



UNIVERSIDAD
DE CORDOBA

**FACULTAD DE DERECHO
Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN
OPERATIVA, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN EL QUE SE INSCRIBE
EL PLAN DE INVESTIGACIÓN:**
Ciencias Sociales y Jurídicas

GRUPO DE INVESTIGACIÓN RESPONSABLE:
Tendencias actuales del Derecho y la Economía

TÍTULO:

***ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.
ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA
DE CÓRDOBA***

Tesis Doctoral presentada por:
Francisco Javier Pereda Pérez

Dirección:

Dr. Tomás López-Guzmán Guzmán
Dr. Francisco González Santa Cruz

Córdoba, febrero de 2016

TITULO: *ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO
AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA*

AUTOR: *Francisco Javier Pereda Pérez*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2016
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es



TÍTULO DE LA TESIS: ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

DOCTORANDO/A: Francisco Javier Pereda Pérez

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

(se hará mención a la evolución y desarrollo de la tesis, así como a trabajos y publicaciones derivados de la misma).

La presente Tesis ha sido elaborada bajo nuestra dirección. Hemos de destacar que el doctorando ha realizado un meritorio trabajo con gran aprovechamiento en cuanto a:

- revisión bibliográfica sobre los ámbitos de investigación;
- un posterior trabajo de campo de gran relevancia;
- un análisis estadístico e interpretación de los resultados dimanados con gran acierto investigador;
- una aportación de conclusiones que representan un avance neto en el conocimiento del análisis de las habilidades directivas en la función pública.

Entre las publicaciones derivadas actualmente de la tesis podemos citar:

- Publicación de un artículo bajo el título: “Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)”. Revista: Revista de Estudios Regionales, año 2015, vol. 102, pp. 65-89. ISSN: 0213-7585. Indexada en Scopus (Factor de impacto: SCIMAGO: 0,13. Q4: Economics and Econometrics).
- Publicación de un artículo bajo el título: “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba”. Revista: Intangible Capital, año 2014, nº 10 (3), pp. 528-516. ISSN: 1697-9818. DOI: DX.DOI.ORG/10.3926/IC.511. Indexada en: Scopus (factor de impacto SCIMAGO: 0,191. Q3: Business and International Management).
- Un artículo aceptado y pendiente de publicación titulado: “LA CAPACIDAD DE APRENDER COMO HABILIDAD DIRECTIVA. Una aplicación empírica en la Administración Local de la provincia de Córdoba (España)”. Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México), indexado en Catálogo Latindex.
- Publicación de un capítulo de libro en una publicación colectiva internacional: “Las habilidades directivas en el sector público de la provincia de Córdoba (España): influencia sobre los factores que se buscaron para el ingreso en la Administración y las razones que dificultan su reforma”. En Jesús, M., Baptista, C. y Serra, F. (2014): Perspetivas contemporâneas em recursos humanos e

emprendedorismo. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Algarve.
ISBN: 978-989-8472-59-5.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 1 de Febrero de 2016

Firma del/de los director/es



Fdo.: Dr. D. Tomás López-Guzmán Guzmán



Fdo.: Dr. D. Francisco González Santa Cruz

AGRADECIMIENTOS

El primer lugar, en el ámbito estrictamente académico, he de agradecer a mis directores de Tesis, el Dr. Tomás López-Guzmán y el Dr. Francisco González Santa Cruz, su ayuda en la dirección de los contenidos teóricos y metodológicos, su actitud personal facilitadora y enriquecedora, y su cercanía y confianza para el inicio y la conclusión de esta Tesis. Ambos han sido desde la primera reunión en abril de 2013, fundamentales en el desarrollo de este apasionante proyecto. Sus ánimos constantes, sus sabios consejos, orientaciones, ayuda y paciencia, y sobre todo su constante motivación me han llevado a concretar y llevar a buen término esta investigación.

Gracias a mis compañeros/as del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Han sido un buen apoyo en todo lo que he necesitado. Especialmente a los profesores Dr. Ricardo Veroz y el Dr. Fernando Fuentes, que fueron los primeros en introducirme y presentarme en el proceso de investigación académica.

También quiero agradecer a compañeros y amigos que me han facilitado el trabajo de campo en las numerosas entidades pertenecientes al sector público en la provincia de Córdoba. Agradecer igualmente, a los que se prestaron a colaborar participando en el pre-test y sus atinados comentarios y opiniones. Y también a compañeros de trabajo y colegas de otras Administraciones con los que comparto la opinión de que el sector público puede ser tan eficaz como el sector privado. Personalmente me niego a aceptar la máxima de que lo público es sinónimo de ineficaz, y esta Tesis es mi humilde contribución a que desde lo público se puede aspirar también a la excelencia. Así mismo, he de agradecer a los más de mil empleados públicos anónimos que contribuyeron contestando al cuestionario de investigación, que han permitido a través de sus opiniones el verdadero aporte científico de esta investigación. A todos, muchas gracias.

Es obligado el agradecimiento al apoyo decisivo y determinante de mi familia. Su paciencia y comprensión durante el tiempo que me ha llevado la elaboración de la tesis doctoral ha sido fundamental. Mis continuas “retiradas” para trabajar en la Tesis han sido una pesada constante durante los últimos tres años. Gracias infinitas... a mi mujer y a mis hijos, a los que les dedico todo este enorme esfuerzo y trabajo realizado.

Poder cumplir este sueño de realizar una Tesis Doctoral ha sido una tarea, a la vez que dura y fatigosa, ilusionante, de la que me siento enormemente satisfecho en lo personal y en lo profesional. Una vez más, la motivación, una habilidad fundamental, es la clave para tantas cosas, y es cuando te das cuenta que el largo camino recorrido no hubiera sido posible sin esa fuerza interior que te anima a seguir, a crecer.

*"Cualquier persona que haya de dirigir equipos
tiene que conocer en profundidad el corazón humano"*
Íñigo Pirfano

"La mejor victoria es vencer sin combatir"
Sun Tzu

*A mis padres, Benigno y Mercedes, por su ejemplo de trabajo,
constancia y responsabilidad.*

A mi esposa Lina, por su apoyo, confianza y paciencia.

*A mis hijos: Javier, Jesús, Manuel y Mercedes; para que sean
personas íntegras, ilusionadas y humanas en todos sus actos.*

ÍNDICE

*“Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin
cambios de hábitos, prácticas y actitudes”*
Blanchard y O’Connor

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	VII
INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO GENERAL	3
II. APROXIMACIÓN A LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO	7
III. JUSTIFICACIÓN Y NECESIDAD.....	9
IV. PRINCIPALES OBJETIVOS DE ESTA INVESTIGACIÓN	11
V. METODOLOGÍA UTILIZADA	13
VI. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	14
CAPÍTULO I. EL SECTOR PÚBLICO	17
1.1. INTRODUCCIÓN	19
1.2. LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	24
1.3. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ORGANIZACIÓN	29
1.3.1. El sector público en España.....	35
1.3.2. La gestión de personas.....	44
1.4. EL DIRECTIVO PÚBLICO	53
1.4.1. El rol del directivo público	59
1.4.2. El mando intermedio	65
CAPÍTULO II. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	73
2.1. INTRODUCCIÓN	75
2.2. MARCO CONCEPTUAL DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	78
2.2.1. Clasificación de las habilidades.....	82
2.3. INVENTARIO DE HABILIDADES.....	89
2.3.1. Habilidades personales	90
2.3.1.1. <i>Capacidad de aprender</i>	90
2.3.1.2. <i>Desarrollo de la visión</i>	95
2.3.1.3. <i>Inteligencia emocional</i>	98
2.3.1.4. <i>Gestión de estrés</i>	103
2.3.1.5. <i>Gestión del tiempo</i>	105
2.3.1.6. <i>Desarrollo personal</i>	109
2.3.1.7. <i>Resolución de problemas y toma de decisiones</i>	111
2.3.2. Habilidades con otras personas	113
2.3.2.1. <i>Capacidad de comunicación</i>	114
2.3.2.2. <i>Cooperación y trabajo en equipo</i>	116

2.3.2.3. <i>Gestión de reuniones</i>	118
2.3.2.4. <i>Asertividad</i>	120
2.3.2.5. <i>Negociación</i>	122
2.3.3. <i>Habilidades de dirección de personas</i>	125
2.3.3.1. <i>Liderazgo</i>	126
2.3.3.2. <i>Motivación</i>	131
2.3.3.3. <i>Desarrollo de personas</i>	137
2.3.3.4. <i>Delegación</i>	141
2.3.3.5. <i>Creatividad</i>	145
2.3.3.6. <i>Optimización de recursos</i>	148
2.3.3.7. <i>Resolución de conflictos</i>	151
2.3.3.8. <i>Presentaciones en público</i>	155
2.3.3.9. <i>Gestión del talento</i>	157
2.3.3.10. <i>Coaching</i>	162

CAPÍTULO III. EL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA 169

3.1. INTRODUCCIÓN	171
3.1.1. <i>Historia</i>	172
3.1.2. <i>Localización</i>	173
3.2. POBLACIÓN Y SECTORES ECONÓMICOS	177
3.2.1. <i>Población</i>	177
3.2.2. <i>Sectores económicos</i>	180
3.2.3. <i>Ocupación y paro</i>	184
3.3. EMPLEO PÚBLICO	188
3.4. TIPOLOGÍA DE ENTIDADES	195

CAPÍTULO IV. MEDICIÓN Y VARIABLES RELACIONADAS 203

4.1. INTRODUCCIÓN	205
4.2. MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	207
4.2.1. <i>Cuestionarios sobre habilidades directivas</i>	208
4.2.1.1. <i>Personal Assessment of Management Skills (PAMS)</i>	208
4.2.1.2. <i>Escala de Habilidades Directivas</i>	212
4.2.1.3. <i>Cuestionario de Competencias Directivas</i>	213
4.2.1.4. <i>Management Development Questionnaire (MDQ)</i>	215
4.2.2. <i>Cuestionarios sobre liderazgo</i>	216
4.2.2.1. <i>Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)</i>	216
4.2.2.2. <i>Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ)</i>	218
4.2.2.3. <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	218
4.2.2.4. <i>Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-S)</i>	219
4.2.2.5. <i>Leadership Opinion Questionnaire (LOQ)</i>	220
4.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	221
4.3.1. <i>Variables que influyen en las habilidades</i>	222
4.3.1.1. <i>Introducción</i>	222
4.3.1.2. <i>Variables inherentes al individuo</i>	224
4.3.1.2.1. <i>Sexo</i>	225
4.3.1.2.2. <i>Estado civil</i>	228
4.3.1.2.3. <i>Edad</i>	229

4.3.1.2.4.	<i>Nivel de formación</i>	231
4.3.1.2.5.	<i>Afiliación sindical</i>	234
4.3.1.2.6.	<i>Formación en habilidades</i>	236
4.3.1.2.7.	<i>Preferencia estabilidad-desarrollo personal</i>	238
4.3.1.3.	<i>Variables inherentes al puesto de trabajo</i>	239
4.3.1.3.1.	<i>Tipo de empleado</i>	239
4.3.1.3.2.	<i>Antigüedad</i>	241
4.3.1.3.3.	<i>Nivel salarial</i>	243
4.3.1.3.4.	<i>Puesto de dirección</i>	245
4.3.1.3.5.	<i>Variables inherentes a la organización</i>	247
4.3.1.3.6.	<i>Administración de pertenencia</i>	247
4.3.1.3.7.	<i>Tipo de entidad</i>	248
4.3.1.3.8.	<i>Número de trabajadores</i>	248
4.3.2.	<i>Variables organizacionales sobre las que influyen</i>	248
4.3.2.1.	<i>Clima organizacional</i>	250
4.3.2.2.	<i>Percepción de los subordinados</i>	252
4.3.2.3.	<i>Aprendizaje organizacional</i>	253
4.3.2.4.	<i>Desempeño organizacional</i>	256
4.3.2.5.	<i>Satisfacción laboral</i>	257
4.3.2.6.	<i>Compromiso organizativo</i>	258
4.3.2.7.	<i>Calidad de vida/bienestar</i>	260
4.3.2.8.	<i>Estrés laboral</i>	262
4.3.2.9.	<i>Productividad/Competitividad</i>	265
4.3.2.10.	<i>Calidad</i>	267
4.3.2.11.	<i>Satisfacción del ciudadano/cliente externo</i>	269
4.3.2.12.	<i>Ventaja competitiva</i>	270
4.3.2.13.	<i>Innovación</i>	272

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y MATERIALES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN 277

5.1.	INTRODUCCIÓN.....	279
5.2.	APROXIMACIÓN AL MÉTODO CIENTÍFICO EN LAS CIENCIAS SOCIALES.....	281
5.2.1.	La encuesta.....	291
5.2.2.	Otras técnicas de recogida de información.....	296
5.2.2.1.	<i>La entrevista</i>	298
5.3.	DISEÑO MUESTRAL E INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	301
5.3.1.	Diseño muestral.....	302
5.3.2.	Instrumento específico de recogida de la información.....	308
5.4.	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	311
5.4.1.	Coeficiente de correlación de Pearson.....	313
5.4.2.	Tablas de contingencia: Test Chi-cuadrado.....	313
5.4.3.	Análisis de la varianza (ANOVA).....	315
5.4.4.	Análisis de la varianza multivariante (MANOVA).....	316
5.4.5.	Análisis factorial.....	318
5.4.6.	Análisis clúster.....	320
5.4.7.	Análisis de Componentes Principales.....	321

CAPÍTULO VI. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	325
6.1. INTRODUCCIÓN.....	327
6.2. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.....	328
6.2.1. Perfil sociodemográfico del empleado público.....	328
6.2.2. Administración de pertenencia.....	332
6.2.3. Características profesionales del empleado público.....	335
6.2.4. Perfil sociodemográfico por Administración.....	337
6.2.5. Factores de ingreso y las razones de dificultad de la reforma de la administración.....	341
6.2.6. Identificación del puesto de trabajo.....	346
6.2.7. Aspectos que definen al personal directivo.....	350
6.2.8. Atributos que debe tener un “buen empleado”.....	361
6.2.9. Autovaloración de habilidades por el personal directivo.....	370
6.2.10. Percepción de los subordinados de las habilidades directivas de sus responsables.....	377
6.2.11. Ordenación de las habilidades personales y directivas.....	380
6.2.12. Influencia de las habilidades en la Administración.....	386
6.2.13. Análisis de Componentes Principales sobre características del puesto de trabajo.....	390
6.2.14. Análisis Clúster sobre habilidades directivas.....	401
6.2.15. Análisis factorial.....	409
CONCLUSIONES.....	425
BIBLIOGRAFÍA.....	445
ANEXOS.....	521

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

*“En medio del duro invierno, descubrí por fin
que dentro de mi hay un ser invencible”*

Albert Camus

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: <i>Gestión pública tradicional versus Nueva Gestión Pública</i>	29
Figura 1.2: <i>Pilares de la Nueva Gestión Pública</i>	30
Figura 1.3: <i>Diferencias organizaciones públicas y privadas</i>	32
Figura 1.4: <i>Componentes del sector público en España</i>	36
Figura 1.5: <i>El futuro de la función de recursos humanos en el sector público</i>	47
Figura 1.6: <i>El nuevo directivo público</i>	55
Figura 1.7: <i>Habilidades que debe reunir el directivo público</i>	56
Figura 1.8: <i>Componentes de las competencias</i>	63
Figura 1.9: <i>Modelo de competencias directivas (Jiménez Asensio)</i>	64
Figura 1.10: <i>Programa de desarrollo del mando intermedio</i>	70
Figura 2.1: <i>Clasificación de las habilidades directivas de Mosley, Megginson y Pietri</i>	84
Figura 2.2: <i>La pirámide de las habilidades directivas según Reh</i>	85
Figura 2.3: <i>Modelo “Pirámide de las habilidades directivas”</i>	86
Figura 2.4: <i>La organización que aprende</i>	94
Figura 2.5: <i>Desarrollo de la visión</i>	98
Figura 2.6: <i>Componentes de la inteligencia emocional</i>	100
Figura 2.7: <i>Componentes de la inteligencia personal</i>	101
Figura 2.8: <i>La pirámide invertida de las competencias emocionales</i>	121
Figura 2.9: <i>El “círculo de la motivación” de Fuster</i>	133
Figura 2.10: <i>Estilos de liderazgo situacional</i>	144
Figura 2.11: <i>Componentes del talento</i>	159
Figura 3.1: <i>Localización de la provincia de Córdoba en Andalucía (España)</i>	174
Figura 3.2: <i>La provincia de Córdoba por comarcas</i>	175

Figura 3.3: <i>Mapa de Andalucía (España)</i>	177
Figura 3.4: <i>Evolución cifras población Córdoba 2003-2012</i>	178
Figura 3.5: <i>Pirámide de población Córdoba</i>	180
Figura 3.6: <i>Evolución ocupados y parados. Córdoba 2007-2014</i>	186
Figura 3.7: <i>Evolución Activos, ocupados y parados. España 2001-2014</i>	186
Figura 3.8: <i>Distribución del empleo por sector de actividad en Andalucía. Año 2012</i>	187
Figura 3.9: <i>Importancia relativa del empleo público en Córdoba por Administración</i>	191
Figura 4.1: <i>Variables que influyen en las habilidades</i>	224
Figura 4.2: <i>Comparación de competencias contra niveles de educación, entre países</i>	232
Figura 4.3: <i>Evolución del empleo en grupo de ocupaciones por niveles de habilidades</i>	237
Figura 4.4: <i>Variables relacionadas con las habilidades</i>	250
Figura 4.5: <i>Modelo explicativo de la competitividad empresarial</i>	266
Figura 5.1: <i>Etapas de un proyecto de investigación</i>	284
Figura 5.2: <i>Cuestiones previas a la investigación</i>	287
Figura 5.3: <i>Fases de desarrollo de una encuesta</i>	292
Figura 5.4: <i>La ética de la encuesta</i>	294
Figura 5.5: <i>Clasificación de cuestionarios</i>	309
Figura 6.1: <i>Nivel formación</i>	330
Figura 6.2: <i>Nivel salarial (€/mes)</i>	330
Figura 6.3: <i>Relación Administración - Edad</i>	339
Figura 6.4: <i>Factores de ingreso (primer factor)</i>	342
Figura 6.5: <i>Factores de ingreso (segundo factor)</i>	343
Figura 6.6: <i>Medias y comparaciones entre administraciones</i>	350
Figura 6.7: <i>Medias y comparaciones “Información evaluación del rendimiento/desempeño” entre administraciones</i>	354
Figura 6.8: <i>Medias y comparaciones entre mujeres y hombres</i>	356
Figura 6.9: <i>Medias y comparaciones por entidad</i>	360
Figura 6.10: <i>Medias y comparaciones por administración</i>	364
Figura 6.11: <i>Medias y comparaciones entre mujeres y hombres</i>	366

Figura 6.12: <i>Medias y comparaciones según formación específica</i>	369
Figura 6.13: <i>Autovaloración habilidades personal directivo</i>	372
Figura 6.14: <i>Ordenación habilidades más relevantes 2° opción</i>	383
Figura 6.15: <i>Ordenación habilidades más relevantes 3° opción</i>	384
Figura 6.16: <i>Gráfico de sedimentación (ACP)</i>	395
Figura 6.17: <i>Gráfico de componentes</i>	400
Figura 6.18: <i>Dendrograma (análisis clúster)</i>	408
Figura 6.19: <i>Autovalores y gráfico de sedimentación</i>	410
Figura 6.20: <i>Matriz de componentes no rotados vs. rotados</i>	411
Figura 6.21: <i>Resultado final del análisis factorial</i>	413
Figura 6.22: <i>Medias y comparaciones para jefes por administración en habilidades instrumentales</i>	418
Figura 6.23: <i>Medias y comparaciones habilidades entre administraciones personal subordinado</i>	419
Figura 6.24: <i>Medias y comparaciones para jefes en habilidades según formación específica</i>	422
Figura 6.25: <i>Medias y comparaciones en habilidades según personal</i>	424

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1: <i>Esquema resumen sobre las teorías clásicas de la organización</i>	26
Tabla 1.2: <i>Esquema resumen sobre las teorías modernas de la organización</i>	27
Tabla 1.3: <i>Competencias del directivo público</i>	65
Tabla 2.1: <i>Síntesis de definiciones sobre el constructo habilidad</i>	80
Tabla 2.2: <i>Una propuesta de clasificación de las habilidades directivas</i>	83
Tabla 2.3: <i>Clasificación de las habilidades directivas según autores</i>	88
Tabla 2.4: <i>Resumen sobre las habilidades personales y sus principales autores</i>	113
Tabla 2.5: <i>Resumen sobre las habilidades interpersonales y sus principales autores</i>	124
Tabla 2.6: <i>Tipos de líderes y seguidores en el sector público</i>	127
Tabla 2.7: <i>Perspectivas de liderazgo</i>	131

Tabla 2.8: <i>Resumen habilidades de dirección de personas y sus principales autores</i>	167
Tabla 3.1: <i>Cifras de población por sexo</i>	178
Tabla 3.2: <i>Distribución municipal por intervalos de población (datos 2013)</i>	179
Tabla 3.3: <i>Principales sectores económicos en Córdoba</i>	181
Tabla 3.4: <i>Evolución distribución de la composición del PIB</i>	182
Tabla 3.5: <i>Distribución provincial ocupados Industria Turística andaluza 2012 y 2013</i>	183
Tabla 3.6: <i>Encuesta de Ocupación Hotelera. Años 2011- 2013</i>	184
Tabla 3.7: <i>Ocupados y parados. Tasas de actividad y paro por sexo. EPA 2007-2013</i>	185
Tabla 3.8: <i>Ocupados y parados. Tasas de actividad y paro por sexo. III trimestre 2014</i>	187
Tabla 3.9: <i>Internacionalización de la economía cordobesa</i>	188
Tabla 3.10: <i>Empleados públicos por administración Enero 2013</i>	189
Tabla 3.11: <i>Empleados públicos por administración Enero 2014</i>	189
Tabla 3.12: <i>Empleados públicos por administración Enero 2015</i>	190
Tabla 3.13: <i>Evolución de los empleados públicos por administración 2013-2014</i>	191
Tabla 3.14: <i>Empleados públicos por administración</i>	192
Tabla 3.15: <i>Empleados públicos por sexo</i>	193
Tabla 3.16: <i>Empleados públicos por administración y sexo</i>	193
Tabla 3.17: <i>Administración Estatal: Empleados públicos por áreas de actividad y sexo</i>	194
Tabla 3.18: <i>Administración Autonómica: Empleados públicos por áreas de actividad y sexo</i> .195	
Tabla 3.19: <i>Universidad: Empleados públicos por áreas de actividad y sexo</i>	195
Tabla 3.20: <i>Entidades de la Diputación Provincial</i>	196
Tabla 3.21: <i>Entidades del Ayuntamiento de Córdoba</i>	197
Tabla 3.22: <i>Entidades de la Administración Local</i>	197
Tabla 3.23: <i>Entidades de la Administración Autonómica</i>	198
Tabla 3.24: <i>Entidades de la Administración Estatal</i>	199
Tabla 3.25: <i>Estructura de la Universidad de Córdoba</i>	201
Tabla 4.1: <i>PAMS: Resumen por áreas de actividad y nº de pregunta</i>	209
Tabla 4.2: <i>PAMS-Personal Assesment Management Skill</i>	210
Tabla 4.3: <i>Ejemplo reactivos Escala de Habilidades Directivas</i>	212

Tabla 4.4: <i>Cuestionarios sobre habilidades directivas según autores</i>	221
Tabla 4.5: <i>Modelo de desarrollo profesional</i>	246
Tabla 4.6: <i>Aprendizaje organizacional frente a Organización que aprende</i>	254
Tabla 4.7: <i>Las habilidades directivas como factores explicativos de variables organizacionales</i>	274
Tabla 5.1: <i>Etapas del proceso de investigación, según tipo de estudio</i>	286
Tabla 5.2: <i>Características de la investigación cuantitativa</i>	290
Tabla 5.3: <i>Comparación investigación cualitativa-cuantitativa</i>	291
Tabla 5.4: <i>Ventajas y desventajas de la encuesta</i>	295
Tabla 5.5: <i>Etapas de la entrevista de investigación</i>	301
Tabla 5.6: <i>Empleados del sector público de Córdoba</i>	302
Tabla 5.7: <i>Cálculo del tamaño óptimo de la muestra</i>	302
Tabla 5.8: <i>Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional</i>	303
Tabla 5.9: <i>Reparto encuestas por Administración y formato</i>	303
Tabla 5.10: <i>Error muestral</i>	304
Tabla 5.11: <i>Ficha técnica de la investigación</i>	304
Tabla 5.12: <i>Estructura del cuestionario de investigación</i>	306
Tabla 5.13: <i>Clases de preguntas</i>	310
Tabla 6.1: <i>Variables sociodemográficas</i>	329
Tabla 6.2: <i>Afiliación sindical</i>	331
Tabla 6.3: <i>Formación específica en habilidades</i>	331
Tabla 6.4: <i>Variables sobre administración de pertenencia</i>	333
Tabla 6.5: <i>Variables sobre características profesionales</i>	335
Tabla 6.6: <i>Análisis factorial sobre variables sociodemográficas</i>	337
Tabla 6.7: <i>Análisis factorial sobre variables sociodemográficas (continuación)</i>	340
Tabla 6.8: <i>Razones que dificultan la reforma de la Administración</i>	344
Tabla 6.9: <i>Variables identificación puesto de trabajo</i>	346
Tabla 6.10: <i>Descriptivo variables identificación puesto de trabajo por administración</i>	347
Tabla 6.11: <i>Contrastes univariados en las variables de identificación entre administraciones</i>	348

Tabla 6.12: <i>Descriptivo variables desempeño del personal directivo</i>	351
Tabla 6.13: <i>Descriptivo variables desempeño del personal directivo por administración</i>	352
Tabla 6.14: <i>Contrastes univariados en las variables de desempeño del personal directivo por administración</i>	353
Tabla 6.15: <i>Descriptivo variables desempeño del personal directivo por género</i>	355
Tabla 6.16: <i>Contrastes univariados en las variables de desempeño del personal directivo por género</i>	355
Tabla 6.17: <i>Descriptivo variables desempeño del personal directivo por entidad</i>	357
Tabla 6.18: <i>Contrastes univariados en las variables de desempeño del personal directivo por entidad</i>	358
Tabla 6.19: <i>Descriptivo atributos que debe tener un “buen empleado”</i>	361
Tabla 6.20: <i>Descriptivo características “buen empleado” por administración</i>	362
Tabla 6.21: <i>Contrastes univariados variables del “buen empleado” por administración</i>	363
Tabla 6.22: <i>Descriptivo características del “buen empleado” por género</i>	365
Tabla 6.23: <i>Contrastes univariados características del “buen empleado” por género</i>	366
Tabla 6.24: <i>Descriptivo características del “buen empleado” por formación específica</i>	367
Tabla 6.25: <i>Contrastes univariados en las características del “buen empleado” por formación</i>	368
Tabla 6.26: <i>Valoración de las habilidades directivas (Personal directivo)</i>	370
Tabla 6.27: <i>ANOVA: Habilidades directivas (Personal directivo) – Administración</i>	373
Tabla 6.28: <i>Tablas de contingencia: Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson</i>	376
Tabla 6.29: <i>Valoración habilidades directivas (Personal subordinado)</i>	377
Tabla 6.30: <i>Agrupación de las habilidades directivas (Personal subordinado)</i>	379
Tabla 6.31: <i>Ordenación de las habilidades más relevantes (Primera habilidad)</i>	380
Tabla 6.32: <i>Ordenación de las habilidades más relevantes (segundo a quinto lugar)</i>	382
Tabla 6.33: <i>Ordenación de las habilidades directivas más relevantes.</i>	385
Tabla 6.34: <i>Análisis de variables organizacionales</i>	386
Tabla 6.35: <i>Análisis de variables organizacionales</i>	387
Tabla 6.36: <i>Descriptivo influencia de las habilidades directivas y personales en los diferentes aspectos por tipo de administración</i>	389

Tabla 6.37: <i>Descriptivo influencia de las habilidades directivas y personales en los diferentes aspectos por tipo de entidad</i>	390
Tabla 6.38: <i>Estadísticos descriptivos</i>	391
Tabla 6.39: <i>KMO y prueba de Bartlett</i>	392
Tabla 6.40: <i>Comunalidades</i>	393
Tabla 6.41: <i>Varianza total explicada</i>	394
Tabla 6.42: <i>Matriz de componentes</i>	396
Tabla 6.43: <i>Matriz de componentes rotados</i>	397
Tabla 6.44: <i>Matriz de componentes para el cálculo de las puntuaciones factoriales</i>	399
Tabla 6.45: <i>Centros iniciales de los conglomerados</i>	402
Tabla 6.46: <i>Historial de iteraciones (a)</i>	402
Tabla 6.47: <i>Centros de los conglomerados finales</i>	404
Tabla 6.48: <i>Distancias entre los centros de los conglomerados finales</i>	405
Tabla 6.49: <i>ANOVA Habilidades directivas responsables</i>	406
Tabla 6.50: <i>Centros de conglomerados finales (análisis clúster)</i>	406
Tabla 6.51: <i>Varianza total explicada</i>	412
Tabla 6.52: <i>Análisis de ítems Factor N° 1: Habilidades instrumentales</i>	414
Tabla 6.53: <i>Análisis de ítems Factor N° 2: Habilidades Personales</i>	415
Tabla 6.54: <i>Análisis de ítems Factor N° 3: Habilidades transversales</i>	415
Tabla 6.55: <i>Descriptivo factores por género</i>	416
Tabla 6.56: <i>Descriptivo factores por tipo de administración y jefes</i>	417
Tabla 6.57: <i>Contrastes univariados factores por administración jefes</i>	417
Tabla 6.58: <i>Descriptivo factores por tipo de administración subordinados</i>	418
Tabla 6.59: <i>Contrastes univariados factores por administración subordinados</i>	419
Tabla 6.60: <i>Descriptivo factores por entidad jefes</i>	420
Tabla 6.61: <i>Descriptivo factores por entidad subordinados</i>	420
Tabla 6.62: <i>Descriptivo factores por formación específica jefes</i>	421
Tabla 6.63: <i>Contrastes univariados factores por administración para jefes</i>	422
Tabla 6.64: <i>Descriptivo factores por formación específica subordinados</i>	422

Tabla 6.65: <i>Descriptivo factores en función del personal</i>	423
Tabla 6.66: <i>Contrastes univariados factores por administración</i>	423

INTRODUCCIÓN

“El verdadero líder conquista la voluntad y las emociones de los colaboradores, no las manipula. Entiende sus deseos y sus decisiones. Trabaja la inteligencia, la voluntad y las emociones”.

Peter Drucker

I. PLANTEAMIENTO GENERAL

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las personas, pero sobre todo para empresas y organizaciones. Éstas, ya sean públicas o privadas, se enfrentan en la actualidad a retos marcados por una mayor incertidumbre, donde las relaciones, injerencias, vinculaciones o influencias con el exterior, son cada vez más intensas, necesarias y exigentes. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007). Cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por tanto, las ventajas competitivas entre empresas, resultan ser su consecuencia más destacada (Pollitt y Bouckaert, 2000). De manera específica, la gran crisis económica y financiera que ha afectado a todo el mundo occidental, ha provocado un replanteamiento y una profunda revisión de lo que el sector público debía representar. De aquí surge la importancia que el empleado público debe tener en todo este proceso de renovación y modernización, en el que las competencias y habilidades, cobran un papel destacado en el nuevo contexto que está provocando la llamada Sociedad del Conocimiento. En esta línea, en los últimos años, han cobrado fuerza la preocupación patente en todos los procesos de reforma de la gestión del empleo público impulsados en el mundo, en relación a la evaluación del rendimiento laboral de los empleados públicos (Longo, 2006).

En este escenario, en España dicha reforma del sector público está siendo igualmente intensa. La importancia de una verdadera revisión y modernización pasa necesariamente por contar con empleados públicos bien formados y capaces de desarrollar eficazmente su trabajo. Aquí es donde se sitúa la investigación realizada,

consistente en hacer énfasis en la importancia que para un desempeño eficiente tiene el disponer de habilidades personales y directivas (González Santa Cruz *et al.*, 2011), cuestión tradicionalmente muy poco considerada y valorada en el ámbito de lo público, pero que son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones (Fernández y Rainey, 2006), con la finalidad de que, a través de este conocimiento, se pueda influir positivamente en su desarrollo y, por ende, en la calidad y mejora del servicio público que se presta a los ciudadanos.

Por ello, en la actualidad no es suficiente con mantenerse y subsistir como empresa, sino que las organizaciones del siglo XXI, requieren de nuevos instrumentos, entre ellos y de manera destacada, las habilidades, capaces de poder generar procesos de toma de decisiones con las garantías adecuadas de una permanente adaptación a las distintas situaciones a las que se enfrentan. Este es el reto, inexorable e inapelable para el futuro. Las organizaciones en general han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros (Werther y Davis, 2008). Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de éstas procurando el bienestar del individuo (Gibson *et al.*, 2001). Sin embargo, como señala Alas (2007) las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. En todas ellas interactúan personas, no importa su número, cada una de ellas con sus capacidades y motivaciones exclusivas. Personas que interactúan con otras personas para lograr resultados a través del trabajo en equipo, la colaboración y el liderazgo. En este sentido, los recursos humanos se han convertido en las últimas décadas en clave de la competitividad de las organizaciones (Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010). No hay empresa que se precie que no asuma la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga. Y es que en un entorno sumamente cambiante y competitivo, los recursos humanos, las personas, son el elemento que marcan la diferencia competitiva entre empresas.

Peters y Waterman (1982), que incluían a las habilidades (*skills*) entre las siete variables fundamentales que identifican a las empresas de éxito, advirtieron que el liderazgo se confundía con la capacidad de garantizar la excelencia de una organización, pues sólo ella aseguraba la competitividad y los buenos resultados. Pero más allá de los indicadores propiamente económicos, la presión por la excelencia generó otros

fenómenos, seguramente no deseados, pero que resultaban de los incentivos y valores postulados. Dos de estos fenómenos son particularmente destacados e interesan en el análisis de las habilidades directivas que se abordan en esta investigación. En primer lugar, la vinculación creciente entre identidad personal y status profesional. Tener éxito en la vida se transformó en la compulsiva carrera en busca del éxito. Todas las demás dimensiones de la vida (familia, espiritualidad, amigos, cultura, ciudadanía y ocio) se supeditaban a favor del rendimiento profesional. Sólo los reconocimientos materiales o de status en la empresa podían ser tomados como indicadores de éxito. El sentido de vida se identificó con ganar a otros en la carrera del éxito y hacerlo ostensible mediante las promociones alcanzadas y el nivel de vida. A mayor vinculación vida/trabajo mayor rendimiento y la organización retribuía consiguientemente a los mejores. Un segundo fenómeno de la búsqueda de la excelencia era la unión en el seno de la empresa, de la persona y el rol. Dar lo máximo de uno mismo en la empresa, generaba al mismo tiempo mayores rendimientos para la empresa y un sentido de satisfacción personal. Desde comienzos de los años 90, se cuestiona la validez de tales prácticas y junto con reseñar sus negativos resultados tanto en lo organizacional como en lo personal, se postula que en la Sociedad del Conocimiento, la excelencia profesional es indisociable de un clima laboral de seguridad y bienestar y de vidas personales ricas y diversificadas (Spoerer, 2004)

Como resultado de estos rasgos del modelo tradicional aparece su relativismo ético, el que en innumerables ocasiones sólo identifica como ético lo que es bueno para los resultados de la empresa y no reconoce otros criterios. Desde hace más de una década, sin embargo, la ética de los negocios y la dirección por valores han impuesto nuevos patrones cualitativos en la gestión empresarial. Sonnenfeld (2010) propone un liderazgo ético, que será la base de un nuevo modelo de liderazgo, basado en la sabiduría de decidir bien, el cual tiene hoy amplio significado en la gestión pública y empresarial del mundo entero.

A partir de estos antecedentes, el núcleo central del conjunto de activos intangibles de una organización, el denominado capital intelectual, “lo constituyen las personas que conforman la empresa, es decir, su capital humano, y, más concretamente, los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias que individual y colectivamente atesoran” (Araujo *et al.*, 2006: 84). Las personas pueden aportar valor, algunas poseen capacidades y conocimientos escasos y los sistemas sociales son

difícilmente imitables o transferibles. En suma, las personas son potenciales cumplidoras de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades señala como necesarios para generar ventaja competitiva (Barney, 1991). La gestión moderna de personas es necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos, fomentar la cohesión en los equipos de trabajo, etc., y en definitiva, transformar la capacidad, conocimiento y creatividad de las personas en resultados tangibles. Pero esta importancia del capital humano que para cualquier empresa se considera cada vez más decisivo y valorado, en el sector público, donde su gestión presenta indudables singularidades respecto a otro tipo de organizaciones, en los que su actividad se sustenta y se centra en la prestación de servicios a los ciudadanos, que necesariamente se realizan a través de personas, cobra un significado determinante.

Por otra parte, la necesidad de contar como un núcleo básico de la función directiva a la propia dirección de personas lleva a admitir que un directivo ha de contar con ciertas competencias y habilidades y no sólo acceder a conocimientos de tipo teórico (Núñez Martín, 2012). La importancia que el directivo tiene en el sector público ha sido demandada y destacada como un requisito fundamental para este tipo de organizaciones (entre otros, Longo, 2002; Gomá, 2009; Jalocha *et al.*, 2014). Hales (1986) precisa una relación de las actividades centrales en las que la mayoría de los directivos parecen ocuparse, y es asombroso destacar la importancia que las habilidades tienen para su desarrollo al nivel de desempeño y excelencia que se espera de ellos. La irrupción con enorme fuerza en los años 80 y su posterior desarrollo en los 90, de la denominada Nueva Gestión Pública (NGP), y especialmente dentro de esta corriente, la orientación “gerencialista” o del “*management*” tan estudiada por Pollitt (1993) o Hood (1991), ha abonado el terreno para la puesta en valor, precisamente al ser uno de los pilares del *management* el fortalecimiento de las funciones directivas (Echebarría y Mendoza, 1999) que se ha dado en todos los países, de la figura de los directivos públicos.

Para terminar este apartado se destaca, siguiendo a la OCDE (2012), que las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan economías. Sin las competencias correctas, las personas permanecen al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales. Sin embargo, la coexistencia tóxica entre profesionales desempleados y empleadores que afirman que no encuentran a las personas con las

competencias que necesitan revela que las competencias no se traducen automáticamente en mejores resultados económicos y sociales. En este sentido, es preciso que las organizaciones públicas sepan aprovechar las competencias de sus empleados. La evidencia persistente de desfase entre las competencias de los empleados y los requerimientos del empleo anima a considerar este asunto a largo plazo, por lo que cuando las competencias disponibles no se usan de manera adecuada, se necesitarán mejores prácticas administrativas y de gestión. El desempeño organizacional del sector público está vinculado con las prácticas de liderazgo, y que las organizaciones del sector público con una fuerte capacidad de liderazgo también exhiben una mayor adaptabilidad, innovación, eficacia y eficiencia en comparación con las organizaciones con menor capacidad de liderazgo (Neal, 2010).

II. APROXIMACIÓN A LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO

El enfoque e importancia que las capacidades, habilidades y competencias tienen en las empresas y organizaciones está fuera de toda duda. Este enfoque de la capacidad se asocia sobre todo a la organización, pero hay un enfoque adicional de las capacidades que la relaciona con las personas siendo denominadas, en este caso, habilidades; y entre las que destacan las capacidades o habilidades de los directivos para actuar y dirigir el proceso de toma de decisiones (Díez de Castro y Martín Jiménez, 1995). La importancia capital de las habilidades se encuentra, siguiendo los rasgos o atributos señalados por Barney (1991), para la generación de competencias distintivas que son valiosas, escasas, difíciles de imitar y sin sustitutos.

Con estas premisas, resulta muy interesante acercarse al análisis del sector público abordando un aspecto poco estudiado y valorado, como es el de las habilidades directivas y personales. La realidad que se vive en la actualidad, con una crisis económica que ha sometido al sector público a una intensa revisión, muestra la necesidad imperiosa de dirigir la mirada y el acento en contar con empleados públicos bien formados y capaces de desarrollar eficazmente su trabajo. Por esto mismo, la investigación realizada se centra en el estudio de las habilidades personales y directivas

en el sector público, y específicamente en la provincia de Córdoba.

En la actualidad existe una amplia corriente social para apoyar la transparencia, la colaboración y la participación como bases para conseguir un sector público de calidad. Son los nuevos tiempos que está imponiendo una inacabada reforma de la gestión pública. Es necesario, por tanto, liderar la transformación de lo público también desde fuera de la zona de confort que les ofrecen sus organizaciones. Ciertamente, siguiendo a Rodríguez Gurtubay (2013), desde el sector público se debe abordar cómo gestionar el tránsito desde los recursos humanos que hasta ahora han ejercido su profesión como empleados públicos en un entorno legalista y burocratizado hacia un capital humano cualificado, competente y versátil, dirigido hacia la productividad, el rendimiento y los resultados. En este camino, que es preciso recorrer de la mano de directivos públicos competentes y profesionalizados, el desarrollo de una política de puesta en valor de las habilidades personales y directivas, será determinante para evolucionar hacia un sector público competitivo, basado en servicios públicos eficaces. Esta transición supone un verdadero replanteamiento de los instrumentos de gestión de personas utilizados hasta la fecha, que podrán afectar desde la propia selección (aspecto que genera incertidumbre entre los empleados públicos por el siempre polémico asunto de la objetivación de la evaluación), pasando por un verdadero desarrollo y carrera profesional en el sentido más amplio del concepto.

Las gestión de las habilidades en el sector público lleva inexorablemente a la gestión del talento. La guerra por el talento en el sector privado fue expuesto en 1997 cuando McKinsey publicó su ahora famoso informe proclamando que valía la pena luchar por alcanzar un mejor talento y que el talento es el factor crítico del desempeño corporativo, sustituye “la vieja realidad” que las personas necesitan a las empresas, por “la nueva realidad”, que las empresas necesitan personas (Beechler y Woodward, 2009). El sector público tampoco se libra de esta “nueva realidad” que predijo Michaels *et al.* (2003), por lo que es preciso y urgente un giro en la orientación de sus políticas de gestión de personas, para lo cual requiere profesionales competentes y una clara estrategia a largo plazo. Siguiendo a Poocharoen y Lee (2013) en su análisis de la gestión del talento en el contexto del sector público, detectan un gran vacío de conocimiento. La gestión del talento la identifican con la atracción sistemática, la identificación, el desarrollo, la participación, la retención y el despliegue de individuos con alto potencial que son de especial valor a una organización.

El desarrollo de habilidades es un tema de permanente preocupación para los directivos de empresas u organizaciones. Su afán por contar con el mejor recurso humano en los cargos de dirección y la necesidad de contar con profesionales capaces de tomar decisiones acertadas que permitan la supervivencia de la actividad, generar procesos de formación para tener una visión estratégica, un manejo adecuado de los recursos que se le encomiendan y una dirección acertada del personal que tiene a su cargo. Wang y Xiao (2009) en el contexto de la auditoría de la gestión del conocimiento, valoran que las organizaciones se den cuenta de sus procesos operativos clave, tales como ganar clientes y su satisfacción, así como que los procesos que se configuran para apoyar la estrategia de la organización y poner en práctica los procesos operativos clave, destacando la gestión de recursos humanos. Es fundamental, por tanto, que la organización asuma la importancia de saber identificar y valorar adecuadamente esos procesos clave en el ámbito de la gestión de personas, entre los que destacan la identificación y desarrollo de las habilidades directivas.

Por su parte, el auge del liderazgo, como megahabilidad, en la sociedad actual esta provocando significados diferentes para las personas, que se debe a la evolución del papel de líderes en diferentes ambientes y en diferentes ámbitos que van desde el liderazgo de la familia a las primeras posiciones en las organizaciones públicas y privadas. Sin embargo, lo esencial del liderazgo es coincidente para todos los líderes en todas las posiciones. Haranath y Chalam (2013) consideran que debido a la variación en las habilidades requeridas, roles jugados, funciones realizadas, problemas abordados y las relaciones promovidas, los líderes tienen diferentes percepciones de liderazgo. La conclusión más aceptada sobre el liderazgo ha llegado al extremo de desarrollar el "enfoque de contingencia", que hace hincapié en que no hay una única mejor manera para dirigir a las personas.

III. JUSTIFICACIÓN Y NECESIDAD

El sector público se revela como un componente fundamental en las economías occidentales. La necesidad de contar con servicios públicos adecuados a las necesidades sociales cada vez es más demandando por los ciudadanos, que exigen un empleo

eficiente de los recursos económicos y humanos. Asimismo, el sector público es un sector estratégico en la economía de cualquier país debido a la repercusión que las decisiones y circunstancias de su actividad tienen sobre el resto de la economía. También se destaca la importancia que a nivel del empleo tiene en la población activa de España. Según la Encuesta de Población Activa correspondiente al tercer trimestre de 2015 (INE, 2015), el empleo público alcanzaba las 2.986.400 personas, que representa el 13,04% sobre el total de población activa y el 16,55% del total de la población ocupada. Ningún sector resiste esta comparación.

En relación a la provincia de Córdoba, la población a 1 de enero de 2014 se sitúa en 797.710 habitantes (INE, 2014a), lo que supone una reducción que representa el 0,59% respecto al año anterior. La población de la provincia de Córdoba alcanza el 9,56% de la población andaluza y el 1,72% de la española. El análisis de los sectores económicos en la provincia de Córdoba muestra una excesiva concentración en el sector servicios, que llega a representar el 67% del PIB provincial. La composición sectorial revela una estructura productiva mayoritaria dependiente del sector servicios, en el que se incluye a la administración pública. Respecto al nivel de empleados públicos, la provincia de Córdoba registraba en 2014 el 5,75% de su población, alcanzando los 46.175 empleados.

En definitiva, se considera el interés del estudio del análisis de las habilidades directivas en el contexto del sector público de la provincia de Córdoba, ya que es destacable su importancia y relevancia social y económica, su repercusión directa e indirecta en la economía de un país, repercusión que se podría resumir en los siguientes elementos:

1. Desarrollo de actividades correspondientes a importantes sectores de actividad (educación, sanidad, administración, seguridad y defensa, investigación, etc.)
2. Gran diversidad de puestos de trabajo, reuniendo a una enorme tipología de actividades y profesiones.
3. Necesidad de remunerar a los empleados públicos en función de los objetivos alcanzados.

4. Capacidad del sector público de generar empleo de calidad y con gran estabilidad laboral.
5. En la actual situación de crisis económica la mejora de la eficiencia del gasto público tendría efectos muy positivos sobre la economía española, ya que al mejorar la misma facilitaría el mantener el nivel de servicios públicos actuales pero registrando un menor gasto público.

IV. PRINCIPALES OBJETIVOS DE ESTA INVESTIGACIÓN

Tras la revisión de la literatura específica sobre habilidades directivas en el ámbito del sector público, se considera que se trata de un asunto de muy escaso desarrollo dentro de la investigación aplicada. Sin embargo, y a pesar de la importancia creciente de este tema en las diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, lo cierto es que en España son escasos los trabajos que se han centrado en su estudio (Núñez Martín, 2012). El desarrollo de las habilidades es un asunto de enorme relevancia para la mejora de los servicios públicos, en general y de la gestión de las organizaciones públicas, en particular, y que debía ser analizado de forma específica mediante un acercamiento directo a la realidad de los empleados públicos, explorando sus valoraciones y percepciones sobre el apasionante mundo de las habilidades.

El objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas. A su vez, los objetivos más específicos se centran en descubrir las relaciones de las habilidades con variables inherentes al individuo, al puesto de trabajo y a la organización. Así mismo, se plantean los siguientes objetivos:

1. Presentar una revisión acerca de las líneas de investigación sobre las habilidades directivas
2. Identificar las variables que influyen en las mismas.

3. Destacar la influencia que tienen sobre diversas variables organizacionales.
4. Estudiar las diferentes formas de medición de las habilidades directivas.
5. Analizar las relaciones existentes entre las habilidades directivas y factores sociodemográficos.
6. Estudiar las diferencias existentes entre las diferentes Administraciones objeto de la investigación desde la perspectiva de las habilidades directivas
7. Identificar la posibilidad de construcción de una ventaja competitiva a largo plazo a partir del desarrollo de las habilidades directivas.

En definitiva, se pretende un humilde acercamiento a una realidad, el sector público, desde una perspectiva diferente, las habilidades directivas, con el convencimiento de que son una potente herramienta de mejora personal y profesional, que desgraciadamente ha sido escasamente utilizada hasta la fecha, más centrada en otros criterios o méritos, como por ejemplo, el conocimiento teórico o la antigüedad. Igualmente, la dimensión del sector público de la provincia de Córdoba, ha permitido que la investigación ofrezca unos hallazgos y conclusiones sobre la importancia que las habilidades directivas tienen en la gestión de personas, de gran interés para desarrollar políticas más eficientes que permitan a las organizaciones públicas, tanto en la propia administración general como en otro tipo entidades (empresas públicas, consorcios, organismos, etc.), aprovechar el potencial de los recursos humanos para mejorar los resultados y servicios prestados a la sociedad. Con seguridad que de forma directa o indirecta se puede así contribuir a un mejor funcionamiento de las organizaciones públicas, a la vez que se resuelven los importantes problemas de falta de motivación, compromiso, desarrollo profesional, etc., que condicionan de forma acuciante el día a día del sector público, sometido desde hace años a un severo escrutinio por parte de la sociedad.

Por todo ello, es objetivo de esta Tesis el reflejar la influencia de determinadas variables sociológicas (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, salario, formación específica en habilidades y afiliación sindical) con variables que hacen referencia al tipo de administración y entidad, en la valoración de las habilidades directivas más relevantes, concretamente en el sector público de una provincia de España, Córdoba.

Para ello se ha realizado un trabajo de campo consistente en la realización de encuestas al personal que trabaja en este ámbito geográfico y organizativo y, mediante aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y de significación estadística, se han extraído una serie de resultados que permiten sacar conclusiones determinantes.

Las conclusiones pretenden corroborar las tesis de la importancia estratégica que el desarrollo de habilidades directivas tiene en todas las organizaciones. Y especialmente en el sector público, se reivindica la necesidad de una mayor valoración y consideración de lo que la presencia de unos recursos humanos con habilidades personales y directivas, tiene en el cumplimiento de los objetivos de cada organización. Que el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones es una realidad confirmada en el sector privado, pero que aún no se ha trasladado suficientemente al sector público. Cuando los estudios (Goleman, 2012) confirman la importancia de elementos como la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, el sector público no debe quedar al margen de apostar decididamente por un elemento clave, una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora en muchos aspectos: motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia, etc., todos ellos clave en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos.

V. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada en la presente Tesis Doctoral tiene un enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual permite extraer inferencias lógicas que determinen las cualidades y características del objeto de estudio: las habilidades directivas detectadas en los empleados públicos. Se realiza un trabajo de campo que incluye a las cuatro administraciones presentes en la provincia de Córdoba (Estatal, Autonómica, Local y Autonómica), el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de la variables analizadas: las habilidades directivas. Las técnicas empleadas son la encuesta aplicada a

empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales, representativa de una amplia muestra de actividades y de tipología de entidades.

Se utiliza un cuestionario que contiene 27 ítems, 6 de los cuales están formulados en base a una escala de Likert de cinco puntos. Esta estructurado en cuatro apartados con preguntas que responden a las siguientes aspectos: administración de pertenencia, identificación con el puesto de trabajo, con los directivos y valores que debe tener un “buen empleado”, variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo y aspectos sociodemográficos. Para su análisis estadístico se ha utilizado el paquete SPSS 21.0 para Mac. El periodo de tiempo contemplado para realizar el trabajo de campo fue del mes de septiembre a diciembre de 2013.

VI. ESTRUCTURA DE LA TESIS

El presente trabajo de investigación se estructura, además de en la presente introducción, en seis capítulos que dan forma al contenido de esta Tesis Doctoral. El primer capítulo comienza con una introducción sobre el sector público, en el que se incluye una primera aproximación a la teoría de la organización, con las diversas aportaciones y escuelas realizadas a lo largo de décadas, seguida de una visión general de la administración pública como organización, en el que se realiza una panorámica de la situación en España, así como un acercamiento a la problemática específica de la gestión de personas en el sector público. Se finaliza este capítulo con una revisión del papel del directivo público, haciendo especial incidencia en el rol desempeñado, así como por la figura del mando intermedio de gran importancia en el sector público.

En el capítulo segundo se realiza una exhaustivo análisis de las habilidades directivas, comenzando por una revisión del marco conceptual de las habilidades, desarrollando una clarificación entre los conceptos habilidades y competencias, así como presentando las diferentes aportaciones realizadas en torno a la clasificación de las habilidades directivas. Más adelante se detalla la parte de mayor componente teórico en este capítulo, a través de un inventario de las 22 habilidades consideradas en la investigación, clasificadas en tres grandes agrupaciones: habilidades personales,

interpersonales y de dirección de personas.

La descripción del área geográfica a la que se ha dirigido la presente investigación es el objetivo del tercer capítulo. Efectivamente, es la provincia de Córdoba el ámbito de estudio al que se circunscribe la presente Tesis. Además de una breve referencia a su historia y localización geográfica, se analizan la población y sectores económicos más importantes que configuran su estructura económica provincial. Se dedica un apartado a un análisis pormenorizado del empleo público en la provincia de Córdoba, finalizado este capítulo con una descripción de la tipología de entidades con presencia en la zona geográfica analizada.

El capítulo cuarto titulado Medición y variables relacionadas se centra en primer lugar, en el análisis de los instrumentos de medición de las habilidades directivas. A continuación se realiza una revisión de los estudios específicos sobre la influencia de determinadas variables inherentes al individuo, al puesto de trabajo y a la organización sobre las habilidades directivas. Para terminar se completa el capítulo con un repaso teórico a las principales variables que se ven influenciadas por las habilidades directivas y que constituyen todo un acicate para su desarrollo y consideración en el seno de las organizaciones.

El capítulo quinto comienza con una revisión al método científico en las ciencias sociales, señalando sus dos métodos más destacados: el cualitativo y el cuantitativo, y describiendo a la encuesta como la principal herramienta en la búsqueda de información. Permitirá además realizar una adecuada descripción de la población universo del presente estudio y del instrumento específico de recogida de la información a través del cuestionario cerrado y estructurado utilizado. Para concluir el capítulo se presenta una relación de las principales técnicas estadísticas utilizadas para la obtención de resultados.

El capítulo sexto está estructurado en un gran apartado, comenzando por una presentación de los resultados generales del sector público de la provincia de Córdoba, enunciados a través de un exhaustivo análisis de variables (perfil sociodemográfico del empleado público, por Administración de pertenencia, características profesionales, atributos del buen empleado público, valoración de las habilidades, como directivo y subordinado, ordenación de las habilidades en función de su importancia y del impacto

organizacional, etc.). Este análisis se realiza mediante el tratamiento estadístico tanto univariante como bivariante, el análisis descriptivo de las principales variables, así como las distintas correlaciones entre las variables.

Completados los capítulos y tras la exposición detallada de los resultados alcanzados anteriormente, en el capítulo final se resumen las principales conclusiones, se plantean las principales limitaciones encontradas para la realización del presente estudio, así como las futuras líneas de investigación que se derivan de ellos.

Para finalizar el contenido de esta Tesis Doctoral, se recoge la bibliografía, los anexos, así como la lista de figuras y tablas que se han incluido como complemento en la redacción de los diferentes capítulos de esta Tesis Doctoral, para facilitar su seguimiento y comprensión, y que permitirán al lector comprender mejor la elaboración y los resultados del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. EL SECTOR PÚBLICO

*“Lo más importante de un primer paso no es la distancia recorrida,
sino la decisión tomada”*

Aristóteles

1.1. INTRODUCCIÓN

“Debería haberse creado un gran mercado de la evaluación, impulsado por las consultoras y legitimado por los científicos sociales. Efectividad, optimismo y gobierno democrático eran los nombres del juego. La evaluación iba a conquistar el ámbito de la gestión pública”

J. C. Thoening

En el presente capítulo, el primero dedicado a la revisión teórica, se centra en el análisis del sector público. Se ha dividido en cuatro bloques, siendo el primero la presente introducción, en el que se realiza un acercamiento teórico a este tipo de organización, su evolución y perspectivas de futuro. Le sigue el bloque segundo en el que se hace un análisis de las muchas aportaciones que se han ido realizando por numerosos autores que se han acercado a la teoría de la organización. El tercer bloque se dedica a la administración pública como organización, en el que se aborda una visión general de las características de este tipo de organizaciones, haciendo un apartado especial al sector público en España. Se realiza específicamente una aproximación a la gestión de personas en la amplia tipología de entidades que se integran en lo público, sus características, sus exigencias y retos para el futuro. Se finaliza este capítulo, con el cuarto bloque en el que se aborda el papel del directivo público, dado el interés específico en la investigación realizada, función que ocupa un lugar relevante en el desempeño y despliegue de las habilidades, personales y directivas. En sendos apartados se desarrolla una descripción de las competencias principales del rol del directivo público, así como las características especiales del mando intermedio, verdadera columna vertebral en las organizaciones públicas.

La crisis económica ha puesto de relieve una premisa que debe sostenerse más allá de las circunstancias económicas, de la coyuntura del momento y de las coyunturas políticas, y es que el sector público debe ser sostenible en el tiempo y garantizarse la

eficiencia en la gestión de sus recursos. La situación económica actual, tras una larga crisis, viene determinada por los efectos que está causando a los gobiernos de los países de todo el mundo, para optimizar sus procesos en términos de recaudación de los ingresos del presupuesto del Estado y poder luego redistribuirlos bajo el principio del rendimiento y la eficiencia económica (Mihaiu *et al.*, 2010).

La imagen conflictiva que la Unión Europea ofrece sobre el sector público en la actualidad está en función de cuestiones institucionales y políticas no resueltas (European Commission, 2013), entre ellas la necesidad de innovación en el sector público que se ha convertido en una necesidad incuestionable. Así pues, en Europa se demanda huir de la yuxtaposición simplista del gobierno frente al mercado, a uno donde los gobiernos y los mercados se complementan entre sí. La mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos es una asignatura pendiente que deberá abordarse con un conjunto de innovaciones institucionales que permitan a los gobiernos manejar mejor las limitaciones externas y encontrar nuevas formas de crear más valor para los ciudadanos, empresas y la sociedad a un coste menor.

Ciertamente, a pesar de los avances y el progreso alcanzado en la prestación de servicios públicos, los desafíos y retos son aún inmensos. En este escenario global, los responsables políticos deben iniciar una reflexión colectiva sobre la actuación del sector público. Las decisiones a adoptar deben crear programas económicos más eficientes para anticipar futuros cambios socio-económicos. En el sector público, las decisiones clave deben encontrar una manera de comunicar mejor los resultados finales y el impacto medible en el desempeño del sector público a través del uso de instrumentos complejos. La expectativa de que la crisis sirviera como detonante y catalizador de esos cambios, tal como la experiencia comparada viene afirmando que ha ocurrido en otros países (Longo, 2013), no parece confirmarse. Las iniciativas de reforma de las administraciones no han superado hasta ahora el estadio de la retórica política, y ni siquiera está claro que se trate del tipo de retórica más adecuado a las circunstancias, iniciándose importantes debates sobre los procesos de convergencia/divergencia, el desarrollo de organizaciones públicas híbridas y complejas y la fragmentación - atomización del sector público (Culebro Moreno, 2014).

Boyne (2003) afirma que los gobiernos de todo el mundo están buscando formas de mejorar los servicios públicos, que se ha traducido en una verdadera “pandemia” de

reformas del sector público durante los últimos veinte años, muchos de los cuales se asocia con la Nueva Gestión Pública (NGP) (Pollitt y Bouckaert, 2000). El sector público existe por el hecho de que hay servicios que no se pueden prestar por el mercado y es el Estado el que debe garantizar la prestación de los mismos a la ciudadanía más allá de su eficiencia económica o capacidad de negocio. Esta máxima que da sentido a la misión que debe desempeñar el sector público, responde a valores sociales, de interés público y a la voluntad política de quien ejerce el poder (Villoria Mendieta, 2009). Esta función esencial la hace mediante la elaboración, la implantación y la administración de una legalidad que regula esta relación. El modelo weberiano de administración pública establece dos grandes protagonistas de la organización pública: los políticos, legitimados por las urnas, y los funcionarios legitimados por la capacidad y el mérito (Longo, 1999). En este sentido, Gorriti (2009) indica que este sometimiento a la Ley y la diferenciación y jerarquía entre los dos roles principales es lo que caracteriza al sector público, que ha evolucionado a un modelo garantista hacia fuera (igualdad de trato al administrado) y hacia adentro (garantía del puesto de trabajo), que en sus peores versiones ha llevado a valorar más la norma que la constatación o predicción de eficacia en el desempeño de las tareas. Sin duda, una versión que la realidad de los acontecimientos ha ido enterrando, no sin esfuerzo e incomprensiones de una ciudadanía acostumbrada a no valorar lo que recibe “gratis”.

En esta introducción al sector público, es obligada la referencia a la NGP ¿En que consiste la Nueva Gestión Pública? Ramió Matas (2001) afirma que bajo esta perspectiva se agrupan muchas corrientes y modelos de gestión diferentes, unos analíticos, la mayoría de carácter normativo; unos genéricos y otros más concretos. Corrientes significativas de la NGP son: la desregulación, la agencialización (creación de agencias que permiten más autonomía en materia de gestión presupuestaria, financiera y de personal), la gerencialización (los gestores públicos responden principalmente por los resultados de su unidad, por lo que deben definir objetivos y asignar recursos con cierta autonomía bajo un sistema de medición del logro), la privatización, la externalización (servicios públicos gestionados por organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro), la ética en la gestión pública, la participación ciudadana, etc. todo ello intentando vertebrar un nuevo paradigma que se ha denominado postburocrático (Longo, 1999). Ante esta avalancha de estrategias y herramientas modernizadoras en el sector público, un criterio de clasificación podría ser

agrupar, por un lado, todas aquellas corrientes de la NGP que adoptan un enfoque neoempresarial y que hacen énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones públicas y que proponen una clientelización de los ciudadanos; por otro lado, existen los enfoques que ponen especial atención en la politización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública.

En las décadas transcurridas desde las reformas auspiciadas por la NGP de finales de 1980 y principios de 1990, las organizaciones del sector público de todo el mundo se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz de su actividad y rendimiento (Hood, 1995; Boston *et al.*, 1996). Incluso se han llegado a desarrollar indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y rendimiento del sector público (Afonso *et al.*, 2003). Cuando se habla de la eficiencia, la mayoría de los analistas se refieren a la eficiencia económica, tomada desde el sector privado y sometida a análisis en el sector público, con el fin de ilustrar la supuesta ineficiencia de este último. Mihaiu *et al.* (2010) afirman que la eficiencia en el sector público debe ser vista como una cantidad entre la eficiencia económica y la ambiental-social. Además, el horizonte de tiempo para la medición de la eficiencia obtenida se debe ajustar a la inversión. Por lo general, el sector privado busca la eficacia económica a corto plazo, identificado con beneficio anual, mientras que la mayoría de las inversiones del sector público generan resultados a lo largo de un período de tiempo más largo, estos flujos futuros de eficiencia son a menudo ignorados en los análisis. Para la aplicación de las técnicas de medición de la eficiencia del sector privado en el sector público, sus objetivos deben ser medidos cuantitativamente con precisión, lo cual ha sido y sigue siendo una asignatura pendiente. La dificultad de medir la eficiencia en el sector público es causada en gran parte por la imposibilidad de cuantificar con precisión los efectos (resultados), aunque también es debido a la no declaración clara y precisa de los objetivos. Si la apuesta por la modernización está siendo una constante por parte de las organizaciones públicas, ciertamente los beneficios potenciales de las tecnologías de la información (TI) se han adoptado como una clave para la modernización del sector público (Haque *et al.*, 2012), lo que se está traduciendo en un verdadero aluvión de proyectos e iniciativas de mejora a través de la administración electrónica.

En las últimas décadas, los programas de reforma dentro del sector público se han denominado como la NGP. De Vries (2010) relaciona la NGP con el cambiante

equilibrio de poder entre las teorías económicas desde la década de 1980, destacando los serios problemas que tiene el llamado neoliberalismo económico como consecuencia de la crisis financiera para explicar la evolución del mundo real. La crisis económica ha traído la necesidad de una nueva visión (European Commission, 2013), como una nueva forma de afrontar el papel que debe representar el sector público. La gestión de esta complejidad dependerá de los avances en la innovación en la prestación de los servicios públicos, en colaboración con el sector privado, así como con la economía social, aprovechando el poder de todos los sectores de la economía para generar mejores resultados y, por tanto, permitirá un mejor servicio a los ciudadanos. En este sentido Agolla y Van Lill (2013) sugieren que los responsables políticos y profesionales de la gestión eliminen diversos marcos normativos y de políticas que impiden la capacidad de innovar en el sector público, apostando por una selección de directivos públicos basada en su creatividad e ingenio y no en la astucia política.

Esa nueva visión exigirá mejorar la calidad del gasto público que evidentemente es mucho más que aumentar regulaciones y controles, necesitando instalar capacidades e introducir incentivos que conduzcan a las administraciones en esta dirección. Longo (2013) precisa que es necesaria una fuerte inversión en *management*, lo que exige implementar reformas que aseguren la profesionalización de los gestores públicos, que doten a éstos de un margen significativo de autonomía de decisión y que garanticen un control efectivo por resultados, basado en instrumentos de evaluación fiables, lo que sin duda, esta sería una vía para conseguir organizaciones públicas más eficientes. Pero esa vía es preciso encontrarla a través de incrementar la dotación de talento que reside en las administraciones y, por tanto, en sus profesionales. Y es aquí precisamente donde aparecen las habilidades directivas como un elemento fundamental en las competencias necesarias para afrontar una actividad, la pública, tan compleja y diversa (Bañón y Carrillo, 1997). Longo (2013) destaca especialmente las capacidades para liderar procesos sociales complejos, gobernar en red, gestionar sistemas descentralizados y crear valor público mediante modalidades de intervención distintas de la integración vertical y el mando jerárquico. Estilos de liderazgo que, siguiendo a Gillard (2009), tienen una importante repercusión en el desenlace de los proyectos que se deben impulsar permanentemente desde el sector público. Las rutinas burocráticas hacen que no se visualicen los talentos de las personas que trabajan en el sector público y hoy se sigue gestionando con un fuerte sesgo burocrático, en el que se observan los procesos

sobre los resultados y no se entiende que los primeros deben ser facilitadores de los segundos. En consecuencia, la misión del sector público de trabajar para el ciudadano deberá seguir siendo el máximo exponente de la actuación del sector público, al mismo nivel que la obtención de beneficios para el sector privado. Con estos antecedentes, resulta de gran actualidad las referencias que Enrich *et al.* (2003) hacían sobre la atención a los dilemas éticos que se producen en el ámbito público, debido en parte a la crisis de confianza en el gobierno y la falta de confianza pública en los gestores públicos, todo ello relacionado con la corrupción y la multitud de obligaciones e intereses contrapuestos.

1.2. LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

“La organización que trata a sus empleados como activos que requieren mantenimiento, amor e inversión, se comportará muy diferente a otra que los trata como costos a ser reducidos donde y cuando se pueda”
Charles Handy

La literatura sobre la teoría de la organización es muy amplia y diversa. A lo largo del siglo XX se han ido aportando numerosas contribuciones a este campo de conocimiento, lo que ha permitido comprobar que la evolución del pensamiento organizacional ha evidenciado una enorme complejidad, a la que ha contribuido la aridez y dificultad de conceptos teóricos difíciles de integrar en un marco comprensible (Rivas, 2009). March y Simon (1981), por ejemplo, dicen que el concepto de organización no es fácil y que es mucho más sencillo citar ejemplos de organizaciones que dar una exacta definición del término. Una forma de definir a las organizaciones es partir de la consideración que éstas son unas unidades sociales con unos objetivos particulares. Esta afirmación general se puede ir concretando resaltando los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones: 1) un grupo de personas asociadas; 2) para el logro de un fin común; 3) que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas; 4) con pretensión de continuidad en el tiempo; 5) legitimadas por el

sistema social externo, y 6) con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

La Teoría de la Organización ha ido evolucionando con el tiempo, teniendo la mayoría de los enfoques unas particulares ascendencias científicas. La Teoría de la Organización es una ciencia social cuyo substrato es compartido por la economía, la sociología, la psicología, la antropología, la ingeniería, la ciencia política e, incluso, por la historia y el derecho (Ramió Matas, 1999). Las diferentes corrientes difieren entre sí en la composición y combinación de este substrato científico. Haque y Rehman (2014) apuntan que la moderna teoría de la organización se basa en un sistema compuesto por subsistemas interconectados y mutuamente dependientes, y que pueden tener a su vez sus propios sub-sistemas. El sistema lo integran componentes, funciones y procesos, formado por cinco partes básicas, interdependientes del sistema de organización: 1) individual, 2) organización formal e informal, 3) los patrones de comportamientos, 4) comprensión del papel del individuo y 5) entorno físico de la organización. La interacción entre los diferentes componentes de la organización depende de los procesos que vinculan, que consisten en la comunicación, el equilibrio y la toma de decisiones.

Sin ser un propósito de este capítulo realizar un exhaustivo análisis de las diferentes escuelas en Teoría de la Organización, se exponen en las Tablas 1.1 y 1.2 un resumen de las principales aportaciones que, de alguna manera, supone la historia del pensamiento sobre las organizaciones, historia que tiene su inicio en los comienzos del siglo XX. Por su parte, la Teoría clásica formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes (Chiavenato, 2000). Los orígenes del enfoque clásico deben buscarse en las consecuencias generadas por la Revolución Industrial, las cuales podrían resumirse en dos hechos: el crecimiento acelerarlo y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado; y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba entre las empresas.

Tabla 1.1: *Esquema resumen sobre las teorías clásicas de la organización*

TEORÍAS	LA MEJOR FORMA DE ORGANIZACIÓN	AUTORES
Teoría científica	Es la que permite medir el esfuerzo individual.	Taylor, 1911
Teoría funcional o administrativa	Es la que está basada en una distribución de funciones, que se dividen en subfunciones y procedimientos, los cuáles a su vez son desarrollados por uno o más puestos.	Fayol, 1916
Teoría burocrática	Es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.	Weber, 1922
Teoría de las relaciones humanas	Es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.	Mayo, 1946; Likert, 1967; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Herzberg, 1968
Teoría de los sistemas cooperativos	Es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.	Barnard, 1938
Teoría de los sistemas	Es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.	Bertalanffy, 1949
Teoría del comportamiento	Es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.	March y Simon, 1947 y 1958
Teoría política	Es la que crea colaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto.	Croazier, 1963; Pfeffer, 1987; Selznick, 1987
Teoría del desarrollo organizacional	Es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible	Lewin, 1946; McGregor, 1960
Teoría de la contingencia	Es la que depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.	Woodward, 1965; Child, 1972

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2009)

Las críticas hechas a la teoría clásica (enfoque simplificado de la organización formal, ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base científica a sus principios, el mecanicismo del enfoque y el enfoque incompleto de la organización) no desvirtúan el hecho de que a ella se debe las bases de la teoría administrativa moderna. Respecto a las denominadas teorías modernas o contemporáneas, se trata de propuestas que son sumamente conocidas y estudiadas en el mundo académico. Siguiendo a Rivas (2009) se aborda un repaso de las principales teorías modernas de la organización (Tabla 1.2).

Tabla 1.2: Esquema resumen sobre las teorías modernas de la organización

TEORÍA	LA MEJOR FORMA DE ORGANIZACIÓN	AUTORES
Teoría de la población ecológica	Es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.	Hannan y Freeman, 1977 y 1984
Teoría institucional	Es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.	Meyer y Rowan, 1977; Di Maggio y Powell, 1983
Teoría del coste de transacciones	Es la que minimiza los costos de transacción.	Williamson, 1975 y 1985
Teoría de los recursos y capacidades	Es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.	Barney, 1991
Teoría de la agencia	Es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.	Rumelt <i>et al.</i> , 1991
Teoría del caos determinista	la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.	Cambell, 1993
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Es la que puede adaptarse y auto-organizarse.	Prigogine, 2000
Teoría de los sistemas complejos adaptativos	Es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.	Kauffman, 1995
Teoría de la autocríticidad organizada	Es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.	Maturana y Varela, 1980

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2009)

Zan (1988) realiza un inventario de los nuevos paradigmas que han ido apareciendo en el campo de la Teoría de la Organización: 1) el análisis longitudinal, 2) el análisis interorganizativo, 3) la economía organizativa, 4) la cultura y el aprendizaje organizativo, 5) decisiones y ambigüedad. Tomando en consideración a otros autores (Shafritz y Ott, 1987) parece necesario ampliar el catálogo de paradigmas organizativos contemporáneos e introducir dos perspectivas que han alcanzado una gran difusión durante la última década: 6) poder y conflicto en las organizaciones y 7) cambio organizativo. Por último, otra característica propia de la Teoría de la Organización es que la mayoría de las teorías indicadas mantienen en la actualidad su vigencia teórica y práctica. Así, por ejemplo, hay organizaciones industriales con un proceso productivo sencillo que siguen estrictamente los viejos postulados del taylorismo clásico muy alejado de las sofisticaciones del gerencialismo actual. Lo mismo ocurre con los textos clásicos de la escuela de recursos humanos y con la teoría clásica de la toma de decisiones; autores como Fiedler, Likert, Herzberg, etc., hoy algo alejados de los más

recientes textos científicos, continúan inspirando algunas prácticas organizativas. No obstante, Davis (2006) se pregunta por la ausencia de respuestas que las teorías ofrecen en la actualidad, argumentando que el mundo ha cambiado de tal manera que se supera la capacidad de la teoría de la organización para explicar dichos cambios.

Las teorías anteriores son aplicables a cualquier organización, ya sea pública o privada. En este sentido Núñez Martín (2012) considera que las diferencias o equivalencias entre las funciones directivas de ambas organizaciones debe partir de las posibles diferencias o similitudes entre las entidades privadas (empresas) y públicas. En esta evolución de la teoría de la organización, tan intensa y a la vez tan compleja, las organizaciones han transformado y desde las condiciones laborales más inhumanas, se ha progresado, en los países desarrollados, hasta lograr formas más aceptables de trabajo, que buscan equilibrar la calidad de vida con la tan deseada productividad. A este respecto, Díaz García (2013) aporta nuevos enfoques entre los que destaca el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación tiene como centro de interés al ser humano, eje y pivote sobre el que se desarrollan todo el potencial de mejora que incorporan las habilidades personales y directivas. No es fácil romper las viejas concepciones de la gestión empresarial que veían a la organización como un ente sin sentimientos preocupado únicamente por la productividad, sin tomar en cuenta al elemento más valioso de la organización: el factor humano. Bajo esta premisa, se viene afirmando que las personas se han convertido en un elemento primordial para la subsistencia de las organizaciones, públicas o privadas. Desde otra perspectiva, Christensen *et al.* (2007) consideran que no se puede comprender el contenido de las políticas públicas y la toma de decisiones en las organizaciones públicas sin analizar los procesos propios de la gestión pública.

En definitiva, la dinámica organizativa muestra una fortaleza muy relevante, como lo demuestran las últimas tendencias en la teoría de la organización, que afrontan enfoques y perspectivas novedosas, que asignan un papel a las organizaciones como maquinaria privilegiada que facilitaría el progreso social, en tanto que ordenan la acción colectiva para el logro de cada vez mayores cotas de prosperidad (López Yáñez, 2006).

1.3. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ORGANIZACIÓN

“No se cambia la Sociedad por Decreto”
Michael Crozier

La muy extensa literatura sobre el sector público ofrece un apasionante panorama para la investigación científica. Ciertamente el estudio del sector público, desde muy diferentes vertientes y perspectivas, muestra un tipo de organización muy peculiar que presenta evidentes rasgos diferenciadores respecto al sector privado. Esta es una característica a tener presente en todo el análisis realizado. El sector público es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado (Carazo Muriel, 2013). El sector público es una realidad social, política y organizativa con unos condicionantes específicos y diferenciadores sobre el sector privado en aspectos jurídicos, económicos, sociológicos y políticos. Los parámetros sobre los que la gestión pública se basaba han evolucionado con el paso de los años. Según Fernández Santos *et al.* (2008) la gestión pública tradicional ha dado paso, de forma progresiva, a una nueva gestión pública fundamentada en la desregulación, la orientación al cliente (los ciudadanos), el énfasis en la mejora, la competencia, la descentralización y la implicación de la función pública (Figura 1.1).

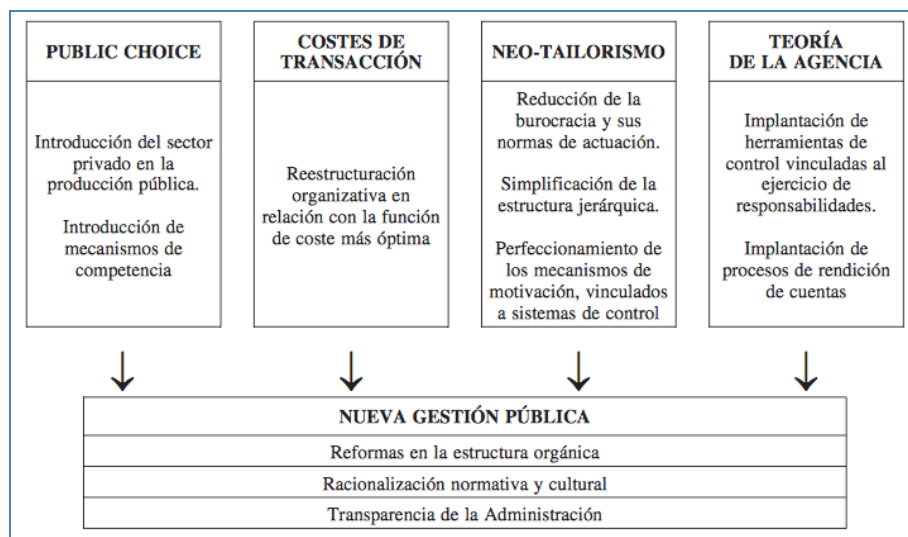
Figura 1.1: *Gestión pública tradicional versus Nueva Gestión Pública*



Fuente: Fernández Santos *et al.* (2008)

En la actualidad, el sector público presenta conceptos muy cambiantes. Robina Ramírez (2002) afirma que los límites del sector público nunca se han acotado con precisión y, en las últimas décadas, el concepto de Administración Pública ha ido evolucionando y ampliando constantemente su espacio. Dunleavy *et al.* (2006) sostiene que la NGP ha generado efectos indirectos negativos sobre las capacidades de los ciudadanos para resolver los problemas sociales, porque la NGP ha aumentado radicalmente la complejidad institucional y política. Esta situación se ha visto acelerada por los procesos de cambio impulsado por las nuevas tecnologías de la información que permitirá un nuevo paradigma basado en la transparencia y la accesibilidad a la actividad desarrollada por el sector público. García Sánchez (2007) identifica las teorías básicas que han dado lugar a la NGP, las cuáles incluyen líneas de actuación con acciones que deben realizarse para lograr la reforma del sector público (Figura 1.2).

Figura 1.2: *Pilares de la Nueva Gestión Pública*



Fuente: García Sánchez (2007)

Navas Quintero (2010) considera que la NGP surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. Más

recientemente, tras la superada NGP, se ha ido imponiendo un nuevo paradigma, la Gobernanza, que se ha convertido en un concepto que incluye fenómenos relacionados con la dirección de la evolución de la sociedad, que siguiendo a Aguilar (2007), es un enfoque que apunta a la necesidad o conveniencia de un nuevo proceso directivo de la sociedad más que a la reproducción del proceso directivo estructurado por la acción del gobierno aun dotado con la totalidad de las capacidades requeridas. En este sentido, De Vries (2013) considera que se está abusando del "buen gobierno", utilizándolo con indicadores que dificultan su aplicación práctica. Las innovaciones pueden ofrecer respuestas a corto plazo a los déficits de gobernanza graves pero no pueden proporcionar soluciones a largo plazo para ellos.

Lo cierto es que las organizaciones del sector público están bajo presión para aumentar la eficiencia, al tiempo que los ciudadanos exigen unos servicios públicos de más calidad. Chemengich (2013) considera que el sector público sigue siendo un vehículo fundamental para la prestación de desarrollo para los países desarrollados y en vías de desarrollo; dentro de un marco basado en la eficiencia económica y la asignación de recursos, la equidad, la justicia, la seguridad, la competitividad y la libre competencia. Lawanson y Adeoye (2013) apuestan por un mejor control sobre la repercusión que las reformas del sector público puede acarrear, por lo que una reducción del tamaño de la administración pública es a menudo un requisito previo para lograr un sector público más eficiente y mejor pagado en el tiempo. Sin embargo, a menos que tales esfuerzos estén bien diseñados, pueden tener consecuencias negativas en la moral de la sociedad, como se ha producido en España a partir de 2012 con las reformas emprendidas por el Gobierno.

Las características diferenciadoras del sector público como organización han ido evolucionando tras las continuas reformas y las nuevas actividades a desarrollar. Subirats (1990) destaca el enorme predominio de los recursos financieros y humanos que han supuesto y suponen la creciente actividad de prestación de servicios, lo que ha permitido una evidente aproximación organizativa con el sector privado. El resultado de este proceso largo e inacabado, es que el sector público ha ido adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado substanciales cambios en su composición y estructura organizativa. Christensen *et al.* (2007) consideran que las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas se refieren respecto a tres aspectos clave. En primer lugar sitúa a los intereses, ya que el sector público debe tener en cuenta un conjunto más

amplio de normas y valores (destacando las consideraciones democráticas, los valores constitucionales y el bienestar público). En segundo lugar, los líderes de las organizaciones públicas deben rendir cuentas a los ciudadanos y los votantes en lugar de a los grupos de interés (grupos económicos, *lobbys*, etc.). En tercer lugar, las organizaciones públicas necesitan un mayor énfasis en la apertura, la transparencia, la igualdad de trato, la imparcialidad y la previsibilidad.

Resulta llamativo, por tanto, la gran atención que ha suscitado a la investigación científica (entre otros, García Sánchez, 2007; Brunetto *et al.*, 2011; Gupta y Pannu, 2013), las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas. El deseo final de incorporar las mejoras prácticas de gestión ha llevado a que el *benchmarking* se convierta en el verdadero interés de cuáles son las diferencias entre ambos sectores. Seguramente en ellas se encuentran la explicación a tan dispar comportamiento, si bien se tiende a considerar por la opinión pública, de forma más benévola a la gestión privada que a la pública, sin duda por su condición de usuario final. En este sentido, Esteve e Ysa (2011) consideran que las diferencias entre el sector público y el sector privado se refieren a tres elementos de análisis: organización, directivos y trabajadores (Figura 1.3):

Figura 1.3: *Diferencias organizaciones públicas y privadas*



Fuente: Elaboración propia a partir de Esteve e Ysa (2011)

- **Como organización**, una de las características principales del sector público es la gran cantidad de procesos formales que parecen imprescindibles para su funcionamiento, regulaciones y procedimientos que, a pesar de ser de obligado cumplimiento, no sirven a los propósitos legítimos para los que fueron creados (Bozeman, 1993). Otro elemento diferenciador ha sido la especificidad de los objetivos y la percepción que tienen los directivos sobre los objetivos que deben alcanzar. La investigación de Boyne (2002) concluye que las organizaciones públicas tienen objetivos más ambiguos y, por tanto, resulta más difícil medir su consecución.
- **Como directivos**, una de las características más señaladas por los estudios (Schwenk, 1990) es el proceso de toma de decisiones. El autor sugiere que los directivos de las organizaciones privadas ven los conflictos como una señal negativa, porque indica que algunos miembros de la organización no creen que los resultados de la acción estratégica sean positivos. En cambio, en el caso de los directivos del sector público, el conflicto, en una decisión estratégica, tiene un componente positivo, puesto que muestra a la parte interesada afectada y se aseguran de que la decisión final considerará sus intereses. Siguiendo con este argumento, las investigaciones de Nutt (2006) demuestran que los directivos públicos valoran mucho más el uso de prácticas consultivas a la hora de realizar decisiones relacionadas con los presupuestos. Por el contrario, los directivos privados prefieren el uso de prácticas analíticas. La explicación de este hecho puede residir en la misión social de los directivos en sus organizaciones. El fin último de los directivos públicos es maximizar el valor colectivo. En cambio, los directivos de las organizaciones privadas se deben a la teoría de la elección racional para maximizar los deseos de sus accionistas (Mort *et al.*, 2003).
- **Como trabajadores**, en términos generales, los trabajadores del sector público dan más valor que los del sector privado a realizar tareas que resulten útiles a la sociedad. Por contra, los trabajadores del sector privado presentan unos valores más altos en cuanto a la remuneración económica que perciben (De Graaf y Van der Wal, 2008). Por su parte, Aldridge y Stoker (2002) describen al trabajador del sector público de acuerdo al siguiente perfil: fuerte intención de servir al individuo y a la comunidad, gran énfasis por facilitar información, reconocimiento de la necesidad de dar apoyo a todos los usuarios de los

servicios, desempeño responsable, y, finalmente, contribución al bienestar de la comunidad.

Las diferentes perspectivas que presenta el sector público muestran características propias de una organización muy peculiar que, como se ha visto anteriormente, destaca rasgos diferenciadores respecto al sector privado. Esta es una característica a tener presente a la hora de abordar el estudio de las habilidades directivas en el ámbito del sector público. Uno de los aspectos más significativos que muestra las diferencias entre la gestión pública y privada es el papel de los directivos que, en el sector público, ocupan una función muy relevante. Así, se trata de personas que han de reunir unas cualidades y una formación de gestión o *management* que no tienen por qué reunir los funcionarios públicos (Sánchez Morón, 2009). En este sentido, como señaló el Informe de la Comisión de Expertos para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, directivo público es “la persona que posee la capacidad de liderazgo, la formación específica y las habilidades necesarias para hacer funcionar, bajo las instrucciones del Gobierno correspondiente, la compleja maquinaria administrativa” (Ministerio de Administraciones Públicas, 2005: 65). Confirman el papel relevante que debe ocupar el directivo público opiniones como la de Ferrer y Clemenza (2006) que consideran a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que son la base para liderar procesos de mejora en la gestión de las organizaciones.

Siguiendo a Robina Ramírez (2002), la gran diferencia entre el sector público y el privado radica en su burocratización y sometimiento de su actividad a normas y procedimientos, que desemboca en una organización rígida, basada en el principio de jerarquía de mando, caracterizada por la lentitud de trámites, la rutina del trabajo, la falta de planificación del trabajo por los directivos, la escasa atención a la formación de los empleados, los desajustes entre las características del puesto y la formación recibida y, como consecuencia de lo anterior, la desmotivación y falta de satisfacción en la realización del trabajo. Es la revolución global de la gestión pública (Kettl, 2005), impulsado por la búsqueda de los gobiernos de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio y la rendición de cuentas.

1.3.1. El sector público en España

*"En los momentos de decisión, lo mejor es hacer lo correcto,
un poco menos bueno sería hacer lo equivocado, pero lo peor, es no hacer nada"*
Winston Churchill

La Constitución Española (CE) atribuye al sector público la tarea de servir con objetividad a los intereses generales y actuar de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (artículo 103.1 CE). Debe servir, pues, a hacer reales los valores superiores del ordenamiento jurídico español, esto es, la libertad, la justicia, la igualdad, el pluralismo (artículo 1 CE) y, más concretamente, a promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos sean reales y efectivas, y a remover los obstáculos que lo impidan o lo dificulten (artículo 9.2 CE). Esta es la actividad que justifica la existencia del sector público. Es una justificación finalista, pero no meramente servicial que concurre con otra justificación que podría denominarse existencial para el Estado mismo, porque en la sociedad actual, la Administración tiene un valor propio, un valor integrador, vertebrador.

Pérez *et al.* (2011) destacan que la descentralización y desconcentración del sector público español, tanto organizativa como funcionalmente, así como la apertura al ciudadano, son las medidas de reforma más desarrolladas en las últimas décadas. Una de las características importantes de estas reformas han sido la adopción por parte de los organismos del sector público de los modos de organización y de gestión establecidos por el sector privado (Flórez-Parra, 2013). El sector público en España y en el resto de países occidentales ha evolucionado hacia el concepto de la Gobernanza, que esencialmente ha supuesto un mayor aporte en la necesidad de modernizar las entidades del sector público y volverlas más eficientes y eficaces en su gestión (Cuganesan y Lacey, 2011).

La sociedad, está organizada en torno a las Administraciones que ella misma crea, administraciones locales, regionales, estatales y, ahora también, supraestatales, principalmente las desarrolladas en el seno de la Unión Europea. Son organizaciones que ayudan a mantener la identidad de los pueblos, a conservar su memoria histórica y

su experiencia, y a condensar y racionalizar el poder que necesitan para el desarrollo de su vida cotidiana y para afrontar las situaciones difíciles. La administración pública juega un papel fundamental de garante de la estabilidad de las instituciones, el bienestar social y del óptimo funcionamiento del mercado, facilitando el desarrollo económico y la creación de capital social, en un escenario donde incide la creciente globalización de los mercados, la importancia de los flujos migratorios, las transacciones de capital y bursátiles, la convergencia europea, etc. (Martín Castilla, 2006).

Se denomina sector público al conjunto de administraciones, organismos y empresas públicas que son de titularidad pública (Figura 1.4). Es decir, es el ámbito de la economía que controlan directamente los poderes públicos. Generalmente cuando se habla de este agente económico se suele hablar del Estado, aunque hay que tener en cuenta que éste es sólo una parte del mismo. No obstante, en el lenguaje coloquial, e incluso en algunos autores, en ocasiones se habla de la parte (el Estado) como el todo (el sector público).

Figura 1.4: *Componentes del sector público en España*



Fuente: Elaboración propia

La intervención del sector público se concreta en una serie de funciones de cuya intensidad dependerá el peso que este agente tenga en la economía de cada país:

- **Establecimiento del marco legal para la economía:** El estado regula el funcionamiento de la economía mediante un conjunto de leyes, normas y reglamentos. Aunque en los sistemas de economía mixta el mecanismo básico a través del cual se asignan los recursos de una sociedad es el mercado, para su buen funcionamiento se requiere la existencia de un marco de leyes que permita su funcionamiento equilibrado.
- **Ofrecimiento y adquisición de bienes y servicios, y realización de transferencias:** Existen una serie de bienes y servicios muy importantes que el sector público ofrece a la sociedad, como la defensa nacional, la justicia, la educación, la sanidad, el suministro de electricidad, el transporte público o el saneamiento y gestión de residuos sólidos.
- **Establecimiento de impuestos:** Para poder financiar sus gastos, el sector público tiene que conseguir ingresos. Dichos ingresos los logra, entre otras vías, estableciendo impuestos, es decir, pagos obligatorios que obtiene de las economías domésticas y las empresas.
- **Redistribución de la renta:** Además del uso de impuestos, existe toda una serie de medidas que forman las políticas redistributivas, cuyo objetivo es modificar el reparto de la renta y la riqueza entre las personas, regiones o colectivos, procurando que sea más igualitaria.
- **Estabilización de la economía:** El funcionamiento del mercado genera ciclos económicos con continuas subidas y bajadas, por lo que es necesaria la intervención del sector público en la economía procurando controlar los indicadores macroeconómicos (PIB, tasa de paro, inflación, déficit público, déficit exterior, tipo de interés, etc.). El conjunto de estas intervenciones es lo que se conoce como política económica.
- **Búsqueda de la eficiencia económica:** Por último, como función del sector público también se podría añadir la corrección que intenta realizar de otros fallos del mercado, tales como la limitación a la competencia imperfecta y la provisión de bienes públicos.

A la hora de acotar el concepto de sector público, es preciso acudir a la Constitución Española, destacando el artículo 128.2 en el que “se reconoce la iniciativa pública en la actividad económica. Mediante ley se podrá reservar al sector público recursos o servicios esenciales, especialmente en caso de monopolio, y asimismo acordar la intervención de empresas cuando así lo exigiere el interés general”. Pero resulta más esclarecedor el artículo 131.1 que establece que “el Estado, mediante ley, podrá planificar la actividad económica general para atender a las necesidades colectivas, equilibrar y armonizar el desarrollo regional y sectorial y estimular el crecimiento de la renta y de la riqueza y su más justa distribución”.

Conceptualmente, el sector público se puede definir como:

“Es un concepto que proviene de la Ciencia Económica. En general, se entiende por sector público, un conjunto de actividades económicas de un país, que presenta características peculiares y homogéneas. El sector público incluye las actividades que están dentro de la esfera gubernamental: la administración, las empresas nacionalizadas, el sistema impositivo, la banca oficial, la seguridad social, las corporaciones públicas, etc. A lo largo de todo el siglo XX, este sector experimentó un crecimiento vertiginoso, pasando de una participación menor al 10 % del PNB a principios de siglo a un 40% o más en la década de los 70. A partir de allí, se inició en años recientes un pequeño y vacilante proceso de retroceso, sobre todo mediante la privatización de empresas industriales, de transportes, bancarias, etc., que estaban en manos del Estado, y un intento de reducción del gasto social.” (Arnoletto, 2007: 80).

En cambio, administración pública se refiere a la administración ejecutora de las políticas que residen en el sector público. Una definición de este concepto es el siguiente:

“En principio es la organización encargada de ejecutar las políticas que son resueltas en los niveles representativos del poder político. Su organización es jerárquica, con un flujo descendente de órdenes y un flujo ascendente de responsabilidad ante el superior. Pero también es una organización capaz de hacer o destruir políticas; para que una política

funcione los gobernantes deben contar con el apoyo y la idoneidad de una administración que cumpla sus órdenes, y no que aparente cumplirlas. También es frecuente que muchas decisiones políticas se preparen en el nivel administrativo y el nivel político solo las ratifique.” (Arnoletto, 2007: 3).

Definidos los conceptos sector público y administración pública, es preciso acotar el ámbito subjetivo de lo que representa. En primer lugar, la Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas en su artículo 4 señala que “integran el sector público español”:

- *La Administración del Estado.*
- *Las Comunidades Autónomas.*
- *Las Corporaciones Locales.*
- *Las entidades gestoras de la Seguridad Social.*
- *Los Organismos autónomos.*
- *Las Sociedades estatales y demás empresas públicas.*

El Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, se considera que forman parte del sector público los siguientes entes, organismos y entidades:

- *La Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas y las Entidades que integran la Administración Local.*
- *Las entidades gestoras y los servicios comunes de la Seguridad Social.*
- *Los organismos autónomos, las entidades públicas empresariales, las Universidades Públicas, las Agencias Estatales y cualesquiera entidades de derecho público con personalidad jurídica propia vinculadas a un sujeto que pertenezca al sector público o dependientes del mismo, incluyendo aquellas*

que, con independencia funcional o con una especial autonomía reconocida por la Ley, tengan atribuidas funciones de regulación o control de carácter externo sobre un determinado sector o actividad.

- *Las sociedades mercantiles en cuyo capital social la participación, directa o indirecta, de entidades de las mencionadas en las letras a) a f) del presente apartado sea superior al 50 por 100.*
- *Los consorcios dotados de personalidad jurídica propia a los que se refieren el artículo 6.5 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y la legislación de régimen local.*
- *Las fundaciones que se constituyan con una aportación mayoritaria, directa o indirecta, de una o varias entidades integradas en el sector público, o cuyo patrimonio fundacional, con un carácter de permanencia, esté formado en más de un 50 por 100 por bienes o derechos aportados o cedidos por las referidas entidades.*
- *Las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.*
- *Cualesquiera entes, organismos o entidades con personalidad jurídica propia, que hayan sido creados específicamente para satisfacer necesidades de interés general que no tengan carácter industrial o mercantil, siempre que uno o varios sujetos pertenecientes al sector público financien mayoritariamente su actividad, controlen su gestión, o nombren a más de la mitad de los miembros de su órgano de administración, dirección o vigilancia.*
- *Las asociaciones constituidas por los entes, organismos y entidades mencionados en las letras anteriores.*

Así mismo, la Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015, define en su artículo 20 relativo a las bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica en materia de gastos de personal al servicio del sector público, las entidades que constituyen el sector público:

- *La Administración General del Estado, sus Organismos autónomos y Agencias estatales y las Universidades de su competencia.*
- *Las Administraciones de las Comunidades Autónomas, los Organismos de ellas dependientes y las Universidades de su competencia.*
- *Las Corporaciones Locales y Organismos de ellas dependientes.*
- *Las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social.*
- *Los Órganos constitucionales del Estado, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 72.1 de la Constitución.*
- *Las sociedades mercantiles públicas, entendiéndose por tales aquéllas en las que la participación, directa o indirecta, en su capital social de las Administraciones y entidades enumeradas en este artículo sea superior al 50 por ciento.*
- *Las entidades públicas empresariales y el resto de los organismos públicos y entes del sector público estatal, autonómico y local.*
- *Las fundaciones del sector público y los consorcios participados mayoritariamente por las Administraciones y Organismos que integran el sector público.*
- *El Banco de España en los términos establecidos en la Ley 13/1994, de 1 de junio, de Autonomía del Banco de España.*

Más recientemente, la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, define en su artículo 2 que el sector público que comprende:

- *La Administración General del Estado.*
- *Las Administraciones de las Comunidades Autónomas.*
- *Las Entidades que integran la Administración Local.*
- *El sector público institucional.*

Una sociedad avanzada y democrática no puede prescindir de un sector público ágil y capaz de gestionar lo público con eficiencia y transparencia. El mundo está cambiando y las Administraciones no siempre lo hacen al mismo ritmo, lo que puede provocar que éstas se conviertan en un freno al desarrollo. Para evitarlo, es necesario cambiar enfoques, estructuras y prácticas propias de otras épocas que impiden responder

a los ciudadanos tal y como estos demandan. En relación al caso concreto de la empresa pública, resulta muy atinada la reflexión de Hernández de Cos (2004), al considerar que la persecución de un objetivo político en el caso de la empresa pública podría tener consecuencias sobre la eficiencia asignativa, en la medida, por ejemplo, en que se tengan en cuenta criterios distributivos, pero que, en todo caso, se acepta, con carácter general, que la persecución de cualquier objetivo asignativo no debería estar reñida con la consecución de la eficiencia técnica. Pascual García (2010) considera que se ha convertido en un lugar común en los estudios de Derecho Público utilizar la expresión «huida del Derecho Administrativo» para referirse a las consecuencias de la creación de distintas fórmulas organizativas en el ámbito del sector público que, pese a perseguir fines de interés general, su personalidad es privada o que, aún ostentando la condición de organismo público, se rigen en mayor o menor medida por el derecho privado.

Respecto a la Administración Regional Andaluza, al cabo de más de tres décadas de descentralización autonómica (proceso político español que ha permitido un complejo e inacabado sistema de transferencia de competencias desde el Estado a las Comunidades Autónomas), los problemas relativos a la gestión pública en Andalucía comienzan a percibirse desde coordenadas bastante diferentes a las que presidieron sus etapas originales a comienzos de los años ochenta del siglo XX. Se dibujaría así un panorama conservador, carente de perfiles críticos en su diagnóstico o visión de la realidad y caracterizado por una situación de indisponibilidad en lo que respecta a fines y medios por parte de la esfera de la propia gestión pública (Porrás Nadales, 2005). En este contexto, la figura del gestor público en la Administración Autonómica Andaluza ha estado estrangulada o aprisionada entre dos grandes circuitos que, aparentemente, suministrarían soportes de racionalidad suficientes para la acción: por una parte, el imperio de la política; por otro lado, el imperio del derecho. Puede servir para entender la complejidad de dicho proceso, siguiendo a Nieto García (1984), que las conquistas del *management* son aplicables tanto a organizaciones públicas como privadas, previa la correspondiente adaptación, pero que se confirma que la complementariedad entre un enfoque más normativo (Derecho Administrativo) y de otro más gerencial (Ciencia de la Administración) pesa más que la independencia entre ambos enfoques. Es preciso, por tanto, reivindicar el espacio de la gestión pública a través de profesionales, es decir, empleados públicos competentes.

Sin embargo, la administración pública tiene sus limitaciones, por un lado, en los

valores empresariales, es decir, en la eficiencia, y por otro, en la estructura jerárquica, es decir, en la burocracia, y por ello es difícil construir un paradigma teórico para la gestión pública si no se adoptan nuevas perspectivas de análisis. En la tarea de profesionalizar la función pública la innovación en los sistemas de selección cobra un significado muy especial, que deberá complementarse con una formación selectiva posterior que refuerce la capacitación, especialmente en habilidades y asegure la competencia profesional de los empleados públicos para el desempeño de sus tareas en la organización (Jiménez Ramírez, 2007), que pese a los cambios que se han ido introduciendo en los procesos de modernización en el sector público, queda todavía mucho por hacer, especialmente en el área de la gestión de recursos humanos, y que, pese a las limitaciones que supone el marco jurídico, es posible introducir cambios en la forma de gestionar a las personas. Así, el actual sistema de empleo público debe evolucionar para permitir mayores niveles de flexibilidad, aumentar los niveles de motivación laboral e incentivar el desempeño.

Recientemente, el impulso reformista ha cobrado fuerza por las exigencias legales (reforma constitucional de 2011), así como por los requisitos de estabilidad presupuestaria impuesto por la crisis económica y financiera. La creación de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) por Acuerdo del Consejo de Ministros del 26 de octubre de 2012 tiene como finalidad mejorar la eficiencia y eficacia de la actividad pública, minorando su coste sin que ello conlleve la disminución de la calidad de los servicios prestados, y sigue esa senda reformista, para acometer la radiografía más minuciosa que se ha hecho del sector público en las últimas décadas (Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, 2013). Sin embargo, como consecuencia de la crisis económica en los últimos años se ha producido un fuerte incremento del gasto público y una gran reducción en la recaudación, lo que se ha traducido en un largo periodo de déficits públicos que no son sostenibles en el medio y largo plazo, por lo que resulta necesario avanzar en el proceso de consolidación fiscal. En este contexto, abordar una profunda reforma del sector público es una cuestión ineludible. Se debe asegurar que los servicios públicos se prestan de la forma más eficiente y al menor coste posible: que se aprovechan todas las economías de escala, que no se producen solapamientos ni duplicidades y que los procedimientos son simples y estandarizados (Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, 2013). Y para abordar ese enorme reto se necesitan gestores

eficaces y comprometidos con el servicio público, dotados de las competencias y habilidades necesarias en un contexto de cambio y evolución tan complejos como los actuales, necesitados de una nueva cultura de liderazgo en el sector público capaz de promover la eficiencia y la mejora continua, todo ello en el marco de una nueva gestión orientada a los resultados, nuevo paradigma de una nueva forma de gestionar lo público.

1.3.2. La gestión de personas

“Cada persona está dotada con una combinación única de fortalezas y debilidades. Cada persona es responsable de conocer sus fortalezas y potenciarlas. La aplicación de las fortalezas debería proporcionar resultados medibles en productividad, rendimiento y servicio”
Marcus Buckingham

La investigación sobre gestión de recursos humanos en el ámbito de la empresa privada ha tenido un gran desarrollo, sin embargo, no ocurre lo mismo en el ámbito público. Las organizaciones públicas no son ajenas a la situación de cambio que vive la sociedad, y ante las exigencias de racionalidad, eficiencia, flexibilidad e innovación, se ven abocadas a afrontar de otra forma la gestión de su personal. Fernández *et al.* (2008) destacan que los recursos humanos en el sector público son un aspecto clave en el que confluyen los países europeos en sus planes de modernización. Löffler (1999) resalta la importancia que en el ámbito de la gestión de las personas en el sector público tiene la combinación de la innovación junto con la búsqueda y adaptación de las mejores prácticas. Por su parte, Bonache y Cabrera (2002) se cuestionan sobre los verdaderos cometidos a los que se dedican las personas responsables de la gestión de recursos humanos. Para una adecuada dirección de personas, es imperiosa la complementariedad de disciplinas, la comprensión del todo sin perder la importancia del detalle, y no el simple conocimiento instrumental, por lo que siguiendo a Chanlat (1995), es necesario que esté construida sobre el respecto de la dignidad del ser humano. Ahondando en esta idea, Higueta-López (2011) considera que la gestión de personas en el sector público se ha encerrado en maximizar las técnicas utilizadas para realizar determinados procedimientos operativos: reclutamiento y selección, los procesos de formación, evaluación, retribución y remuneración, los programas de incentivos, la organización del trabajo y el establecimiento de perfiles, así como el diseño de puestos de trabajo,

pero obviando otros procesos no menos importantes: gestión del talento, motivación, carrera profesional basada en el mérito, evaluación de resultados, etc.

Todas estas técnicas se han aplicado tradicionalmente en el sector público, pero la aparición de la sociedad del conocimiento impone nuevas exigencias al sector público, así como a las organizaciones privadas. Aquellas y estas, para competir efectivamente, necesitan aprender nuevas habilidades que les permitan encontrar, gestionar, compartir y usar la información y el conocimiento (Abell y Oxbrow, 1999). Una eficaz dirección del conocimiento requiere como principal facilitador la puesta en marcha de prácticas de recursos humanos que faciliten la creación de conocimiento y su transferencia entre todos los miembros de la organización (Claver Cortés y Zaragoza Sáez, 2000). Pero la gestión pública de personas no se enfoca solamente en la disposición y ubicación del talento, sino también en la implantación efectiva de unas políticas en materia de selección, carrera, formación, retribución, rendimiento y condiciones de trabajo percibidas como imparciales por los empleados públicos y diseñados de modo coherente e integrado. Prácticas equitativas que son las generadoras del compromiso organizacional, determinante de un mayor y mejor desempeño en su puesto de trabajo y que es en la actualidad el eje de la moderna gestión de recursos humanos. En este sentido, Stejn y Leising (2005) han evidenciado que ese compromiso organizacional constituye la variable interviniente entre las políticas de personal y el impacto de los servicios públicos medidos en términos de calidad. La conducta profesional del empleado público tal y como refleja el Estatuto Básico del Empleado Público en su artículo 20, debe constituir el objeto preferente de la actuación profesional de los directivos de recursos humanos.

Con estas premisas, la amplia experiencia acumulada en la múltiple y diversa tipología de entidades públicas, permite una perspectiva suficientemente amplia como para valorar sobre cuál es el estado de la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. La crisis económica ha propiciado una fuerte revisión del modelo de la función pública y un cambio sustancial en las condiciones retributivas y de trabajo de los empleados públicos. La opinión tan crítica que sobre el empleado público se ha estado asentando en la sociedad española debe hacer reflexionar sobre dichos comportamientos individuales, si bien la censura debería realizarse sobre si el desempeño profesional es el adecuado o no. La realidad es que hay trabajadores en la empresa privada y en la administración pública muy comprometidos con su empresa u

organización, que acuden al trabajo con ilusión, con ganas de hacer bien su trabajo y con una actitud motivadora, lo mismo que hay trabajadores en ambos sectores, que pueden representar lo contrario. Es una cuestión de personas. Una vez más, generalizar es una mala práctica que lleva a conclusiones y percepciones erróneas.

Los gestores de recursos humanos en el sector público han visto en pocos años lo que parecía imposible: reducir salarios, suprimir derechos adquiridos, rebajar mejoras sociales. Así, a modo de inventario de medidas que se han tomado en los últimos años, se pueden destacar las siguientes:

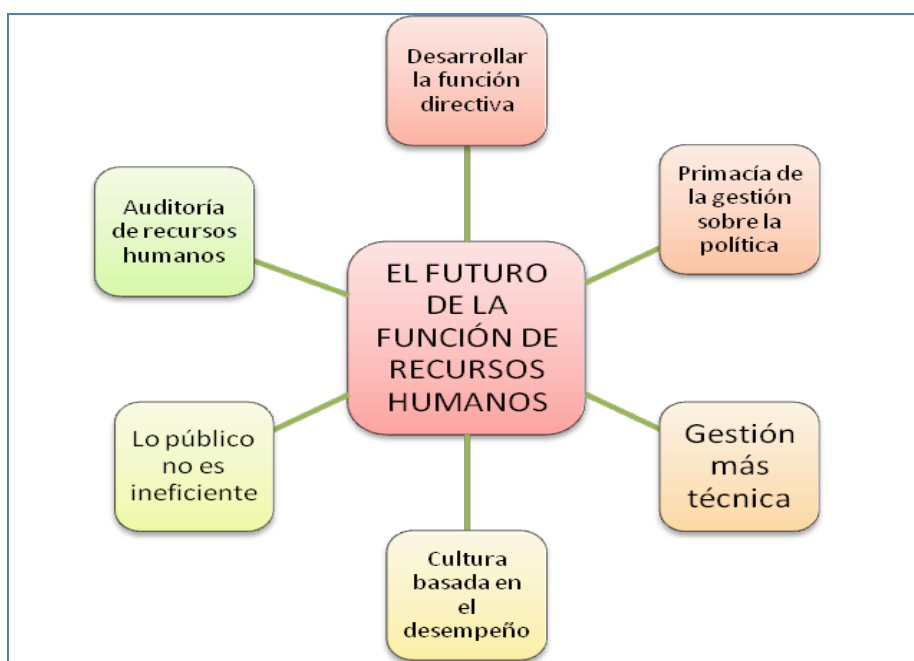
- La reducción salarial del 5% en mayo de 2010 (Real Decreto-ley 8/2010).
- La supresión de la paga extra de diciembre de 2012 (Real Decreto-ley 20/2012), aunque recuperada ya la mitad y la otra mitad se prevé su recuperación en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2016.
- Reducción de días de vacaciones y de asuntos propios (Real Decreto-ley 20/2012) y supresión de permisos que excedieran lo previsto en el artículo 48 del EBEP (Real Decreto-ley 20/2012), si bien han sido recuperados en su totalidad recientemente a través del Real Decreto-ley 10/2015, de 11 de septiembre.
- Unificación de la jornada a 37,5 horas semanales a todo el sector público (Real Decreto-ley 20/2011 y Ley 2/2012).
- Nueva regulación del complemento de incapacidad temporal y de las ausencias por enfermedad (Real Decreto-ley 20/2012).
- Obligaciones en el suministro de información en materia de plantilla y retribuciones, así como de la política salarial de la entidad (Orden HAP 2105/2012).
- Regulación del despido del personal laboral por causas objetivas (económicas, técnicas, organizativas y de producción) a través de la Ley 3/2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Congelación salarial en los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, a través de las sucesivas Leyes de Presupuestos Generales del Estado.

Este cambio normativo, que la realidad ha impuesto, permite identificar cuáles son los principales rasgos de la función de personal en una organización como la

pública, que se ha caracterizado hasta hace muy poco de disponer de grandes dosis de estabilidad en el empleo y de regularidad en sus sistemas de relaciones laborales. Ciertamente el modelo está cambiando, tanto que Demmke y Moilanen (2012) se llegan a preguntar si el empleo público sigue siendo diferente al empleo privado. Confundir lo público con lo ineficiente era un error y una enorme torpeza, y ahora se están pagando los excesos de una mala gestión en muchos ámbitos. En consecuencia, es importante modificar las políticas de gestión de los trabajadores desde el momento de su incorporación al servicio público, estableciendo sistemas que garanticen su desarrollo y su carrera profesional, evaluaciones de los puestos de trabajo ágiles y realistas y políticas de retribución aún más ligadas al desempeño de los trabajadores.

La crisis ha puesto en evidencia algunos de los paradigmas y creencias que en torno a la gestión de recursos humanos del sector público había asentadas. Y es que la gestión de personas debe cobrar un mayor protagonismo en el sector público. Gestionar servicios públicos debe exigir rigor, profesionalidad y una clara orientación de eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Por ello, el futuro de la función de recursos humanos de las administraciones públicas debería basarse en los siguientes elementos (Figura 1.5):

Figura 1.5: *El futuro de la función de recursos humanos en el sector público*



Fuente: Elaboración propia

Desarrollar la función directiva. La dirección de las funciones desarrolladas en la administración pública debe realizarse sin dependencias ni interferencias que condicionen o desvirtúen criterios de funcionamiento técnicos bien orientado, basados en el rigor y la profesionalidad. En este sentido, desarrollar una función directiva implicará cambios normativos que faciliten una movilidad funcional ágil entre organizaciones. El rol a desempeñar por los directivos públicos estará sustentado en el desarrollo de habilidades que resultan imprescindibles para un desempeño eficiente. Son numerosas las referencias de la literatura científica sobre el papel de los directivos en el sector público (Adler, 2006; Hess y Adams, 2007; Kamble, 2011; Núñez Martín, 2012; Jalocha *et al.*, 2014), que permiten concluir la evidente necesidad imperiosa de desarrollar y profesionalizar la función directiva, vinculándola a la obtención de resultados.

Primacía de la gestión sobre la política. La gestión de recursos humanos debe ser más técnica y menos condicionada a decisiones políticas. Las decisiones deberán fundamentarse en criterios técnicos y de gestión y menos en decisiones sometidas a los vaivenes políticos. Será un principio a orientar las decisiones desde planteamientos de mejora continua y eficiencia organizacional. Por otra parte, los logros obtenidos por la presión sindical en tiempos pasados debería abrir paso a mecanismos de participación individual y representativa más favorecedores para garantizar la viabilidad de la entidad sin comprometer su futuro.

Gestión más técnica de los recursos humanos. Gestionar primando el rendimiento para desarrollar profesionalmente y retribuir el mérito deben ser los principios orientadores de la política de recursos humanos. Un verdadero desarrollo de personas que haga realidad una carrera profesional ágil (vertical y horizontal) es un aspecto fundamental. Por otra parte, desarrollar competencias implicará orientar el modelo de función pública a enfoques más actuales y necesarios, aquellos que no se basen fundamentalmente en la titulación sino que apuesten por un modelo que fomente y prime competencias clave, que pasan por reconocer las capacidades, habilidades y actitudes necesarias en el desempeño de los puestos de trabajo. Las unidades de recursos humanos deben dejar de ser meras unidades de trámites y convertirse en parte activa de la definición de la estrategia corporativa, contribuyendo técnicamente a la orientación necesaria. Las investigaciones revelan resultados que indican que el personal se siente orgulloso de trabajar en entidades

del sector público, sin embargo, se perciben problemas de desconfianza, comunicación y poco reconocimiento (Guilarte Veliz, 2011). Con esta perspectiva, son útiles las conclusiones de Hammer y Champy (1993), que, refiriéndose a la reingeniería, considera como facilitadores de dicho proceso, la optimización de los recursos humanos. Recientes investigaciones como la de Barba Aragón y Serrano Segura (2015) respecto a la utilidad de los recursos humanos en los ayuntamientos, sus conclusiones evidencian de que cuanto más integran la gestión de recursos humanos en su planificación mejores resultados obtienen.

Consolidar una cultura organizacional basada en el desempeño. Es necesario afianzar valores en la administración que trasladen mensajes claros de comportamiento ligados a la mejora y eficiencia de los servicios públicos. Procesos como la evaluación del desempeño deben generalizarse y asumirse como necesarios para convertirse en una pieza clave en la gestión de personas. Por otra parte, la flexibilidad, la movilidad y la polivalencia deben ser introducidas en la gestión de personas como variables clave para organizaciones muy diversas, pero necesitadas de una permanente adaptación, lo que implica abandonar estructuras rígidas impuestas por instrumentos como la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) que encorsetan la gestión. Los estudios sobre la evaluación del desempeño y su vínculo al rendimiento en el sector público destacan por su escasez. No obstante, Adriana *et al.* (2008) sugieren que la cautela y la contención de expectativas son esenciales a la hora de implantar políticas de evaluación del desempeño. Sin embargo, a pesar de sus limitaciones como un mecanismo motivador, vincular un sistema de evaluación del desempeño presenta al liderazgo político y los directivos de las administraciones públicas una gran oportunidad para dinamizar cambios profundos en la organización del trabajo y la cultura organizativa. La necesidad de evaluar, de medir resultados y actividades es un proceso imparabile, a pesar de los intentos infructuosos (Thiel y Leeuw, 2002) y la presión sindical. En cambio, existen investigaciones que validan los efectos de las técnicas de evaluación de desempeño del personal, para determinar que existe una relación significativa entre los incentivos al rendimiento y la moral de los empleados (Idemobi y Onyeizugbe, 2011).

Desterrar que lo público es sinónimo de ineficiencia. La sostenibilidad de las entidades debe orientar decididamente las decisiones en materia de costes de personal. El personal supone un coste económico muy relevante, por lo que se debe

ser muy exigente en su utilización. Por otra parte, la orientación estratégica hacia el logro de resultados y cumplimiento de objetivos no debe estar reñido con el respeto de normas y derechos de los trabajadores. Una vez más la eficiencia en el uso de los recursos públicos debe orientar decisiones organizativas de gran calado como, por ejemplo, la adecuación y racionalización de las plantillas a las necesidades reales organizativas en cada momento. Así mismo, el control del coste salarial será una función a destacar de forma permanente. Curristine *et al.* (2007) destacan los esfuerzos realizados por los países europeos por mejorar la eficiencia del sector público, si bien el impacto de las reformas emprendidas es limitado dada la complejidad de su medición, fundamentalmente. Mihaiu *et al.* (2010) se preguntan por los discursos infundados que tratan de crear una brecha entre el sector público y el sector privado, difundiendo la idea de que el sector público es ineficiente en comparación con el privado. Estos investigadores entienden que el objetivo final es acceder a actividades públicas, bajo el pretexto de la ineficiencia.

Auditar los procesos de recursos humanos. Con la finalidad de garantizar el cumplimiento y el rigor en la aplicación de estos principios, las administraciones públicas deberían someterse periódicamente a la auditoría de sus principales procesos de recursos humanos. Domínguez Bilbao y Revilla Castro (2001) consideran que este es un concepto que ha tenido un uso muy escaso hasta la fecha, y en mayor medida en el ámbito público, que a su vez ha tenido una pequeña constelación de términos que, sin ser sinónimos, han permitido añadir mayor dosis de confusión (auditoría sociolaboral, de recursos humanos, social, humana, etc.). Demyen y Lala (2013) destacan la importancia de la medición y el análisis en los procesos de recursos humanos, mientras que Esteban Galarza (2005) afirma con rotundidad que la institucionalización de procedimientos de evaluación puede permitir superar un modelo de funcionamiento de la Administración que se centra en los recursos utilizados para orientarse hacia un modelo que pivota sobre los resultados obtenidos, y para ello resulta imprescindible mejorar y enriquecer los sistemas de control. Por su parte, estudios como el de Hyland y Verreault (2003) resalta la validez de los procesos de auditoría de recursos humanos para ganar en efectividad y desarrollo organizacional. Destacamos entre ellos los siguientes:

Auditoría de selección, que garantice la incorporación de los trabajadores adecuados a las exigencias de los puestos de trabajo, cumpliendo en todo

momento los principios de transparencia, mérito y capacidad. Fuentes García y Sánchez Cañizares (2005) apuestan por una concepción contemporánea de la gestión, con una visión estratégica las empresas no se pueden conformar con conseguir cualquier trabajador, sino que se ha de aspirar a atraer a los mejores, con un coste admisible y en un tiempo razonable.

Auditoría de legalidad, que garantice el cumplimiento de normas, procedimientos y principios legales en materia de gestión de personal. Su objeto es examinar el grado de adecuación a las normas y principios del derecho administrativo y laboral, así como las obligaciones en materia de seguridad social.

Auditoría operativa o de eficiencia, que favorezca el uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos previstos. Parrés García (2005) sostiene que las iniciativas de gestión no sólo deben ser legales, sino que, para justificar su existencia, también deben ser eficaces y eficientes. Mediante estas actuaciones, el sector público debe abordar una reflexión estratégica y operativa que conlleve una mayor eficiencia en la gestión de los recursos, así como una mayor calidad en el servicio prestado a los ciudadanos y las empresas.

Auditoría de retribuciones, que garantice la equidad interna y externa desde principios basados en el mérito y el desempeño. En definitiva se procurará conseguir consistencia interna y competitividad externa, que hace referencia a comparaciones entre puestos de trabajo o niveles de habilidades dentro y fuera de la organización.

Con estas premisas, la gestión de los recursos humanos, la también denominada gestión de personas que el sector público necesita, estaría orientada hacia enfoques más adecuados a las verdaderas necesidades que la sociedad exige y demanda. Una administración pública, que bajo el respeto a la ley, gestiona los recursos disponibles, siempre escasos, con eficiencia y rigor, con eficacia y exigencia. Enfoques que pasan por huir del "café para todos" desincentivador cuyos resultados ya se conocen. Es necesaria una orientación en la gestión moderna de personas basada en la innovación

(Coleman, 2003) y en un desarrollo profesional que prime el talento y el desarrollo de las habilidades personales y directivas, el trabajo bien hecho y la verdadera vocación por el servicio público. González Santa Cruz *et al.* (2013) consideran que, en la actualidad, el éxito de las compañías sólo es y será posible si conocen, analizan y ponen en marcha medidas para integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales, de forma que todos consideren los objetivos corporativos como suyos propios y, a la vez, los objetivos empresariales tengan muy en cuenta los individuales que motivan a cada uno de sus empleados. Si esto es una tendencia inexorable en el sector privado, el ámbito de actuación del sector público ofrece para la gestión de los recursos humanos enormes posibilidades de actuación. En esta línea de actuación, Wooding (2007) presenta el “liderazgo comprometido” (*engaged leadership*), como un nuevo estilo de actuación, en el que las habilidades y conocimientos ocupan un papel importante, que se ve completado con un desempeño basado en la colaboración, el desarrollo de nuevas tecnologías, el compromiso de los que participan y la búsqueda de nuevas vías o caminos que favorezcan el cambio y la implicación de las personas, para poder influir en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así lo entienden también Barba Aragón y Serrano Segura (2015) que consideran que las prácticas de recursos humanos son el principal medio por el que las empresas pueden influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores y, por tanto, en los resultados organizacionales.

La revisión de la literatura muestra que la gestión de recursos humanos se enfoca en análisis de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, seguridad e higiene, remuneración, evaluación del desempeño y auditoría (entre otros, Chiavenato, 2000; Bohlander *et al.*, 2001; Bonache y Cabrera, 2002;; Montoya, 2002). A pesar de estas exigencias de la racionalidad económica, el entorno laboral debe ser cuidado y protegido adecuadamente por los gestores. En estas premisas, Higueta-López (2011) defiende una dirección de personas basada en la complementariedad de disciplinas, por tanto, no encerrada en la gestión de meras técnicas, sino que debe dirigir su atención a la persona como base de una organización, lo que atenderá decididamente “algunos elementos de la gestión humana: aspectos tales como comportamiento individual, percepción, actitudes, valores, personalidad, teorías de la motivación, el diálogo y la socialización, los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima y cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, gestión del conocimiento” (Higueta-López, 2011: 77).

1.4. EL DIRECTIVO PÚBLICO

*“Para dirigir personas, camina detrás de ellas”
Lao Tzu (filósofo chino)*

El contexto específico de cualquier directivo, público o privado, es, por definición, una organización. Una organización compuesta por recursos humanos, recursos económicos, orientada a determinados fines y objetivos. Así, las organizaciones son conjuntos de personas que actúan de forma coordinada para alcanzar un propósito común. Y, por supuesto, la definición de ese propósito común, su comunicación y la motivación de las personas para realizar las acciones requeridas para lograr los objetivos, constituyen el núcleo del trabajo del directivo (Baena, 2005). La función directiva está claramente orientada a la acción y a la toma de decisiones. Por tanto, en materia de tareas directivas no se trata de saber, sino de saber hacer; no de aumentar los conocimientos, sino la capacidad de hacer, no se trata, en resumen, de saber más, sino de ser más capaz (Bloom, 1971).

En cualquier caso, lo que sí queda claro es que un directivo, pertenezca al sector público o al sector privado, se enfrenta diariamente a dos acciones muy claras y bien definidas. Por un lado, el directivo ha de coordinar el sistema productivo (es decir, dirigir las acciones a realizar por las personas a su cargo para que produzcan el bien o el servicio que se espera de la organización para la que trabajan). Por otro lado, el directivo ha de coordinar el sistema de incentivos (es decir, determinar los premios, los reconocimientos, los castigos, las recompensas y establecer las correcciones que ha de aplicar en los equipos a su cargo). Adler (2006) apuesta por la creatividad como verdadera ventaja competitiva para los gestores y directivos, impulsado por un entorno cada vez más cambiante y a un ritmo incesante. En cambio, Araya-Moreno *et al.* (2012) creen que la formación de los directivos públicos la constituye uno de los desafíos más relevantes de los procesos de modernización de la gestión pública. Si bien, las tendencias hacia una preeminencia del perfil técnico ganaron terreno a partir de la necesidad de alcanzar mayor eficiencia y calidad en el sector público, muy

probablemente derivadas de los procesos de ajuste estructural de las economías, otros autores como Iacoviello *et al.* (2010), destacaban el rol del directivo público necesitado de fortalecer competencias como liderazgo, relaciones interpersonales, gestión organizacional y manejo de entorno, sin olvidar las capacidades políticas, pues la gestión política es clave para alcanzar una gestión operativa eficaz.

Algunos estudios afirman que los ámbitos público y privado son completamente diferentes en lo referido a la función directiva, mientras que otros sostienen que son esencialmente equivalentes (Núñez Martín, 2012). No obstante, en base a los resultados de los estudios empíricos de Dargie (1998), la conclusión es que en el sector público abundan los perfiles de directivos "difusores" (que distribuyen tareas) y "monitores" (que controlan y supervisan el desempeño de sus subordinados). Sin embargo, apenas se identifican los roles de líder y de "motivador" en las administraciones públicas. Ser líder político y gestor público no es un estado sino una cualidad de servicio público que hay que merecer y que debería ser obligatorio tener una excelente formación y experiencia en la gestión (Núñez Martín, 2013).

Esto es así porque las organizaciones privadas (principalmente, las empresas) tienen por objetivo intereses limitados (generar beneficios económicos para sus propietarios, accionistas o empleados a través de la prestación de un servicio o la producción de un bien). Por el contrario, la administración pública, en cambio, "es la titular del poder político y, al procurar el interés general, realiza su gestión en todos o en casi todos los sectores de la actividad humana" (Baena, 2005: 19). De esta manera, las administraciones públicas tienen más difícil definir el "liderazgo" tal y como se entiende en el sector privado, ya que la administración pública ha de ser garante del poder político y perseguir el interés general mientras está sujeta a potentes escrutinios de la oposición política, de los medios de comunicación, de los ciudadanos, de otros poderes públicos, etc. Bajo esta concepción, el directivo del sector privado tomará decisiones siguiendo criterios de mercado, de imagen, de ventas, de competencia, etc. El directivo público, por el contrario, empleará criterios de viabilidad jurídica y política, centrándose en convertir los programas en proyectos de actuación social. Así, su margen de actuación estratégica es, en teoría, menor, puesto que la misión y los fundamentos de dicha estrategia le vienen dados por el marco político (Núñez Martín, 2012).

Sin embargo, con los poderosos cambios sociales operados en las últimas

décadas, los procesos de modernización de las administraciones públicas cada vez demandan más directivos capaces de pensar estratégicamente, de gestionar intangibles, de ser capaces de motivar a sus equipos y de implicarse personalmente en la prestación de los servicios (Laforte y Godin, 2001). De esta manera, el debate sobre la necesidad de disponer de un "nuevo directivo público" en el sector público está plenamente abierto. Así, en la mayoría de los casos, el perfil del directivo público que se busca en el siglo XXI incluye la capacidad de gestionar esos activos intangibles, de enfatizar el logro de objetivos, de cuestionar las suposiciones tradicionales, de pensar y de actuar estratégicamente y desarrollar nuevos modelos (OCDE, 2000). Como señala la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la capacidad de liderazgo de los directivos públicos se ha revalorizado, lo que se ha traducido en reformas importantes de la función directiva (OCDE, 2003).

Figura 1.6: *El nuevo directivo público*



Fuente: Elaboración propia.

Los nuevos directivos públicos (Figura 1.6) deberán conservar, por una parte, los valores tradicionales del servicio público (integridad, imparcialidad, etc.) y sus competencias técnicas tradicionales. Y, por otra parte, deberán incorporar características propias de líderes y de gerentes empresariales acordes con el contexto de la

globalización, de la Sociedad del Conocimiento y, en definitiva, acordes con las exigencias económicas y sociales del siglo XXI. En este sentido, "deberán poseer una cultura del resultado y de la responsabilidad y reunir a la vez cualidades personales (potencial intelectual, compromiso, imaginación, etc.), competencias gerenciales (eficacia y eficiencia) y competencias relacionales (buen comunicador, tanto interna como externamente, formular y elaborar objetivos estratégicos claros, etc.)" (Bodiguel, 2010: 8).

Según Álvarez Ruiz (2012), las habilidades que debe reunir el nuevo directivo público, son las siguientes (Figura 1.7):

Figura 1.7: *Habilidades que debe reunir el directivo público*



Fuente: Elaboración propia sobre Álvarez Ruiz (2012)

Investigación de la opinión pública: manejo de las técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación social bien para realizar estudios propios o bien

para leer estudios ya existentes sobre la opinión que tiene la sociedad acerca de la institución pública objeto del ejercicio de comunicar desde el poder. El objetivo es dilucidar si la prestación del servicio por parte de la organización es la adecuada o no, en función de la legislación, de las expectativas ciudadanas y de las demandas políticas.

Análisis de datos: Interpretar las cifras y los números para descubrir y comprender las claves del escenario político y las demandas y percepciones de los ciudadanos.

Anticipar las tendencias: Cuando las condiciones sociales cambian con tanta rapidez, los servicios que prestan las instituciones públicas no deben esperar demasiado tiempo para satisfacer las demandas ciudadanas. Como experto en el análisis y la comprensión de las exigencias de la opinión pública, el nuevo directivo público puede abogar con fundamento por la introducción de cambios en la toma de decisiones para adaptar la institución a las circunstancias.

Integrar los diferentes medios: El nuevo directivo público debe saber elaborar la estrategia, ayudar a coordinar los diferentes medios y acciones de comunicación con el fin de que la institución pública ofrezca la mejor de sus imágenes, controlando los mensajes que se emite, evitando dispersar los esfuerzos de muchos departamentos y áreas. El objetivo es reforzar la credibilidad de la institución en un contexto en el que los medios de comunicación son centrales para el ejercicio de la actividad política y del poder público.

Elaborar estrategias: Se trata de un punto muy sensible, ya que las estrategias de las administraciones públicas normalmente suelen tener componentes políticos.

Usar el conocimiento: El nuevo directivo público no será solo el responsable de recolectar la información necesaria. También la filtrará, la procesará y la reelaborará para facilitar la toma de decisiones. Será, en esencia, el responsable del conocimiento sensible de la organización, y de marcar las pautas a seguir para una comunicación eficaz y eficiente tanto interna como externamente, siempre en el contexto de la red de redes en las que se mueven las instituciones públicas.

Matheson y Kwon (2003) destacan el imprescindible proceso de reforma, flexibilización y modernización al que deberán enfrentarse las administraciones públicas, para responder a las crecientes demandas de eficiencia y a la velocidad de los cambios sociales y económicos actuales, lo que exige redefinir la figura del directivo público, tanto como gestor como agente de cambio. Así, el perfil del directivo público del siglo XXI habrá de saber combinar un nivel óptimo de conocimientos teóricos junto con un perfil concreto de competencias directivas adecuadas a las exigencias de la Sociedad de la Información (análisis teórico, habilidades estratégicas y gestión de personas y redes de poder, tanto reales como virtuales). Ahora bien, la idoneidad de defender la figura de un nuevo perfil profesional para ocupar los altos cargos de las instituciones públicas, viene dada por el hecho de que las formaciones y los aprendizajes tradicionales ya no preparan para “la sociedad red” (Castells, 2009).

El debate inacabado del auténtico papel que los directivos públicos está llamado a desempeñar en las administraciones públicas cobra especial relevancia en momentos de crisis económica, circunstancias que hacen aún más importante la toma de decisiones racionales y eficientes. Y estas deben ser adoptadas por un conjunto de profesionales con la capacidad necesaria para programar, organizar y supervisar los servicios y actividades de su competencia (Sánchez Morón, 2009). El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades. En este sentido, García Sánchez (2007) habla de una nueva filosofía de gestión pública, entre cuyos pilares se encuentra la gerencia profesional que, a partir del estudio de la organización burocrática interna de la administración, apunta por ir desmontando las clásicas diferencias que siempre se han levantado entre la gestión privada y la gestión pública. Arellano (2002) apuesta por esta vía planteando la necesidad indudable de que las administraciones públicas deben cambiar, presentando conceptos que deben ser la base de una gestión más eficiente y basada en resultados. La función directiva de las organizaciones de hoy espera que los trabajadores sean capaces de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández *et al.*, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al éxito a su organización.

Para Ferrer y Clemenza (2006), la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias y habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar en la actividad que se desarrolle y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

El importante reto que el sector público tiene ante los próximos años pasa necesariamente por la mejora en la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos. Una vez más no es posible abordar la mejoría de la gestión sin gestores, sin directivos. Catalá Polo (2005: 212) afirma que “cualquier reforma que trate de incorporar medidas de eficacia, eficiencia, racionalidad económica no dará resultado si no cuenta con los directivos cualificados para su aplicación”. Especialmente en el sector público esto tiene relevancia por las peculiaridades que la gestión pública presenta frente a la gestión empresarial.

1.4.1. El rol del directivo público

*“No hay política, sin dirección. No hay dirección sin directivos”
Carlos Losada Marrodán*

De acuerdo con Castells (2009), la sociedad ha entrado en un mundo de redes, donde han cambiado las reglas de juego para mantener y desarrollar la capacidad para ejercer control (es decir, el poder) sobre los ciudadanos de manera legítima y efectiva. Un poder que se basa en dos elementos principales:

- La capacidad de constituir redes y de programar/reprogramar las redes según los objetivos que se les asignen; y
- La capacidad para conectar diferentes redes y asegurar su cooperación compartiendo objetivos y combinando recursos, mientras que se evita la competencia de otras redes estableciendo una cooperación estratégica (enlaces).

En medio de este cambio de paradigma, emerge la preocupación por la reputación de las instituciones públicas, las verdaderas responsables de establecer reglas de juego y de garantizar la seguridad (económica, medioambiental, jurídica, alimentaria, vial, etc.) a los ciudadanos (Beck, 2002). En este sentido, el “nuevo directivo público” es el elemento fundamental para construir la buena reputación que necesita el sector público en cualquiera de sus muchas actividades que desarrolla. En este contexto, la figura del directivo público, entrenado en el manejo de la comunicación pública, emerge como un actor clave, ya que será el encargado de diseñar, dirigir y coordinar las políticas tendientes a la construcción de la reputación institucional. Hoy ya es imprescindible contar con profesionales capaces de evitar la fragmentación, la dispersión y la atomización de las políticas en materia de comunicación; se precisan directivos que posean habilidades para demostrar a la sociedad el correcto cumplimiento de las funciones y de la misión de una institución; se necesitan gestores que manejen las diferentes técnicas en materia de comunicación y dominen las áreas de conocimiento necesarias para la gestión de intangibles, y que, sobre todo, revaloricen el servicio público, defendiendo el interés general desde la ejemplaridad pública (Gomá, 2009).

Las competencias son una herramienta útil para el trabajo del directivo. Su tratamiento en la literatura del *management* ha sido muy extensa y variada; existen todo tipo de versiones y enfoques. La realidad presente del sector público no puede entenderse sin una clara referencia a la profunda revisión del modelo a que se está sometiendo desde hace muchos años y en muy diferentes países. Longo (2002), refiriéndose a la experiencia británica, destaca la importancia de la incorporación de los *managers*, los directivos, como portadores de la racionalidad económica, que deberán ser los impulsores de las decisiones encaminadas a situar a la administración como prestadora de servicios públicos en condiciones de sostenibilidad y mejoras de eficiencia. Por ello, la tendencia en los últimos años, el reto de la llamada NGP es fundamentalmente el reto que persigue maximizar, de forma equilibrada, las denominadas tres “e”: economía, eficacia y eficiencia, así como el incremento de la calidad en la gestión pública (Parrés, 2005).

El mundo globalizado que se está viviendo exige de las organizaciones cada vez un mejor desempeño. El cambio es hoy una constante en el mundo empresarial; el que no cambia, se queda rezagado. Evidentemente, los procesos de cambio se materializan a través de las personas, ya que el cambio de una organización empieza por el cambio

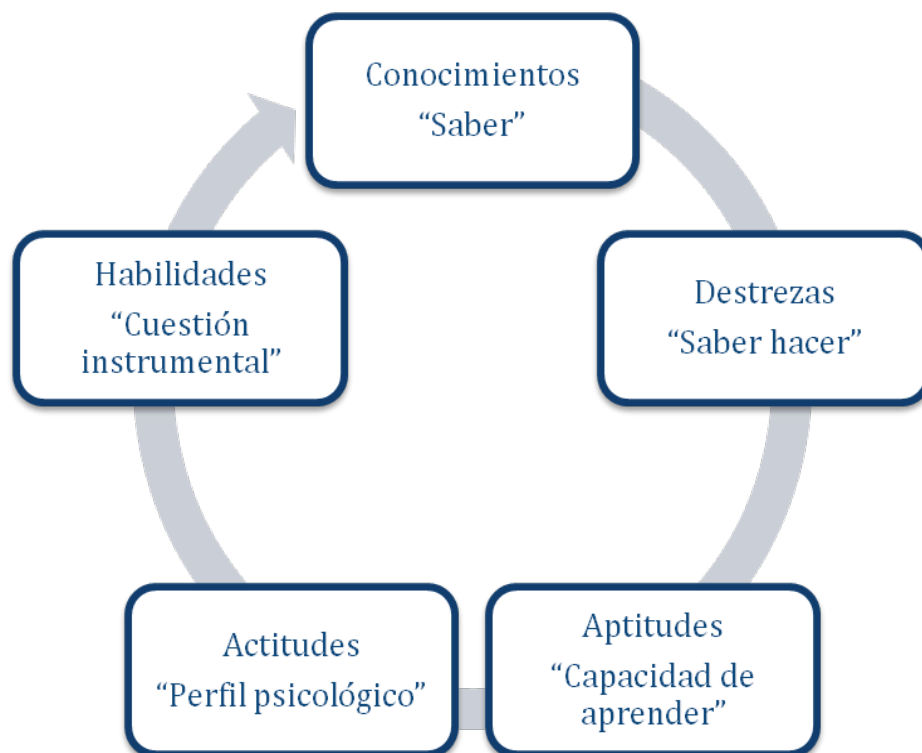
personal de quienes forman parte de ella. Llano (1998) asegura que, como resultado de estos fenómenos, se ha llegado a la convicción de la primacía de la persona en la empresa, por lo que una de las grandes tareas será atraer y retener talento; encontrar gente bien preparada, dotada de las capacidades y habilidades necesarias para mantener una organización eficiente y productiva en el largo plazo. Pero en la medida en que aumenta su nivel de preparación, los trabajadores elevan también sus expectativas. Las empresas han de responder a este tipo de necesidades para mantener la motivación de sus empleados y evitar altos niveles de rotación; de lo contrario tendrían que optar por unos sistemas de control y de incentivos más sofisticados.

No obstante, la figura del directivo público está lejos de encontrarse arraigada en el sector público español. Es este carácter aún borroso de la figura lo que justamente está haciendo a la función directiva vulnerable a peligros de deriva que la alejan a veces de su razón de ser (Longo, 2002). Esta falta de relevancia del directivo público tiene mucho que ver con la ambigüedad en los objetivos de las organizaciones del sector público. Esta perspectiva introduce el concepto siempre apasionante de la satisfacción laboral, cuya relación con las habilidades directivas y los objetivos organizacionales ofrece enfoques interesantes sobre el rol del directivo público. En este sentido, Pérez Rubio (1997) considera que para medir la satisfacción habría que poner en relación no sólo las expectativas y las contribuciones con las exigencias de la organización y de los grupos sino, también, con las experiencias. Jung (2012) afirma que los niveles de satisfacción laboral de los empleados públicos son menores cuanto más ambiguas les parecen las misiones de su organización, más difusas son las metas de los objetivos establecidos, más indefinidos los plazos para cumplir los objetivos y cuantos más objetivos de desempeño tiene la organización. Aquí es donde los gestores públicos, directivos y responsables intermedios, deben desarrollar una importante labor y es precisamente donde las habilidades cobran un papel de máxima relevancia. En esta perspectiva se sitúa el estudio de Loitegui Aldaz (1990) que versa sobre la búsqueda de los factores determinantes de la satisfacción laboral en los empleados de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, situando a la satisfacción bajo aspectos y condicionantes de carácter técnico, legal, estructural e individual.

Pero el verdadero reto del directivo público va más allá de gestionar bien la unidad que dirige, por lo que debe implicar un rol directivo específico que permita la identificación del perfil más adecuado (Catalá Polo, 2005). La globalización, la

complejidad relacional de la administración con organizaciones privadas y grupos de interés, la madurez alcanzada por la sociedad española y otros muchos factores, hacen que la gestión desde dentro de las organizaciones sea sumamente ineficaz. Pero además, la administración debe ser cercana a los ciudadanos y adaptarse a la sociedad en la que está inserta. En esta tarea de acercar la Administración al ciudadano, los directivos públicos juegan un papel fundamental, por capacitación, conocimiento de la Administración e independencia, real y mediática, respecto al Gobierno del momento, sin obviar las implicaciones de las especificidades de la gestión pública en la función directiva, que suponen que no hay política sin dirección, ni dirección sin directivos. (Losada Marrodán, 1995)

En relación a las competencias que el directivo público debe desarrollar, es extensa la literatura (Hood, 1991; Catalá Polo, 2005; Sirisetti, 2011; Haranath y Chalam, 2013; Castro González, 2014) que se ha preocupado por concretar y relacionar cuáles deberían ser las más adecuadas, teniendo en cuenta las características especiales que la gestión pública exige y condiciona. La experiencia de los países de la OCDE permite concluir que no se aprecia una definición común respecto de las competencias requeridas, si bien cada país destaca aspectos diferentes, aun cuando cuestiones como el liderazgo, la negociación y atributos personales son bastante similares (OCDE, 2003). Las competencias se definen como el conjunto de conocimientos (saber), destrezas (saber hacer), aptitudes (capacidad de aprender), actitudes (perfil psicológico) y habilidades (cuestión instrumental), que posee una persona y que lo hacen especialmente idóneo para el desempeño de un puesto de trabajo de naturaleza directiva (Figura 1.8).

Figura 1.8: *Componentes de las competencias*

Fuente: Elaboración propia

Se suele decir que la posesión de todas las competencias por una persona es, sencillamente, imposible. La estrategia a seguir pasa por saber identificar donde encuentra los problemas el directivo y buscar las soluciones adecuadas. Sin duda, estas pasan por la formación de esas competencias, focalizando la atención en aquellas en donde se encuentran las carencias y debilidades más importantes y significativas. Resulta interesante el Modelo de Competencias Directivas propuesto por Jiménez Asensio (2009), basado en cuatro elementos: competencias institucionales, competencias genéricas, competencias personales y competencias específicas; y que presentan una visión muy completa de la misión a desarrollar por el directivo público (Figura 1.9).

Figura 1.9: Modelo de competencias directivas (Jiménez Asensio)

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez Asensio (2009)

En la Tabla 1.3 se recoge un resumen de las principales competencias que el directivo público debe desarrollar tomando como referencia a cuatro realidades bien diferentes: Nueva Zelanda, Canadá, países de Latinoamérica y España. Identificar estas competencias permitirá, siguiendo a Jiménez Asensio *et al.* (2009):

- Diseñar programas de formación directiva entre personas que no lo son u ocupan posiciones pre-directivas.
- Seleccionar directivos.
- Construir sistemas de evaluación de directivos (necesidades y déficit).
- Identificar necesidades formativas (programas de desarrollo directivo).
- Diseñar itinerarios de carrera.

Tabla 1.3: *Competencias del directivo público*

Nueva Zelanda	Canadá	CLAD	España
<p>- Cualidades personales: compromiso con el logro de fines, honestidad, integridad, capacidad intelectual.</p> <p>- Competencias de gestión: gestión de recursos, habilidad de gestión, habilidades de comunicación efectiva.</p> <p>- Competencias de liderazgo: comunicación interna y externa, formulación y desarrollo de objetivos estratégicos, gestión de políticas y del ambiente cultural de la organización, así como velar por la neutralidad del servicio público.</p>	<p>- Competencias intelectuales: aptitud cognoscitiva, creatividad.</p> <p>- Capacidad para construir futuro: visión.</p> <p>- Competencias de gestión: gestión para la acción, comprensión de la organización, trabajo en equipo, compañerismo.</p> <p>- Competencias en relaciones humanas: relaciones interpersonales, comunicación.</p> <p>Idoneidad personal: resistencia al stress, ética y valores, personalidad, conducta flexible y confianza en sí mismo.</p>	<p>- Competencias cognitivas: metodologías para la formulación y evaluación de políticas sociales, gestión de programas interinstitucionales e intergubernamentales, análisis de actores y de grupos de interés participando en procesos de política pública, metodologías para la formulación y evaluación de políticas sociales, cambio y aprendizaje organizacional.</p> <p>- Competencias interactivas: gestión de personas (gestión de conflictos y desarrollo de competencias), gestión de personas (liderazgo y gestión de equipos, negociación, y comunicación.).</p> <p>- Competencias instrumentales: gestión de contratos y licitaciones, finanzas públicas, gestión de convenios y términos de asociación, modelos de gestión y organizacional, cooperación técnica internacional.</p>	<p>La orientación al riesgo.</p> <p>El espíritu innovador.</p> <p>La automotivación.</p> <p>La capacidad de análisis.</p> <p>La capacidad de formular estrategias.</p> <p>La capacidad para dirigir equipos.</p> <p>La capacidad para gestionar conflictos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Araya-Moreno *et al.* (2012)

1.4.2. El mando intermedio

“Como colectivo, los mandos intermedios son una pieza central, o mejor dicho crucial, para el éxito de cualquier empresa”

Paul Osterman

La figura del directivo por muy importante y determinante que sea su función en cualquier organización, no puede ocultar el papel estratégico que representa el mando

intermedio. Ciertamente, la dirección y los directivos son una fuente inagotable de fascinación y análisis, pero a veces la atención que se les presta es intencionada. Osterman (2009) considera que, sin embargo, los altos directivos son muchos más escasos que los intermedios, y vistos como grupo, los mandos intermedios tienen tanto peso específico en el éxito o fracaso de la organización como los altos directivos. En este sentido argumental, Lescano Duncan (2011) considera que el mando intermedio constituye la columna vertebral de las empresas de servicios, pues ellos son quienes dirigen de cerca a los empleados y, sin embargo, son también quienes menos ayuda han recibido para lograr los comportamientos y desempeños idóneos de sus subordinados. Por su parte, Launer (2012) afirma que los mandos intermedios muchas veces están en las fronteras de la empresa, en primera línea de fuego, donde se producen los mestizajes, se combinan las culturas, los conocimientos, para dar paso a nuevas soluciones. El mando intermedio se constituye en el enlace entre el propósito de la estrategia impartida por la alta dirección y la acción de la empresa al brindar el servicio, a ser ejecutada por los empleados bajo el impulso y el compromiso precisamente del mando intermedio. Lescano Duncan (2011) otorga a los mandos intermedios el rol de liderazgo que impulse el compromiso y la productividad de los empleados.

En el sector público español se encuentra una importante representación del mando intermedio, muchas veces considerado como pilar de la estructura organizativa, canalizador y catalizador del enfoque aplicado de una determinada gestión, e impulsor del desempeño y comportamiento de los empleados públicos. La realidad actual en el sector público español viene determinada por la presencia de mandos intermedios en las plantillas de personal y Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT), que es el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal de acuerdo con las necesidades de los servicios y en la que se precisan los requisitos exigidos para el desempeño de cada puesto. Dicha presencia se ha caracterizado por una intensa tendencia a la creación de jefaturas de distinto nivel y función, forma de garantizar una carrera profesional, de premiar servicios prestados o incluso atender a la presión sindical, obviando a veces las necesidades reales de la organización. Todo ello ha permitido la presencia de una amplia representación de puestos con responsabilidad que van desde el jefe de negociado al jefe de servicio, pasando por multitud de niveles intermedios (jefe de equipo, jefe de departamento, jefe de grupo, jefe de unidad, jefe de área, coordinador, etc.). A veces la indefinición del mando intermedio los relegan a un

segundo plano, situación que se ve agravada por la incapacidad de los mandos intermedios a conectar horizontal y transversalmente entre sí, en lugar de tener la atención tan puesta en el arriba y abajo de la jerarquía. Igualmente la creación de redes de mandos intermedios tiene un gran potencial transformador en una organización.

Orcins de Frutos (1998) resalta en los resultados de su investigación en relación con que el grupo de los mandos intermedios es donde más reticencias al cambio se dieron. Reclama mayor estímulo para los mandos intermedios en la línea de asegurarles su continuidad, es decir, de garantizarles de alguna manera que tienen cabida en el nuevo proyecto. Así mismo, será necesario una formación más profunda e intensa para este grupo, de manera que se pueda asegurar con certeza el cambio de actitud en ellos. En esta línea argumental, Orcins de Frutos (1998) detecta en los mandos intermedios dos tipos de actitudes:

- A. La de aquellos mandos que están anclados en una forma de actuar concreta, generalmente tradicional (el mando está para vigilar y controlar) y además están convencidos de que es la mejor porque, a lo largo de su historia laboral, les ha funcionado. Este tipo de actitudes hace que estas personas no vean necesario el cambiar a otra forma de actuar, ya que no creen que las cosas puedan hacerse de una forma distinta.
- B. Otro tipo de actitud, que no tiene por qué ir desligada de la anterior, es la de quienes ven en el cambio una posible pérdida, ya sea del puesto de trabajo o de autoridad. Las reacciones asociadas a este tipo de actitud pueden ser similares al caso anterior: cambio aparente.

Como en tantos otros aspectos, en el sector público los mandos intermedios no funcionan exactamente igual que en la empresa privada, los mismo que los directivos tampoco son equiparables a los de la empresa privada. A nivel de objetivos, cuando los hay, pues en muchos casos se renuncia a ellos, no son parecidos a los de la empresa privada. Investigaciones como la de Mier (2002) enfatizan en el rol estratégico que los mandos intermedios desempeñan en sus organizaciones, así como una contribución superior en la obtención de los resultados organizacionales. Los mandos intermedios son aquellos que en primer lugar sufren las reestructuraciones de personal, los que en primer lugar son prescindibles cuando se trata de aplanar estructuras, si bien se provoca

el desaprovechamiento de todo el conocimiento y experiencia que se han ido acumulando en una organización concreta. Muchas veces son los que en primer lugar conocen los problemas que hay presentes, las incidencias que se producen, las carencias, así como las oportunidades de mejorar en el servicio prestado. El pragmatismo del mando intermedio, muchas veces poco valorado, permitiría a muchos proyectos que se abordan e inician en el sector público, ofrecerle un enfoque más real y más ajustado a las necesidades de los ciudadanos. Floyd y Woodridge (1992) proponen una tipología de roles del mando intermedio en función de la influencia cognitiva y la actividad conductual: sintetizar información, aplicación de la estrategia, alternativas de cambio y facilitar la adaptación. De todas ellas, destacan que la aplicación de la estrategia es el papel principal.

Ciertamente una de las críticas que más se utiliza al referirse al sector público es el elevado número de puestos de jefatura. La frecuente tendencia a crear jefaturas de todo tipo, como una manera encubierta de carrera profesional, como se ha indicado anteriormente, tiene las evidentes excepciones, de que en el sector público español la mayoría serán buenos gestores y, algunos de ellos, serán buenos líderes en las organizaciones donde presten sus servicios, pues sus actuaciones y desempeños en los que participan, son la base de los principales procesos de la actividad del sector público.

Un ejercicio de liderazgo equilibrado que promueva el papel de los mandos intermedios, parece apuntarse, de este modo, como deseable. En esta línea, la importancia de los niveles intermedios jerárquicos en una organización es apuntada de forma intensa en la literatura (Jaques, 1990; Mier, 2002; Bossi *et al.*, 2001). De acuerdo con Borins (2001), el sector público ha sido tradicionalmente considerado inhóspito a la innovación, en particular si las innovaciones son emprendidas por los mandos intermedios y empleados de cara al público, lo que demuestra la soledad en la que a veces desarrolla sus funciones estos elementos clave de las organizaciones. Se reconoce el papel de los mandos intermedios, jefes y responsables, en la ejecución de la política de comunicación interna, tanto ascendente como descendente, que es de capital importancia para conseguir la motivación y cohesión del personal en torno a los objetivos de la organización (Norman, 1989). En ocasiones se identifica al mando intermedio como el mejor representante del empleado público, que ha entendido la importancia de compartir con los ciudadanos y con otros empleados públicos su

conocimiento, ideas y la pasión que sienten por el servicio público, empleando su tiempo y esfuerzo en pro del bien común.

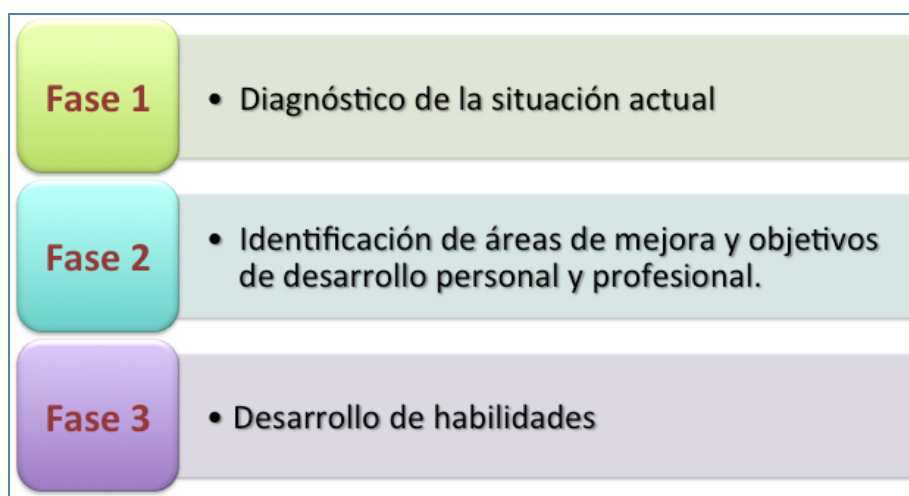
Los mandos intermedios se convierten en la piedra angular de muchas organizaciones públicas, con independencia de la actividad realizada. Ciertamente están hoy en día en el punto de mira, dado que son ellos los que hacen que las cosas sucedan, y su posición es clave en los procesos de trabajo. A ellos les corresponde planificar, ejecutar y controlar a los equipos y el control de la actividad. Martrat Sanfeliu (2007) considera que los mandos intermedios ocupan una posición sujeta a fuertes presiones, que debe canalizar la visión y la estrategia de la entidad, asumir los objetivos corporativos (compartiéndolos o no) y conseguir que los equipos lleven a cabo una actuación orientada a las metas. Además, su perfil, frecuentemente, es el de alguien que conoce muy bien su área de actividad, y estos conocimientos le han permitido acceder al escalafón. Por ello es requerido no solamente como gestor de sus equipos, sino por la amplitud de sus conocimientos. En el ámbito del sector público, ésta es una realidad incuestionable, puesto que es el mando intermedio el que “conoce” como se hacen las “cosas”, es decir, dominan el procedimiento a la perfección.

Sin embargo, Pallarés y Martínez (2009) se centran en la idea de que este colectivo es uno de los que quedan más expuestos al estrés organizacional. Su posición, clave en el sistema de trabajo, en el proceso de cambio, y en la organización en sí, es el contexto en el que los mandos intermedios describen su percepción de estrés. Los responsables deben soportar la incertidumbre del entorno, al tiempo que ejecutan las claves estratégicas de la organización. Incluso en muchos casos su mejor conocimiento del terreno les hace prever graves amenazas, y asisten impotentes a cómo su alta dirección toma decisiones equivocadas. La trascendencia de sus decisiones sobre los equipos es enorme. En definitiva, son la piedra angular del desempeño de la organización. La posición intermedia en la línea jerárquica de responsabilidad de la organización, muchas veces definida como “incómoda” y “ambigua”, en la que se asumen altos niveles de responsabilidad, se desempeñan múltiples roles y se gestionan grandes equipos de trabajo, son elementos que se han señalado como agentes estresores que inciden nocivamente en la calidad de vida laboral del mando intermedio. En relación a estos diversos roles desempeñados, Ikävalko y Aaltonen (2001) resaltan el papel de los mandos intermedios, como subordinados y superiores, en relación con la puesta en práctica de la estrategia de la organización.

Elizondo Sanchís (2012) destaca la posición esencial que ocupan los mandos intermedios dentro cualquier organigrama y sector de actividad, ya que sirven como canal entre la dirección y los trabajadores bajo su mando. Este rol en la actualidad debe ser desempeñado como un verdadero gestor de compromisos de sus equipos hacia la organización. Y este compromiso hacia la organización para ser efectivo debe iniciarse en el propio mando intermedio y ser asumido por parte del máximo número de integrantes del equipo. Lezcano Duncan (2011) habla incluso de liderazgo de servicio para que ese compromiso se traduzca en satisfacción y lealtad, por lo que debe estar fundamentado en una visión, tanto del desarrollo personal como del grupo, junto con un importante esfuerzo por la mejora continua. El mando intermedio efectivo debe comprometerse en el desarrollo integral de cada uno de los integrantes del equipo, y a ser él mismo, el mejor líder posible.

Manfrat Sanfeliu (2006) se pregunta sobre el cómo conseguir que una organización pueda dotarse de unos mandos intermedios capaces de gestionar a las personas consiguiendo conjugar buenos resultados y fidelidad a la organización y apuesta por el desarrollo de los mandos intermedios, siendo necesario establecer un plan de desarrollo de habilidades para la efectiva gestión de equipos. Dicho plan podría estructurarse en tres grandes apartados (Figura 1.10).

Figura 1.10: Programa de desarrollo del mando intermedio



Fuente: Elaboración propia en base a Manfrat Sanfeliu (2006)

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual. Ya sea a partir del diagnóstico del clima laboral o a partir de entrevistas tanto a mandos intermedios como a los integrantes de los equipos de trabajo, se pretende identificar los principales problemas. En este punto es clave configurar qué visión de mando intermedio es necesario definir para la organización, y a partir de qué valores corporativos y personales debe basarse su liderazgo.

Fase 2: Identificación de áreas de mejora y objetivos de desarrollo personal y profesional. En este punto es necesario definir especialmente qué personas van a participar en la organización del programa de desarrollo de habilidades.

Fase 3: Desarrollo de habilidades. Plan de aprendizaje y desarrollo a impartir a lo largo del ejercicio, en sesiones colectivas o individuales; mediante la siguiente propuesta de acciones formativas adaptadas a las especificidades definidas en las fases 1 y 2.

Es interesante la referencia a la participación que los mandos intermedios tienen en la configuración de la estrategia, tradicionalmente reservada a la alta dirección de las organizaciones. En este sentido, Floyd y Wooldridge (1992) ya apuntaban la tendencia alcista de la influencia de los mandos intermedios en las decisiones estratégicas, así como la relación positiva en la participación en la estrategia y el desempeño organizacional. En definitiva, el buen mando intermedio será aquella persona que ha elegido serlo, pero a fin de asegurar la efectividad, no solamente es necesario su compromiso y lealtad hacia determinados valores, hacia la organización y su equipo, sino también la implicación, y que la propia organización pueda proporcionar un programa de desarrollo de habilidades, así como los medios para dotarle de las suficientes capacidades que permitan su desarrollo efectivo. Solamente así se conseguirá dotar al sector público de verdaderos agentes propiciadores y ejecutores de los cambios a que obligan los ciudadanos, como destinatarios finales de los servicios públicos.

CAPÍTULO II. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”
Albert Einstein

2.1. INTRODUCCIÓN

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la existencia no es un acto, sino un hábito”
Aristóteles

La importancia que las capacidades, habilidades y competencias tienen en las empresas y organizaciones en el presente es incuestionable. Un entorno sometido a un rápido y constante cambio precisa de directivos para actuar y dirigir un proceso de adopción de decisiones eficaz y consistente. La importancia capital de las habilidades se encuentra, siguiendo a Barney (1991), en que contribuyen para la generación de competencias distintivas que son valiosas, escasas, difíciles de imitar y sin sustitutos. Un siglo y medio de desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte ha convertido a nuestro planeta en un gigantesco mercado global. Como resultado de estos cambios, los directivos de hoy deben manejar miles de interrelaciones: con personas, con grupos o con organizaciones que tienen el poder de afectar su rendimiento en el trabajo. Al mismo tiempo, la diversidad de metas, opiniones y creencias entre estas personas es enorme.

Con estas premisas, resulta muy interesante acercarse al análisis del sector público abordando un aspecto poco estudiado y valorado, como es el de las habilidades directivas y personales. La realidad que se vive en la actualidad, con una crisis económica que ha sometido al sector público a una intensa revisión, muestra la necesidad imperiosa de dirigir la mirada y el acento en contar con empleados públicos competentes y eficaces. La necesidad de un estudio que integre los condicionamientos organizativos (la organización) y personales (los empleados públicos) se convierte en imprescindible para analizar la influencia de la administración pública en el entorno que le rodea, que no es otro que el de los ciudadanos (Robina Ramírez, 2002). El estudio de estos condicionantes personales lleva necesariamente al ámbito de las habilidades, como

una parte esencial para abordar los objetivos de mejora en la gestión y en la situación generada por un nuevo escenario basado en la limitación de recursos, en la eficiencia y en la necesidad de obtención de resultados.

Numerosas investigaciones (Adair, 2007; Aburto Pineda y Bonales Valencia, 2011; Lunenburg, 2011; Nel *et al.*, 2011; Abbass, 2012; Campbell *et al.*, 2011) confirman la tesis de la importancia estratégica que el desarrollo de habilidades directivas tiene en todas las organizaciones. Y especialmente en el sector público se reivindica la necesidad de una mayor valoración y consideración de disponer unos recursos humanos con habilidades personales y directivas, con las implicaciones que tiene en el cumplimiento de los objetivos de cada organización. Que el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones es una realidad confirmada en el sector privado, pero que aún no se ha trasladado suficientemente al sector público. Cuando los estudios (entre otros, Barbuto y Burbach, 2006; Rosch *et al.*, 2011, Goleman, 2012; Zárata Torres y Matviuk, 2012) confirman la importancia de elementos como la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, el sector público no debe quedar al margen de apostar decididamente por un elemento clave, una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora, en muchos aspectos: motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia, dirección y rendimiento de los equipos, delegación, etc.

Hasta hace poco tiempo sector público y habilidades directivas eran conceptos que raramente aparecían juntos. En las últimas décadas los esfuerzos de afrontar una reforma del sector público parece que han sido infructuosos. Así mismo, la profunda y larga crisis económica mundial iniciada en 2007 ha afectado a todos los sectores, incluido el público, provocando una necesidad acuciante de revisión y reforma, obligando al sector público a desarrollar iniciativas más eficaces que mejoren la eficiencia en el uso de los recursos públicos y han actuado como la espoleta capaz de cuestionar el statu quo e implantar un modelo alternativo (Longo y Gil, 2004). La enorme expansión que el sector público ha tenido desde la instauración del proceso autonómico que implantó la Constitución Española de 1978, ha provocado unos niveles de personal a su servicio realmente elevados, siendo el efecto llamada que este sector ha tenido en amplios sectores de la sociedad una constante aún vigente, lo que ha permitido que la estabilidad y seguridad en el empleo sean paradigmas que han representado factores motivacionales para optar por el empleo público. Esta conclusión parece

corroborarse con los resultados que se aportan en este estudio.

Se vive, por tanto, en una época de cambios vertiginosos en los que el ciudadano y el cliente determinan la estructura y procesos de las organizaciones, tanto privadas como públicas. Uno de los aspectos más esenciales de una organización eficaz es la capacidad para reducir el tiempo de respuesta a la hora de satisfacer a los clientes y usuarios. En este sentido, el sector público moderno evoluciona hacia estructuras más flexibles y el trabajo multidisciplinar y en equipo es fundamental. Altaba Dolz (2010) recoge la opinión que, aunque la intensificación de la competencia en el sector público no sea siempre posible, se sostiene que un mayor uso de las reglas de mercado ha sido y es un elemento clave, pues cuando se ha creado una situación en las que las organizaciones del sector público deben enfrentarse a la competencia, se ha fomentado notablemente la mejora de la calidad y de la eficiencia.

Si bien las habilidades directivas no se corresponden a todos los puestos de trabajo, tanto en organizaciones públicas o privadas, se entiende que un desempeño eficiente de cualquier puesto de trabajo requiere, no solo conocimientos y la actitud adecuada, sino también, determinadas habilidades, que en el caso de que se ocupen puestos de responsabilidad, se han denominado como directivas. Esta investigación apuesta por reforzar este componente de la competencia, la habilidad, como una estrategia demandada de forma acuciante en una cada vez más exigente globalización económica basada en el conocimiento. En este contexto, el análisis de las habilidades directivas se refieren necesariamente a saberes determinados, en cuanto a que el término habilidad se relaciona con la noción de capacidad. En esa lógica, se diferencia sobre tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad conceptual) y saber social (habilidad humana). Este conjunto de habilidades con las que debe contar un directivo del siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza tanto para la organización que dirige como para el mercado al cual esté orientado sus objetivos y metas.

En el presente capítulo, el segundo dedicado a la revisión teórica, se centra en el análisis de las habilidades directivas. Se ha dividido en tres bloques. En el primero como introducción, se realiza un acercamiento a la importancia de las habilidades directivas en el contexto económico actual. En el bloque segundo se aborda el marco conceptual de las habilidades directivas, se analiza el concepto de habilidad, la

diferenciación entre competencias y habilidades, así como se desarrollan las distintas aportaciones que la literatura científica recoge sobre la clasificación de las habilidades. Finalmente, en el bloque tercero se describen las 22 habilidades seleccionadas en la presente investigación, agrupadas en habilidades personales, interpersonales y de dirección.

2.2. MARCO CONCEPTUAL DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

La revisión de la literatura se ha centrado en el análisis de las aportaciones sobre la conceptualización de las habilidades directivas, su definición, identificación y clasificación. Por otra parte, la extensísima literatura sobre la necesidad de reforma del sector público (Metcalf, 1993; OCDE, 2000; Barzelay, 2001; Pollitt, 2003), refuerza la oportunidad de centrar la investigación realizada desde una perspectiva nueva, que consiste en reivindicar un papel mucho más relevante de las habilidades como elemento activo en las competencias que los empleados públicos deben poseer para el más eficiente desempeño de sus tareas y responsabilidades.

Los procesos de modernización del Estado impulsados en las últimas décadas han puesto un especial acento en las personas que trabajan en los servicios públicos, entendiendo que su aporte y desempeño son fundamentales para consolidar un Estado moderno al servicio de sus ciudadanos. No puede existir una administración pública profesionalizada y moderna si los puestos nucleares de dirección pública siguen siendo provistos de forma tal que se prescindan total y absolutamente de la acreditación de las competencias necesarias para su desempeño. Las orientaciones a la reforma del sector público se remontan al año 1997 cuando el Banco Mundial (1997) establece sus recomendaciones sobre cómo construir un sector público mejor mediante medidas orientadas, entre otras, a la coordinación, al desempeño, la promoción del personal motivado y capacitado mediante la utilización de políticas de compensación adecuadas y la formación de un espíritu de equipo.

La literatura relativa a las habilidades directivas es igualmente importante y extensa (entre otros, Bass, 1990a; Guirdham, 1990; Cardona y García Lombardía, 2005; Whetten y Cameron, 2005; Griffin y Van Fleet, 2013). Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. En este sentido, es importante y preciso acotar el concepto de habilidad, diferente al de competencia, que es más amplio y complejo. En primer lugar, el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2014) define habilidad como la capacidad y disposición para algo. Pues bien, en las empresas esa capacidad y disposición para hacer se convierte en una parte fundamental para el desempeño laboral, por lo que las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. En cambio, competencia es un concepto más amplio, e integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para realizar una actividad determinada. El concepto de competencia ha cobrado especial relevancia en los últimos años en el contexto de la gestión empresarial. Se habla de evaluación de competencias, gestión por competencias, desarrollo de competencias, selección por competencias, etc. Sin embargo, no se utiliza de manera uniforme ni se aplica siempre con acierto. De las definiciones sobre el concepto competencia puede concluirse que las competencias:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.
- Tienen relación con una tarea y organización concreta.

Tabla 2.1: *Síntesis de definiciones sobre el constructo habilidad*

Autores	Definición
Katz (1955)	Una habilidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no meramente potencial.
Goldstein (1993)	Capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión.
Peiró (1999)	Capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo).
Nahavandi (2006)	Un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica.
Mosley <i>et al.</i> (2005)	Conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.
Whetten y Cameron (2005)	Habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros.
Madrigal Torres (2009)	La capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.
Knapp (2007)	Es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.
Núñez Martín (2012)	Es el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento.
Cobo (2012)	La capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras (funcionales) generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible.
Agolla y Van Lill (2013)	Conjunto de habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial, habilidades interpersonales, que giran en torno a la gestión de relaciones clave y habilidades técnicas.
Griffin y Van Fleet (2013)	Conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.
Jafarzadeh (2013)	La capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento.
López Forero (2013)	Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.
Real Academia Española (2014)	Es la capacidad y disposición para algo.

Fuente: Elaboración propia.

El concepto de habilidad (Tabla 2.1) proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La

persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. En la administración pública, según Martínez Viñado (2010) existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside, por tanto, en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral. Las organizaciones necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Cerro Guerrero, 2010). Ciertamente profundizar en el conocimiento que la influencia de las habilidades directivas tiene en las organizaciones es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés (Ferrer y Clemenza, 2006; Perry *et al.*, 2009; Cetina *et al.*, 2010; Aburto Pineda y Bonales Valencia, 2011; Goyal, 2013; Jafarzadeh, 2013). En la actualidad hay abundante literatura (Bass, 2000; Ramis Palmer *et al.*, 2007; Jing y Avery, 2008) en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público o como determinante de la calidad de servicio (Raineri y Fuchs, 1995).

Las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuáles factores pueden basar su gestión para ser más eficientes y alcanzar los objetivos propuestos. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan. Esta situación es lo que lleva a analizar cómo los valores organizacionales pueden influir en el éxito de las organizaciones,

considerando que los valores son las fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados y la conducta asumida por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y, por ende, en el éxito de la organización (Dolan, 1997). La realidad muestra que los resultados de productividad están soportados en la optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. La dirección debe diseñar herramientas e implementar estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas, que no es otra que la eficacia organizativa (Hernández Juárez, 2010). Para ello, se deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales.

2.2.1. Clasificación de las habilidades

Las personas son las únicas capaces de utilizar eficientemente los recursos de la organización, aportando su esfuerzo y su inteligencia. De ahí la importancia, y la necesidad, de dirigir adecuadamente a las personas, o sea, de encauzarlas y movilizarlas hacia el logro de objetivos. Esa necesidad de dirigir adecuadamente a las personas pasa por las habilidades directivas. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Para facilitar esta identificación, han sido numerosas las aportaciones que han permitido detectar, clarificar e inventariar todo un amplio listado de habilidades que tratan de poner el acento en los diferentes tipologías y clasificaciones de lo que son las verdaderas capacidades humanas puestas al servicio del trabajo profesional.

La revisión de la literatura (Mosley *et al.*, 2005; Griffin y Van Fleet, 2013; etc.) ha permitido establecer una clasificación de las habilidades directivas entre grandes agrupaciones (Tabla 2.2), si bien no existe un consenso generalizado. En primer lugar, se encuentran las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida. En segundo lugar, las

habilidades con otras personas, también denominadas interpersonales, que son aquellas en las que la relación con los demás cobra un protagonismo especial. Es decir, la capacidad de entender a otras personas, y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas, que son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en la capacidad de supervisión y coordinación de otras personas.

Tabla 2.2: *Una propuesta de clasificación de las habilidades directivas*

Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de dirección de personas
Capacidad de aprender	Capacidad de comunicación	Liderazgo
Desarrollo de la visión	Cooperación y trabajo en equipo	Motivación
Inteligencia emocional	Gestión de reuniones	Desarrollo de personas
Gestión del tiempo	Asertividad	Creatividad
Gestión de estrés	Negociación	Delegación
Desarrollo personal		Resolución de conflictos
Toma de decisiones y resolución de problemas		Optimización de recursos
		Presentaciones en público
		Gestión del talento
		Coaching

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y de dirección están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Y el sector público, como organización compleja, no queda ajena a dicho proceso. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en componentes fundamentales para la gestión, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos. Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso, un nuevo lenguaje en el

que el despliegue de las habilidades personales y directivas cobra un nuevo significado. En este sentido, Jafarzadeh (2013) se refiere a la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayor responsabilidades en el futuro.

Agolla y Van Lill (2013) afirman que los principales factores internos de las innovaciones del sector público son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles. Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión. Respecto a la clasificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. La clasificación propuesta por Mosley *et al.* (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (Figura 2.1). Establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

Figura 2.1: Clasificación de las habilidades directivas de Mosley, Megginson y Pietri

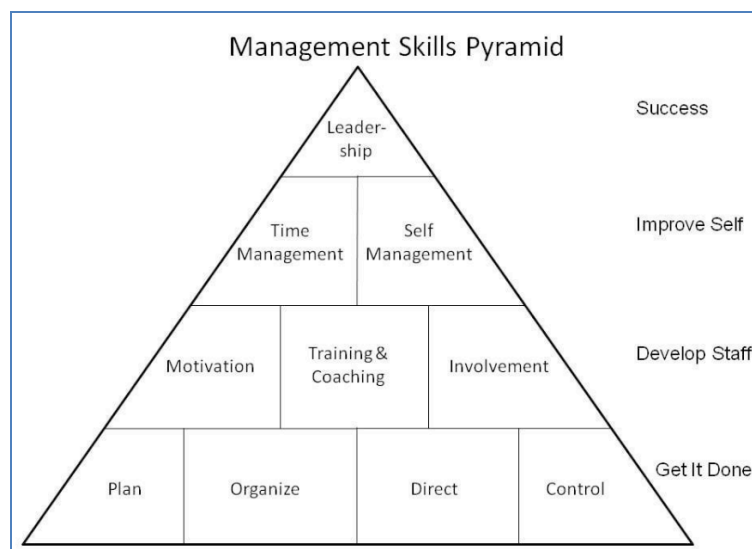


Fuente: Mosley *et al.* (2005)

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (1955), que destaca que los directivos necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cálculo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerida por Reh (2009), que agrupa los talentos generalmente reconocidos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de responsabilidad y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico.

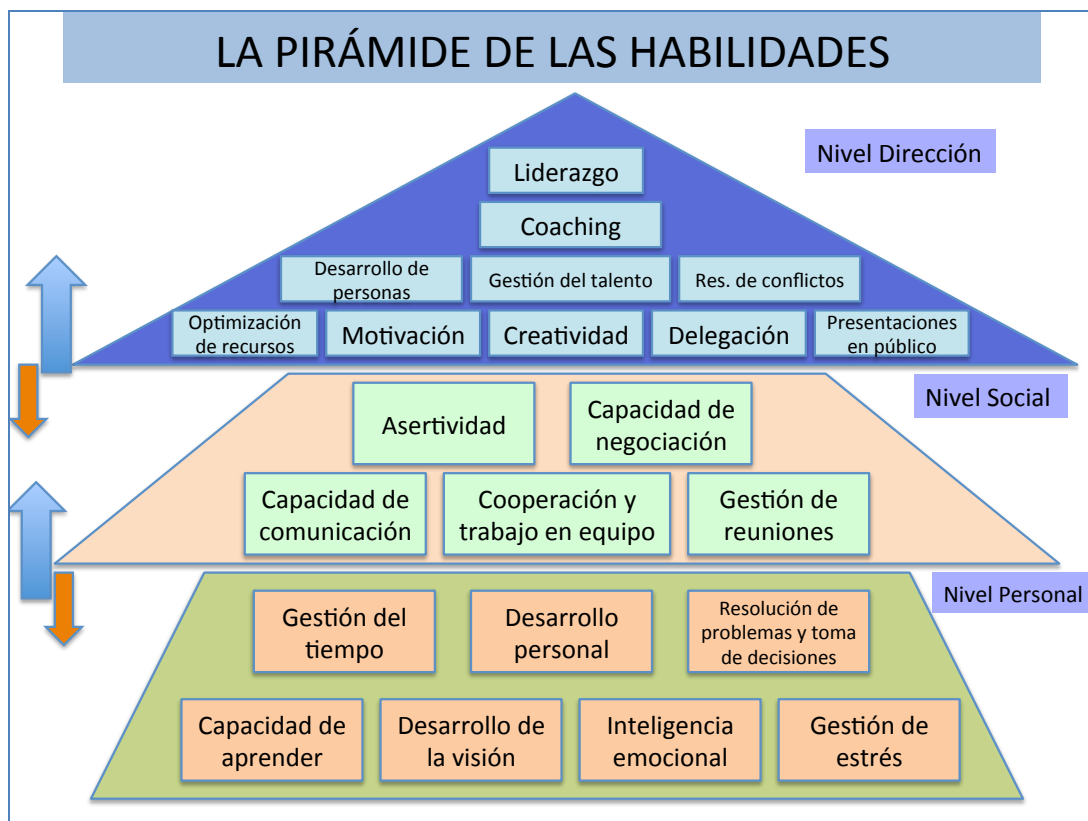
Figura 2.2: *La pirámide de las habilidades directivas según Reh*



Fuente: Reh (2009)

La pirámide propuesta por Reh (2009) incluye cuatro niveles (Figura 2.2); en primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar); en segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados); como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo); en cuarto lugar, la cima de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo. En esta línea, pero muchos años antes, se le debe a Maslow (1943) la conocida Pirámide de las necesidades humanas, que acertadamente representa cómo las personas deben ir superando una serie de necesidades hasta llegar a aquellas que situaba en la cima de la pirámide, las de autorrealización. Independientemente de las clasificaciones y agrupaciones que reciben las habilidades en los diferentes modelos propuestos anteriormente, la siguiente clasificación proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas. En la Figura 2.3 se propone un Modelo de pirámide de habilidades directivas.

Figura 2.3: Modelo “Pirámide de las habilidades directivas”



Fuente: Elaboración propia

Al primer nivel se le denomina Personal y está constituido por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Se le considera el más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo se es persona, por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, de las responsabilidades, etc. La base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicadas. En este nivel se pueden encontrar las siguientes habilidades: capacidad de aprender, desarrollo de la visión, estrategia y desarrollo personal, inteligencia emocional, toma de decisiones y la gestión del tiempo. Al segundo nivel se le denomina Social, puesto que el conjunto de habilidades que se pueden incluir dan forma a una gran estructura de soporte que consolida el primer nivel, el Personal, que lo enriquece y desarrolla. El nivel Social está determinado por la calidad de las habilidades personales. Aquí se encuentran las habilidades sociales que tienen como denominador común la relación con otras personas, que siguiendo a Esparza (2009), considera que la calidad de las relaciones radica en la calidad de como uno es. De ahí, que esta segunda estructura se hace fuerte cuando las habilidades a nivel personal están maduras, desarrolladas. En el nivel Social se encuentran habilidades como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, la gestión de entrevistas, la negociación, la gestión de reuniones, la asertividad, la gestión del jefe y las habilidades sociales. Finalmente al tercer nivel se le identifica con el de la Dirección. A este nivel, como en la Pirámide de Maslow, se encuentra el máximo desarrollo en el despliegue de las habilidades. Y este desarrollo se alcanza cuando se dirigen, se coordinan y se lideran personas. El arte de la dirección, y por ende, el de la dirección de personas, supone el ejercicio de un amplio abanico de habilidades, que se basa en el desarrollo de los anteriores niveles, personales y sociales, por eso está en la cima de la pirámide. Las habilidades en la dirección de personas suponen un desafío en las relaciones con las personas, implica exigencia, responsabilidad y decisión. En este nivel se encuentran las habilidades: liderazgo, motivación, desarrollo de personas, efectividad, presentaciones en público, gestión de conflictos, delegación, coaching, gestión del talento y la creatividad e innovación.

A continuación se recoge en la Tabla 2.3, un resumen de las principales aportaciones respecto al estudio y clasificación de las habilidades directivas, que

proporciona una aproximación a las habilidades directivas analizadas en la revisión de la literatura.

Tabla 2.3: *Clasificación de las habilidades directivas según autores*

Drucker (1954)	Katz (1955)	Bateman y Snell (1999)	Chiavenato (2000)
Propone las cinco operaciones básicas: a) fijar objetivos; b) organizar; c) comunicar y motivar; d) medir y evaluar; e) desarrollar y formar personas.	a) Las habilidades técnicas b) Las habilidades de trato personal c) Las habilidades conceptuales	Establecen que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.	Las habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que no se vuelvan descartables ni obsoletas. Se deben desarrollar tres competencias durables: a) el conocimiento, b) la perspectiva y c) la actitud.
Whetten y Cameron (2005)	Mosley et al. (2005)	S. Función Pública México (2008)	Madrigal Torres (2009)
Las habilidades administrativas incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad.	a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.	a) Visión del servicio público: Consiste en los valores éticos que poseen y deben practicar los empleados públicos. b) Gerenciales: Se trata de los conocimientos, habilidades o actitudes que deben tener los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. c) Técnicas transversales: Consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos. d) Técnicas específicas: Consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño.	Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: a) La comunicación, b) Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, c) Tener creatividad para innovar, improvisar y planear, d) Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, e) Saber administrar su tiempo y el de su personal, f) Trabajar en equipo, y g) Ser asertivo.

Tabla 2.4: Clasificación de las habilidades directivas según autores (continuación)

Reh (2009)	Cobo (2012)	Agolla y Van Lill (2013)	Griffin y Van Fleet (2013)
Nivel 1: - Planear, Organizar, Dirigir y Controlar	1. Nivel básico: Habilidades y alfabetismos básicos.	a) Habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial.	Siete habilidades centrales:
Nivel 2: - Motivar, Capacitar, Entrenar, Fomentar la participación de los empleados	Aquí se incluye la capacidad de lectura y escritura, matemáticas, ciencias y alfabetismo digital.	b) Las habilidades interpersonales: gestión de relaciones clave y ajustes basados en las relaciones vitales de nuevo éxito en participación.	a) habilidades técnicas, b) interpersonales, c) conceptuales, d) de diagnóstico, e) de comunicación, f) de toma de decisiones g) de gestión del tiempo.
Nivel 3: - Efectividad	2. Nivel intermedio: Habilidades ocupacionales. Aquí se encuentran competencias relacionadas con necesidades laborales específicas	c) Las habilidades técnicas: desarrollo del concepto, la estrategia, la planificación, la investigación de mercado, evaluación económica, etc.	
Nivel 4: - Liderazgo.	3. Nivel superior: Habilidades más complejas que guardan estrecha relación con una economía de los talentos.		

Fuente: Elaboración propia

2.3. INVENTARIO DE HABILIDADES

En este apartado se desarrollan de forma pormenorizada el inventario de las 22 habilidades seleccionadas en la presente investigación, siguiendo la clasificación expuesta en el apartado anterior, que responde a tres grandes agrupaciones: habilidades personales, interpersonales y de dirección. Sin duda es escuchado en las organizaciones proclamar de forma reiterada que el personal es su activo más valioso e importante. Esta perspectiva se refleja de forma positiva en la manera en que se gestiona al personal en las organizaciones o forma parte de la retórica organizacional es un tópico larga y frecuentemente debatido (entre otros, Legge, 1996; Storey, 2001; Beardwell *et al.*, 2004). Se puede discutir que no son las personas *per se* las que son consideradas valiosas, sino su habilidad para trabajar. No obstante, si se desplaza el énfasis desde los

elementos financieros y técnicos hacia el factor humano, se puede clasificar a las organizaciones en función de la forma en que son consideradas las variables actitudinales. En definitiva, un mayor énfasis en la gestión de personas será determinante para una verdadera valoración de las habilidades como elemento diferenciador para un desempeño excelente.

2.3.1. Habilidades personales

En este apartado se van a analizar siete habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento de las personas. Aquí se encuentran habilidades tan importantes como la capacidad de aprender, la gestión del tiempo, la inteligencia emocional y la gestión del estrés, la estrategia y desarrollo personal, el desarrollo de la visión, la toma de decisiones, etc.

2.3.1.1. Capacidad de aprender

“La única habilidad competitiva a largo plazo es la habilidad para aprender”
Seymour Papert

La capacidad de aprender es una habilidad personal básica. En la presente investigación la capacidad de aprender como habilidad directiva ha sido definida como la *“actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos y los de la organización”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Esta habilidad se constituye en un instrumento de gran fuerza para las personas. Los neurocientíficos dicen que sólo se utiliza el 10% de la capacidad cerebral (Goleman, 2012). Por tanto, queda un potencial enorme de aprendizaje e ir más allá de lo que habitualmente hacemos se presenta como un reto de gran importancia.

Drucker (1993) denomina a los directivos y trabajadores que realizan sus

trabajos basados en la información y el conocimiento como "trabajadores del saber" (*knowledge worker*). Ciertamente desarrollar la habilidad de la capacidad de aprender implica estar plenamente integrado y adaptado a esta nueva realidad: la Sociedad del Conocimiento exige un aprendizaje continuo. Hunt (1997) afirma que en el horizonte del siglo XXI, lo que importa y se valora cada vez más ya no es tanto lo que sabemos, lo que una vez aprendimos, como la capacidad de aprender constantemente para adaptarnos al permanente desafío que presenta la Era de la Información. Ahora la realidad que está imponiendo Internet hace que se pueda acceder fácilmente a un vasto e ingente volumen de información. Y lo más importante, de forma inmediata. Por tanto cobra una especial relevancia la capacidad de aprender como una habilidad "pegada" a la realidad.

El avance vertiginoso de las nuevas tecnologías está provocando de forma inexorable que el conocimiento está desplazando a otros recursos considerados relevantes en la ya superada era industrial, como son la tierra y el capital. En palabras de Toffler: "el nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento" (Toffler, 1990: 282-283). En este sistema, el valor añadido de los productos y servicios ofertados por las empresas está vinculado al conocimiento que incorporan. En opinión de Aramburu (1996) los individuos aprenden cuando son capaces de cuestionar y modificar sus normas de comportamiento, por eso mismo, estamos ante una habilidad importante. Análogamente, las organizaciones que aprenden poseen una elevada capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y de cambiarlas si es preciso. Los sistemas con una elevada capacidad de aprendizaje, como el cerebro humano (Morgan, 1986), procesan información con gran rapidez obteniendo nuevo conocimiento de su entorno interno y externo, en base al cual modifican su estructura y comportamiento para ajustarse a las condiciones existentes en cada momento. Como afirman Swieringa y Wierdsma (1995), el aprendizaje es la base del cambio de conducta. Las organizaciones diseñadas para aprender están especialmente dotadas para el cambio. Por otro lado, los individuos y empresas con elevada capacidad de aprendizaje no sólo poseen una mayor capacitación para el cambio, sino que también tienen más aptitudes para el manejo de información, aspectos cruciales para la supervivencia, tanto de los individuos como de las organizaciones, en la nueva sociedad. Desde este enfoque, Aramburu (1996) precisa que la condición fundamental

para que una persona que ocupa un puesto de responsabilidad, un directivo, afronte con éxito los retos actuales es la posesión de una alta capacidad de aprendizaje.

Y bien, ¿qué significa que un directivo tiene capacidad de aprender? Se constituye en el valor que ayuda a descubrir la importancia de adquirir conocimientos a través del estudio y la reflexión de las experiencias cotidianas y una visión profunda de la realidad. Se suele destacar esta habilidad de entre las muchas que a nivel personal y directivo se deben desplegar en la vida para obtener los resultados y objetivos deseados. La verdadera capacidad de aprender viene determinada por la calidad del aprendizaje que se haya realizado y de su puesta en práctica al servicio de los objetivos (Cerro Guerrero, 2010).

Volviendo al mundo de la empresa, en opinión de Cerro Guerrero (2010), la persona que se queda en los conocimientos o en su experiencia pasada y no desarrolla la necesaria adaptabilidad a un entorno tan cambiante, se puede convertir en un freno para su desarrollo personal. La formación se constituye en premisa para la consecución de las metas y propósitos. Así mismo, en esta línea Cerro Guerrero (2010: 31) llega a precisar que "la capacidad de aprender es más una cuestión de actitud que de técnica". Una interesante afirmación que encierra un enorme potencial y significado, si bien es cierto, que en el contexto actual, lo que importa y se valora cada vez más ya no es tanto lo que se sabe, lo que una vez se aprendió, como la capacidad de aprender, es decir, de qué manera se afronta la realidad y de qué manera se actúa. Si se está preparado al permanente reto de la realidad en la que se vive, se estará desarrollando la capacidad de aprender. La capacidad de aprender permite descubrir el potencial y la capacidad de aprendizaje, crecimiento y desarrollo. Desarrollar la capacidad de aprender implica un compromiso de aprendizaje permanente, y ese aprendizaje pasa necesariamente por una adaptación continua a los cambios.

Como afirma Kanter (1983), las empresas con éxito serán aquellas capaces de asumir el reto del cambio continuo. Igualmente, los directivos con éxito serán aquellos con una gran capacidad de adaptación a los cambios cada vez más rápidos, a los que las empresas deban dar la respuesta adecuada. Por tanto, la capacidad de aprender como habilidad directiva y personal se constituye en un aliado fundamental para los gestores y responsables de empresas. Y no se trata sólo de acumular conocimientos. Querer aprender implica una actitud determinada. Küppers (2011: 34) considera que "la actitud

de las personas que trabajan en una empresa es su principal activo, ya que la empresa vive de las ganas de aportar, de crecer, de mejorar y de luchar de las personas que trabajan en ella”. Se trata de una extensión de la frase mucho más conocida: “las personas son el principal activo de la empresa”.

Ciertamente se ha defendido que las personas son el recurso más determinante de la empresa, pues cuando la tecnología y las comunicaciones son imitables, las personas se convierten en la verdadera ventaja competitiva; pero igualmente es obvio reconocer que las personas no son iguales, y que la diferencia principal radica en su actitud y en las habilidades que despliegan. Esta actitud es la clave de un aprendizaje continuo, pues genera muchas más posibilidades de aprendizaje que las acciones formativas programadas. No obstante, se puede afirmar que la formación programada sigue aportando un valor fundamental a las personas y organizaciones. Las personas deben saber detectar cuando es más importante la formación, como por ejemplo, cuando se necesita acometer nuevos proyectos, o bien, cuando se tiene que asumir nuevas tareas o se afrontan cambios en la misión personal. Como afirma Lowney (2004), una de las características que desarrollan los líderes es que están siempre enseñando y aprendiendo. Una prueba más de la importancia que la capacidad de aprender representa en el desarrollo de las habilidades directivas.

¿Qué significa que un directivo tiene capacidad de aprender? (Figura 2.4). Se percibe por tanto, que tiene dos elementos fundamentales: lo que se aprende y cómo se aplica. La reflexión del directivo respecto de sus propios procesos de conocimiento, constituye uno de los aspectos fundamentales para desarrollar la capacidad de aprender en la empresa pública o privada. La toma de conciencia sobre los procesos utilizados en el aprendizaje propio, facilita mejorarlos y desarrollar la capacidad de aprender de manera continua, dentro y fuera de la organización.

Figura 2.4: La organización que aprende



Fuente: Elaboración propia

En relación al sector público, Longo (2002) afirma refiriéndose al *Senior Civil Service* del Reino Unido, que una de las seis competencias directivas básicas definidas sobre el "Liderazgo para resultados", que sintetiza su visión de la función directiva pública, es precisamente "aprender y mejorar". La capacidad de aprendizaje del individuo hace referencia a su habilidad y competencia para aprender, reflexionar sobre sus actos, combinar el trabajo y el aprendizaje (Torras Arruga, 1997). De esta manera se desarrolla una nueva mentalidad, se cambia la forma de entender las cosas y se afrontan las dificultades de manera distinta, lo que se manifiesta, en definitiva, en nuevo conocimiento. Esta capacidad requiere de una continuidad temporal, ya que su desarrollo efectivo no es inmediato. Depende básicamente de la preparación y del sistema social, ya que su acción se deriva de éste y es a su vez el resultante de la acción individual; y de las actitudes y aptitudes del individuo (Pérez López *et al.*, 2000) integradas en lo que Aubrey y Cohen (1995) denominan como la sabiduría. Además existen otros factores que le afectan, los cuales son comunes al proceso de aprendizaje a nivel individual. Entre los elementos más representativos de la capacidad de aprendizaje individual destacan la habilidad para pensar sistemática y críticamente, para asumir el pensamiento de otro y la apertura de ideas y pensamientos (Finger y Brand, 1999).

Como conclusión, se puede decir que el mundo en el siglo XXI será muy distinto al que inauguró el siglo XX. Ante esta nueva realidad, las personas se enfrentan a la difícil tarea de replantear el modo de diseñar y gestionar las empresas. Rovira (2009) relaciona la capacidad de aprender con el coaching ontológico. Una de las habilidades más importantes que promueve el coaching ontológico es ‘el aprender a aprender’, porque sólo así se podría satisfacer el apetito insaciable de la aventura de descubrir nuevos conocimientos y puntos de vista, tanto de nosotros mismos como de otras personas. Como dice Drucker (1993:25): "no hay ninguna duda de que éste es el momento de hacer el futuro, precisamente porque todo está cambiando. Ahora es tiempo para la acción". Aunque se desconoce cómo serán exactamente las empresas del futuro, sí se sabe que su supervivencia estará condicionada por la capacidad de aprender de sus gestores.

2.3.1.2. *Desarrollo de la visión*

“La visión hace al líder. Lo que descubrí fue que todos los líderes tenían una visión fuerte, plausible y convincente acerca del rumbo que pensaban imprimir a sus empresas. Los mejores líderes son gente de ideas y forjadores de conceptos”

Warren Bennis

En general, a lo que aspiran las personas, la imagen de futuro tiene un poder o fuerza de cambio, que provee incentivos y expectativas para hacer avanzar y progresar a las sociedades. En este sentido, Gardner (1995) relaciona la necesidad de un liderazgo global en el siglo XXI con la capacidad de crear un relato acerca de la sociedad, una narración convincente que dé cuenta y razón del sitio que ocupa en ella y que logre vincular a individuos diversos en una empresa más integrada. Por tanto, si a nivel de sociedad se reconoce la importancia de la visión para hacerla avanzar, respecto a las organizaciones, la visión es determinante para garantizar una pervivencia futura. Kotter (1996) se refiere al liderazgo visionario como aquel que orienta y facilita el cambio en las organizaciones. El líder crea “la visión”, entendido como un cuadro inteligente y estimulante del futuro, y la estrategia, concebida como un modo lógico mediante el cual conseguir la visión.

El desarrollo de la visión es una de las habilidades que menos se destacan en un líder. En cambio, es reivindicada como una de las más importantes y necesarias, y aquella que diferencia claramente a un líder de un gestor. Siguiendo a Bennis (2000), los líderes con visión deben mantener un equilibrio casi perfecto, considerando que el primer ingrediente del liderazgo es la visión que actúe como directriz. Morcillo (2008) recoge los resultados de una investigación en 1998 por la consultora Pricewaterhouse-Coopers a ochocientos consejeros delegados de cuatro continentes, incluyendo doscientos cincuenta de grandes empresas europeas. Según esta investigación, los directivos indican, con un setenta por ciento de las respuestas obtenidas, que el desarrollo de la visión y de la estrategia corporativa constituye su principal función directiva.

En la presente investigación, el desarrollo de la visión como habilidad directiva se ha definido como *“la capacidad de definir el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad”* (Anexo II. Cuestionario aplicado).

Numerosas investigaciones se han ocupado de relacionar la visión directiva con otras facetas organizacionales (entre otros, Rojas-Vera y Arapé-Copello, 1999; Camelo Ordaz *et al.*, 2007; Zapata Rotundo *et al.*, 2008; Cetina *et al.*, 2010) como por ejemplo, la innovación, los tipos de trabajo, la comunicación, los equipos de trabajo, etc. Respecto a la innovación, uno de los aspectos de más actualidad, las conclusiones avanzan que la visión no explica, por sí sola, los mayores resultados de innovación, sino que es necesario que las empresas diseñen equipos de trabajo dotados de diversidad, cohesión, autonomía, así como que los procesos de comunicación informal sean fluidos. Rojas-Vera y Arapé-Copello (1999) destacan la relación entre la habilidad desarrollo de la visión y la capacidad de comunicación. En esta línea, Arham *et al.* (2013) reconoce la importancia que tiene un líder para demostrar una visión fuerte y ser capaz de proporcionar supervisión, orientación y dirección a sus empleados.

Respecto al sector público, se trata de organizaciones que se enfrentan continuamente a una agenda política cambiante y la motivación e implicación de los empleados en la visión y los valores de la organización, se ha convertido en una importante preocupación actual (Boyne, 2003; Ferlie *et al.*, 2003). Encontrar maneras de compartir continuamente la visión y la identidad es otra de las claves que enumera

Carrigan (2013), afirmando que es importante lograr el compromiso de los empleados y mantener una organización donde las personas trabajan juntos para alcanzar metas comunes. Vázquez Alatorre (2013) se fija en el liderazgo carismático para destacar su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios. Este mismo autor destaca que los líderes deben presentar de manera atractiva su visión basada en valores y comunicar sus estrategias convincentemente, además de poner atención a las necesidades individuales de sus seguidores, con lo cual construirán confianza.

Cerro Guerrero (2010) se centra en la manera por la que un directivo debe saber desplegar las habilidades para ser capaz de desarrollar la visión, cualquiera que sean las circunstancias de cada momento, y apunta que las bondades de tener una visión, una meta o un proyecto ilusionantes son muchas.

Westley y Mintzberg (1989) consideran que el líder visionario deberá tener un estilo propio con una buena dosis de capacidad imaginativa, inspiración y sagacidad, expresado en procesos y contenidos estratégicos y dispuesto a detectar las variaciones del contexto externo en el que se desenvuelve. Es persona visionaria quien a través de sus palabras y acciones logra que sus seguidores perciban su propia visión y se unan a él para realizarlas en común. Describen cinco diferentes tipos de líderes visionarios como actores de un fenómeno dinámico e interactivo, opuesto al proceso unidireccional que comúnmente se atribuye al liderazgo en general.

En conclusión, el desarrollo de la visión se ha visto como una habilidad personal pero fuertemente directiva, al poner el acento en una de sus características esenciales de la función directiva. Efectivamente, Cerro Guerrero (2010) afirma que a los directivos les corresponde concretar la visión y fijar los medios (estrategia y política) para alcanzarla, cumpliendo los plazos previstos. La visión debe alinearse con la misión; concreta la misión en el medio plazo de modo ambicioso y, a la vez, alcanzable. Cuanto más cerca está una organización de alcanzar su misión mayor es su éxito, puesto que la misión ocupa un lugar principal en toda empresa, y a alcanzarla van dirigidos, en última instancia, los esfuerzos de todos. Los directivos deben compartir dicha misión, o por coherencia, renunciar al puesto. Aunque un directivo debe gobernar siempre con la cabeza puesta en el largo plazo, el futuro, sus actuaciones, que orientan y facilitan el cambio, se mueven de modo ordinario en el corto y medio plazo, a través de decisiones

consistentes que le permiten proporcionar la supervisión adecuada. Todo ello conforma una actuación que se convierte en la directriz para fijar los medios necesarios y poder concretar una visión a alcanzar (Figura 2.5).

Figura 2.5: *Desarrollo de la visión*



Fuente: Elaboración propia

2.3.1.3. *Inteligencia emocional*

“Nunca es tarde para seguir mejorando nuestra competencia en el campo de la inteligencia emocional”

Daniel Goleman

El constructo Inteligencia Emocional tiene sus orígenes en los estudios de Edward Thorndike (1920) sobre la Inteligencia Social, definida como la capacidad para comprender y dirigir a las personas y gestionar sus relaciones. Más tarde, Gardner (1983) abundó en los conceptos de inteligencia interpersonal e intrapersonal señalando que la primera, la inteligencia interpersonal, denota la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de los demás para trabajar eficazmente con ellos y,

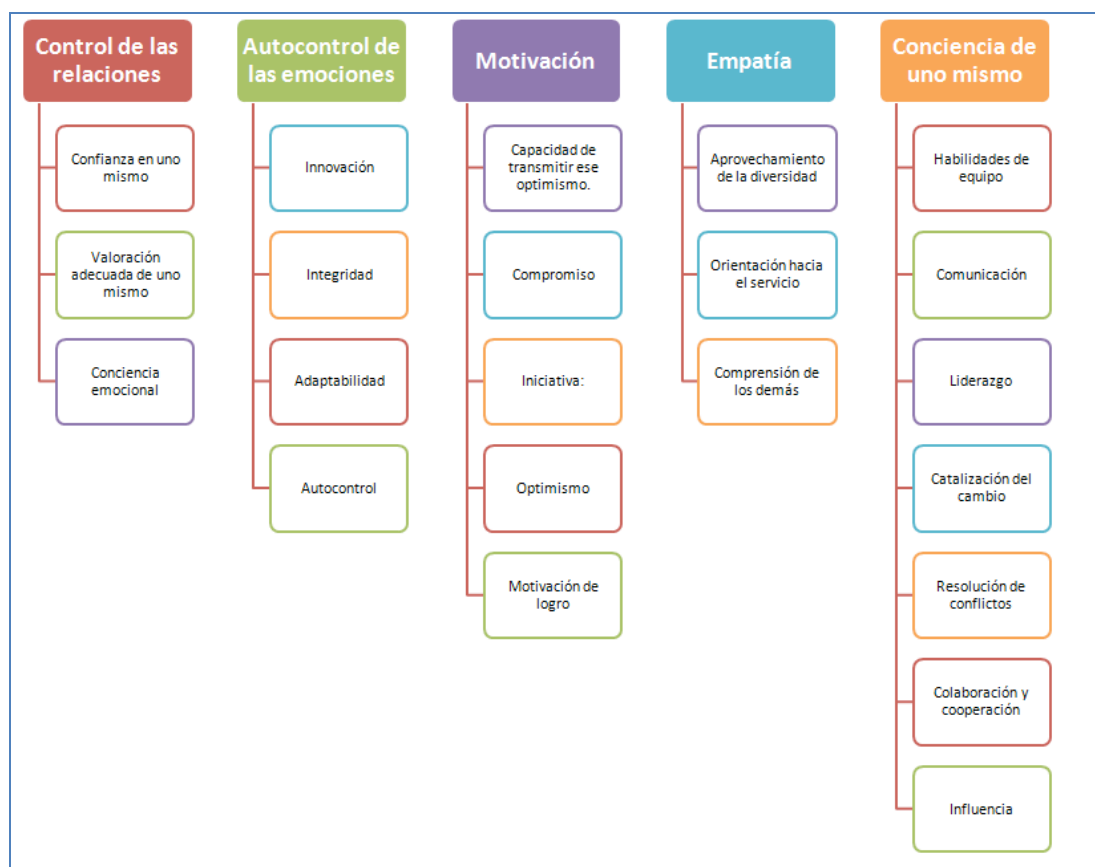
la segunda, la inteligencia intrapersonal, como la capacidad para comprenderse a uno mismo de forma efectiva. En cambio, no fue hasta Salovey y Mayer (1990) cuando se realizaron las primeras investigaciones relevantes sobre este concepto. Estos autores se enfocaron en componentes afectivos, emocionales, personales y sociales (sin menospreciar los cognitivos) que suponían un factor clave de éxito en los diferentes ámbitos de la vida. Sin embargo, fue Goleman (1996) quien realmente popularizó la inteligencia emocional identificando los atributos necesarios para triunfar en la vida y ser feliz. Además, explicó como la inteligencia emocional no es un factor inamovible, sin capacidad de modificación, sino que es un constructo que es posible desarrollar y potenciar a lo largo de la vida. El destacado psicólogo norteamericano Bar-On (1997) definió la inteligencia emocional como un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del entorno.

Dolan (2005) considera que una empresa que cuenta con profesionales de alta calidad técnica y humana posee una herramienta importante para la gestión empresarial, siendo dicha herramienta la que puede marcar la diferencia en el camino al éxito entre las empresas porque la ventaja competitiva puede encontrarse en la habilidad de transmitir y adaptar el *know-how* único y específico de conocimientos tecnológicos, estratégicos o comerciales de manera eficaz a otras realidades. Esa herramienta a la que se refería Dolan es la inteligencia emocional, constructo que a pesar de que su aparición en la literatura científica es relativamente reciente (finales del siglo XX), su importancia y relevancia actual ha superado notablemente todas las expectativas. Goleman (1996) define el término inteligencia emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Las emociones, esas grandes condicionantes de la conducta, pueden influenciar la vida en multitud de sentidos. El mismo Goleman (1998) completa la definición anterior afirmando que la inteligencia emocional es la capacidad de motivarse a uno mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular los propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales.

Madrigal Torres (2009) se pregunta por qué la importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. La respuesta muestra la

relevancia de esta habilidad imprescindible, pues de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores. López-Boudet y Martínez-Vázquez (2014) consideran que desde la aparición de los estudios sobre inteligencia emocional se ha producido un verdadero movimiento de aplicación de ese tipo de inteligencia para el análisis y la evaluación del desempeño de personas e instituciones. Efectivamente, esta megahabilidad, pues como se verá más adelante engloba una serie de componentes (competencias) que se identifican en la Figura 2.6, está teniendo una enorme influencia en las empresas que se acercan a este constructo, y un gran interés por descubrir las potencialidades que ofrece. Para ello hace falta una alfabetización emocional que permita que la gestión de personas en las organizaciones se desarrolle por parámetros nuevos.

Figura 2.6: Componentes de la inteligencia emocional



Fuente: Elaboración propia

En la presente investigación se ha utilizado la siguiente definición de inteligencia emocional: “*habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno, para razonar y resolver problemas eficazmente*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). Para su estudio y análisis, la inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal. En conjunto, comprende un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc. La inteligencia personal está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que las personas se relacionan con uno mismo. Cuando se aplica en el trabajo, comprende tres componentes: la automotivación, la autoconciencia y el autocontrol (Figura 2.7).

Figura 2.7: Componentes de la inteligencia personal



Fuente: Elaboración propia

Ser inteligente emocionalmente, supone poner el acento en otros aspectos que hasta hace unos años, y no hace tantos, se consideraban competencias blandas (*soft*), que se identifican con las habilidades. En las organizaciones ha primado las competencias duras (*hard*) relativas al conocimiento sobre el puesto de trabajo, la técnica, etc. Ha sido más que evidente que se ha priorizado y conducido la orientación profesional y personal de los individuos en función casi siempre del conocimiento, soslayando otras. Afortunadamente desde el desarrollo de las teorías de inteligencias

múltiples ha favorecido que la educación y la formación de las personas pueda ir encaminada al desarrollo de habilidades clave para el éxito en la vida. Ese es el gran logro de estas teorías, poner el foco de atención en pro de la felicidad y el éxito, más en habilidades intra e interpersonales que en el cociente intelectual de cada uno. Las numerosas investigaciones que se han generalizado a partir de haberse popularizado este constructo han permitido avanzar en el conocimiento de un aspecto fundamental en las empresas y organizaciones en general. Por ejemplo, Batista y Bermúdez (2009) demuestran la correlación positiva entre las variables inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. Dentro de las actividades públicas, Hopkins *et al.* (2007) encontraron que la inteligencia emocional es un factor crítico para el liderazgo eficaz entre los consejos escolares. Iguales conclusiones aportan Alegre y Levitt (2014) sobre la estrecha relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, aunque aportan como novedad que se obtienen resultados contradictorios en función de las diferentes definiciones de inteligencia emocional utilizadas en las investigaciones.

Blais y Sinclair-Desgagné (2002) consideran que la investigación sobre las competencias de liderazgo ha subrayado la contribución significativa de lo que ahora se llama inteligencia emocional. Estos autores resaltan que los principales ingredientes del liderazgo serían la autoconciencia y la empatía, esta última abarca la capacidad de escuchar a los demás y la integración de sus respectivos puntos de vista. Sobre este mismo asunto, la efectividad del liderazgo, Guillén y Florent-Treacy (2011) indican que la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en los comportamientos de colaboración en el trabajo.

En España, la investigación de Cardona y Chinchilla (1999) señalan que las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global; definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de las mismas requiere un proceso de entrenamiento, y con la repetición de las acciones se adquieren nuevos hábitos y modos efectivos para actuar. Consideran a la inteligencia emocional como una competencia de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

2.3.1.4. Gestión de estrés

“La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo”

Galileo

La sociedad actual, sociedad de la información y del conocimiento, se caracteriza por la complejidad del mundo industrial y tecnológico, y por una tendencia a la globalización económica y cultural. Por ello, exige el uso de las capacidades y de nuevas competencias personales, sociales y profesionales para poder conseguir un desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se imponen. Sin embargo, en muchos casos, las herramientas que se utilizan para lograr estos objetivos no son las más adecuadas y solo conducen a la frustración, la ansiedad o al estrés, que hace que las personas se comporten de una manera inadecuada tanto con uno mismo como con los demás, creando un círculo vicioso que por desgracia se transmite a superiores y subordinados. Hoy se vive presionado y estresado, bajo la tentación inútil de hacer más de lo mismo, pero más rápido y a menor costo. Es la tentación del incrementalismo irreflexivo que la sociedad del conocimiento está aumentando de manera imparable. La gestión del estrés como habilidad personal está plenamente relacionada con la inteligencia emocional, de la que Dolan (2005) afirma que cuanto más alto es el puesto, más necesaria la inteligencia emocional.

Según Simo *et al.*, (2008) el estrés laboral es el grado en el cual los empleados experimentan dificultad de desempeño en su trabajo, pudiendo diferenciarse tres aspectos: ambigüedad en el trabajo, conflicto de roles y carga de trabajo. Se puede decir entonces que, de acuerdo con la literatura científica, el estrés implica cualquier factor externo o interno que induce a un aumento en el esfuerzo por parte de la persona para mantener un estado de equilibrio dentro de sí misma y en relación con su entorno (Naranjo Pereira, 2009). Por su parte, Melgosa (1995) considera al estrés como un conjunto de reacciones fisiológicas y psicológicas que experimenta el organismo cuando se lo somete a fuertes demandas.

Existe un estrés positivo (eustrés) que incrementa las capacidades del ser humano para afrontar momentos críticos. El buen estrés es todo aquello que causa placer, todo lo que la persona quiere o acepta hacer en armonía consigo misma, con su

medio y con su propia capacidad de adaptación. Es el estrés de la realización agradable (Naranjo Pereira, 2009). El problema surge cuando esta reacción biológica de supervivencia se prolonga en el tiempo impidiendo una distensión adecuada. Ignorar los efectos de la presión en el trabajo puede ser enormemente negativo para las empresas. Al fin y al cabo, la experiencia de cada integrante de un equipo de trabajo es un remanente económicamente muy valioso que puede perderse al ignorar la silenciosa realidad del estrés. Un estrés excesivo debido a un estímulo demasiado grande, puede conducir a la angustia; es decir, al distrés. Se rompe la armonía entre el cuerpo y la mente, lo que impide responder de forma adecuada a situaciones cotidianas.

Como habilidad directiva, la gestión del estrés debe plantear una estrategia en dos direcciones, por un lado, aprovechar este recurso interno, conociendo los límites y posibilidades para encontrar un equilibrio adecuado. Por otro lado, el directivo debe orientar a su equipo en el establecimiento de las responsabilidades y tiempos coherentes, sin los cuales no es posible encontrar un término medio entre escasa productividad y la excesiva presión. Davalillo (2003) destaca que la conciencia de uno mismo proporciona, pues, una brújula segura para armonizar las decisiones con los valores más profundos. Al ser consciente de sí mismo, el directivo puede decidir a dónde y cómo quiere conducir su vida. Por tanto, necesariamente la gestión del estrés está muy relacionada con el componente de la inteligencia emocional que se denomina gestión de uno mismo o autorregulación, que consiste en la capacidad de controlar y encauzar adecuadamente las emociones e impulsos perturbadores.

En el cuestionario de la presente investigación, se ha definido gestión de estrés como *“la habilidad de mantener el control cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiado”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Bar-On (1997) profundiza más en el concepto e identifica que la inteligencia emocional está formada por una serie de componentes factoriales: la tolerancia al estrés, que hace referencia a la capacidad de sufrir eventos estresantes y emociones fuertes sin venirse abajo y enfrentarse de forma positiva con el estrés. Esta habilidad se basa en la capacidad de escoger varios cursos de acción para hacerle frente al estrés, ser optimista para resolver un problema y sentir que uno tiene capacidad para controlar e influir en la situación.

González Santa Cruz (2011) ha estudiado, entre otras variables, la influencia que sobre la satisfacción y el compromiso en el trabajo tiene el estrés laboral, concluyendo

que no está claramente determinada la relación causa-efecto entre estrés y satisfacción laboral; otros autores como Leppänen y Olkinuora (1987) señalan a la insatisfacción laboral como uno de entre los muchos factores estresantes que pueden encontrarse en la organización. Es decir, se trata de una relación opuesta.

Lo que sí parece evidenciarse por las investigaciones, como la de Martínez González *et al.* (2011), es que niveles altos en inteligencia emocional se relacionan con estrategias de afrontamiento del estrés basadas en la reflexión y la resolución de problemas, mientras niveles bajos se relacionan con estrategias de afrontamiento basadas en la evitación, la rumiación (pensamientos nocivos que no dejan de rondar por las cabezas, es decir, se aparecen una y otra vez dando lugar a un sentimiento de frustración). Las evidencias acumuladas hasta el momento indican que la inteligencia emocional juega un papel muy importante en el autocontrol emocional y en la capacidad adaptativa del individuo para afrontar situaciones estresantes. Los estudios parecen evidenciar que las mujeres prestan más atención a las emociones y son más empáticas y ello está asociado con un estilo de afrontamiento centrado en las propias emociones, mientras que los hombres tienen mayores niveles de autorregulación emocional ante las situaciones de estrés.

2.3.1.5. *Gestión del tiempo*

*“El tiempo es el recurso más importante,
y el que no lo sabe gestionar, no sabe gestionar nada”*
Peter Drucker

La gestión del tiempo es un término equívoco, según Chapman y Rupured (2008). Farooq (2009) no tiene reparos en identificarlo como el arte de la mejora de la productividad y la eficiencia. La paradoja es que no se puede gestionar el tiempo, sólo se puede gestionar las actividades que se realizan. A menudo se puede pedir más tiempo, pero que el día sólo tiene 24 horas, o 1.440 minutos o bien 86.400 segundos cada jornada. La realidad es que todas las personas viven los mismos segundos al día, por tanto, se dice que el tiempo es el único recurso perfectamente socializado. A unos

les sirve para ser felices, a otros para sumergirse en la desesperación. Algunos consiguen una vida plena de realizaciones, otros la malgastan en una dispersión insulsa.

La forma de utilizar el tiempo depende de las habilidades aprendidas a través del análisis, la planificación, la evaluación y el autocontrol de las múltiples actividades que se realizan a lo largo del día. Ciertamente, al igual que otros muchos recursos, como el dinero, el tiempo es valioso y limitado: tiene que ser protegido, utilizado sabiamente y planificado convenientemente.

El análisis de la gestión del tiempo desde la perspectiva de las habilidades directivas, busca reconocer la necesidad de fijarse unos objetivos y trabajar proactivamente para su consecución, identificando la importancia de establecer prioridades, conocer herramientas de priorización, planificación y programación y aprender técnicas para reducir los efectos negativos de las causas de pérdida de tiempo (Mengual Recuerda *et al.*, 2012a). En su modelo de competencias directivas, Cardona (1999) incluye a la gestión del tiempo entre las competencias de eficacia personal, que identifica como hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. La gestión del tiempo forma parte del apartado que denomina gestión personal, junto con otras habilidades como la gestión del estrés y la gestión del riesgo. Para desarrollar la competencia de la gestión del tiempo, este autor propone que una persona debe adquirir varias habilidades. Una de ellas es la utilización eficaz de la agenda, que se compone a su vez de varios hábitos: programar las distintas actividades, anotarlas correctamente, consultar la agenda frecuentemente, etc. El desarrollo de esta habilidad requiere un entrenamiento constante hasta adquirir esos hábitos

En la presente investigación, la gestión del tiempo se ha definido como “*la habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). Efectivamente, aprender a valorar nuestro tiempo, fijar objetivos claros, estableciendo adecuadas prioridades, evitar las ineficiencias, gestionando apropiadamente los “ladrones del tiempo”, y disponer de un adecuado autoconocimiento son elementos esenciales en la optimización del tiempo. Numerosas investigaciones han aportado conocimiento para un mejor entendimiento y valoración de la gestión del tiempo. Britton y Tesser (1991) estudiaron la gestión del tiempo en los estudiantes en 1987 y concluyeron que la gestión del tiempo puede influir en los resultados académicos. Olowookere *et al.* (2015) profundiza en el

estudio de la gestión de tiempo entre los estudiantes universitarios obteniendo conclusiones sobre la importancia de la formación en materia de gestión del tiempo al resultar ser un buen predictor del éxito académico, así como revelaron una relación positiva entre el desarrollo del carácter y de las prácticas de gestión del tiempo y el rendimiento académico. Por su parte, Castro e Inostroza (2014) investigan la gestión del tiempo en los directivos públicos, recogiendo conclusiones sobre cuáles son las tres funciones más relevantes para los directivos de primer nivel jerárquico: en primer lugar, pensar estratégicamente, seguido de analizar información para la gestión y, en tercer lugar, posicionar a la institución, negociar con externos, gestión política y gestión de redes.

Hellsten (2012) realiza una completa revisión de la literatura en relación a la gestión del tiempo, en la que destaca la falta de acuerdo sobre la definición de la gestión del tiempo, así como la falta de un modelo teórico sobre esta habilidad. De los 100 estudios o artículos localizados sobre la gestión del tiempo, este autor identifica que 38 eran estudios empíricos relacionados con la investigación cualitativa o cuantitativa de gestión del tiempo, cinco estudios examinaron las conductas y prácticas de gestión del tiempo sobre poblaciones específicas utilizando metodologías cualitativas que incluyen el uso de diarios de tiempo, otros veintisiete estudios examinaron las conductas o prácticas de gestión del tiempo en relación con otras variables como el rendimiento académico, el estrés o la creatividad, un estudio comparaba la eficacia de las habilidades de gestión del tiempo entre los estudiantes universitarios. Cinco estudios examinaron la eficacia de los programas de capacitación en gestión de tiempo.

Siguiendo a Hellsten (2012) la gestión del tiempo incluyen entre sus características determinantes: el análisis de tiempo, la planificación, el establecimiento de metas, el establecer prioridades, la programación, la organización y el establecimiento de nuevos y mejores hábitos de gestionar el tiempo. Los resultados de la revisión de la literatura sobre la gestión del tiempo muestran que el uso efectivo del tiempo ha sido reconocida como un factor crucial para el éxito en muchos campos diferentes y muchas técnicas prácticas se han ideado para mejorar la gestión del tiempo (Puffer, 1989). En general, los resultados de los estudios empíricos han demostrado que el uso de los comportamientos de gestión del tiempo conduce a un rendimiento más eficaz y que la percepción del control en el tiempo es un aspecto muy importante para la gestión del tiempo. Estudios sobre de gestión del tiempo han demostrado que esta

relacionado con el rendimiento académico, la edad y el género (Britton y Tesser, 1991; Simons y Galotti, 1992; Lahmers y Zulauf, 2000). Otros estudios apuntan que los buenos gestores del tiempo parecen preferir la planificación y organización (entre otros, Williams *et al.*, 1995). Numerosas investigaciones confirman la importancia en la formación previa en gestión de tiempo y su influencia en las conductas (Woolfolk y Woolfolk, 1986; Britton y Tesser, 1991; Simons y Galotti, 1992; Orpen, 1993; Macan, 1994, 1996; Williams *et al.*, 1995; Hellsten y Rogers, 2009).

Hassanzabeh y Ebadi (2007) han aportado conocimiento con sus conclusiones respecto a la relación entre la gestión del tiempo y determinados factores que mejoran la efectividad del desempeño. La gestión del tiempo es diferente entre los directivos y con respecto a la experiencia personal, experiencia previa en la gestión y la formación específica. Adeojo (2012) también confirma en su investigación que la gestión eficaz del tiempo es una herramienta importante para el alto rendimiento de la organización. Claessens *et al.* (2007) demuestran que las conductas de gestión del tiempo se relacionan positivamente con la percepción de control de tiempo, satisfacción en el trabajo y la salud, y negativamente con el estrés. La formación en habilidades en gestión de tiempo parece mejorar la gestión del tiempo, pero esto no se transfiere automáticamente a un mejor rendimiento.

Una evaluación de Green y Skinner (2005) sobre la formación en habilidades de gestión del tiempo plantea la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad de administrar el tiempo de manera eficaz. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones han tratado de aumentar la productividad reduciendo costes. Las consecuencias de esto para muchos trabajadores y directivos incluye mayor cantidad de trabajo, lo que implicaba más horas de trabajo y mayor presión respecto del tiempo, que está relacionado con el estrés, altas tasas de absentismo y la rotación. Al mismo tiempo, ha habido un creciente énfasis en la conveniencia de lograr una mayor conciliación de la vida laboral y familiar. En la búsqueda de estas demandas aparentemente contradictorias, se ha argumentado que los individuos deben trabajar más inteligentemente, para lo cual la gestión del tiempo es un claro aliado.

2.3.1.6. Desarrollo personal

“Cuanto más alto coloque un hombre su meta, tanto más crecerá”

Johann Christoph Friedrich Bach

El enfoque de esta habilidad, integrada dentro del grupo que se ha denominado habilidades personales, se aborda desde una premisa básica y fundamental: las personas necesitan conocerse a sí mismo, fundamentar su vida y disponer de unos principios éticos. A partir de estos pilares se podrá construir la propia vida y liderar a los demás. Para crecer como directivos, como personas, se necesita partir de una autocrítica permanente, desarrollar la capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo en su justa medida tanto los aciertos como los errores personales. “Aquellos que se conocen a sí mismos, son sabios”, dice la cita bíblica del Libro de los Proverbios. Por tanto, la sabiduría del “Conócete a ti mismo” consiste en verse tal como uno es, sin doblez ni engaño. Ser sincero con uno mismo implica la necesidad de pararse a reflexionar sobre la propia vida: quién se es, cuáles son las virtudes y defectos, cuáles son las motivaciones reales para tomar las decisiones, qué es lo que lleva obrar de un modo determinado, dónde se pone el corazón, en qué se vuelca realmente, que le hace vibrar.

En el cuestionario utilizado en la presente investigación, se preguntaba a directivos públicos y subordinados por el desarrollo personal, siendo definido este constructo como *“la capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los aciertos como los errores personales, desde una autocrítica permanente”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Resulta sumamente interesante la aportación que realizan García-Lombardía *et al.* (2001) que incluyen al desarrollo personal entre las 10 competencias más valoradas en la categoría de eficacia personal (concretamente ocupa el 8º puesto en la clasificación). Definen el desarrollo personal como aquella competencia que muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles. Estos autores afirman que esta actitud tiene sus raíces en competencias de eficacia personal: la honestidad, la credibilidad, la toma de decisiones y la capacidad de aprendizaje son imprescindibles para desarrollar cualquier otro tipo de competencias.

Ya no se trata, en definitiva, de tener una serie de aptitudes (necesarias, pero no suficientes), sino que los nuevos directivos han de mostrar una actitud positiva y proactiva ante todos los escenarios de sus decisiones: el entorno externo, el interno y ellos mismos como personas. La necesidad de ligar el desarrollo personal al profesional es una de las conclusiones más importantes que obtienen García-Lombardía *et al.* (2001). El desarrollo personal es, por tanto, imprescindible para lograr el deseable desarrollo profesional, puesto que está vinculado a actitudes y comportamientos del ser humano que sirven de base al aprendizaje y a la mejora continua.

Pérez López (1998) afirma que cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que le proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder. Cerro Guerrero (2010) afirma que cuando una persona falla en saber lo que quiere y cómo lo va a conseguir (inteligencia), o no dispone de una voluntad consistente para lograrlo, queda a merced de las pasiones que, como se sabe, llevan a optar por lo más fácil y placentero o, en el mejor de los casos, a dejarse llevar por las fuertes emociones del momento (ira, optimismo desbordado, etc.).

Es imprescindible que las personas, en el contexto del desarrollo personal como habilidad, se sensibilicen por el tema del diseño y desarrollo de la propia estrategia profesional. Hay dos alternativas opuestas: ejercer el gobierno desde la propia trayectoria profesional, o dejarse llevar por las circunstancias o deseos de los demás. Cerro Guerrero (2010) sugiere que hay que empezar y prepararse. Pavlina (2008) equipara el entrenamiento físico con el aprendizaje de una nueva habilidad. Si las personas están desentrenadas, sentirán que tienen poca disciplina y cualquier problema parecerá un desafío retador, pero poco a poco podrán aumentarla y desarrollarla al igual que cualquier otra habilidad o característica.

2.3.1.7. Resolución de problemas y toma de decisiones

“Lo más importante de un primer paso no es la distancia recorrida, sino la decisión tomada”

Aristóteles

En toda organización, ya sea pública o privada, los puestos de mando, en sus diversos niveles, se crean fundamentalmente para adoptar decisiones, pues la función directiva, en sus varias manifestaciones: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar, siempre se concreta en decisiones, ya sea decidir el plan a seguir, la organización a crear, la orden a dictar, la coordinación a implantar o el control a imponer. El directivo, cualquiera que sea su rango, se encuentra siempre ante la encrucijada del camino a seguir: la elección del mismo es la decisión tomada (Carrasco Belinchón, 1962). Uno de los factores críticos para la resolución de problemas es la habilidad personal de los responsables de buscar soluciones y de los que tienen que llevarlas a cabo para que el problema se resuelva.

El análisis del proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de las habilidades directivas trata de enfatizar la importancia de priorizar, conocer las variables que intervienen, analizar paso a paso el proceso completo de toma de decisiones y aprender diferentes modelos de evaluación de soluciones (Mengual Recuerda, 2012b). Zimmerman y Kanter (2012) hablan de la toma de decisiones como una habilidad de liderazgo, una competencia esencial. En esta línea, en la presente investigación se ha abordado esta habilidad, la resolución de problemas y toma de decisiones, como *“la capacidad de dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras con sentido común, sentido del coste e iniciativa”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión se debe calcular cual será el resultado de escoger una alternativa y en función de las consecuencias previsibles para cada alternativa, se tomará la decisión adecuada. Quien toma una decisión debe identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según los objetivos y metas trazadas. Para ello, se requiere disponer, en primer lugar, de información actualizada sobre qué alternativas se encuentran disponibles en el presente o cuáles se deben considerar. En segundo lugar, se necesita información sobre el futuro: cuáles son las

consecuencias de actuar según cada una de las diversas opciones. En tercer lugar, es indispensable la información sobre como pasar del presente al futuro: seleccionar, entre las alternativas que, según los criterios establecidos, conducen del mejor modo a los resultados deseados (Choo, 1999). Para tomar buenas decisiones, un directivo (sea de una organización o de un equipo concreto) debe tener y desarrollar, importantes habilidades para el análisis de problemas y la toma de decisiones, haciéndose sensible a la importancia primordial de atender tanto al proceso de la decisión como al método que se sigue en dicho proceso.

Con el fin de facilitar de planificación, la teoría revelará que la toma de decisiones debe estar relacionado con los objetivos buscados, debe hacerse a la luz del entorno en el que se espera la decisión operará, y deberá referirse a un análisis adecuado de las alternativas (Abbass, 2012). En consecuencia, la revisión de la literatura confirma que la habilidad en la toma de decisiones está estrechamente relacionada con el liderazgo, megahabilidad que se abordará más adelante. Por ejemplo, Bachiochi *et al.* (2000) incluyen a la toma de decisiones como una de las cualidades determinantes para ejercer un liderazgo de equipo efectivo. Volviendo a Abbass (2012), este autor ve en la toma de decisiones la base de la democracia y del buen gobierno, a través de la competencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas, así como en la participación de los ciudadanos, que constituyen aspectos vitales de los valores democráticos

Acevedo Borrego *et al.* (2010) analizan esta habilidad desde un planteamiento consistente en un tipo de dilema basado en la diferenciación entre decidir y resolver. Tomar decisiones es diferente a resolver problemas, tiene un alcance mayor, plantea una visión divergente de la situación general. Resolver problemas está enfocado a un asunto, tiene un alcance concreto y plantea una visión convergente de un caso específico a solucionar.

Otras investigaciones (Hackman y Walton, 1986; Stewart y Manz, 1995; Kozlowski *et al.*, 1996; Morgeson y Campion, 1997; Zimmerman y Kanter, 2012) han ofrecido numerosas aportaciones al conocimiento de esta habilidad, dada la enorme influencia en los continuos procesos que se desarrollan en las organizaciones. La resolución de problemas y la toma de decisiones se convierten en procesos de gestión esenciales en cualquier tipo de empresa u organización pública. En este sentido Auster y Choo (1994) profundizan en la importancia de la información disponibles en los

procesos de toma de decisiones, que se materializa en: a) toma los puntos de partida del pasado mediante la información; b) se realiza en el presente a través de la decisión adoptada; y c) se manifiesta en el futuro mediante la acción. Con esta perspectiva, y siguiendo a Carrasco Belinchón (1962), toda decisión tiene que ser competente, reflexiva, racional, oportuna, rápida y efectiva.

En la Tabla 2.4 se recoge un resumen de los principales autores consultados en la revisión de la literatura correspondiente al primer grupo de habilidades: las habilidades personales.

Tabla 2.4: *Resumen sobre las habilidades personales y sus principales autores*

HABILIDAD	AUTORES
Capacidad de aprender	Hunt (1997), Swieringa y Wierdsma (1995), Finger y Brand (1999), Tejedor y Aguirre (1998).
Desarrollo de la visión	Westley y Mintzberg (1989), Rojas-Vera y Arapé-Copello (1999), Bennis (2000), Camelo Ordaz <i>et al.</i> (2007), Zapata Rotundo <i>et al.</i> (2008), Cerro Guerrero (2010), Cetina <i>et al.</i> (2010), Arham <i>et al.</i> (2013), Carrigan (2013), Vázquez Alatorre (2013)
Inteligencia emocional	Salovey y Mayer (1990), Goleman (1996, 1998), Bar-On (1997), Cardona y Chinchilla (1999), Cooper y Sawaf (1998), Weisinger (2001), Madrigal Torres (2009), Guillén y Florent-Treacy (2011), Alegre y Levitt (2014)
Gestión de estrés	Neidhardt <i>et al.</i> (1989), Melgosa (1995), Bar On (1997), Simo <i>et al.</i> , (2008), Arellano (2002), Naranjo Pereira (2009)
Gestión del tiempo	Britton y Tesser (1991), Pisano (2001), Claessens <i>et al.</i> (2007), Dodd y Sundheim (2005), Hellsten (2012), Hassanzabeh y Ebadi (2007), Chapman y Rupured (2008), Jackson (2009), Acosta (2012), Adeojo (2012), Mengual Recuerda <i>et al.</i> (2012a), Castro y Inostroza (2014)
Desarrollo personal	Pérez López (1998), García-Lombardía <i>et al.</i> (2001), Comisión Europea (2007), Cerro Guerrero (2010), Frankl (2010)
Resolución de problemas y toma de decisiones	Carrasco Belinchón (1962), McGrath (1962), Hackman y Walton (1986), Stewart y Manz (1995), Kozlowski <i>et al.</i> (1996), Morgeson y Campion (1997), Bachiochi <i>et al.</i> (2000), Mendieta (2005), Abbass (2012), Mengual Recuerda <i>et al.</i> (2012b), Zimmerman y Kanter (2012)

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Habilidades con otras personas

Habilidades con otras personas, o bien habilidades interpersonales, son aquellas que se refieren a la relación que mantienen las personas con los demás. Por ejemplo,

destacan en este grupo de habilidades, la comunicación, una habilidad fundamental, entendida como "transversal", pues es el medio que utilizan las personas para interactuar con los demás: la negociación, las entrevistas, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, etc. Todo se hace comunicando. Spoerer *et al.* (2005) afirman que casi el 50% de los artículos publicados en la revista *Harvard Business Review* en los últimos dos años se relacionan directa o indirectamente con la necesidad de rehumanizar la vida laboral, los negocios y el *management*.

2.3.2.1. Capacidad de comunicación

“Si lo que vas a decir no es más bello que el silencio: no lo digas”
Proverbio árabe

El hombre, por su componente social, tiene necesidad de relacionarse con sus semejantes y mantenerse en contacto permanente con el mundo que le rodea. Toda su existencia es un proceso de relación, de aprendizaje, de cambio, en el que unas veces recibe aportación de su entorno y otras le transmite a éste algo propio. Rojas-Vera y Arapé-Copello (1999) destacan a la comunicación como una tendencia clave en la actividad directiva y empresarial. La importancia de la comunicación es clave para el ejercicio de la dirección y, por consiguiente, lo debe ser en los programas de formación de directivos y mandos con responsabilidad sobre personas (Fulk y Boyd, 1991).

Sorenson *et al.* (1990) estudiaron la importancia de la formación en comunicación en más de 250 escuelas de negocios, detectando tres áreas fundamentales de alto interés. Estas áreas resultaron identificadas como: *Business Communication* en la que se relacionan las habilidades escritas y orales para comunicar la idea y el sentido del negocio, tanto a niveles personal como corporativo; *Managerial Communication* en la que se incluyen habilidades de comunicación interpersonal, comunicación humana, y comunicación de equipos, para transmitir las ideas relacionadas con los conceptos de trabajo; y, por último, *Organizational Communication* para destacar las capacidades de grandes flujos de comunicación interna y externa, redes y clima organizacional.

Se ha definido la capacidad de comunicación en la presente investigación como

“la habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados” (Anexo II. Cuestionario aplicado). Sabiendo que una habilidad es un comportamiento repetible y orientado a los objetivos, para determinar las habilidades necesarias para una comunicación efectiva, los investigadores Spitzberg y Cupach (2002), identificaron más de 100 habilidades específicas y las agruparon en cuatro categorías: atención, compostura, coordinación y expresividad.

Se podría decir que el arte de la comunicación consiste en saber cómo equilibrar las habilidades y aplicarlas según el contexto. Garza Guzmán (2009) destaca entre los modelos con los que se ha abordado la comunicación interpersonal, el denominado de habilidades y competencias para la comunicación interpersonal, que investiga sobre el concepto de “competencias de comunicación interpersonal”, así como los estudios que tratan de identificar las competencias o habilidades que la persona debe de poseer para ser un comunicador efectivo o competente (Redmond, 1995).

Gilley *et al.* (2009) consideran que la comunicación puede ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados involucrados en los procesos de cambio organizacional. A su vez, profundizaron en las competencias de comunicación, que resumieron en las siguientes: mostrar asertividad, mostrar habilidades interpersonales y habilidades sociales, tener don de palabra, ser diplomático y discreto, ser persuasivo y persistente, saber acompañar y desarrollar al equipo y dar feedback. La comunicación tiene igualmente una gran importancia en los nuevos modelos de trabajo (Rodríguez Mora, 2010). Lussier y Achua (2002) destacan las habilidades excepcionales de comunicación que caracterizan al liderazgo transformacional, es decir, poseen gran capacidad para comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y convincente, de manera tal que sus seguidores se identifiquen con su mensaje y adecuan su mensaje según los grupos con los que traten, con lo cual logran seducir intelectual y emocionalmente a éstos. Cardona y Rey (2008) también destacan en el líder transformador su gran capacidad de comunicación como un distintivo de su actuación. Cabello *et al.* (2010) se centran en que es preciso un mayor conocimiento emocional, necesario para adquirir un buen vocabulario emocional con el cual expresar correctamente los estados de ánimo y así facilitar la comunicación.

2.3.2.2. *Cooperación y trabajo en equipo*

***“Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el progreso.
Trabajar en equipo asegura el éxito”***
Henry Ford

Dirigir equipos eficaces se ha convertido en una de las claves más importantes que se valoran en el quehacer directivo. Las empresas están formadas por personas que necesariamente, y cada vez con mayor intensidad, necesitan trabajar en equipo, cooperando en un objetivo común. Esta realidad incuestionable hace destacar el papel, el rol, muchas veces no reconocido suficientemente, del responsable, del jefe, del directivo, del líder, en la dirección de equipos. Por tanto, dirigir equipos se convierte en una función de relevancia en el *management* actual. El rol que debe desarrollar consiste en un conjunto de responsabilidades y funciones básicas para que el equipo avance con éxito en la misión encomendada.

Profundizando en la habilidad del trabajo en equipo, Katzenbach y Smith (2005) consideran que un equipo debe estar formado por un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables. Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Caruso y Salovey (2005) consideran que la comunicación frecuente desde el primer momento entre los miembros del equipo es fundamental en el desarrollo de una identidad compartida. Por ello, para conseguir que un equipo actúe de modo efectivo es importante que sus miembros resuelvan sus discrepancias adoptando comportamientos cooperativos y constructivos que ayudan a la cohesión de sus miembros y al enriquecimiento del equipo.

En la presente investigación el cuestionario utilizado presentaba una definición de colaboración y trabajo en equipo como aquella “*capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). Es decir, el trabajo en equipo consiste en aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de

compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. La confianza e interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana de los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo, que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el valor real de la capacidad técnica y profesional demostrada.

Castillo Pérez *et al.* (2013) abordan el estudio de los equipos de trabajo desde la perspectiva del impacto de los factores organizacionales. Concluyen que a pesar de la falta de análisis de las estrategias competitivas basadas en equipos de trabajo para lograr el desarrollo de las organizaciones, son conscientes de que la tecnología ya es insuficiente, por lo que se fijan hacia objetivos intangibles que sustenten la empresa; actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos se convierten en pilares de las organizaciones, que, desarrolladas por medio de factores organizacionales aplicados a equipos de trabajo se podrán convertir en la ventaja competitiva buscada. En esta línea, otras investigaciones (Nancarrow *et al.*, 2013) valoran la importancia de identificar los atributos de un equipo de trabajo multidisciplinar, proponiendo hasta diez características.

Se requiere de cuidado, responsabilidad y respeto por su dignidad, así como de desarrollo de las propias capacidades de conocimiento de las personas y acrecentar la habilidad para tratar con ellas. Esta es una competencia transversal que se considera de gran importancia, pues engloba a otras muchas de las habilidades que un directivo debe desarrollar adecuadamente. Dirigir equipos se convierte en una oportunidad excepcional de poder producir resultados eficaces para la organización, mediante el despliegue de habilidades directivas entendidas como el vehículo, el instrumento, mediante el cuál el directivo pone en práctica su estilo de gestión, sus herramientas y sus conocimientos en la gestión de proyectos (Ingason y Jónasson, 2009). Pero todas ellas, pasan por la consideración y el conocimiento de cada uno de los integrantes del equipo.

En definitiva, la habilidad de trabajo en equipo es una competencia viva,

multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad, que hace que dirigir equipos sea poner en práctica constantemente una habilidad que se identifica como transversal, puesto que engloba y afecta a todo el proceso y que resulta determinante en el resultado final que se persigue: la habilidad de comunicar con el equipo, de transmitir con claridad el pensamiento y la visión de futuro que se quiere y que guía el quehacer de las personas que lo integran.

2.3.2.3. *Gestión de reuniones*

***“Muy pocas personas escuchan con la intención de entender,
sólo escuchan con la intención de responder”***
Stephen Covey

Se aborda una habilidad cuya carencia es a menudo la causa de que un directivo no pueda progresar suficientemente en su desarrollo profesional, o se vea imposibilitado para poner en práctica el estilo de dirección adecuado a su tarea y equipo. En la investigación realizada se preguntaba a los empleados públicos por esta habilidad, la gestión de reuniones, definida como *“la capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Se está, por tanto, ante una actividad que se genera en una situación de grupo, en momento y espacio determinados y que tiene un objetivo específico. Puente Ordóñez (2009) define a la reunión como una técnica de gestión, de dimensión social porque aglutina a un grupo de personas que tienen algo en común para conseguir un objetivo concreto. Es una técnica de gestión porque posee un protocolo de actuación que determina un desarrollo adecuado según el fin al que se pretenda llegar. Existen distintas formas de coordinar a un equipo de trabajo, y la más extendida y desarrollada es la de convocar a todos los miembros a una reunión. La reunión es una herramienta de gestión ampliamente utilizada y no siempre bien usada, por cuanto pretende servir a distintos objetivos bajo la misma práctica. Y es entonces cuando aparecen las ineficiencias derivadas de una mala praxis y aparece el aburrimiento como la tónica general en las reuniones de trabajo. ¿Qué provoca el aburrimiento? Pues la inadecuada gestión de la misma, la falta de preparación de la

reunión, o incluso la errónea decisión de llevarla a cabo.

Pérez Moya (1996) afirma que el éxito de una reunión depende principalmente de dos factores: la preparación y la dirección. Por su parte, Peña Acuña (2005) destaca la importancia de instrumentos de comunicación interna como son las reuniones y las entrevistas personales. Puente Ordóñez (2009) considera que la gestión de toda reunión desde el punto de vista directivo conlleva a reflexionar sobre dos puntos: cuál es el objetivo y para qué y quién será el responsable de la ejecución, cómo y cuándo. Así que el gestor de una reunión debe enmarcar la misma desde esta perspectiva ejecutiva para conseguir que resulte eficaz y práctica la reunión. Señalar para qué se está y que se pretende alcanzar es un elemento relacionado con el desarrollo de la reunión.

Investigaciones como la de Esfahani *et al.* (2013) inciden en los factores que contribuyen a la reunión eficaz e incluyen tres grupos de factores: antes, durante y después de la reunión. Sus resultados indican que la planificación es el factor más importante. López-Fresno (2006) considera a las reuniones de trabajo como una de las herramientas básicas en las organizaciones para la colaboración y la cohesión del grupo, y un vehículo importante para la comunicación y la toma de decisiones, pero a veces resultan improductivas, lo que implica un coste a optimizar. Puig-Bernabéu *et al.* (2010) se refieren a los equipos de mejora que deben realizar reuniones periódicas para tratar de resolver los problemas que surgen a diario, o mejorar sus procedimientos y métodos de trabajo. La gestión de estas reuniones es uno de los problemas por los que fracasa la implantación de la mejora continua. Se trata, por tanto de una apuesta por las reuniones como proceso, superando la tradicional consideración como un evento aislado. Para ello, es preciso acudir a las *checklist*, como un instrumento crucial para considerar a la reunión como una oportunidad de aprendizaje real.

Gharakhani y Eslami (2012) comparte el juicio generalizado del mal endémico que representan las reuniones improductivas en las organizaciones. Proponen un modelo basado en cinco partes con la finalidad de mejorar la calidad de las reuniones y de aplicar una gestión efectiva:

- Descripción del objetivo reunión.
- La elección de los participantes.
- Preparación de la reunión.

- Dirigir el proceso de toma de decisiones en equipo.
- El registro y la evaluación de los resultados de la reunión.

2.3.2.4. *Asertividad*

“El que una interacción nos resulte satisfactoria depende de que nos sintamos valorados y respetados, y esto, a su vez, no depende tanto del otro, sino de que poseamos una serie de habilidades para responder correctamente y una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentirnos bien con nosotros mismos”
Olga Castanyer Mayer-Spiess

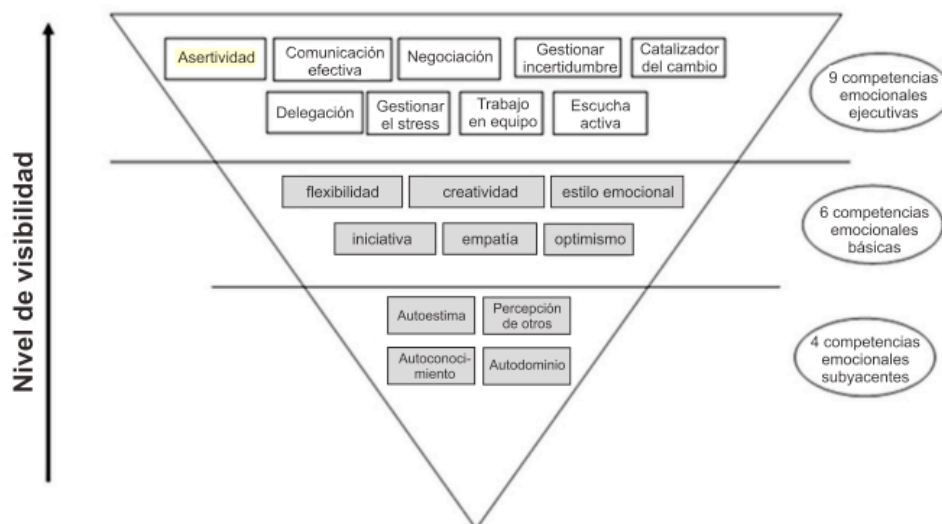
La asertividad es una forma de entender el mundo y de entenderse las personas. Eso se traduce en un estilo de respuesta habitual a la hora de comunicarse que hace que influya en las demás personas. De hecho, para aquellas personas que tienen dificultades en lo relativo a la asertividad, existe lo que se conoce como entrenamiento asertivo para poder afrontar las relaciones y situaciones específicas con ciertas personas y contextos. La asertividad es, actualmente, una técnica comunicativa que permite a una persona poder expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin ofender o atacar a las personas que tienen distintos puntos de vista. La forma de interaccionar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. El entrenamiento asertivo permite reducir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. En conclusión, se puede afirmar que ser una persona asertiva aporta en las relaciones interpersonales una mayor relajación. En nuestra investigación, el cuestionario utilizado incorporaba la siguiente definición de asertividad: *“habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás”* (Anexo II. Cuestionario aplicado).

Bar-On (2006) en su modelo de competencia socio-emocional define a la asertividad, dentro de la dimensión intrapersonal, como la capacidad de expresarse abiertamente y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo. En cambio, Carballo (1983) afirmaba que el término asertividad estaba siendo desplazando

por el concepto más general de «habilidades sociales». Hay autores, sin embargo, que reducen el significado de la asertividad y la consideran tan sólo como un tipo de habilidad social (Bornstein *et al.*, 1977; Matson *et al.*, 1980; Romano y Bellack, 1980).

Díaz Liebelt (2005) afirma que existe un estudio donde se compara estilos diferentes de directivos entre hombres y mujeres tanto españoles como chilenos, en donde sobre todo, se habla de asertividad (la asertividad entendida como confianza en uno mismo y confianza para expresar sentimientos, emociones y confiar en los demás). Curiosamente, los hombres en España predominan con un estilo asertivo. Existe una diferencia muy significativa entre el hombre y la mujer. La mujer sin embargo, se le caracteriza por tener un perfil que denominan “agresivo”, mujeres que sí confían en sí mismas pero que se muestran poco respetuosas hacia las opiniones de los demás. Las investigaciones (Batista y Bermúdez, 2009) han permitido avanzar en el conocimiento de las habilidades más aplicadas por el liderazgo femenino, destacándose el desarrollo una red de trabajo efectivo, comunicarse con asertividad y comprender las políticas de la organización. De José Belzunce *et al.* (2013) incluyen a la asertividad en su pirámide invertida de competencias emocionales, al nivel de mayor visibilidad, dentro de las denominadas competencias emocionales ejecutivas, que encuentran conexión con la empatía y el estilo emocional (Figura 2.8).

Figura 2.8: La pirámide invertida de las competencias emocionales



Fuente: De José Belzunce *et al.* (2013)

2.3.2.5. *Negociación*

“Nunca negociemos desde el temor y nunca temamos a negociar”
John F. Kennedy

El ser humano por su condición de un ser social, constantemente está inmerso en la negociación. Mucho más evidente se presenta la negociación en el campo laboral, pues dependen en gran medida de cómo se planifica, se desarrolla y se establecen acuerdos para progresar profesional, económica y laboralmente; a nivel de empresa, la negociación debe considerarse una herramienta que permita mantener un ambiente laboral favorable, en donde se minimicen y se resuelvan los conflictos de una manera satisfactoria, desembocando en una mejora económica, el logro de un clima organizacional adecuado, así como otros procesos que contribuyen al engrandecimiento y consolidación de la empresa. Tsay y Bazerman (2009) resaltan el auge que la investigación ha proporcionado al campo de la negociación. En este sentido afirman que en la década de los 90 se produce un renovado interés en los factores sociales, completándose con la teoría de la negociación. Varias áreas de investigación han surgido en los últimos años en relación a la negociación, como son la interrelación con otras disciplinas y la influencia de la ética, las emociones y la formación.

Shmueli *et al.* (2009) resaltan la importancia y necesidad de los esfuerzos en formación en habilidades de negociación, de gran influencia en los procesos de toma de decisiones en el seno de las organizaciones. Hablan incluso de una evolución de la “pedagogía” que en materia de negociación ha evolucionado rápidamente, incluida en una amplia variedad de ámbitos en los que la negociación ocupa un lugar muy relevante: política, directivos, estudiantes, escuelas de negocios, etc. El afán por la formación en el contexto de esta habilidad ha permitido importantes avances en el desarrollo del conocimiento. Un ejemplo, es el de Weiss (2003), que aporta cinco técnicas para la enseñanza de la acción y cultura negociadora. Este autor pone el acento en la estrategia de la gestión de la interculturalidad, donde serán decisivos aspectos como: definir el perfil del otro, definir el propio perfil, identificar diferencias y decidir sobre si se posiciona en la cultura del otro, si se intenta traerlo a la propia cultura, si se utiliza un intermediario y si finalmente se improvisa controlando la situación.

Actualmente, la lucha por ser competitivo en el campo laboral, exige que todo profesional deba tener dotes de buen negociador. Fisher y Ury (1981) afirman que la negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que se desea. Es una comunicación bidireccional, pensada para alcanzar un acuerdo, cuando se comparten algunos intereses y se tienen otros que son opuestos entre sí. Cada vez hay más ocasiones que requieren una negociación, ya que cada vez surgen más conflictos. Ya sea en el ámbito político, empresarial o personal, se llegan a la mayoría de las decisiones a través de la negociación. Estos autores afirman que a pesar de que cada día se negocia más, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias que habitualmente se utilizan en la negociación suelen dejar a las personas insatisfechas.

En la presente investigación se incorporaba la habilidad de negociación definiéndose como “*la capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acercamiento de posturas o un acuerdo con otras personas que sea beneficioso para todos*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). La habilidad de negociar debe cultivarse como una característica básica de cualquier profesional, ya que hace viable la forma de comunicación y permite que asertivamente se expresen los intereses; se identifiquen los elementos que son parte del conflicto y el proceso que se va a seguir, las estrategias para negociar y dar concesiones que deberán orientar hacia una solución positiva, que potenciarán en el individuo la capacidad de generar estrategias para afrontar procesos de negociación de una manera creativa, generando resultados favorables en cualquier ámbito.

Alfredson y Congu (2008) sostienen que en la definición de la negociación han participado teóricos y profesionales de diversas disciplinas que han desarrollado y utilizado una variedad de enfoques o niveles de análisis para mejorar su comprensión de los aspectos particulares de la negociación. Las teorías resultantes son diversas, y frecuentemente destacan características que reflejan las preocupaciones más destacadas desde el punto de vista de las disciplinas de las que provienen. Thompson y Leonardelli (2004) destacan el papel que el libro *Getting to Yes* (Fisher y Ury, 1981) ha tenido. Ha habido pocos casos en la historia de la ciencia social en el que un libro profesional sirviera de fuente para la investigación académica de vanguardia durante más de dos décadas. Existen diferencias de género en los procesos de negociación (Kray y Thompson, 2005) que muestran que el estereotipo del comportamiento negociador de las mujeres son comprensivas, pasivas, no competitivas, poco agresivas, dependientes,

cooperativas y se preocupan por las necesidades emocionales de las partes. Destacan que hay factores biológicos y psicológicos que inducen en que el comportamiento negociador de hombres y mujeres sea diferente. Las tres variables que afectan a este proceso son socialización, interpretación personal y valores morales.

En conclusión, en un mundo competitivo como el que se vive en la actualidad, el incorporar la negociación como una habilidad directiva en cualquier profesional permite abrir puertas dentro del ámbito laboral, pues día a día se afrontan conflictos que pueden representar un elemento de cambio positivo para la empresa. En este sentido, Waterhouse *et al.* (2009) abordan un interesante enfoque entre gobernanza y negociación, en el que se otorga una importante influencia al contexto en el que se desarrolla la negociación. Por ello, la falta de retroalimentación en la información entre los miembros de una empresa y su dirección, generalmente termina en fricciones que si no son detectadas a tiempo, se pueden convertir en conflictos que entorpecen el normal desarrollo organizacional. En una negociación, es un factor clave de éxito el saber identificar los intereses (Cutcher-Gershenfeld, 1994), las personas involucradas en el conflicto, el proceso que se tomará en base a una comunicación asertiva y las alianzas que se establezcan, y finalmente reconocer si el problema está basado en un conflicto innecesario o un conflicto esencial.

En la Tabla 2.5 se recoge un resumen de las habilidades que se desarrollan en este apartado, incluyendo una selección de los autores mas significativos.

Tabla 2.5: Resumen sobre las habilidades interpersonales y sus principales autores

HABILIDAD	AUTORES
Capacidad de comunicación	Spitzberg y Cupach (2002), Hudson <i>et al.</i> (2005), Lussier y Achua (2002), García Erquiaga (2007), Garza Guzmán (2009), Gilley <i>et al.</i> (2009), Cabello <i>et al.</i> (2010), Rodríguez Mora (2010), Garay Madariaga (2010).
Cooperación y trabajo en equipo	Katzenbach y Smith (2005), Caruso y Salovey (2005), Castillo Pérez <i>et al.</i> (2013), Nancarrow <i>et al.</i> (2013)
Gestión de reuniones	Pérez Moya (1996), Peña Acuña (2005), López-Fresno (2006), Francisco (2007), Puente Ordóñez (2009), Gharakhani y Eslami (2012), Esfahani <i>et al.</i> (2013)
Asertividad	Bornstein <i>et al.</i> (1977), Matson <i>et al.</i> (1980), Romano y Bellack (1980), Carballo (1983), Castanyer Mayer-Spiess (1996), Bar-On (2006)
Negociación	Fisher y Ury (1981), Raiffa (1982), Cutcher-Gershenfeld (1994), Gulbro y Herbig (1995), Tenbergen (2001), Weiss (2003), Thompson y Leonardelli (2004), Kray y Thompson (2005), Alfredson y Congu (2008), Curhan y Overbeck (2008), Dür y Mateo (2008), Sebenius (2009), Shmueli <i>et al.</i> (2009), Tsay y Bazerman (2009), Waterhouse <i>et al.</i> (2009), Ury (2011)

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Habilidades de dirección de personas

Finalmente este grupo de habilidades son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en eso, en la capacidad de dirección de otras personas, característica ésta distintiva en la función directiva. Se puede incluir en este grupo a habilidades tan significativas como la motivación, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Todo directivo debe tomar en cuenta que trabaja con personas. Tiene que conocerlas, comprenderlas y saber cómo son. Estudiar y conocer al ser humano es tan complejo como apasionante. Polo y Llano (1997) buscan dar luz sobre este tema. Afirman que dirigir es cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que se quiere. No se trata de que hagan lo que uno quiere, sino de que lo quieran hacer. Todo directivo debe velar sobre ese punto. Para ello utilizan de manera destacada la comunicación, dado que el lenguaje es la forma más alta de conexión entre los seres humanos; a través de él se puede dialogar, comunicar, manifestar la racionalidad y enriquecerse mutuamente, pero también se puede herir, humillar y entorpecer.

El enfoque de este grupo de habilidades permite identificar una serie de competencias en el ámbito laboral a través de una mirada interna a ciertos comportamientos y habilidades que inciden en su productividad personal, así como en su capacidad para dirigir y liderar equipos de trabajo. Identificar esos comportamientos y habilidades brinda espacios que permiten generar análisis, discusión y reflexión de situaciones propias de directivos que dirigen personas y equipos. Se trata de desarrollar y/o potenciar las competencias necesarias para la dirección de personas creando valor a nivel organizacional. Moore y Rudd (2004) consideran que cada habilidad es necesaria, pero que el desarrollo de cada habilidad puede variar dependiendo de la posición dentro de la jerarquía de la organización.

2.3.3.1. Liderazgo

“El liderazgo es un proceso, no una posición”
R. Hughes, R. Ginnett y G. Curphy

A pesar de la importancia que la literatura especializada otorga al liderazgo en las organizaciones, no existe un modelo que explique adecuadamente los procesos por medio de los cuales los líderes influyen sobre sus seguidores, ni el grado de transformación resultante en la organización. Las organizaciones las mueven las personas y a éstas, los líderes. El liderazgo alcanza su mejor rol en la organización mejorando la visión estratégica o a través de la relación con las personas. Desde siempre el fenómeno del liderazgo ha atraído una gran atención por parte de la comunidad académica y profesional, que en un intento de mejorar la comprensión sobre la naturaleza del mismo, ha desarrollado una gran cantidad de modelos, estudios e investigaciones. Uno de los autores de referencia en esta materia, Burns (1978) llegaba incluso a afirmar que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra. Resulta pues, abrumadora la literatura que sobre el liderazgo se ha elaborado, lo que confirma el interés y la importancia que tiene este concepto. Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal. Quienes son líderes eficaces enseñan a los seguidores a pensar en función de la organización, no de sí mismos (Lussier y Achua, 2002).

Sonnenfeld (2010) resume este constructo afirmando que ser líder es tener influencia sobre otras personas, lo que resulta determinante en las empresas y organizaciones de cualquier tipo y dimensión. El liderazgo es una cualidad que se menciona a menudo como imprescindible para los directivos de las organizaciones, públicas o privadas, los políticos y las personas en general. En este sentido, Spoerer (2001) se refiere a que la verdadera crisis es una crisis de las élites por su incapacidad para cambiar de mirada, para abrirse y para transformarse. No es una crisis del sector público o del sector privado. Es una crisis de dirección, de liderazgo

Precisamente, en el ámbito del sector público es una competencia muy demandada para los responsables que ocupen la dirección en sus diferentes niveles (Sirisetti, 2011). Numerosos autores han abordado diferentes aspectos del liderazgo en

las organizaciones del sector público. En general, el liderazgo del sector público ha sido descrito como "más específico que el liderazgo general y más amplio que el liderazgo político" (Raffel *et al.*, 2009: 4). Ha habido intentos de clasificar los tipos de líderes y seguidores en las organizaciones del sector público dentro de un cierto marco. Uno de los ejemplos más notables pertenecen a Wart (2008), que especifican los tipos de líderes y seguidores en las organizaciones públicas (Tabla 2.6).

Tabla 2.6: *Tipos de líderes y seguidores en el sector público*

		TIPOS DE TRABAJO		
		Ejecutivo	Político	Creativo
TIPOS DE SEGUIDORES	Empleados	Directivos	Ejecutivos con responsabilidades políticas	Líderes transformacionales
	Electores	Líderes de la comunidad de grupos de voluntarios	Los legisladores y los miembros del consejo de administración	Grupos de presión y políticos emprendedores
	Partidarios	Líderes de grupos pequeños	Líderes de movimientos sociales	Fanáticos filosóficos y creadores de tendencias sociales

Fuente: Wart (2008)

Stanfield (2009) argumenta que la naturaleza y el alcance de la rendición de cuentas en el sector público representa un punto de dificultad para líderes de estas organizaciones. El autor afirma que a diferencia de las organizaciones del sector privado, en el sector público hay un mayor nivel de exigencia y escrutinio de la actuación de los medios de comunicación y una amplia gama de agentes interesados, y esta situación crea dificultades adicionales para los líderes de la organización en el sector público. Por otra parte, Gold *et al.* (2010) afirman que las expectativas de los ciudadanos para la mejora de los servicios del sector público a un menor coste provoca una sustancial presión para los directivos de todos los niveles para llevar a cabo sus funciones.

En el sector público se precisan directivos que ejerzan un liderazgo real y que consigan disponer de equipos comprometidos con su trabajo. Liderazgo y compromiso se muestran como factores que deben mantenerse en una tensión directa y constante de cuyo equilibrio dependen los buenos resultados en la gestión, y la satisfacción de todo el

equipo (Martínez Viñado, 2010). Según Goldsmith *et al.* (2010) hay una necesidad de una investigación sistemática sobre el liderazgo del sector público que consideraría al liderazgo como un proceso. Por otra parte, los análisis científicos de las principales empresas de consultoría y grupos de reflexión como KPMG y Deloitte proporcionan una visión de las tendencias y realidades emergentes en cuestiones de liderazgo del sector público. En consecuencia, se puede afirmar que en la actualidad las organizaciones públicas demandan directivos con capacidad de liderazgo, personas que sean capaces de entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado y la sociedad. El liderazgo es esencial en toda organización porque compromete a las personas en un proyecto estimulante y convierte a los seguidores en agentes de cambio. Por ello, el liderazgo se ha convertido en nuestros días en una de las habilidades directivas más requeridas, que crean una cadena de impacto que conecta el desarrollo del liderazgo con resultados relevantes a nivel organizacional (Hernández-Broome y Hughes, 2004).

En las últimas décadas, se ha producido una proliferación de nuevos métodos de desarrollo del liderazgo y un creciente reconocimiento de la importancia de la resonancia emocional del líder con los demás (Goleman *et al.*, 2002). De las numerosas teorías sobre el liderazgo, Stogdill (1974) afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. A lo largo del tiempo, su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas. En este sentido resulta esclarecedor la opinión de Yukl (1989) que sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por la amplia diversidad de enfoques y perspectivas que permite, ya que, muchas veces, los resultados de varios estudios resultaron contradictorios entre sí. A todo esto habría que añadir que resulta sorprendente que no exista hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis *et al.*, 2004). En un intento esclarecedor, Bass (1990a) ofrece un magnífico análisis de la literatura que el liderazgo ha producido a lo largo del siglo XX. Se trata de una revisión exhaustiva en la que cita alrededor de 3.000 estudios empíricos sobre

liderazgo. No obstante, y a pesar de tan amplia atención recibida, el consenso sobre lo que define al liderazgo todavía no es completo.

Cardona y Rey (2008) afirman que, efectivamente, el significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX, como proponen otros investigadores. De hecho, con el paso del tiempo el liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y se ha convertido en una competencia crítica en todos los niveles de la organización. Fernández Aguado (2012) ha desarrollado una significativa metáfora para el desarrollo del liderazgo que ha denominado “el idioma del liderazgo”.

Existen multitud de tipologías de estilos de liderazgo, aunque son tres los estilos fundamentales: el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental (Pedraja y Rodríguez, 2004):

- a) El estilo de liderazgo participativo se caracteriza porque el directivo que utiliza dicho estilo tiene en cuenta la opinión de los subordinados y les consulta para decidir. De igual modo, cuando se enfrenta a un problema consulta a sus subordinados y pregunta por sus sugerencias.
- b) El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien.
- c) En el estilo de liderazgo instrumental el líder explica a sus subordinados cómo llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin realizar consultas de ningún tipo.

Las nuevas aportaciones sobre el estudio del liderazgo pueden ser agrupadas, con carácter general, en torno a dos líneas distintas: el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional, frente a las de corte más clásico incluidas en la categoría de liderazgo de tipo transaccional (Vallejo, 2009). La diferencia entre ambos enfoques del liderazgo, el carismático y el transformacional, estriba en que el liderazgo carismático se interesa por estudiar el comportamiento percibido del líder, mientras que el enfoque transformacional se centra en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus

seguidores.

Se ha definido el liderazgo en la investigación realizada como “*la capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). De esta definición se destacan dos elementos: la capacidad de influir y la de generar entusiasmo en otras personas. Es por tanto, mucho más que la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de personas en una empresa u organización determinada. En las organizaciones, en la actualidad, esta doble distinción entre la autoridad es plenamente válida y resulta ser determinante para establecer la existencia o no de un verdadero liderazgo.

Lupano Perugini y Castro Solano (2003) sostienen que el liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. A sí mismo se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que deben desarrollar sus funciones (House *et al.*, 2002).

Agbor (2008) se refiere a un asunto de gran actualidad: la innovación en las organizaciones, y cómo puede estar influenciado por el liderazgo. Este autor concluye que el liderazgo es el catalizador y fuente de creatividad e innovación organizacional. En esencia, las organizaciones que sean capaces de lograr la innovación constante, los líderes deben poder establecer un entorno propicio para la renovación y construir la cultura organizativa que fomente la creatividad y la innovación. La creatividad organizacional depende también de cómo los líderes animan y gestionan la diversidad en la organización, así como desarrollar una estructura eficaz en que el liderazgo sustenta el proceso de innovación.

En la Tabla 2.7 se recoge un resumen de las principales aportaciones en el estudio de las diferentes perspectivas que sobre el liderazgo se han ido aportando, lo que permite hacerse una idea de la complejidad y amplitud de este constructo, de esta megahabilidad o superhabilidad, como algunos autores la identifican.

Tabla 2.7: Perspectivas de liderazgo

Enfoque	Autores
Rasgos del líder	Katz (1955), McClelland y Burnham (1976), McClelland y Boyatzis (1982), Bass (1990a)
Comportamientos	Stogdill y Coons (1957), Likert (1961), Stogdill (1963), Mintzberg (1973), Blake y Mouton (1982).
Poder e influencia	French y Raven, (1959), Dansereau <i>et al.</i> (1975), Graen y Cashman (1975), Salancik y Pfeffer (1977), Hollander (1978)
Factores situacionales	Hersey y Blanchard (1969, 1988), House (1971), Vroom y Yetton (1973), Fiedler (1978), Kerr y Jermier (1978), Yukl (1989).
La teoría de intercambio líder miembro	Graen y Uhl-Bien (1995)
Liderazgo transaccional	Bass (1985)
Liderazgo carismático y transformacional	House (1977), Burns (1978), Conger y Kanungo (1987), Vallejo (2009)
Liderazgo ético	Brown <i>et al.</i> (2005), Sonnenfeld (2010)
Liderazgo servidor	Greenleaf (1977), Spears (1995), Whetstone (2002)
Liderazgo antropológico	Pérez López (1993, 1998), Moreno (2002)
Liderazgo centrado en la misión	Cardona y Rey (2008)
Liderazgo centrado en principios	Covey (1993)
Liderazgo como idioma	Fernández Aguado (2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de Páez Gabriunas y Salgado Consuegra (2009) y Ruiz-Palomino (2009)

2.3.3.2. Motivación

“Dirigir no es nada más que motivar a las personas en una determinada dirección”

Lee Iacocca

Todo directivo tiene por función principal lograr resultados a través de otros, obtener el máximo aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos de que dispone; en definitiva, sacar el óptimo rendimiento de los medios materiales y hacer productivas las fuerzas y capacidades de sus colaboradores. De ahí que resultados y personas constituyen los dos pilares fundamentales sobre los que se asienta toda gestión empresarial. Por ello, el directivo debe tratar de contemplar en su actuación profesional a ambos factores evitando descuidar alguno de los factores y evitar conflictos entre ellos. Efectivamente, en la literatura se ha encontrado un concepto, la motivación, en estrecha relación con el liderazgo. Marina (2011) considera a la motivación como uno de los conceptos más confusos de la psicología, porque incluye muchas cosas y matices.

Llano y Llano (1998) en su reflexión sobre los dilemas éticos de las empresas actuales, incluyen a la motivación como uno de los catalizadores en los que se personalizan los valores en la empresa, junto al trabajo, la dirección, el capital y las relaciones con el entorno, dándoles una proyección social y solidaria. La motivación, considerada también como un intangible integrante del capital intelectual de la organización, forma parte del nivel estratégico y planificación a largo plazo, que son los indicadores que se orientan hacia el futuro de la entidad (Bossi *et al.*, 2001). Los recursos humanos, con sus conocimientos, habilidades y actitudes son fundamentales para que la entidad logre sus objetivos (Klase, 1996). En consecuencia, la motivación hace disponer de empleados competentes, capacitados, con un nivel de formación adecuado al puesto de trabajo, personas activas con capacidad para innovar e incluso influir es un activo intangible fundamental para conseguir los objetivos propuestos por la organización.

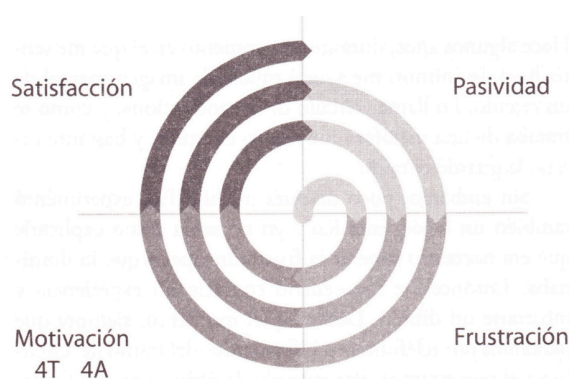
En la presente investigación la motivación fue definida como la *“capacidad para utilizar nuestro potencial, ser aplicados y tenaces, y no dejarnos llevar por el desánimo (automotivación) y para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). La dirección de personas necesita retomar algunos elementos de la gestión humana: aspectos tales como comportamiento individual, percepción, actitudes, valores, personalidad, teorías de la motivación, el diálogo y la socialización, los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima y cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, gestión del conocimiento (Higuera-López, 2011). De esta forma, este autor considera que la dirección de personas necesita una mirada interdisciplinar donde se consideren las aportaciones de la psicología, el psicoanálisis, la sociología, la lingüística y la antropología. Se requiere que, a partir del estudio del ser humano y su especificidad, el directivo considere, en su desempeño, la complejidad propia de la persona.

Las organizaciones funcionan gracias a las personas y el futuro pasa por tener cada vez más en cuenta sus deseos y aspiraciones para, encauzados convenientemente, poder lograr los objetivos de la organización. En la creación de entornos de trabajo más humanos y con una alta calidad de vida, y en la motivación adecuada de los profesionales, pueden estar las claves para alcanzar las más altas cotas de productividad en la gestión por encima de técnicas, sistemas o modelos directivos. Desde la perspectiva de las competencias, Agut Nieto y Grau Gumbau (2001) consideran que para un desempeño experto o competente de las tareas del puesto, al conjunto de

conocimientos y habilidades deben añadirse, entre otras, cuestiones relativas a la motivación o disposición para hacer, cuestión a la que se refiere el concepto de motivo de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) o el de actitud de Peiró (1999). La importancia, pues, de la motivación queda fuera de toda duda desde la perspectiva de las habilidades directivas. En este sentido, Zheltoukhova (2014) recoge la opinión de los profesionales de recursos humanos, de que la primera condición para desarrollar el liderazgo es incidir en las habilidades de motivación y empoderamiento, independientemente del nivel de gestión que ocupe el mando. Para motivar a los empleados, los puestos se deben expandir en dimensiones como variedad, identidad, valor, autonomía y retroalimentación (Hackman y Oldham, 1980).

Fuster (2013) aborda esta habilidad desde el denominado “círculo de la motivación”, que está formado por cuatro tramos: la frustración, la motivación, la satisfacción y la pasividad. El tramo de la motivación estaría formado a su vez, por cuatro etapas o estados de ánimo para alcanzar la madurez personal que ayude a sentar los cimientos necesarios para recorrer el círculo hacia la satisfacción personal: tiempo para la reflexión, talento por descubrir, transmitir optimismo y tutoría. Así mismo, el tramo de la motivación está integrado por cuatro acciones vinculadas por la sociedad que permiten tomar impulso para subir la pendiente del círculo, dejar atrás el desencanto y avanzar hacia la satisfacción: actitud positiva, aceptación, autenticidad y altruismo (Figura 2.9).

Figura 2.9: El “círculo de la motivación” de Fuster



Fuente: Fuster (2013)

Efectivamente, la motivación es el instrumento más adecuado que se tiene para resolver el problema del no querer de las personas, frente a la formación que se ocupa del no saber y de la adaptación que cubre el no poder. Sin embargo, se debe dejar muy claro desde el principio que no resulta nada fácil lograr que los colaboradores quieran hacer algo que el mando quiera que se haga. La motivación es un difícil arte que consiste en conseguir que las personas hagan lo que el directivo desea que se haga, cuando éste quiera y como quiera, pero sólo porque los colaboradores quieren hacerlo. La motivación de personas constituye una de las principales habilidades directivas para la que debe estar capacitado todo mando. Motivar a los empleados supone actuar sobre fuentes de satisfacción como reconocimiento y logro. Un reciente estudio de Cho y Perry (2012) concluye que los empleados que están motivados intrínsecamente están hasta tres veces más comprometidos que los empleados motivados extrínsecamente.

Para ejercer la función directiva en los momentos actuales es preciso poner en práctica una serie de habilidades que no se aprenden en las universidades, sino en el contacto y en la gestión diaria con los colaboradores (Urcola Tellería, 2008). El directivo de hoy en día no sólo debe preocuparse de los problemas técnicos que le afectan, sino que debe dedicar más tiempo a atender las demandas y a resolver los problemas de sus colaboradores. No puede ni debe dejarlos de lado, sino que debe afrontarlos tratando de solucionar de la forma más eficaz posible. Por eso se dice que un directivo tiene la habilidad para motivar cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que la persona a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace.

En el ámbito del sector público, la motivación ha ocupado un lugar muy destacado. El recurrente asunto de la mayor o menor motivación de los empleados públicos ha sido atendido por la literatura científica en numerosas ocasiones (entre otros, Perry y Wise, 1990; Perry y Hondeghem, 2008a; Perry *et al.*, 2009). Rashid y Rashid (2012) consideran que la motivación es un fenómeno complejo y multifacético, que provoca una lucha sin fin para los empleadores y empleados. En su investigación para encontrar diferencias entre la motivación entre empleados del sector público y del sector privado, encontraron que los empleados del sector público estaban más motivados por los contenidos de trabajo y experimentan un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, mientras que, trabajadores del sector privado están más motivados por las recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional y

ambiente de apoyo. La motivación laboral entre los empleados del sector público y su gestión es muy diferente a la del sector privado (Wright, 2001). Hay evidencia de que los empleados públicos están menos motivados por las recompensas económicas que los empleados del sector privado (Khojasteh, 1993). Burgess y Ratto (2003) muestran que el dinero no es el único factor de motivación para los servidores públicos, porque los funcionarios están motivados por otros beneficios e incentivos que los trabajadores del sector privado (seguridad y estabilidad laboral, facilidad para conciliar la vida laboral y familiar, horario, etc.). Esto también se confirma en un estudio realizado sobre los trabajadores del sector público de Italia (Borzaga y Tortia, 2006).

Gailmard (2010) se refiere a la motivación de los empleados públicos, afirmando que si bien se ha avanzado en la medición de la motivación a nivel individual, se sabe poco sobre los canales por los que las organizaciones desarrollan una fuerza laboral compuesta por personas con altos niveles de motivación, dependiendo de las políticas de personal propias y de la posición concreta de cada organización pública. Perry y Hondeghem (2008a) valoran el interés académico por la motivación de los empleados públicos, planteando que la motivación está estrechamente relacionada con otras disciplinas (psicología, sociología, etc.) que deben aportar conocimiento y respuestas a interrogantes relativas a cómo explicar las diferencias individuales, a cómo de estable o cambiante es la motivación en el empleado público o de cómo está relacionada con otros constructos (compromiso, satisfacción, etc.). En este sentido, Goleman (1998) apunta al optimismo como una base de la motivación. Perry y Hondeghem (2008b) abordan el análisis de la motivación en el sector público, resumiendo el estado de la cuestión en torno a cinco temas:

1. **Constructo:** La motivación del empleado público es un concepto complejo, multidimensional y relacionado con otros conceptos.
2. **Incidencia:** La motivación es más alta entre los empleados que trabajan en el sector público que en el sector privado. Esto es consistente con las teorías que subrayan la base institucional de la motivación de servicio público.
3. **Antecedentes:** La investigación sobre los antecedentes informa de que los antecedentes sociodemográficos más importantes sobre la motivación del empleado público son la educación, el género y la edad. Las experiencias de

los empleados en las organizaciones de trabajo también juegan un papel en el fomento y el mantenimiento de la motivación.

4. **Resultados:** Relacionados con la motivación del empleado público aparecen cuatro grandes categorías: comportamiento en el puesto de trabajo, pertenencia organizacional, desempeño de roles y el rendimiento episódica. La investigación ha demostrado que la motivación de servicio público tiene un impacto en estos resultados diferentes. La participación en organizaciones cívicas y otras aumenta con la motivación de servicio público.
5. **Sistemas organizativos.** La evidencia acumulada de que los sistemas de organización, tales como estructuras de incentivos y la motivación del empleado público están relacionados. Las organizaciones que dependen de la motivación del empleado público son menos propensos a depender de incentivos utilitarios para administrar el desempeño individual con eficacia. Esto demuestra que el uso de incentivos extrínsecos puede disminuir la motivación entre los empleados con altos niveles de motivación intrínseca.

Otros autores (Blanes Nadal *et al.*, 2014) se han fijado en la motivación desde un enfoque general o sistémico de la gestión de los recursos humanos, considerándola como una de las habilidades que se deben fomentar en las organizaciones, que dependerá de lo optimista que sea la persona y es imprescindible para conseguir metas importantes, relacionada con la capacidad de aplazar la gratificación y la capacidad de resistencia a la frustración.

Urcola Tellería (2008) relaciona los requisitos para motivar, que en relación con la persona que motiva pueden ser: estar motivado uno mismo, tener actitud de motivar, conocer a las personas, dado que no motiva a todos lo mismo, ni tiene que motivar a los demás lo que motiva a uno, ser constante y tener sentido de la oportunidad. En relación a la persona motivada, los requisitos serían: no rechazar el propio trabajo, no estar desmotivado y tener un cierto equilibrio personal.

2.3.3.3. *Desarrollo de personas*

”Nuestro trabajo consiste en sacar lo mejor de la gente que tenemos”

Fernando Trueba a Pep Guardiola
Conversaciones sobre el futuro (Banco Sabadell)

El trabajo directivo tiene muchos aspectos que le hacen por una parte muy deseado y por otra muy cuestionado. Es decir, hay numerosos aspectos que lo hacen atractivo y anhelado, como por ejemplo, el ejercicio de la autoridad, el tener responsabilidad sobre algo y sobre alguien, la mayor retribución, la potestad para tomar decisiones, mayor libertad de acción, etc. En cambio, hay otros aspectos que hacen su ejercicio difícil y problemático. El directivo tiene que afrontar la resolución de problemas, atender los conflictos que no pueden obviar ni mirar a otro lado, sino que deben enfrentarse a ellos para resolverlos. Otra cuestión difícil sería la toma de decisiones, muchas veces problemática y que supone verdaderos motivos de ansiedad por los dilemas éticos que a muchas personas les provoca. Finalmente otro de los motivos que es fundamental en el ejercicio de un puesto directivo es precisamente el de ser capaz de dirigir personas. Hay una función básica a la que un directivo no podría renunciar nunca: la dirección de personas. Gómez (2008) plantea que la labor de dirigir personas en la empresa es la más difícil y compleja de todas las facetas que el directivo debe asumir. Alonso García *et al.* (2010) se refiere al desarrollo de las personas en entornos organizacionales como un área que estudia la evolución de las conductas de las personas en el trabajo, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad. Una investigación de Hennessy y Tech (2011) sugiere que los empleados de todas las generaciones esperan recibir empatía y atención de un líder. En esta línea, es básico en el liderazgo la consecución de las metas que se deriva de estimular el compromiso de las personas para alinear las necesidades individuales con los objetivos de la organización (Yukl, 2012).

En la presente investigación se ha definido esta habilidad como *“la capacidad de mejorar el aprendizaje y el crecimiento de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Efectivamente, el desarrollo de personas en una organización se constituye en una faceta de gran importancia en la función directiva. Cerro Guerrero (2010) afirma que el compromiso e implicación que tanto se valora en los trabajadores no sólo depende de

éstos, sino que el directivo debe desarrollar adecuadamente su función para ayudar a afianzar y fortalecer aún más ese compromiso. Y aquí se encuentra el directivo como desarrollador de personas: aquél que se preocupa de las personas de su organización, de sus potencialidades, que sabe sacar lo mejor de cada trabajador. En el desarrollo, se asume que la empresa busca optimizar sus resultados a través del mejoramiento de las condiciones de los trabajadores. Anderson (2010) se refiere al desarrollo de personas como la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son la atención y el apoyo individual, su estimulación intelectual y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dichas metas organizacionales.

Tal como afirma Higuera-López (2011) la dirección de personas necesita retomar algunos elementos de la gestión humana: aspectos tales como comportamiento individual, percepción, actitudes, valores, personalidad, teorías de la motivación, el diálogo y la socialización, los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima y cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional, gestión del conocimiento. Se requiere que, a partir del estudio del ser humano y su especificidad, el directivo considere, en su desempeño, la complejidad propia de aquel. Por su parte, González González (2009) considera que el desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Efectivamente, la labor de dirigir personas es una faceta compleja, con múltiples vertientes y enfoques. Aquí no hay una regla fija. Cada directivo es diferente y cada trabajador también. Cada empresa es diferente y cada cultura organizativa también. Por tanto, son tantas las posibilidades que se pueden presentar, que la conclusión cierta es que se está ante una realidad muy compleja: la dirección de personas. Por eso mismo, es el atributo más importante a la hora de definir al liderazgo. En esta línea, las conclusiones de Castro *et al.* (2013) apuntan que las debilidades y ausencia de competencias directivas están asociadas principalmente a la baja capacidad de desarrollo y dirección de personas, entre otras.

De cara al futuro, las nuevas expectativas de desarrollo de los recursos humanos obliga a la dirección a conocer las necesidades de cada uno de ellos. Con el fin de

incrementar la calidad de vida y la productividad de las personas que trabajan en una organización, los directivos deberán conocer de sus colaboradores no sólo sus habilidades a nivel profesional, sino también sus expectativas de desarrollo y crecimiento en todas sus dimensiones (Dotlich y Cairo, 2002).

Pues si difícil y compleja es la labor de dirigir personas, no es menos cierto que son precisamente las personas las que hacen encontrar la solución a los problemas. La dificultad de la dirección de personas no quita que se esté ante lo que en muchas ocasiones se ha identificado como "el principal activo de la empresa". Por tanto, es ésta una cuestión que se considera fundamental. El directivo necesita de los trabajadores para desarrollar sus funciones adecuadamente y los trabajadores necesitan un directivo que gobierne la empresa hacia el éxito. Hay mutua dependencia. Nancarrow *et al.* (2013) refiriéndose a las competencias de un equipo multidisciplinar incluye el facilitar el desarrollo de personas mediante la capacitación, las recompensas, el reconocimiento y las oportunidades para el desarrollo profesional.

Tradicionalmente el desarrollo de personas se limitaba a gestionar adecuadamente los reconocimientos y castigos. Era lo que se conocía en la jerga del *management* como la política del palo y la zanahoria. Aunque esta es una política ya superada, lo cierto es que el primer escalón en el desarrollo de personas pasa por gestionar bien los reconocimientos y las sanciones. Una vez superado este primer nivel (reconocer éxitos del equipo, los logros y avances personales y colectivos es fundamental y garantiza una mayor implicación, también el corregir malos hábitos, comportamientos y actitudes, que permite transmitir mensajes de que no se tolera el incumplimiento de las responsabilidades, que todos son imprescindibles para que el equipo funcione, etc.), el desarrollo de personas se puede abordar desde otros planteamientos y enfoques sumamente interesantes. El que se considera más actual y directo es el conocido como coaching directivo. El directivo se convierte en el mejor aliado. Consistiría en un proceso de acompañamiento que desarrolla el directivo que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales del trabajador. Es decir, el directivo, desde dentro de la empresa, se convierte en un actor principal para, de una manera sistemática, saber comunicar los aspectos a mejorar que favorezca un crecimiento personal y profesional.

En el ámbito del sector público, el desarrollo de personas está claramente

infrautilizada. Pin Arboleda *et al.* (2012) consideran que la razón está en que la orientación a resultados en la gestión de los empleados públicos en España es claramente insuficiente. Es indudable que esta infrautilización de la orientación del desempeño y de la evaluación está muy relacionada con el mencionado déficit de productividad de los recursos humanos del sector público. Longo (2004a) incorpora el concepto de la flexibilidad y el mérito como elementos determinantes en la gestión de personas en el sector público. Y apunta “el plus de dificultad que el oficio de gestionar personas lleva consigo en los entornos públicos: la ambigüedad de las prioridades, su carácter mudable, la brevedad de los ciclos políticos, la reticencia a medir y evaluar, el peso abrumador de la inercia, las numerosas limitaciones legales y, sobre todo, las restricciones intangibles de naturaleza cultural” (Longo, 2004b: 4). En la misma línea lo apunta Martínez Puón (2008) al indicar los problemas a los que se enfrenta el desarrollo de personas en la función pública, destacando como más representativos: rigidez, inamovilidad, poco desarrollo profesional y exceso de reglamentaciones. Uno de los temas que cobra mayor presencia en la reforma y en las tendencias de la función pública es el de la “flexibilidad”, entendida ésta a partir de dos visiones posibles: desde el punto de vista de los intereses de las organizaciones o desde la perspectiva de las personas. El desarrollo de personas en el sector público forma parte de las innovaciones importantes que en materia de gestión de recursos humanos se han impulsado, como por ejemplo son los modelos de carrera horizontal, por lo que la gestión de los recursos humanos afronta desafíos que incumben, por una parte, a las políticas de formación, y, por otra, al diseño de las carreras, así como la de crear capacidades para la evaluación de personas, verdaderas asignaturas pendientes en el sector público (Longo, 2006). En este sentido, Kim (2011) asigna un gran valor a la evaluación del rendimiento de los empleados como un elemento determinante en el desarrollo de personas. Los planes de desarrollo deben contribuir a los objetivos de la organización y el crecimiento profesional de los empleados (Carney, 1999). El proceso de gestión del rendimiento ofrece una oportunidad para que los empleados y responsables puedan discutir las metas de desarrollo y crear conjuntamente un plan para alcanzar esas metas, para lo cual es importante planificar las oportunidades de desarrollo para mantener, mejorar o construir en el rendimiento laboral de los empleados.

Para Montero Montero (2012) es imposible repensar la sociedad y el Estado de hoy sin ponderar el valor de las personas en los procesos de transformación; se podría

afirmar que de la dotación de las personas, en término de cantidad y calidad, depende el éxito de las organizaciones, en función de los objetivos y metas trazadas. Es por ello que los distintos modelos de gestión de personas, recursos humanos o capital humano, tratan de dar a las personas el rol que les corresponde. El caso del sector público, que es el que nos ocupa, la gestión humana toma una importancia particular, toda vez que se trata de colocar bajo la responsabilidad de los empleados públicos en distintos niveles los intereses generales de la sociedad y los individuos.

En definitiva, el desarrollo de personas se convierte en uno de los elementos más importantes en el liderazgo. En el verdadero liderazgo, aquel que se fija en las personas. No es posible entender un liderazgo moderno basado en el crecimiento personal del líder. Este liderazgo egoísta termina fracasando. El verdadero liderazgo es aquel que cree en las personas que forman parte de su equipo, empresa u organización, y piensa que creciendo ellos, él crece.

Maxwell (2012) considera al desarrollo de personas como uno de los cinco niveles del liderazgo, que identifica como el nivel de la reproducción: las personas siguen al líder por lo que ha hecho por ellos, es decir, el cometido más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial.

2.3.3.4. Delegación

“Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver la suyas”

Goethe

Delegar es una necesidad para el directivo de hoy. Además, es uno de los componentes necesarios para una buena gestión del tiempo. Delegar consiste en otorgar a los colaboradores autoridad y capacidad de actuación, exigiéndoles responsabilidad en la ejecución de ciertas tareas, de forma que organicen su trabajo de forma autónoma y se responsabilicen del logro de los objetivos. La función del directivo líder es delegar porque su función es gestionar a través de otros. En la investigación se ha utilizado la definición de delegación consistente en *“la capacidad de formar a las personas para*

que tomen decisiones acertadas y otorgar responsabilidades para mejorar el funcionamiento y desarrollo del equipo de trabajo” (Anexo II. Cuestionario aplicado).

Brown (2008) define la delegación como el acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no sólo la transmisión de responsabilidad sino también la de la obligación de la ejecución de la propia responsabilidad manteniendo unos estándares previamente establecidos. Sin olvidar que delegar no significa abdicar, el directivo sigue teniendo la responsabilidad última y debe mantener el control y la autoridad. Por su parte, Keenan (1996) ofrece una visión global de los elementos clave de la delegación: determinar por qué y qué delegar, decidir quién puede hacerlo, información y seguimiento y la comprensión de las actitudes acerca de la delegación.

Delegar permite al directivo utilizar mejor sus habilidades y su tiempo y permite que el equipo crezca y desarrolle todas sus capacidades al servicio de la organización. Incrementa, al mismo tiempo, el nivel de comunicación entre el directivo y sus colaboradores, permite alcanzar metas que requieren el esfuerzo colaborativo del grupo, supone una mayor eficiencia al asegurar que las tareas son asignadas al profesional adecuado en el nivel correcto y por tanto aumenta la productividad y eficiencia de la organización al utilizar más racionalmente los recursos que ésta posee.

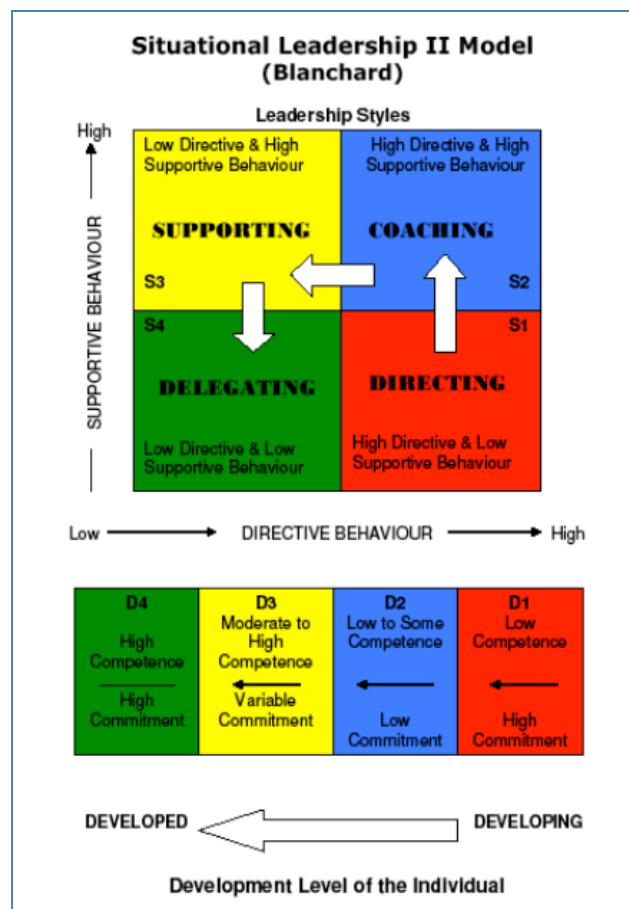
Spoerer y Vignolo (2004) destaca que se transita desde una lógica de “aplicación del conocimiento” (mando y control) a una de “prácticas reflexivas”, capaces de hacer frente a imprevistos (contingencias, riesgos), de ahí la importancia de la “delegación completa” y de la “gestión autónoma” en las organizaciones. La delegación es una de las principales herramientas directivas y que requiere de una técnica adecuada y cuyo desarrollo le permitirá optimizar su tiempo y el de los subordinados. Delegar es importante, dada la cantidad de tiempo que se puede ahorrar delegando. Esa importancia se manifiesta en que la delegación es imprescindible para la consecución de muchos de los objetivos de las organizaciones, que permite a los gestores disponer de más tiempo para realizar otras funciones más importantes, que facilita el desarrollo profesional de los empleados, que potencia la motivación dentro de la organización, que ayuda a la polivalencia de los empleados y reduce costes y riesgos ante imprevistos y promueve la mejora del clima laboral.

Un aspecto que se suele recoger en la literatura relacionada con la delegación es la gestión de tiempo, así como con la gestión del estrés. Concretamente, Whetten y Cameron (2005) considera a la delegación como una estrategia directiva para la eliminación de los factores de estrés. Así mismo, estos autores relacionan la habilidad de la delegación con la administración eficiente del tiempo.

Hay pocas reglas que garanticen la forma de delegación más eficaz, capaz de fomentar la responsabilidad de los trabajadores y disminuir la rigidez y la centralización de poder, restando relevancia al principal inconveniente que podría presentar la utilización de esta estrategia: la posibilidad de que los trabajadores se vean afectados por la ambigüedad de rol y el incremento en los conflictos que ello conlleva. Un moderno concepto que la literatura del *management* ha ido ofreciendo, que a su vez está muy relacionado con la delegación, es el de *empowerment* o empoderamiento, que implica dar poder o delegar autoridad a uno o varios empleados para que ejecuten una función o una labor específica. Jáimez y Bretones (2011) relaciona este concepto con la mejora del compromiso y el aumento de la productividad. Jafarzadeh (2013) destaca la importancia de la gestión participativa en los procesos de empoderamiento, que facilita el sentimiento de implicación de los trabajadores, por lo que el *empowerment* es una consecuencia directa de la necesidad de maximizar el aporte de los empleados, es una práctica que incrementa su motivación, porque se les brinda mayor autonomía y oportunidades para desarrollar sus iniciativas, y es una habilidad directiva importante porque puede representar grandes ventajas a las organizaciones, a los directivos y por supuesto, a los trabajadores, cuando se desarrolla con claridad y responsabilidad. Adair (2007) relaciona el *empowerment* con la capacidad de motivar a los subordinados.

Duncan (2009) se refiere a la delegación como un estilo de liderazgo situacional caracterizado por dar responsabilidades para llevar a cabo los planes y tomar decisiones de trabajo a los empleados de "alta competencia y alto compromiso". El líder situacional otorga una gran importancia a la delegación, tal como se ilustra en la figura siguiente (Figura 2.10).

Figura 2.10: Estilos de liderazgo situacional



Fuente: Duncan (2009)

En el sector público la delegación ocupa un lugar en el que ha recibido escasa atención. Si bien autores como Curristine *et al.* (2007) afirman que, entre otros factores, la mejora del desempeño del sector público pasa por implementar prácticas adecuadas de gestión de los recursos humanos. Así lo entienden también Juiz *et al.* (2014) cuando entre los principios clave del buen gobierno para el sector público se incluye el desarrollo de las capacidades de liderazgo a través, entre otros, de los mecanismos o esquemas de la delegación. Chemengich (2013) apunta algunas soluciones a los desafíos de la reforma de la gestión pública, como son: la creación de oportunidades para una participación más amplia, la aplicación de principios de mercado similares a los del sector privado, la gestión del rendimiento, la mejora de la eficiencia a través de la competencia y la descentralización de poderes.

2.3.3.5. *Creatividad*

“Idealizar es pensar sin restricciones. Pensar sin restricciones es pensar creativamente”

Russell L. Ackoff

La complejidad creciente del mundo moderno demanda creatividad y originalidad por parte de los individuos y desplaza los temas referidos a la creatividad a una nueva dimensión. Hablar de creatividad e innovación en las organizaciones pasa necesariamente por las personas. En el fondo, por mucho que se quiera desviar la atención, son las personas las que aprovechan las mejoras tecnológicas adaptándolas a las necesidades de las empresas. Y son también las personas, con sus competencias, habilidades, actitudes y motivaciones las que desarrollan nuevas ideas al servicio de la organización. Por ello, Ackoff y Vergara (1988) llegan a considerar a la creatividad como la capacidad de modificar las limitaciones autoimpuestas. Se puede entender la creatividad como la capacidad de generar una idea original; es el sustento de la invención y la innovación, es una herramienta de la innovación.

En la investigación realizada, se incluía como habilidad la creatividad, definida como *“la capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Esta es una habilidad de gran transcendencia en la economía actual, basada en el conocimiento y sometida a grandes transformaciones, acelerándose unos cambios sin que a veces las personas se percaten o adapten adecuadamente. Y esta aceleración está alimentada por la innovación y la creatividad. Amabile (2012) propone cuatro componentes necesarios para cualquier respuesta creativa: tres componentes dentro del individuo, habilidades, los procesos de creatividad y la motivación intrínseca sobre la tarea realizada, y uno de los componentes externos a la persona, el entorno social en el que el individuo está trabajando. En la actualidad, la creatividad y la innovación organizacional tiene una clara implicación para los ambientes de trabajo creados por los directivos. Por tanto, se trata de una habilidad muy actual, imprescindible, que debe ser una exigencia que no puede faltar en cualquier empresa con verdadera visión de futuro. En este sentido, se reivindica una vez más la importancia estratégica de la formación en la empresa. La formación será un aliado en la generación de la creatividad e innovación. Gino y Ariely (2012) consideran que la capacidad de generar nuevas ideas y pensar creativamente respecto de los problemas ha sido considerada como una habilidad importante tanto para

los individuos como para las organizaciones. El pensamiento creativo permite a las personas resolver problemas de manera eficaz (Mumford y Gustafson, 1988) y permanecer flexible para que puedan hacer frente a las oportunidades y los cambios en su vida del día a día.

Para Paredes Costa y Rojas Cortés (2007) esta habilidad permite descubrir alternativas en la solución de problemas, así como analizar ciertas situaciones usando diferentes procesos, determinando soluciones prácticas. Afirman que la creatividad es una función tan natural de la mente como la respiración y la digestión. Establecen dos grupos de personas: los muy pocos que creen que tienen creatividad y los muchos que creen que no la tienen. Sin embargo, todas las personas tienen la capacidad de crear y cada uno la expresa de forma distinta. Las personas creativas poseen características particulares como la competencia en un área (son expertos), además de tener habilidades como flexibilidad, perseverancia, asunción de riesgos y motivación intrínseca (interés, disfrute, reto, satisfacción).

Esquivias Serrano (2004) concluye que el fomento de esta habilidad es tan significativo para las grandes empresas que han logrado invertir grandes cantidades para su desarrollo, además de proporcionar espacios donde se pueda pensar, crear y proyectar estas potencialidades en beneficio de una mejora continua. Puccio *et al.* (2007) afirman que la creatividad es un fenómeno complejo y multifacético, existiendo muchas variables que influyen en la generación y realización del pensamiento creativo. La creatividad es la esencia de lo que significa el ser humano; todas las personas tienen la capacidad de aplicar la imaginación de una manera que genere nuevas ideas. Dado el hecho de que el pensamiento creativo y la resolución de problemas son habilidades esenciales para la vida, sería conveniente que las escuelas enseñen los procesos y principios creativos y que las organizaciones adopten tales métodos. Puccio *et al.* (2007) destacan que toda la sociedad sería el beneficiario de la mejora de las habilidades de pensamiento creativo.

En relación con el sector público, la creatividad ha sido una habilidad poco fomentada. Esta idea es confirmada por la investigación de Wooding (2007) sobre el sector público galés, en la que muestra la falta de habilidades de liderazgo. Estos déficits de habilidades fueron evidentes en el campo de la comunicación, trabajo en equipo, capacidad de gestión, innovación y creatividad y grado de compromiso con la

organización. La consecuencia de estas limitaciones de capacidad eran evidentes en el relativamente pobre desempeño de las organizaciones de servicio público. Por otra parte, si la función esencial del liderazgo es producir cambios y transformar las organizaciones hacia nuevas metas y objetivos, la introducción de literatura del liderazgo en el sector público, promovió la importancia de la innovación y creatividad en las organizaciones por sus líderes (Dimock, 1986). De esta manera, se consolida fuertemente el vínculo de la creatividad con la capacidad empresarial de hacer frente a la competencia y los cambios de los clientes. Más optimista se muestra Martín Castilla (2006) que entre los retos que debe afrontar el sector público, destaca la promoción de la creación de espacios para el desarrollo de la innovación y la creatividad que permitan la mejora de la accesibilidad al ciudadano, la igualdad de oportunidades y de calidad en la oferta de servicios a todos los ciudadanos y, en general, la calidad del servicio.

Entre los pilares de la creatividad y la innovación en el sector público, sobre los que se sustentan procesos de innovación exitosos tan necesarios en el contexto actual en el sector público, se encuentran, en otros, los que apunta Ramírez-Alujas (2010):

- **Foco en la orientación a resolver problemas.** Las personas innovan para resolver ciertos problemas (específicos y acotados).
- **Capacidad de innovación.** Los empleados públicos tienen a menudo un alto nivel de competencia profesional, creatividad y habilidad para la resolución de problemas.

En este sentido, sobre la base de las aportaciones de Borins (2006) sobre evidencias obtenidas en las innovaciones exitosas en el sector público, se considera que potenciar (empoderar) a los funcionarios públicos estimula una mayor tolerancia para asumir riesgos, anima para tomar la iniciativa para el cambio y permite el desarrollo de nuevos programas y acciones innovadoras.

En relación a la creatividad se han mantenido algunas creencias que no la han beneficiado. Las empresas la han considerado fundamentalmente como algo espontáneo y poco riguroso, cuando la verdad es todo lo contrario. La creatividad debe sistematizarse, planificarse y gestionarse convenientemente para que de los frutos esperados. Bestratén Belloví (2007b) apunta que el camino de la creatividad y la innovación en la empresa no es fácil.

2.3.3.6. Optimización de recursos

“Las organizaciones se convierten en aulas gigantescas en las que todo habla, en las que todo enseña, siendo los cuatro pilares en los que se apoya una organización que educa, la racionalidad, la flexibilidad, la permeabilidad y la colegialidad”

M. A. Santos Guerra

En el ámbito del sector público cobra especial importancia la habilidad de la optimización de recursos. La optimización de recursos como capacidad de vigilar la rentabilidad de las acciones y controlar los recursos consumidos por subordinados en realizar tareas o proyectos es una habilidad muy valorada en la función directiva. Se ha definido dirección de muchas maneras, pero Kreitner y Kinicki (1997) consideran que es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del equipo: coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados (Madrugal Torres, 2009).

En la presente investigación se ha definido la optimización de recursos como *“la capacidad de vigilar la rentabilidad de las acciones y controlar los tiempos consumidos por subordinados en realizar tareas o proyectos”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). En la actualidad, la característica primordial del pensamiento administrativo en las actuales organizaciones (con mayor presencia en las públicas) es la racionalidad económica, la cual se basa en la optimización de los recursos de producción por medio del empleo de la autoridad, para de esta forma constituir como valores institucionales la eficacia, la eficiencia, la efectividad, la economía y la productividad, entre otros (Mendieta, 2005).

Longo y Gil (2004) destacan la gestión operativa dentro de las tres esferas de creación de valor, que debe conseguir que la organización, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo la autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos, y asumir además la responsabilidad por los resultados alcanzados. Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2009) consideran que las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuales factores pueden basar su gestión para obtener mayor éxito empresarial. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos

que se le presentan. En este sentido, son muy relevantes las habilidades directivas que favorezcan el diseño e implementación de estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas previstas.

En la actualidad favorecer la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, tiene como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la transparencia en la rendición de cuentas. Para conseguir esos objetivos se requieren de profesionales capaces de ofrecer respuestas oportunas, transformaciones visibles de la gestión pública, la optimización de los recursos públicos bajo su administración y la transparencia con la cual cumplen sus responsabilidades. En esta línea, Longo e Ysa (2008) afirman que la disciplina de la gestión pública se ha planteado en los últimos tiempos la necesidad de reforzar la lógica directiva, o sea, la racionalidad económica derivada de la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, como respuesta complementaria a los nuevos retos que se plantean. Esta vía de crecimiento persigue tres objetivos principales:

- Asegurar la optimización del uso de los recursos públicos en la consecución de bienes públicos y de interés general como respuesta a la exigencia creciente de la sociedad de más servicios, más valor público-menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Asegurar que esta mejora de la aportación y productividad públicas y del resultado de su actuación, así como todo el proceso que la pueda producir, sean transparentes y política y socialmente controlables.
- Asumir el requerimiento organizativo orientado a desarrollar mecanismos internos que incentiven y aseguren la mejora del cumplimiento de los directivos y trabajadores públicos y del conjunto de la organización pública en beneficio de una mejor acción pública.

Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2009) identifican tres subsistemas inmersos en los factores internos: cultura y valores, dirección y operaciones. Identifican que el subsistema dirección, es el responsable de armonizar al personal, la tecnología y el dinero de forma tal que su utilización sea la más efectiva, su principal rol es liderar los procesos de manera de aprovechar al máximo y de manera eficiente todos los recursos. Quero (2008) afirma que el directivo debe conducir su gestión hacia la

optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción, como en el administrativo y humano-social. En este sentido, se debería tomar en cuenta la capacidad directiva necesaria para coordinar la utilización de los recursos en base a objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados.

Ramos (2006) relaciona la optimización de recursos con la eficacia organizacional, considerando que la solución al problema de cómo optimizar la eficacia organizacional radica en optimizar el rendimiento de cada uno de los subsistemas. Para ello hay que dividir la organización (sistema) en subsistemas, definir modelos para el rendimiento óptimo en estos subsistemas, e implantar los procedimientos adecuados. En esta línea, Cunningham (1978) refleja en su estudio de gobiernos locales que las organizaciones para sobrevivir como sistemas deben ser capaces de satisfacer tres necesidades básicas: a) responder a las necesidades de su entorno; b) usar sus recursos para producir rendimientos y, c) perfeccionar el uso de sus recursos en un entorno de decisiones múltiples.

Una organización sólo puede responder a problemas de su entorno si es capaz de interpretar las contingencias que se producen en él. Sólo anticipando problemas (causas/efectos) podrán asignarse recursos. Los responsables de la toma de decisiones deberán convencer a su organización de que estos sucesos se producirán y que, por tanto, la estrategia a seguir es la más satisfactoria para el futuro. Deberán de ser capaces de anticipar las situaciones posibles que podrían ocurrir en cuanto a las relaciones con su entorno y cómo se verían afectados los recursos de cada unidad organizativa. Anticipando los problemas que deberían hacer frente cada función de una organización, ésta logrará la utilización óptima de sus recursos entre dichas funciones.

La capacidad de optimización de recursos se podrá evaluar vigilando la rentabilidad de las acciones tomadas, controlando los tiempos consumidos por subordinados en realizar algunas tareas o proyectos, estableciendo prioridades claras, consensuando con el equipo los cambios sobre dichas prioridades y clarificando dudas al respecto. Finalmente se deberán aplicar nuevos métodos e información según se presente, comunicar rápidamente a las personas afectadas y negociar extensiones de plazo si constatas que el equipo no tiene disponibilidad.

2.3.3.7. Resolución de conflictos

“El hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”

Antoine de Saint-Exupéry

El conflicto forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo importante es saber afrontarlos y tener la suficiente agudeza cognitiva como para anticipar los posibles escenarios donde las personas que participan puedan actuar. Spaho (2013) cree que los conflictos ocurren cada día y su manejo adecuado es un elemento clave del éxito de la organización. El conflicto es un hecho que está presente en las vidas de las personas y si se entiende y valora su impacto sobre el trabajo, se puede hacer del conflicto algo útil y usarlo para lograr mejores resultados. No todo conflicto entre personas debe ser tomado como algo restrictivo en una relación, equipo, negociación u organización. Se debe analizar cada conflicto y encontrar las posibles ventajas que podemos tomar a raíz de una situación conflictiva. La resolución de conflictos se ha definido en la presente investigación como *“la habilidad de mandar un mensaje efectivo en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades, para escuchar eficazmente y escoger el enfoque adecuado”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Esta es una habilidad que en ocasiones se ha relacionado o confundido con la de habilidades sociales, que siguiendo a Bermejo Campos y Fernández Batanero (2010) se pueden definir como un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales. Parra *et al.* (2008) asevera que el conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse ambas partes negocian la utilización de mecanismos que viabilicen el posible arreglo compartido y beneficioso, y para lograrlo se valen de la comunicación, como la salida más expedita.

La resolución de conflictos ha sido abordado en la literatura por un amplio número de autores (Likert, 1961, 1967; Robbins, 1978; Brecher y James, 2012, entre otros). González Rosas *et al.* (2013) en su revisión del modelo de competencias de Cardona, concluyen que hay congruencia entre los conceptos de la teoría de manejo de conflictos y la competencia gestión de conflictos. Mumford y Van Doorn (2001) lo destacan en su modelo de la resolución de problemas del líder, indicando que el liderazgo tiene tres tipos de habilidades claves que son la solución de problemas complejos, la construcción de soluciones y el juicio social y éxito. Las relaciones de

trabajo en la organización en las que los líderes trabajan con otros deben reflejar un modelo mental experto para lograr las soluciones. A nivel de empresa, la resolución de conflictos es una fuente de aprendizaje organizacional.

Núñez Martín (2013) tras realizar un análisis de las competencias directivas del ámbito privado, señala que las competencias directivas necesarias para los gestores públicos son las mismas que para los empresarios: carisma, coaching, comunicación, gestión de la información, gestión de conflictos, gestión de recursos, negociación y *networking*. Efectivamente, la empresa es lugar donde las personas se relacionan, colaboran, participan, discuten, acuerdan. También es espacio para el encuentro y el crecimiento personal. Así mismo, es un lugar donde surgen y se reproducen fácilmente los conflictos.

Uribe *et al.* (2013) valora la resolución de conflictos desde cuatro perspectivas: colección de individuos, grupo o equipo y equipo de alto rendimiento. El abordaje del conflicto presenta enfoques diferentes, destacando en el caso del equipo, en el que los conflictos se contemplan como fuente de progreso, mientras que en los equipos de alto rendimiento, la anticipación es un abordaje adecuado, que pasa por un trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones. Se suele referirse al conflicto cuando se produce un choque de intereses, en el que las personas que participan se ven inmersos en un enfrentamiento emocional por el que perciben planteamientos incompatibles. Desde una perspectiva más general, a nivel organizacional la resolución de conflictos se valora como una necesidad para ganar en eficacia. Para Gupta (2013) las consecuencias del conflicto mal gestionado o bien gestionado muestra resultados bien diferentes. Cuando el conflicto se maneja mal en un ambiente de trabajo, los miembros del equipo estarán menos comprometidos con el grupo y sus decisiones. Las personas que trabajan en ambientes donde el conflicto no se gestiona con eficacia tienden a mostrar tanto la reducida satisfacción laboral como la baja productividad. Para evitar estas situaciones en la organización, deben seguir algunos puntos que les ayuden a gestionar los conflictos de manera efectiva.

Vázquez Toledo y Liesa Orús (2015) realiza una propuesta sobre el perfil directivo basado en las competencias que facilitan el éxito y eficacia de la función directiva, en la que destacan en el ámbito de los directores escolares como aspectos más importantes las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflictos o

problemas de disciplina y los procesos de comunicación. Generalmente, la falta de un feedback en la mayoría de las actividades dentro de la empresa, ocasiona conflictos entre directivos y subordinados, ya que el desconocimiento de la información genera entre los involucrados malestar, que a la larga convergen en un conflicto (Escapa Garrachón y Martínez Ten, 2010). Una vez identificado el conflicto, estableciendo las personas, el proceso y el problema, se debe trabajar en la negociación, cuya definición es el proceso, cuyo objetivo es lograr un acuerdo del tipo personal, laboral, económico y comercial, que sea satisfactorio para las partes que intervienen (Bonifaz Villar, 2012). En este sentido, los directivos de una empresa deben desarrollar esta habilidad, con la finalidad de dar solución a los posibles inconvenientes que se presenten a nivel gerencial; pero esto no implica que cada individuo como profesional competitivo deberá también acrecentar esta habilidad, para que solucione efectivamente cualquier conflicto que se le presente en su lugar de trabajo. Esta habilidad se desarrolla cuando se trabaja en tres herramientas como son: el conocimiento de uno mismo o autoconocimiento, impulsando y sacando a flote la personalidad negociadora que cada individuo lleva dentro, dando soporte así a la capacidad de liderazgo propio de un verdadero profesional.

La gestión de conflictos ha sido abordada desde muchas perspectivas como habilidad directiva. Uribe *et al.* (2013) lo relacionan con los equipos de alto desempeño, que exige por parte del líder una mirada estratégica de la gestión, basada en tres niveles de actuación: individual, grupal y organizacional. El nivel individual implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las que la comunicación, la negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral. En este sentido se valora enormemente la importancia de las actitudes que se muestran en la gestión de los conflictos. Actitudes como el evitar la polémica estéril y llena de prejuicios, evitar la ofensa directa o incluso la humillación, buscar la serenidad necesaria y contar hasta diez antes de dejarse llevar por los arrebatos inútiles. Para lograrlo nada mejor que practicar la empatía y una comunicación franca y directa.

Parra *et al.* (2008) afirman que lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo: tomar decisiones amplias en beneficio de la organización, afianzar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo y, por ende, mejorar el ambiente

psicológico del trabajo.

En el sector público, la capacidad de resolver conflictos, tanto interpersonales como organizacionales, ha sido una de las habilidades más valoradas. Para el directivo público, en el ámbito de la gestión interna (Losada i Marrodán, 1999) como de la gestión operacional (Longo, 2002), cobra especial relevancia por su capacidad de acción, que deberá completar con la gestión del entorno o estratégica. Rico Jerez (2013) relaciona la capacidad de comunicación con la resolución de conflictos, valorando que el directivo ha de conocer cómo dar órdenes, cómo dar informaciones, cómo pedir mejoras en el comportamiento, cómo denegar peticiones, cómo gratificar, cómo presentar peticiones a los superiores, cómo recibir críticas, cómo manejar situaciones conflictivas o en las que el interlocutor está emocionalmente afectado, cómo persuadir y cómo crear un buen ambiente. Todo ello lo logrará con asertividad, controlando técnicas de gestión de conflictos y siendo buen comunicador.

Según Kohlrieser (2007) las seis habilidades esenciales para manejar conflictos son las siguientes:

- Crear y mantener un vínculo, incluso con su “adversario”. La clave para desarticular un conflicto radica en establecer un vínculo, o restablecerlo si se ha deteriorado, con la otra parte.
- Entable un diálogo y negocie. Es importante no apartar la conversación del tema en cuestión, mantenerse concentrado en un resultado positivo y ser consciente de la meta común.
- “Ponga el pescado sobre la mesa”. Esta expresión significa plantear una cuestión difícil sin hostilidad.
- Comprender la causa del conflicto. Entre las raíces de una discrepancia se encuentran las diferencias en materia de objetivos, intereses o valores.
- Aplicar la ley de la reciprocidad. La reciprocidad es la base de la cooperación y la colaboración. En general, lo que uno da es lo que recibe.
- Construir una relación positiva. Una vez establecido un vínculo, nutra la relación y siga tras el logro de sus objetivos.

El conflicto está en todas partes, aunque la buena noticia es que el conflicto

puede ser muy productivo para las empresas y los individuos; y las habilidades de resolución y gestión de conflicto pueden ser aprendidas (Kohlrieser, 2007). Un liderazgo efectivo afronta el conflicto utilizando habilidades que permiten, incluso en los conflictos más extremos, resolverse a través de la unión, el diálogo y la negociación.

2.3.3.8. Presentaciones en público

“La prueba de un predicador es cuando su congregación no sale diciendo "qué sermón más bonito", sino "haré algo"
San Francisco de Sales

Hablar en público nunca ha sido una tarea fácil, pero no siempre ha sido una habilidad tan valorada como hoy en día. Las organizaciones demandan profesionales capaces de liderar una reunión o una presentación delante de un auditorio (ya esté compuesto por clientes o por empleados). La comunicación es una de las habilidades directivas imprescindibles para conseguir desempeñar la tarea directivas con éxito. El proceso de comunicación aparece en múltiples actividades de la vida, si bien las presentaciones en público se necesitan de manera especial en el contexto de unas empresas u organización.

En la investigación realizada se ha incluido esta habilidad en el cuestionario planteado, siendo definida las presentaciones en público como *“la habilidad de transmisión del conocimiento en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con distintos interlocutores”* (Anexo II. Cuestionario aplicado). Efectivamente son muchas las oportunidades que un directivo debe afrontar en las que necesita *“hablar o presentar en público”*. Acosta (2013) enumera las siguientes: conferencias, presentaciones, entrevistas en periódicos, apariciones en televisión, ruedas de prensa, convenciones, comités y asambleas, demostraciones, comidas y cenas de empresa, inauguraciones, etc. Las presentaciones pueden definirse como aquellas instancias dentro de nuestro ámbito profesional en las cuales tenemos que comunicar algo a terceros (sean estos nuestros superiores, clientes, compañeros, colaboradores, *stakeholders*, medios masivos, etc.) con algún propósito determinado (como, por ejemplo, presentar resultados, explicar una técnica o procedimiento, presentar un producto, dar cuenta de resultados, motivar a un equipo, etc.). El cumplimiento del

propósito u objetivo otorgará efectividad a la presentación. Lo más habitual es que los profesionales descubran el conjunto de habilidades para la comunicación pública en la práctica, en un proceso de autoaprendizaje en el que se van desarrollando estrategias que dan lugar a un estilo personal (Evans *et al.*, 2004).

Bocchi (2008) afirma que comunicar es un proceso crítico no sólo en el terreno del *management*, sino en las distintas situaciones durante las que transcurre la vida profesional. De la investigación de Morales Domínguez (2013) se destaca que los resultados muestran que aunque la competencia de hablar en público es una destreza valorada tanto en el ámbito académico como en la futura práctica profesional, sólo el 31,4% de los participantes habían trabajado previamente esta habilidad.

Castejón (2011) afirma que la competencia para hablar en público es un reto para muchas personas del que surgen no pocas dificultades. Estas se relacionan tanto con aspectos psicológicos, como con el déficit en las habilidades implicadas en la tarea. La clave consiste en desarrollar la competencia para hablar en público, siendo necesario seguir una secuencia de pasos y las habilidades implicadas tanto en la preparación como en el acto de hacer una presentación. Para este autor este discurso activa cuatro niveles de procesamiento: el procesamiento pragmático, el procesamiento semántico, el procesamiento lingüístico y la producción del habla (Belinchón *et al.*, 1992). En cada nivel participan habilidades comunicativas y lingüísticas (mirar al público o la formulación morfosintáctica), motrices (expresión corporal y habla), cognitivas (planificación y autorregulación), afectivo-personales (para el ajuste personal a la tarea superando el miedo) y sociales (para la gestión y adaptación al público) (Hernández y García, 2004; Ballenato, 2006; Roca, 2007).

Todas las presentaciones en público tienen un objetivo común: comunicar un mensaje a la audiencia, requiriendo la preparación adecuada, especialmente cuando el orador tiene menos experiencia. Cuando una persona hace una buena presentación demuestra tolerancia a la presión (sabe controlar la tensión emocional que supone hablar delante de un grupo en donde todos los ojos centran su atención en el ponente) y capacidad de impacto e influencia (sabe transmitir el mensaje para que éste llegue al auditorio y no pase desapercibido). Si se es capaz de hacer una buena presentación se demuestra una habilidad directiva y hoy en día, un profesional debe sumar a su saber (conocimientos), su saber hacer (habilidades). Alonso Codina (2010) incluye a la

habilidad presentaciones en público en la estrategia a seguir en el desarrollo de directivos, desarrollando las habilidades comunicativas y proporcionando las herramientas que permitan dinamizar una adecuada comunicación oral. Marañón Uriarte (2009) afirma que hablar en público con eficacia es una habilidad que se aprende. Quien comunica en privado, lo puede hacer en público.

En el ámbito del sector público, Piñeiro Otero *et al.* (2013) constatan que en las Administraciones Públicas se encuentran con debilidades a la hora de gestionar sus procesos, y se reflejan limitando el desempeño de las funciones de su personal e impidiendo la generación de una visión de lo público de cara a la sociedad. Para provocar el cambio en el sector público, entre otras acciones proponen potenciar temas como la capacidad de hablar en público. Pocos mantienen que las cualidades de la oratoria sean innatas.

2.3.3.9. *Gestión del talento*

"El genio se compone del dos por ciento de talento y del noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación"
Ludwig Van Beethoven

La literatura actual del *management* (entre otros, Chambers *et al.* 1998; Jericó, 2008; Vlădescu, 2012; Coyle, 2013, Poocharoen y Lee, 2013) utiliza de forma abrumadora el concepto del talento: la guerra por el talento (Beechler y Woodward, 2009), la gestión del talento (Jericó, 2008), la búsqueda del talento (Sánchez-Bayo, 2007), etc. Se dice que las empresas para hacer frente a la competencia, a los cambios continuos, a los retos de un mercado cada vez más exigente, necesitan retener y buscar el talento en los directivos y trabajadores. En el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2014) se define talento como la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Beechler y Woodward (2009) recogen como concepto de

talento la suma de las capacidades intrínsecas de una persona, las habilidades, el conocimiento, la experiencia, la inteligencia, el juicio, la actitud y el carácter; también se incluye su capacidad para aprender y crecer (Michaels *et al.*, 2003). Por tanto, se puede decir que el talento en las personas implica un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona comprometida con una organización. Jaramillo Naranjo (2005) se fija en los procesos que implica la gestión del talento, consistente en el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la organización, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y la sociedad.

Poocharoen y Lee (2013) en su análisis de la gestión del talento se centran en la valoración en el contexto del sector público, en el que detectan, además de reconocer su enorme valor, un gran vacío de conocimiento. La gestión del talento en el sector público la identifican con la atracción sistemática, la identificación, el desarrollo, la participación, la retención y el despliegue de individuos con alto potencial que son de especial valor a una organización. Algunos ejemplos de los enfoques utilizados para estudiar la gestión del talento incluyen el enfoque de competencia (Bhatta, 2001); el enfoque de autoselección (Delfgaauw y Dur, 2010); y el enfoque de la gestión del talento (Frank y Taylor, 2004; Heckman y Lewis, 2006). Otra rama de la literatura se centra en la forma de gestionar el talento (Cappelli, 2008; Berger y Berger, 2004; Makela *et al.* 2010, Pilbeam y Corbridge 2010).

La gestión del talento se ha definido en la presente investigación como “*la capacidad de identificar y desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). La gestión del talento abarca la atracción, reclutamiento e incorporación, desempeño, evaluación, compensación y desarrollo de los empleados portadores de dicho talento. Sánchez Maríñez (2010) entiende que para ello es crucial integrar coherentemente las políticas, programas y sistemas de gestión de recursos humanos.

Jericó (2008) se refiere al talento como aquella persona cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Propone una fórmula que utiliza para definir el talento: *Talento = Capacidades (Conocimientos*

y habilidades) + *Compromiso* + *Acción*, que se representa en la Figura 2.11.

Figura 2.11: *Componentes del talento*



Fuente: Jericó (2008)

En el ámbito del sector público, la gestión del talento también está formando parte de la agenda de sus responsables. Siguiendo a White (2009), se está abordando un cambio de paradigma en la forma en que los responsables de recursos humanos definen el uso de los conceptos y técnicas de desarrollo y gestión del talento. El enfoque principal está en cómo las organizaciones públicas están rediseñando y repensando los procesos de gestión del talento, y cómo interviene el uso de nuevas tecnologías para transformar y favorecer el rendimiento de las personas. En definitiva, se trata de prestar atención a uno de los imperativos estratégicos clave para las organizaciones del sector público: el cambio hacia el desarrollo del talento humano y cómo gestionar ese nuevo paradigma. Wurim (2012) se centra en otra perspectiva, la de que la mayoría de las organizaciones del sector público están por debajo de las expectativas de los empleados públicos por problemas de ineficiencia, la redundancia de actividades y exceso de empleados. Coincide con Vladescu (2012) en que la implementación de este concepto en el sector público también crearía beneficios para la institución, sus empleados y para los ciudadanos, lo que llevaría a un mejor desempeño de la organización, y de todo el sector. No obstante, queda aún mucho por hacer. Calderón Hernández (2004) ya afirmaba que la gestión del talento humano en el sector público se había centrado en la

administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Hace falta, por tanto, mayor concreción y, sobre todo, mejor orientación estratégica, para que de una vez, el capital humano deje de ser un área eminentemente administrativa y se convierta en motor del desarrollo estratégico de las organizaciones. Estudiosos de la competitividad y la eficacia (Barney, 1991; Conner y Ulrich, 1996; Pfeffer, 1998) han demostrado que no basta con intervenir en la tecnología, los procesos y las estructuras organizacionales si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional. En el sector público es especialmente válida esta premisa, por lo que la gestión del talento deberá ocuparse al menos, en cuatro frentes: en la actitud del empleado público (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben evaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la sociedad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público (Robles, 1998), y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral.

Con estas premisas y antecedentes, el talento es entendido como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos en el progreso personal y de la organización en la que trabajan. Desde la perspectiva del talento, ¿que buscan actualmente las organizaciones públicas en sus trabajadores? La respuesta a esta pregunta explica verdaderamente la importancia que la búsqueda del talento tiene actualmente, y por tanto, la estrategia a seguir por parte de los responsables del sector público:

- a) **Capacidad de comunicación**, entendida como una habilidad transversal que afecta a todo el desempeño de una persona.
- b) **Adaptabilidad**, entendida como la capacidad de adaptarse a los continuos cambios del entorno.
- c) **Capacidad de resolución de problemas**, entendida como la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común e iniciativa.

- d) **Capacidad de controlarse a si mismo**, entendida como la capacidad de pensar con claridad y concentración a pesar de las presiones.
- e) **Automotivación**, entendida como la capacidad para trabajar y utilizar nuestro potencial para conseguir los propósitos marcados.
- f) **Eficacia grupal e interpersonal**, consistente en la facilidad de cooperar con otras personas y de trabajar en equipo, y eficacia dentro de la organización, medida en el grado de compromiso a trabajar activamente.
- g) **Potencial de liderazgo**, que se puede considerar como la capacidad de conducir a la empresa hacia los objetivos deseados con satisfacción de los seguidores.

Cuando las personas tienen más habilidades que desafíos se aburren, se sienten infrutilizados, frustrados. Por contra cuando las personas tienen más desafíos que capacidades caen en la ansiedad, no se sienten capacitados, pueden incluso llegar a perder la confianza. Por ello, descubrir el talento es clave y se debe considerar como realmente decisivo. Darle la importancia que requiere es una cuestión decisiva. El resultado puede ser alcanzar la plenitud de una vida lograda y, siguiendo a Csikszentmihalyi (2012), alcanzar la fluidez, concepto que lo define como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Despertar el talento es trabajar por la riqueza personal que proporcionará capacidad y motivación en el logro de las aspiraciones personales.

2.3.3.10. Coaching

“El coaching es un proceso a través del cual nos movemos del lugar a donde estamos hacia el lugar a donde queremos estar, tomando conciencia de nosotros mismos y de nuestro entorno”

Stefania Stiscia

Como se ha dicho anteriormente, el liderazgo constituye un fenómeno altamente complejo, que no se limita a las prácticas que establece el directivo, ni a las características individuales que éste posea; implica, también, la capacidad de auto-trascendencia, su desarrollo integral como persona, sus habilidades para interactuar con los demás y con el ambiente, y su capacidad para liberar las potencialidades de sus colaboradores a través del reconocimiento de sus habilidades; en última instancia, debe observar su diversidad y lograr establecer las sinergias necesarias para alcanzar los objetivos comunes del equipo. Se han implementado varias estrategias para desarrollar las habilidades de liderazgo en los directivos, entre ellas destaca el *coaching*, que tiene el propósito de cualificar sus habilidades para dirigir personal, enfrentar adecuadamente los conflictos, favorecer procesos de negociación y lograr establecer comunicaciones efectivas y afectivas con sus colaboradores. Gilley *et al.* (2009) definen el *coaching* como un proceso de mejora del rendimiento por el desarrollo de relaciones sinérgicas con los empleados a través de formación, asesoramiento, confrontación y tutoría. El *coaching* se basa en la retroalimentación y la comunicación (Mintzberg, 2004), diseñados para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de los empleados (Hill, 2004), resultante en un mejor desempeño debido a una mayor conciencia (Whitmore, 1997). Mosley *et al.* (2005) consideran al *coaching* como una supervisión en persona, destacando que cualquier conversación entre directivos y los empleados es potencialmente una conversación de *coaching*.

Desde hace años la palabra *coaching* ha irrumpido con fuerza en el vocabulario del *management*, del deporte y está traspasando al entorno de la calle. Esta disciplina, que nace de la confluencia de otras muchas, ha nacido sin origen y sin propósito evidente, siendo el fruto de la interacción del ser humano con la sociedad en busca de nuevas respuestas a interrogantes e inquietudes pasadas. Las distintas definiciones y las distintas escuelas o metodologías confluyen en algo muy importante: todo lo que se quiere ser está potencialmente en cada persona, sólo se tiene que aprender una nueva forma de que aflore al exterior. La consciencia y responsabilidad sobre el ser da la clave

y la fuerza para definir el propósito de vida y actuar en pro del mismo (Sans Zapata, 2012). En la presente investigación el *coaching* se ha definido como “*la capacidad de liderar el proceso que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). Después de una amplia experiencia en la práctica del *coaching*, Launer (2012) define este constructo como el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. Por su parte, Mosley *et al.* (2005) afirman que el *coaching* pueden entenderse como una oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios de desempeño, para afirmar y reforzar los valores básicos del grupo o equipo, para escuchar ideas y participar a los empleados en el proceso de planificación y solución de problemas.

El *coaching* es un potente generador de habilidades de liderazgo en los niveles ejecutivos de las organizaciones, por lo que al desarrollarlo producirá beneficios en las personas, repercutiendo en sus empresas. El *coaching* es una herramienta muy importante hoy en día en el ámbito organizacional, ya que es de gran utilidad para el manejo y desarrollo de talento humano (White, 2009). Ha sido definido como la actividad donde el empleado trabaja de forma directa con el supervisor, de tal forma que logre un mejor desempeño y logre potencializar sus habilidades y capacidades (Gregory y Levy, 2011). De forma más específica se encarga de: a) el desarrollo de habilidades individuales teniendo en cuenta el análisis que se realiza entre las competencias requeridas para un cargo específico y el nivel de habilidad actual de la persona; b) el manejo de problemas de desempeño; c) la ayuda para el afrontamiento de retos; d) para tratar asuntos específicos de la agenda ejecutiva (McCormick y Burch, 2008). Peterson *et al.* (2003) demostraron que la habilidad que tienen los ejecutivos a la hora de liderar sus equipos, afecta de forma directa a la manera de cómo sus miembros perciben su efectividad como líder; y comprobaron que el éxito de una empresa depende de la habilidad que tiene el responsable del manejo del equipo.

El enorme auge que ha tenido esta habilidad directiva ha permitido numerosas investigaciones y una atención preferente por parte del mundo académico. Por ejemplo, Turner (2012) se fija en la necesidad de comprender mejor la naturaleza del *coaching* dentro de una organización con el fin de identificar y explorar las características necesarias para el entrenamiento y poder lograr un impacto favorable en la cultura y el desempeño de la organización. Burgoyne *et al.* (2004) refiriéndose al uso del *coaching*

para gerentes del equipo afirman que fue utilizado por el 60% de los que respondieron a su investigación. Lozano Correa (2008) destaca que el *coaching* es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias llevan a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros. García-Lombardía *et al.* (2001) incluyen al *coaching* dentro de las principales competencias directivas, concretamente en el apartado denominado competencias intratégicas, que implican el desarrollo y compromiso de los empleados. Definen esta competencia directiva como el proceso por el que se ayuda a los colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales. Goleman *et al.* (2002) en su conocido modelo por el que clasifican a los seis estilos de liderazgo, incluyen el estilo *coaching*, como aquel que hace referencia al líder que da apoyo a sus colaboradores. Gillard (2009) se fija en los resultados, y destaca la importancia del *coaching* al obtener resultados de sus investigaciones que indicaron que un directivo eficaz utiliza *coaching* o estilos de liderazgo de soporte.

Las muchas modalidades de *coaching* demuestran el gran auge que está teniendo este constructo en la actualidad, aunque hay un denominador común basado en el desarrollo de habilidades para la mejora personal. En este sentido, Ford (1991) argumenta que el *coaching* ejecutivo puede transformar el rendimiento al permitir a los ejecutivos a establecer sus propios criterios de mejora, aunque como afirma Carter (2001), su extensión a poblaciones más amplias está muy limitado por su elevado coste y la escasez de *coaches* experimentados.

En el ámbito del sector público, Rairán y Solano (2010) consideran que es importante determinar la viabilidad de la implementación del *coaching* en las organizaciones públicas, ya que es un instrumento que permite la formación de verdaderos líderes que conduzcan el desarrollo de las organizaciones, el logro de las metas y la ejecución en general de todas sus actividades; todo ello condicionado a las normas y reglamentaciones y a la dinámica constante según los periodos de gobierno y el enfoque de los mismos. La efectividad del *coaching* en el sector público, en base a la experiencia y resultados obtenidos en el sector privado, está demostrando ser útil sobre todo en ser capaz de hacer frente a los requisitos de competencia de liderazgo a través de actividades enfocadas en generar resultados medibles, así como en el desarrollo de directivos que puedan adaptarse rápidamente para hacer frente a la creciente

complejidad de los problemas que se enfrentan en una sociedad que cambia rápidamente. En este sentido, son interesantes las conclusiones de García Olalla *et al.* (2006), que como resultado de una investigación sobre centros educativos, destacan la alta valoración que recibe el coaching. Efectivamente comparan los resultados de la muestra de centros educativos con la de empresas, y observan que las tres competencias más altamente valoradas son el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y *coaching*.

Lavanderos y Silva (2008) destacan, refiriéndose a la profesionalización de la función pública, que comienzan a emerger nuevas palabras, términos diferentes, como parte del dominio lingüístico de liderazgo. Se habla de culturas organizacionales diferentes (*learning organizations*), estilos de formación distintos (*coaching y mentoring*), modos diversos de relaciones humanas en torno a objetivos, etc., un cúmulo de conceptos que desde sus diversas perspectivas forma parte de nuevas comprensiones en las ciencias de la gestión de personas y organizaciones. Son nuevos estilos que también representan marcos diferentes. En instituciones como las de hoy, donde las estructuras son cada vez menos jerarquizadas, donde el sentido está en enriquecer los puestos de trabajo más que en la persecución de responsabilidades, el liderazgo comienza a ser valorado más por su capacidad de comunicación e interrelación con otras personas. La implantación de procesos de *coaching* en el sector público no es tarea fácil, dependiendo de numerosos factores. En esta línea argumental, Bechinie Von Lazan (2011) considera que la manera de abordar un proyecto de *coaching* dependerá del grado de madurez de la organización, del grado de formación en la metodología de coaching y la propia dedicación e involucración del personal.

Por otra parte, Rodríguez-Arana y Martínez Herrán (2002: 11), destacan la importancia del *coaching* entre los objetivos a largo plazo en la formación de los directivos públicos:

“Análisis de la posible aplicación a la administración de técnicas de organización que están dando unos resultados espectaculares en la empresa privada como el “coaching”.

Un constructo relacionado con el *coaching* es el *mentoring*, que consiste en el proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja,

guía y ayuda a otra (el tutelado), en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos (Soler, 2003). En el ámbito de las investigaciones deportivas se establece que el *mentoring* es definido como “el proceso en el cual una persona más experimentada (el mentor) sirve como modelo, proporciona la dirección y la ayuda a un principiante (el protegido), y favorece el progreso individual de su carrera (Weaber y Chelledurai, 1999).

El *mentoring* es un vehículo del proceso de aprendizaje (Jiménez Saiz y Lorenzo Calvo, 2009), sin embargo, tal y como señala Soler (2003), es preciso conocer bien el proceso, los beneficios que se pueden obtener, los objetivos que se persiguen y las barreras que existen para hacer un diseño adecuado del *mentoring* con el fin de acortar la curva de aprendizaje y estructurar la formación que requiere el dominio de la actividad en cuestión. Siguiendo a Valderrama (2009), *coaching* y *mentoring* son metodologías de aprendizaje muy potentes tanto para los individuos como para las organizaciones. Ambas comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional, tienen una misma filosofía de aprendizaje y requieren avanzadas habilidades personales e interpersonales, tanto del *coach* como del mentor.

A modo de conclusión, Warah (1999) entiende el *coaching* como un enfoque de gestión que es mucho más que un evento que tiene lugar una vez al año durante las evaluaciones de desempeño. Es un proceso continuo que requiere habilidad, la profundidad de la comprensión de la naturaleza humana y mucha práctica para alcanzar su potencial. El mayor reto en la gestión de los recursos humanos ha sido siempre la cuestión de cómo desbloquear y movilizar el potencial de los empleados. La idea del directivo y responsable en el sector público como *coach* no es realmente nuevo, pero en la actualidad es un asunto muy relevante en un contexto organizativo que exige lo mejor de cada uno en las organización públicas.

En el cuadro 2.8 se recoge la relación de las habilidades que se han considerando en este apartado, indicando los autores más destacados utilizados en la revisión de la literatura.

Tabla 2.8: *Resumen habilidades de dirección de personas y sus principales autores*

HABILIDAD	AUTORES
Liderazgo	Stogdill (1974), Burns (1978), Bass (1985), Yukl (1989), Bennis (1990), Yukl y Van Fleet (1992), Antonakis <i>et al.</i> (2004), Hernez-Broome y Hughes (2004), Sonnenfeld (2010), Abbass (2012).
Motivación	Maslow (1943), Herzberg (1968), Hackman y Oldham (1980), Boyatzis (1982), Pérez López (1985), Spencer y Spencer (1993), Klase (1996), Agut Nieto y Grau Gumbau (2001), Peiró (1999), Bossi <i>et al.</i> (2001), Goleman (2008), Perry y Hondeghem (2008a,b), Urcola Tellería (2008), Marina (2011), Fuster (2013), Blanes Nadal <i>et al.</i> (2014), López-Boudet y Martínez-Vázquez (2014), Zheltoukhova (2014).
Desarrollo de personas	Dotlich y Cairo (2002), Gómez (2008), González González (2009), Cerro Guerrero (2010), Rairán y Solano (2010), Higueta-López (2011), Nancarrow <i>et al.</i> (2013).
Delegación	Conger y Kanungo (1988), Guirdam (1990), Keenan (1996), Heller (1998), Spoerer y Vignolo (2004), Whetten y Cameron (2005), Adair (2007), Brown (2008), Jáimez y Bretones (2011), Jafarzadeh (2013).
Creatividad	Gee (1981), Ackoff y Vergara (1988), Mumford y Gustafson (1988), Esquivias Serrano (2004), Bestratén Belloví (2007a, 2007b), Paredes Costa y Rojas Cortés (2007), Puccio <i>et al.</i> (2007), Ramírez-Alujas (2011), Amabile (2012), Gino y Ariely (2012).
Optimización de recursos	Cunningham (1978), Kreitner y Kinicki (1997), Longo y Gil (2004), Ramos (2006), Quero (2008), Madrigal Torres (2009), Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2009).
Gestión de conflictos	Mumford y Van Doorn (2001), Ruiz (2005), Kohlrieser (2007), Parra <i>et al.</i> (2008), Uribe <i>et al.</i> (2013), Rico Jerez (2013), Gupta (2013), Spaho (2013).
Presentaciones en público	Mehrabian y Wiener (1967), Evans <i>et al.</i> (2004), Bocchi (2008), Alonso Codina (2010), Marañón Uriarte (2009), Acosta (2013).
Gestión del talento	Bhatta (2001), Michaels <i>et al.</i> (2003), Frank y Taylor (2004), Lewis y Heckman (2006), Sánchez-Bayo (2007), Cappelli (2008), Jericó (2008), Beechler y Woodward (2009), Bano <i>et al.</i> (2011), Berger y Berger (2004), Delfgaauw y Dur (2010), Makela <i>et al.</i> (2010), Pilbeam y Corbridge (2010), Sánchez Mariñez (2010), Tarique y Schuler (2010), Schullion y Collings (2011), Coyle (2013).
Coaching	Ford (1991), Whitmore (1997), Weaber y Chelledurai (1999), Warah (1999), Carter (2001), García-Lombardía <i>et al.</i> (2001), Goleman <i>et al.</i> (2002), Peterson <i>et al.</i> (2003), Soler (2003), Hill (2004), Mintzberg (2004), Mosley <i>et al.</i> (2005), Lavanderos y Silva (2008), Lozano Correa (2008), McCormick y Burch (2008), Gillard (2009), Gilley <i>et al.</i> (2009), Jiménez Saiz y Lorenzo Calvo (2009), Valderrama (2009), White (2009), Bechinie Von Lazan (2011), Gregory y Levy (2011), Launer (2012), Boniwell <i>et al.</i> (2014).

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. EL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

*"Nunca merezcan mis ausentes ojos,
ver tu muro, tus torres y tu río,
tu llano y sierra, ¡oh patria, oh flor de España!"*

Luis de Góngora

3.1. INTRODUCCIÓN

La población objetivo a la que se dirigirá la presente investigación, está constituida por los empleados del sector público en la provincia de Córdoba. La importancia que el sector público tiene en la actualidad, sometido a una revisión permanente, hace que los estudios específicos que puedan abordarse sobre los muchos aspectos que tienen relación con la enorme complejidad que la rodea, el elevado número de empleados que precisa, los importantes recursos económicos que absorbe, así como por la gran diversidad e importancia de sectores, actividades y funciones que se realizan en el seno del sector público, justifican sobradamente esta decisión.

Por tanto, en el presente capítulo se aborda el análisis de la zona geográfica en la que se ha centrado la investigación: la provincia de Córdoba. Se ha dividido en cuatro bloques, para facilitar la agrupación de los contenidos, el desarrollo expositivo y la presentación de los principales indicadores que explican la situación del sector público en Córdoba y su importancia relativa. Además de esta introducción, en la que se describe una breve aproximación a la muy relevante historia de Córdoba, así como a su localización geográfica; el segundo bloque se dedica a la población y los sectores económicos, en la que se presentan los datos más destacados sobre su importancia absoluta y relativa respecto a Andalucía y España, así como su evolución, la distribución de su población por sexo, edad y municipio.

El tercer bloque se dedica exclusivamente al empleo público, dado el gran interés específico en la investigación realizada. Se abordan los recursos humanos que emplea en la provincia de Córdoba, analizando por sexo y tipo de administración, con su correspondiente comparativa a nivel andaluz y español.

Finalmente el cuarto bloque, se centra en un análisis de la tipología de entidades pertenecientes al sector público, a través de las cuales se realizan las importantes actividades encomendadas en la provincia de Córdoba, lo que viene a constituir una especie de inventario de entidades pertenecientes al sector público.

3.1.1. Historia

Es obligada una breve reseña histórica en la que destacar que Córdoba es una de las ciudades más antiguas de Europa. Fue fundada por el cónsul romano Marco Claudio Marcelo a mediados del siglo II a. C., y es una ciudad que representa una extraordinaria simbiosis de Oriente y Occidente. Dos milenios de historia que han permitido configurar una ciudad singular, cuna de culturas y civilizaciones. Córdoba vivió, en una parte de su larga historia, una esplendorosa época donde convivieron de forma pacífica tres pueblos: musulmán, judío y cristiano; cada uno con sus religiones correspondientes, donde ofrecieron al mundo un gran ejemplo de tolerancia e inteligente civilización.

Se dice de Córdoba que es cruce de caminos, enclave privilegiado entre sierra, valle del Guadalquivir y campiña, y ha sido cuatro veces capital a lo largo de su historia: capital de la Bética, la provincia más romanizada del Imperio; capital del Califato Omeya en el siglo X; capital del Judaísmo gracias a su Judería y a Maimónides, y capital de la frontera cristiana durante los últimos siglos de la Reconquista. Según Murillo Redondo (2013), Córdoba era capital de una de las más ricas y romanizadas provincias y sobrepasa la escala de todos los centros urbanos europeos contemporáneos y de la mayor parte de los del islam, constituyendo una megalópolis sólo equiparable a la Bagdad abasí y permitió hacer de Córdoba la más prestigiosa ciudad del occidente de Europa (Cabrera Muñoz, 1998).

Todo ello ha dejado un patrimonio histórico de primera magnitud en forma de murallas, puentes, iglesias, conventos, palacios, estatuas, casas señoriales, tradiciones, documentación histórica, yacimientos arqueológicos y personajes notorios. La mayor parte de este patrimonio fue designado por la UNESCO, en 1994, Patrimonio de la

Humanidad, distinción que la convierte en tesoro universal (Zorrilla Jurado, 2006). En la actualidad es la única provincia que es Patrimonio de la Humanidad por tres motivos: la Mezquita Catedral, el casco histórico que la rodea y la Fiesta de los Patios de Córdoba, este último como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, reconocimiento obtenido en 2012. Para Marfil Ruiz (2000) el elemento más sobresaliente es la Mezquita, edificio que aglutina todo un legado material perteneciente a periodos y fases históricas imposibles de ver juntas con esta claridad en otro edificio hispano. Pero la época de mayor esplendor para Córdoba fue la que vivió con Abd al-Rahman III, cuando quedó constituido, de manera oficial el Califato de Occidente, en cuyos días Córdoba iba a vivir la época más importante y floreciente de toda su larga historia y a convertirse en la población más grande de la Europa de entonces, a la par que una de las más cultas del mundo de su época.

3.1.2. Localización

Córdoba es una provincia de España que forma parte de la Comunidad Autónoma Andaluza y ocupa una extensión de 13.770 km². Situada al sur de España, en la zona centro de Andalucía (Figura 3.1), limita con seis provincias, cuatro andaluzas (Málaga, Sevilla, Jaén y Granada), una extremeña (Badajoz) y otra castellano-manchega (Ciudad Real). Por tanto, se puede afirmar, sin caer en la exageración, que Córdoba goza de una localización geográfica estratégica privilegiada, en el extremo suroccidental del continente europeo, al sur de España y en el centro de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Figura 3.1: Localización de la provincia de Córdoba en Andalucía (España)

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.luventicus.org/mapas/espana/andalucia/cordoba.html>

La provincia de Córdoba, que es atravesada por el río Guadalquivir en su curso medio, es la más septentrional de todas las provincias andaluzas. Físicamente está estructurada por Sierra Morena al norte, la Campiña en el centro y, al sur, las Cordilleras Subbéticas. Se divide en ocho grandes comarcas (Figura 3.2). En Córdoba existen 75 municipios y más de doscientos poblados, caseríos, dehesas, aldeas o estaciones, entre otros. En el norte predomina por su extensión el Valle de los Pedroches, integrada por 17 municipios, en el que destaca Pozoblanco, que cuenta con varias factorías de la cooperativa COVAP, auténtico motor de la comarca. Su principal sector económico es el ganadero y el agrícola. Por su parte el Valle del Guadiato, se corresponde con una antigua e importante zona minera, especialmente en el término de Espiel (Corta Ballesta) y en el municipio de Peñarroya-Pueblonuevo, que con el paso del tiempo ha decaído hasta la práctica extinción de esta actividad. Este último municipio es el más grande de la comarca. Otros pueblos de la comarca son Espiel, Fuente Obejuna y Belmez, que cuenta con un centro universitario de ingenieros en minas y en obras públicas. Finalmente, la comarca del Alto Guadalquivir, formada por ocho municipios, que es una zona eminentemente agrícola, aunque el sector industrial tiene su representación gracias a las empresas de muebles de madera cuyo máximo exponente lo encontramos en Villa del Río. Montoro es la cabeza de partido judicial y el

mayor municipio de la comarca. Otros pueblos de la zona son Adamuz, El Carpio, Bujalance, Cañete de las Torres, Villafranca de Córdoba y Pedro Abad.

Figura 3.2: *La provincia de Córdoba por comarcas*



Fuente: <http://www.andalucia-web.net>

En el centro de la provincia se sitúa el Valle Medio del Guadalquivir, que constituye una zona agrícola dedicada principalmente al regadío (frutales), que se está convirtiendo en una de las más dinámicas gracias a municipios como La Carlota o Palma del Río. En el caso del primer municipio está aprovechando su favorecida posición a medio camino entre Sevilla y Córdoba. En el caso de Palma del Río, su posición entre los dos ríos más grandes de Andalucía, el Genil y el Guadalquivir, la ha convertido en la ciudad de los cítricos andaluces, no en vano cuenta con una de las mayores factorías de zumos de España. También se encuentra Almodóvar del Río, Posadas, Hornachuelos, Guadalcazar o Fuente Palmera.

El municipio de Córdoba, uno de los más grandes en extensión de España (el cuarto en el ranking nacional con 1.254,90 km², que encabeza Cáceres, con 1.751,20 km²). Dentro de la provincia le siguen por extensión: Hornachuelos (909,90 km²), Fuente Obejuna (591,80 km²), Hinojosa del Duque (530,80 km²) y Villanueva de

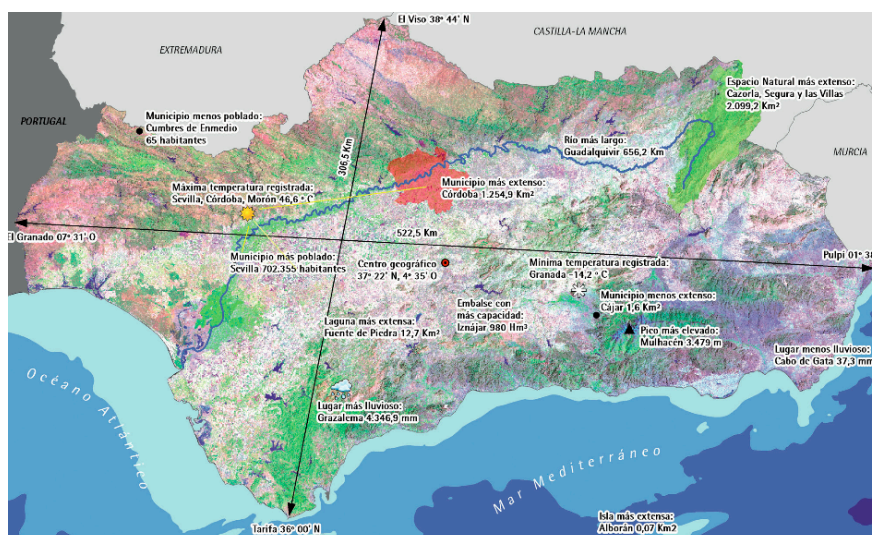
Córdoba (468,70 km²). Respecto a la altitud media, con 106 metros sobre el nivel del mar, ocupa el puesto 30 entre las capitales de provincia españolas, frente a los 1.131 m. de Ávila y los 5 metros de Santa Cruz de Tenerife. A nivel andaluz ocupa el tercer lugar, detrás de Granada (683 m.) y Jaén (568 m.).

Al sur de la provincia se encuentran la Campiña de Baena, también denominada de Guadajoz Campiña-Este. Se trata de una zona principalmente agrícola donde el cultivo del olivo y la producción del aceite le ha hecho merecedora de la Denominación de Origen Aceite de Baena. Este municipio junto a otros como Castro del Río, Espejo o Luque conforman una comarca que es regada por el río Guadajoz y cuya principal vía de comunicación es la carretera Nacional-432 que une Córdoba con Granada. La comarca Campiña Sur Cordobesa es una zona agrícola donde el vino y el olivo encuentran un referente muy destacado. La Denominación de Origen Vino Montilla-Moriles promociona por todo el mundo el nombre de uno de los principales municipios de la comarca. Montilla conserva parte de su tradición vitivinícola de antaño gracias a sus bodegas visitables y la industria del vino. Por su parte, Puente Genil, más al sur pero dentro de esta comarca ha sido un importante foco de desarrollo económico del sur de la provincia. Otras ciudades de la comarca son Aguilar de la Frontera y Monturque. Finalmente, la comarca de la Subbética, considerada la principal zona de desarrollo de la provincia, que cuenta con el mayor municipio tras la capital: Lucena, que ha sido en los últimos años el motor económico de la provincia, y que ha sabido diversificar y convertirse en una de las principales ciudades del interior andaluz gracias a su industria del mueble, del frío industrial, de la agricultura y de los servicios, si bien, a consecuencia de la crisis económica ha sido uno de los municipios que más ha sufrido sus devastadores efectos, especialmente afectada por el parón del sector de la construcción. Otros municipios, como Cabra y Priego de Córdoba, convierten a esta comarca en la más poblada tras la propia capital. El paisaje es principalmente montañoso, debido a las Sierras Subbéticas. En esta comarca se puede encontrar el mayor embalse de toda Andalucía, el pantano de Iznájar, donde el río Genil embalsa las aguas que desde Sierra Nevada fluyen con el deshielo.

La provincia de Córdoba incluye en su territorio al centro geográfico de Andalucía, situado cerca del municipio de Benamejía, y a la vez el municipio más al norte, concretamente El Viso. Así mismo, el municipio de Córdoba, capital de la provincia, es el más extenso de toda la Comunidad Autónoma Andaluza. Al sur de la

provincia, se encuentra el embalse de Iznájar, ya mencionado anteriormente, el de mayor capacidad de Andalucía, y unos de los más grandes de España, con 980 Hm² (Figura 3.3).

Figura 3.3: Mapa de Andalucía (España)



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2013)

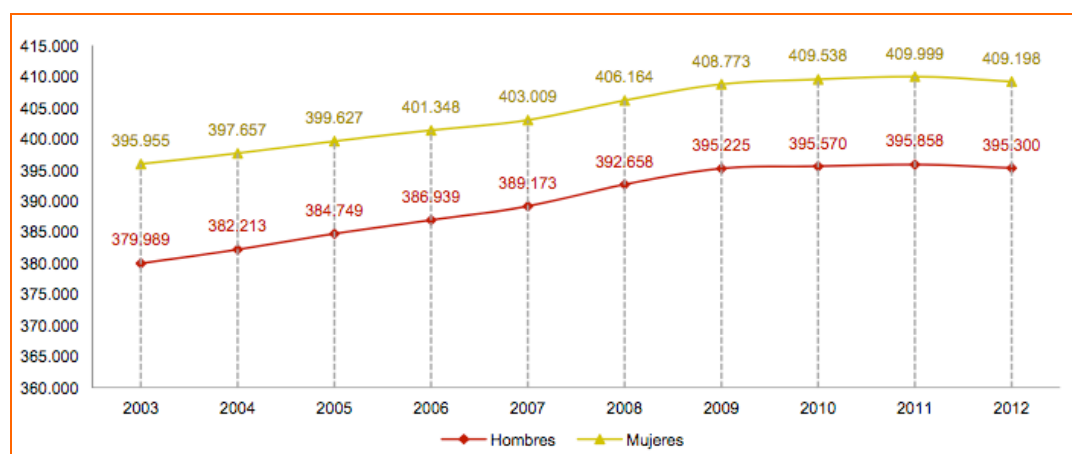
3.2. POBLACIÓN Y SECTORES ECONÓMICOS

3.2.1. Población

La población de la provincia de Córdoba se sitúa en 797.710 habitantes (dato provisional a 1 de enero de 2014), frente a los 802.422 habitantes a 1 de enero de 2013, según el último dato definitivo disponible por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014a), lo que supone una reducción de población en 4.712 habitantes respecto al año anterior, que representa el 0,59%. Los datos de población de 2013, últimos datos definitivos disponibles a nivel de municipios, muestran que la capital de la provincia llega a concentrar 328.704 habitantes, el 40,96% del total. La población de la provincia de Córdoba representa el 9,56% de la población andaluza y el 1,72% de la española.

En el Figura 3.4 se observa la evolución de la población en la última década, alcanzándose el máximo de habitantes en 2011 con 805.857, lo que implica un descenso de la población total en un 1,01% respecto al dato provisional a 1 de enero de 2014. Por tanto, desde 2003, la población cordobesa ha aumentado en un 2,81%, aunque los hombres han crecido al 3,1%, mientras que las mujeres crecen al 2,5%.

Figura 3.4: Evolución cifras población Córdoba 2003-2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2013)

Respecto a su distribución por sexos (Tabla 3.1), se produce una situación de práctica paridad, aunque la población femenina predomina con un 50,88% frente al 49,12% de hombres (INE, 2014a).

Tabla 3.1: Cifras de población por sexo

SEXO	HABITANTES	%
Mujeres	405.845	50,88
Hombres	391.865	49,12
Total 2013	797.710	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2014a)

En la Tabla 3.2 se recoge la distribución de la población de los 75 municipios de la provincia de Córdoba, clasificada por intervalos de población (en el Anexo IV, se

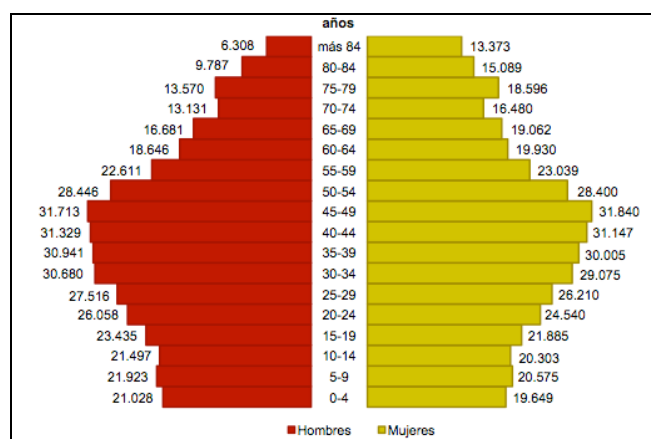
presenta la relación de municipios de la provincia de Córdoba, con indicación de su población total y por sexo). La organización de la provincia se estructura en torno a 75 municipios, de los que 47 tienen menos de 5.000 habitantes, 20 municipios se encuentran entre 5.001 y 20.000 habitantes y sólo 8 municipios superan los 20.000 habitantes, entre ellos la capital. Este grupo de municipios con mayor población agrupan al 63,7% de la población total, por lo que se trata de una provincia cuya población se encuentra muy concentrada.

Tabla 3.2: *Distribución municipal por intervalos de población (datos 2013)*

Intervalo Población	N° habitantes	% sobre total	N° municipios	% sobre total
<5.000 hab.	108.169	13,5	47	62,7
>5.000 - <20.000 hab.	182.853	22,8	20	26,7
>20.000 hab.	511.400	63,7	8	10,6
TOTAL	802.422	100,0	75	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a INE (2013)

En consecuencia, la distribución de la población por municipios ofrece una perspectiva sobre la caracterización de las poblaciones de la provincia, que se resume en que el 62,7% de los municipios apenas suponen el 13,5% de la población, o dicho de otro modo, que el 63,7% de la población se concentra en el 10,6% de los municipios. Por su parte, el análisis por edad muestra una pirámide poblacional (Figura 3.5) prácticamente similar a la de años anteriores. No obstante, se puede destacar que Córdoba presenta un índice de envejecimiento muy equiparable al español, indicador que se define como el porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la población menor de 16 años a 1 de enero del año considerado.

Figura 3.5: Pirámide de población Córdoba

Fuente: INE (2012)

Concretamente la provincia de Córdoba registra un 110,12% en 2014 frente al 103,04% en 2010, siendo este índice para Andalucía notablemente inferior, es decir, del 90,54% en 2014 (84,27 en 2010), mientras que para el conjunto de España se obtiene el 112,29% en 2014 frente al 106,12 de 2010 (INE, 2014a), lo que la sitúa como la provincia andaluza con la población más envejecida. Es evidente, por tanto, el progresivo envejecimiento de la población, a nivel provincial, andaluz y español, lo que tendrá implicaciones sociales y económicas de primer orden.

3.2.2. Sectores económicos

El análisis de los sectores económicos en la provincia de Córdoba muestra una excesiva concentración en el sector servicios, que llega a representar el 67% del PIB provincial. Dentro de este sector servicios destaca de forma clara el turismo, aunque el sector agrícola, que antaño llegó a tener una gran importancia, ha visto como iba perdiendo importancia relativa paulatinamente, a la vez que la ganaba el sector servicios, resultado del estudiado proceso de desagrarización y terciarización de la economía española iniciado en los años 60 del pasado siglo. Efectivamente, la provincia de Córdoba, de singular historia y belleza, ha tenido una estructura económica en la que

el sector servicios ha ido tomando importancia relativa de forma progresiva restando importancia al sector primario, que históricamente era el que proporcionaba el verdadero sustento económico a la población. Respecto al sector primario, con la agricultura como principal actividad, aunque la ganadería en el norte de la provincia ocupa un papel destacado (Tabla 3.3).

También el sector de la joyería, en la actualidad muy mermado por los efectos de la crisis económica, ha sido una industria importante, con periodos de auge muy significativos, con destacadas empresas dedicadas a este sector, si bien ha sido un sector en donde la economía sumergida ha tenido uno de sus principales puntos de incidencia.

Tabla 3.3: Principales sectores económicos en Córdoba

SECTOR	DESCRIPCIÓN
Turismo	Ligado a su riqueza histórico-artística y cultural: Mezquita-Catedral, Judería, Patios, mayo cordobés, Medina Azahara, etc.
Agricultura	Cultivos de regadío en la vega y de secano en la zona de campiña (olivar, cereales, etc.)
Joyería	Con un tradicional sector de fabricación de joyas tanto en plata como en oro, a pesar de la durísima crisis por la que atraviesa.
Transporte	Su situación geográfica la convierte en un importante nodo logístico de comunicaciones entre el sur y el centro de la península.
Ganadería	Muy importante en la zona norte de la provincia.
Industria agroalimentaria	Vinculada al importante sector primario.
Industria manufacturera	Diferentes subsectores industriales (siderometalúrgico, plásticos, abonos, etc.)
Construcción	Aunque muy afectado por la crisis económica, el sector de la construcción jugaba un papel importante en la economía cordobesa.

Fuente: Elaboración propia

La composición sectorial revela una estructura productiva excesivamente dependiente del sector servicios, en el que se incluye a la administración pública. No obstante, esta situación actual es el resultado de una evolución muy acusada en el último siglo, después de pasar de un sector primario muy fuerte, el agrícola, a la actualidad, que mantiene un peso que oscila en torno al 5%. En la Tabla 3.4 se muestran los datos de una estructura productiva muy similar a la andaluza y española, que según los últimos datos disponibles para 2010 (Servicio Público de Empleo Estatal, 2013), en la que destaca el sector servicios de forma clara con un 67,2% del PIB provincial. La crisis económica ha provocado una mayor concentración sectorial a favor del sector servicios,

y especialmente en el turismo, si bien respecto a 2008 la tendencia muestra una evolución positiva en agricultura e industria.

Tabla 3.4: *Evolución distribución de la composición del PIB*

Sectores	Córdoba 2008	Córdoba 2010	EVOLUCIÓN	Andalucía 2010	España 2010
Agricultura	5,38%	5,96%	↑	4,90%	2,56%
Industria	13,78%	15,42%	↕	11,43%	16,16%
Construcción	12,90%	11,42%	↓	11,94%	10,94%
Servicios	67,94%	67,20%	↓	71,73%	70,34%

Fuente: SEPE (2014, 2013). Informes del Mercado de Trabajo de Córdoba 2012 y 2013.

Los resultados confirman que la principal fuente de recursos económicos de Córdoba es el turismo. Las estadísticas oficiales no ofrecen datos actuales sobre la aportación del turismo al PIB provincial, así como del número de trabajadores ocupados en actividades turísticas. No obstante, a nivel andaluz, los últimos datos disponibles (SAETA, 2014) indican que el turismo incrementó en 2013 medio punto su peso en el Producto Interior Bruto (PIB) de la Comunidad Autónoma Andaluza hasta alcanzar el 12,9% y empleó a 329.600 personas, lo que supone un incremento del 2,4% y representa el 13% de la población ocupada. La distribución provincial de esta estimación del empleo en la industria turística andaluza muestra una asignación del 6,5% para Córdoba. A nivel provincial, las provincias de Málaga y Sevilla concentran cerca de la mitad de los ocupados en actividades características del turismo de la región. En el año 2013 a la provincia de Málaga le corresponde una cuota del 31,3%, y le sigue Sevilla, que acapara el 19,0% del total de ocupados de la Industria Turística de Andalucía. Respecto al año anterior, son estas mismas provincias, a las que hay que sumar Huelva, las que mejor han evolucionado, acumulando un crecimiento anual que les han permitido ganar peso en el total de Andalucía, en perjuicio del resto, destacándose el descenso de cuota de Córdoba (-1,2 puntos porcentuales). Estos datos permiten calcular el nivel de empleo que ocupa la industria turística en Córdoba que alcanza los 21.424 personas en 2013 (Tabla 3.5).

Tabla 3.5: *Distribución provincial ocupados Industria Turística andaluza 2012 y 2013*

Sectores	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
Industria turística 2012	6,5%	17,4%	7,7%	9,3%	4,9%	6,0%	30,3%	18,0%
Industria turística 2013	6,1%	16,7%	6,5%	9,1%	5,4%	5,9%	31,3%	19,0%

Fuente: SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2014)

Gracias a los recursos culturales con los que cuenta, esta ciudad recibe cerca del millón de turistas cada año, según la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2014b) y hace que el comercio, servicios empresariales, transporte y hostelería asociados ocupen un lugar destacado en la economía cordobesa. A pesar de no representar más que el 4,84% del total de viajeros que visitaron Andalucía (INE, 2014a), la provincia de Córdoba viene experimentando una evolución positiva. Además, el análisis por segmentos de procedencia, nacional y extranjero, ofrece una evolución superior a la de cualquier otra provincia andaluza, destacándose la evolución de viajeros de otras nacionalidades cuyo incremento se ha cifrado en el 21,52% (ESECA, 2012).

Considerando el número de pernотaciones, según los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2014b), el número de viajeros durante 2013 alcanzó los 988.791 visitantes, frente a los 981.133 visitantes de 2011, lo que representa un discreto 0,78% de crecimiento. A nivel andaluz, los visitantes en 2011 alcanzan la cifra de 14.894.506 mientras que en 2013 se contabilizan 14.944.111, suponiendo un 0,33% de crecimiento, inferior al registrado en Córdoba, que representa al 6,62% de los viajeros, muy por detrás de otras provincias andaluzas (30,62% de Málaga, 15,99% de Granada, 15,70% de Sevilla y 14,58 de Cádiz). Córdoba sólo supera a Jaén (2,92%) y Huelva (6,50%). La justificación de esta gran distancia se puede encontrar en la ventaja que ciudades como Málaga y Cádiz, principalmente, tienen por ser un destino de sol y playa. Las pernотaciones han sido tradicionalmente consideradas como la gran asignatura pendiente del turismo cordobés, aunque comparativamente en relación a las provincias de interior, la situación, por el contrario, resulta destacada. En 2013 alcanza la cifra de 1.591.337, de las que el 64,2% eran residentes nacionales y el 35,8% extranjeros, frente al 65,27% y 34,73% durante 2011, respectivamente. Según las estadísticas del INE, en 2013, la media de pernотaciones por viajero fue de 1,61, cifra algo inferior a la registrada en 2012 (1,64) y 2011 (1,63), lo que confirma que el turismo de Córdoba es fundamentalmente de día o de paso, con estancias muy cortas (Tabla 3.6).

Tabla 3.6: Encuesta de Ocupación Hotelera. Años 2011- 2013

Año	Provincias	Número de viajeros		
		Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero
2011	ESPAÑA	85.366.976	45.824.882	39.542.094
	Andalucía	14.894.506	8.992.305	5.902.201
	Córdoba	981.133	612.524	368.609
2012	ESPAÑA	82.962.480	43.025.752	39.936.728
	Andalucía	14.451.589	8.354.777	6.096.812
	Córdoba	982.107	594.307	387.800
2013	ESPAÑA	83.820.919	42.569.374	41.251.545
	Andalucía	14.944.111	8.611.659	6.332.452
	Córdoba	988.793	603.646	385.147

Tabla 3.6: Encuesta de Ocupación Hotelera. Años 2011- 2013 (Continuación)

Año	Provincias	Número de pernoctaciones			Estancia media
		Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
2011	ESPAÑA	286.761.260	111.524.330	175.236.930	3,36
	Andalucía	42.363.334	22.952.383	19.410.951	2,84
	Córdoba	1.602.416	1.045.951	556.465	1,63
2012	ESPAÑA	280.659.548	102.101.248	178.558.300	3,38
	Andalucía	41.181.763	21.093.776	20.087.987	2,85
	Córdoba	1.608.835	1.026.649	582.186	1,64
2013	ESPAÑA	286.030.159	100.633.926	185.396.233	3,41
	Andalucía	43.061.932	21.766.779	21.295.153	2,88
	Córdoba	1.591.339	1.021.578	569.761	1,61

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2014b)

3.2.3. Ocupación y paro

A nivel de ocupación y tasa de paro (Tabla 3.7), la provincia de Córdoba muestra una situación algo peor respecto a Andalucía, tanto en tasa de actividad como de paro, y claramente más desfavorable respecto a la media española, superando los once puntos en tasa de paro y dos puntos y medio en tasa de actividad. La asombrosa capacidad de la economía española para destruir empleo en los periodos de crisis económica, contrasta con una limitada fortaleza a la hora de crear puestos de trabajo cuando las circunstancias se tornan más favorables. La serie de los últimos seis años en Córdoba muestra curiosamente una elevada estabilidad en la tasa de actividad, mientras que la tasa de paro refleja la profundidad de la crisis económica, que ha supuesto

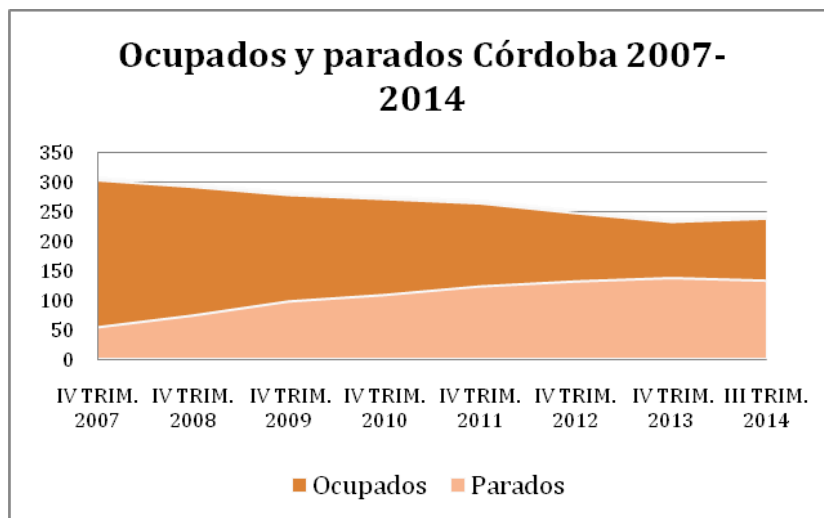
destruir más de 70.000 puestos de trabajo, que traducidos a tasa de paro, ha provocado un aumento de más de 22 puntos porcentuales (de 15,03% en 2007 a 37,04% a final de 2013).

Tabla 3.7: *Ocupados y parados. Tasas de actividad y paro por sexo. EPA 2007-2015*

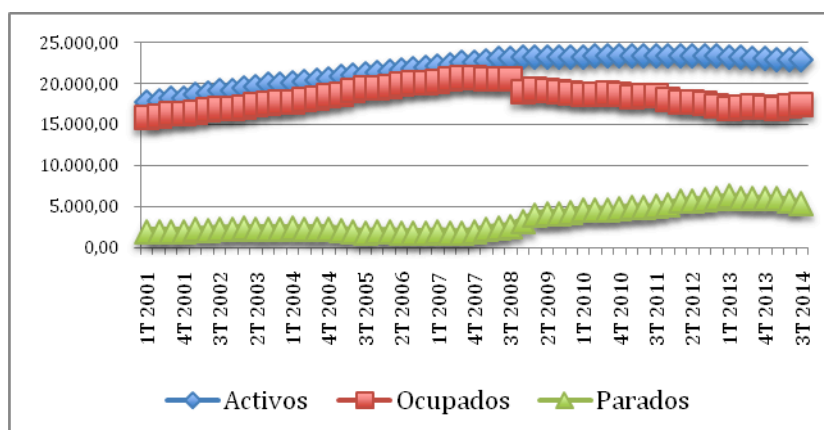
Valores absolutos en miles y tasas en porcentaje				
Ambos sexos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad	Tasa de paro
Córdoba IV TRIM. 2007	302,8	53,6	55,36	15,03
Córdoba IV TRIM. 2008	291,7	73,6	56,47	20,16
Córdoba IV TRIM. 2009	278,0	97,3	57,94	25,93
Córdoba IV TRIM. 2010	271,1	108,2	58,43	28,53
Córdoba IV TRIM. 2011	263,8	122,6	59,48	31,73
Córdoba IV TRIM. 2012	247,1	131,1	58,31	34,66
Córdoba IV TRIM. 2013	232,3	136,7	57,30	37,04
Córdoba IV TRIM. 2014	248,6	127,4	57,27	33,88
Córdoba IV TRIM. 2015	262,6	110,9	57,05	29,70
Andalucía IV TRIM. 2013	2.536,7	1.446,6	58,84	36,32
Andalucía IV TRIM. 2015	2.819,4	1.198,3	58,40	29,83
España IV TRIM. 2013	16.758,2	5.896,3	59,43	26,03
España IV TRIM. 2015	18.094,2	4.779,5	59,43	20,90

Fuente: INE (2008-2015)

Las cifras de paro en 2007 muestran los mínimos históricos, año en el que se inicia la crisis económica y que ha provocado una destrucción de empleo y de la estructura económica sin precedentes en la historia económica reciente, tanto provincial como española. Como se puede observar en las Figuras 3.6 y 3.7, en el año 2007 se alcanzan unos niveles de parados y de ocupados que se pudieran calificar de históricos, pero que sucumbieron de forma acelerada tras el derrumbamiento del modelo económico basado en la construcción, alimentado por una crisis financiera que provocó el cierre de los mercados a la financiación empresarial.

Figura 3.6: *Evolución ocupados y parados. Córdoba 2007-2014*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2009-2014)

Figura 3.7: *Evolución Activos, ocupados y parados. España 2001-2014*

Fuente: INE (2001-2014)

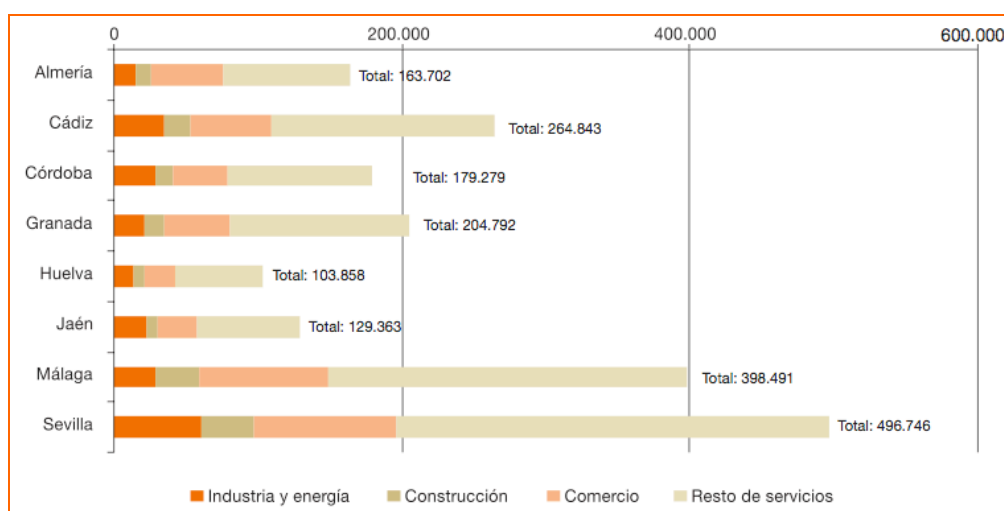
El análisis por sexo muestra una fotografía de la situación del empleo y desempleo en Córdoba aún más desfavorable, pues la tasa de actividad en mujeres desciende hasta el 47,45% y el desempleo sube hasta el 38,67%, frente al 33,51% de los hombres. Esta diferencia tan acusada (más de 5 puntos) en la provincia de Córdoba, similar a nivel andaluz, se reduce a dos puntos y medio a nivel español. Sin duda estas cifras son la expresión más clara de la lacra de un paro estructural, especialmente grave en las provincias andaluzas, que ha encontrado tradicionalmente en el empleo público una vía de escape en búsqueda de la ansiada estabilidad laboral y seguridad económica.

Tabla 3.8: *Ocupados y parados. Tasas de actividad y paro por sexo. III trimestre 2014*

Valores absolutos en miles y tasas en porcentaje				
Ambos sexos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad	Tasa de paro
Córdoba III TRIM. 2014	238,0	132,3	56,37	35,73
Andalucía III TRIM 2014	2.611,0	1.419,1	58,66	35,21
España III TRIM. 2014	17.504,0	5.427,7	59,53	23,67
HOMBRES				
Córdoba	139,7	70,4	65,81	33,51
Andalucía	1.492,2	729,8	66,00	32,84
España	9.605,9	2.793,5	66,02	22,53
MUJERES				
Córdoba	98,3	98,3	47,45	38,64
Andalucía	1.118,8	689,3	51,61	38,12
España	7.898,1	2.634,2	53,35	25,01

Fuente: INE (2014)

Según datos de 2012 (último dato disponible), la provincia de Córdoba concentraba al 9,24% del empleo total de Andalucía (Figura 3.8), con un total de 179.279 empleados sobre los 1.941.074 empleos totales de Andalucía (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2013).

Figura 3.8: *Distribución del empleo por sector de actividad en Andalucía. Año 2012*

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2013)

Respecto a la internacionalización de la economía cordobesa (Tabla 3.9), componente que ha ocupado un papel destacadísimo durante la crisis económica, constituyéndose una verdadera salida a muchas empresas que percibían cómo la

demanda interna no ofrecía posibilidades de crecimiento, ocupa un nivel intermedio a nivel andaluz durante 2011 (último dato disponible). Frente al 25% de las empresas exportadoras que aporta Cádiz, Córdoba cuenta con el 10%. Por tanto, ocupa el sexto lugar, frente al cuarto lugar teniendo en cuenta el valor de la exportación, superando a la provincia de Málaga.

Tabla 3.9: *Internacionalización de la economía cordobesa*

	Nº empresas	Exportación	% Nº Empr. España	% Nº Empr. Andalucía	% Valor España	% Valor Andalucía	% Var. Valor 2010/11
Almería	458	1.897,54	1,2	12,5	1,0	9,7	6,7
Cádiz	912	6.774,36	2,4	25,0	3,5	34,7	59,8
Córdoba	366	1.421	1,0	10,0	0,7	7,3	5,2
Granada	263	735,68	0,7	7,2	0,4	3,8	13,4
Huelva	318	3.611,25	0,9	8,7	1,8	18,5	72,3
Jaén	183	602,31	0,5	5,0	0,3	3,1	14,9
Málaga	584	1.088,18	1,6	16,0	0,6	5,6	15,1
Sevilla	760	3.065,51	2,0	20,8	1,6	15,7	4,2
Andalucía	3.651	19.533,07	9,8	100,0	9,9	100,0	22,33

Fuente: ESECA (2012)

Finalmente, en un análisis de la situación económica de la provincia de Córdoba, es preciso hacer referencia a la economía sumergida. Según Sarda (2014), Córdoba es la séptima provincia de España con más economía sumergida, que se estima asciende al 28,8% del PIB de la provincia. Esta grave situación, además de los aspectos éticos que lleva implícito, implica una situación irregular para muchas actividades, fundamentalmente asociadas con el componente fiscal y los aspectos laborales. En la provincia de Córdoba, diversas actividades han estado más vinculadas con la economía sumergida, aunque entre ellas destacan especialmente la de la joyería.

3.3. EMPLEO PÚBLICO

El empleo en el sector público ha sido permanentemente un tema de gran importancia, tanto por la fuerte repercusión presupuestaria, las condiciones laborales de los empleados públicos, así como por la creciente presión por acceder a un puesto de trabajo que gozaba de una amplia aceptación popular como de garante de seguridad

laboral y estabilidad económica. Aún así, por primera vez, la crisis económica que viene afectando a las economías occidentales desde 2007, en España ha provocado la necesidad de un inevitable y necesario ajuste del empleo público.

El número de empleados públicos ocupados en las distintas administraciones creció en 307 personas en el año 2013 gracias a los incrementos en la Administración Local y en la Universidad, y 1.222 personas en el 2014 (datos a 1 de enero del año siguiente), y dejó un balance de 44.953 trabajadores ocupados en el sector público en la provincia de Córdoba al finalizar 2013, mientras que el año 2014 acaba con 46.175 empleados públicos. Esta situación ha permitido romper la tendencia a la baja de los últimos años y ofrecer un signo positivo en el mercado de trabajo. Los registros oficiales acreditaban unos efectivos totales en la provincia de Córdoba de 44.646 empleados públicos a 31 de diciembre de 2012 (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2013), lo que representa un 9,5% respecto al empleo público andaluz y del 1,7% respecto al total español, en 2013 y del 9,5% y 1,8% en 2014 (Tablas 3.10, 3.11 y 3.12).

Tabla 3.10: *Empleados públicos por administración Enero 2013*

ÁMBITO	ESTATAL	AUTONÓMICA	LOCAL	UNIVERSIDAD	TOTAL
ESPAÑA	570.691	1.307.343	549.807	148.905	2.576.746
ANDALUCIA	92.577	238.909	113.369	25.571	470.426
% sobre España	16,2	18,27	20,62	17,17	18,26
HUELVA	4.141	16.584	9.284	1.336	31.345
SEVILLA	22.210	58.411	27.167	8.237	116.025
CÓRDOBA	8.899	23.924	10.058	1.765	44.646
% sobre España	1,6	1,8	1,8	1,2	1,7
% sobre Andalucía	9,6	10,0	8,9	6,9	9,5
% sobre Córdoba	19,9	53,6	22,5	4,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013).

Tabla 3.11: *Empleados públicos por administración Enero 2014*

ÁMBITO	ESTATAL	AUTONÓMICA	LOCAL	UNIVERSIDAD	TOTAL
ESPAÑA	558.802	1.284.646	560.774	146.901	2.551.123
ANDALUCIA	91.598	237.235	124.088	25.329	478.250
% sobre España	16,4	18,5	22,1	17,0	18,8
HUELVA	4.064	16.331	9.945	1.310	31.650
SEVILLA	22.479	58.217	29.352	8.120	118.168
CÓRDOBA	8.683	23.436	10.988	1.846	44.953
% sobre España	1,6	1,8	2,0	1,2	1,8
% sobre Andalucía	9,5	9,9	8,9	7,3	9,40
% sobre Córdoba	19,3	52,1	24,4	4,1	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014).

Tabla 3.12: Empleados públicos por administración Enero 2015

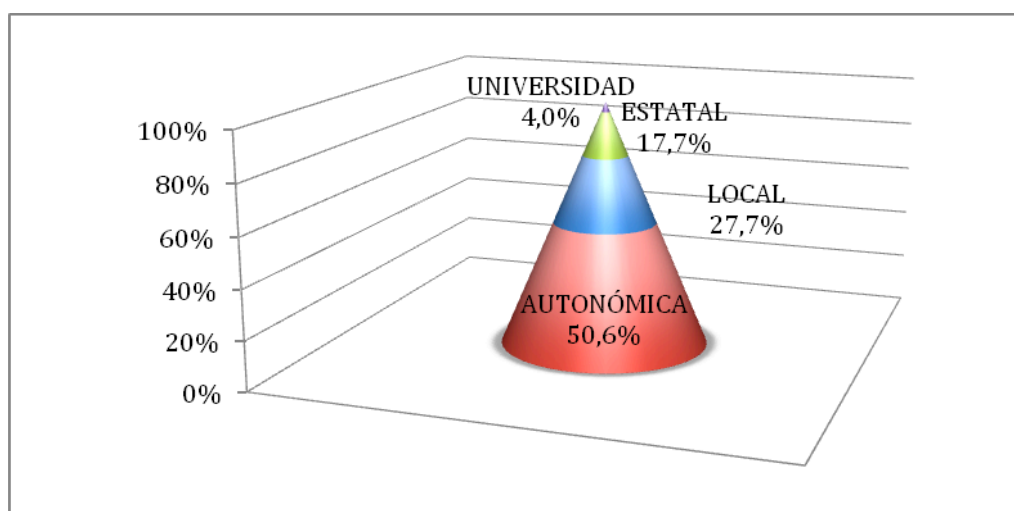
ÁMBITO	ESTATAL	AUTONÓMICA	LOCAL	UNIVERSIDAD	TOTAL
ESPAÑA	536.499	1.284.026	577.164	147.115	2.544.804
ANDALUCÍA	86.259	237.549	138.778	24.642	487.228
% sobre España	16,1	18,5	24,0	16,8	19,1
HUELVA	3.926	16.455	11.545	1.249	33.084
SEVILLA	20.889	58.521	32.187	7.980	119.577
CÓRDOBA	8.180	23.349	12.777	1.869	46.175
% sobre España	1,5	1,8	2,2	1,3	1,8
% sobre Andalucía	9,5	9,8	9,2	7,6	9,5
% sobre Córdoba	17,7	50,6	27,7	4,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015).

En las Tablas 3.10, 3.11 y 3.12 se recogen los datos de empleo público referidos a enero de 2012, 2013 y 2014, incluyéndose a Huelva y Sevilla, como ciudades andaluzas con menor y mayor número de empleados públicos. Por su parte, la Tabla 3.12 muestra los datos más recientes de empleo público disponibles, ofreciendo un alza en 930 empleados en 2013 y 1.789 en 2014 en Administración Local, frente al ajuste de 488 empleados en 2013 y 87 en 2014 en la Administración Autonómica. En total, la provincia de Córdoba ha creado empleo público neto en 307 efectivos en 2013 y de 1.222 empleados en 2014, un 0,69% y 2,64% respectivamente. Se trata de la primera subida contabilizada desde 2011, una fecha en la que Córdoba contaba con 48.159 empleados públicos, por lo que la caída registrada desde entonces ha sido del 7%. Este resultado hace justicia con la situación que la Administración Local ha presentado desde hace años, que es la más saneada desde el punto de vista económico-financiero y la que mejor se adaptaba a las necesidades reales, aunque son evidentes las excepciones muy notorias. Efectivamente, tanto a nivel nacional, andaluz como respecto a la provincia de Córdoba, mientras que la Administración Local ha aumentado sus efectivos respecto a 2013, las Administraciones Autonómica y Estatal han visto como continuaban un intenso ajuste de plantillas, en gran parte debido a la tasa cero de reposición de efectivos impuesta por el Gobierno de España a través de las sucesivas Leyes de Presupuestos Generales del Estado, lo que ha permitido que las jubilaciones producidas en los últimos años sólo se han podido ofertar en supuestos excepcionales previstos legalmente (policía local y extinción de incendios).

Un análisis de los datos del empleo público permite afirmar que las administraciones locales han ganado 930 efectivos en 2013 y 1.789 en 2014 y dejan un total de 12.777 empleados públicos, lo que representa el 27,7% del total del empleo público en la provincia. De otro lado, la Universidad cuenta con el 4% y comenzó el año con 1.869 personas después de incorporar a 23 empleados en 2014 y 81 en 2013. La peor parte de estos resultados fue para las Administraciones Estatal y Autonómica, donde los recursos humanos se reducen respecto al ejercicio anterior. En esta línea, el descenso más significativo tuvo lugar en la Administración Autonómica, que tras una disminución de 87 empleados en 2014 y 488 en 2013, en el último censo cuenta con 23.349, algo más de la mitad del total provincial (50,6%). La Administración Estatal redujo su personal en 503 personas en 2014 y 216 en 2013 y finalizó el último ejercicio con 8.180, el 17,7% del empleo público de Córdoba.

Figura 3.9: *Importancia relativa del empleo público en Córdoba por Administración*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.13: *Evolución de los empleados públicos por administración 2013-2014*

ÁMBITO	ESTATAL	AUTONÓMICA	LOCAL	UNIVERSIDAD	TOTAL
ESPAÑA	-2,08%	-1,74%	1,99%	-1,35%	-0,99%
ANDALUCIA	-1,06%	-0,70%	9,45%	-0,95%	1,66%
CÓRDOBA	-2,43%	-2,04%	9,25%	4,59%	0,69%

Fuente: Elaboración propia

Se ha comparado el número y proporción de empleados públicos, con las otras provincias andaluzas (Tabla 3.13), siguiendo los datos del INE (2014a) y del Ministerio

de Hacienda y Administraciones Públicas (2015), en el que se encuentra a la provincia de Córdoba en una situación central (5,75%), por debajo ligeramente de la media andaluza (5,77%).

Tabla 3.14: *Empleados públicos por administración*

ÁMBITO	Nº empleados públicos	Población	%
MÁLAGA	79.756	1.652.999	4,82%
ALMERÍA	36.925	699.329	5,28%
JAÉN	37.130	664.916	5,58%
CÓRDOBA	46.175	802.422	5,75%
ANDALUCIA	487.228	8.443.119	5,77%
SEVILLA	119.577	1.942.155	6,16%
HUELVA	33.084	520.668	6,35%
CÁDIZ	76.957	1.238.492	6,21%
GRANADA	57.624	922.138	6,25%
ESPAÑA	2.544.804	47.129.783	5,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2014a) y Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015).

El debate sobre el sobredimensionamiento del sector público, fundamentalmente en lo que respecta a número de empleados públicos, puede ofrecer su verdadera dimensión si se utiliza como indicador el número de empleados públicos entre el número de habitantes. Efectivamente, los datos que se muestran en la Tabla 3.14 ofrecen claves interesantes. Málaga, la segunda provincia más poblada ofrece el indicador más bajo, el 4,71%, frente a la provincia menos poblada, Huelva que supera el 6%. Córdoba se encuentra en un lugar central, ligeramente por encima de la media nacional y por debajo de la andaluza. Estos resultados muestran una posición central o intermedia del sector público cordobés respecto a las medias nacional y andaluza, que se debería tener en cuenta en los análisis de eficiencia en la actividad del sector público, y en el que el empleo público, ocupa un papel decisivo.

La Administración Autonómica es la que mayor presencia institucional tiene en Córdoba, lo que implica dar empleo a la mayor parte de empleados públicos (Figura 3.6). Merece una mención especial los dos grandes ámbitos competenciales, como son la sanidad y la educación, que absorben un importante volumen de recursos humanos. En consecuencia, la Administración Autonómica ha tenido una evolución muy significativa en las últimas décadas como consecuencia del proceso de construcción del sistema autonómico y el progresivo traspaso de competencias desde el Estado a la

Comunidad Autónoma Andaluza. La Administración Local en la provincia de Córdoba ocupa a un total de 10.988 efectivos (INE 2014), es decir casi una cuarta parte de todos los empleados públicos, cuando su presencia y cercanía al ciudadano es muy intensa y evidente.

Por sexo, los datos que se recogen en la Tabla 3.15 son concluyentes. Respecto al empleo público, en Córdoba se produce una situación de práctica igualdad entre hombres y mujeres, prácticamente similar a nivel andaluz. No así en España, que registra una mayor presencia de empleo femenino (53,53%).

Tabla 3.15: *Empleados públicos por sexo*

SEXO	Córdoba	%	Andalucía	%	España	%
Hombre	22.289	49,58	237.885	49,74	1.185.404	46,47
Mujer	22.664	50,42	240.365	50,26	1.365.719	53,53
Total	44.953	100,00	478.250	100,00	2.551.123	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014).

Desagregando los datos (Tabla 3.16) en la provincia de Córdoba por administración de pertenencia, los datos reflejan diferencias muy significativas. Mientras que la Administración Estatal presenta una amplia mayoría de empleo masculino (78,5%), en la Administración Autonómica se produce la situación inversa, la mujer alcanza una mayoría del 64,67%. En cambio, la distribución por sexo en Universidad y Administración Local vuelve a ser mayoritaria por el empleo masculino, aunque más equilibrado, sobre todo en la Administración Local (55,5%-45,5%).

Tabla 3.16: *Empleados públicos por administración y sexo*

ESTATAL		AUTONÓMICA		LOCAL		UNIVERSIDAD	
HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
6.816	1.867	8.281	15.155	6.101	4.887	1.091	755
78,50%	21,50%	35,33%	64,67%	55,52%	44,48%	59,10%	40,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014).

Profundizando en el análisis por áreas de actividad y clase de personal, el género en los empleados públicos presenta características que explican las grandes diferencias por Administración que se indicaban en el párrafo anterior. Así, en la Administración Estatal (Tabla 3.17), se observa que en determinadas áreas de actividad (Fuerzas Armadas), el predominio masculino se acerca al 89%, en las Fuerzas de Seguridad del Estado se acerca al 95%. Es decir, son actividades en donde por sus requisitos y condiciones específicas, la mujer no ha accedido, aunque poco a poco, se está incrementando su presencia, especialmente en el militar.

En cambio, si se analizan los efectivos por áreas de actividad en la Administración Autonómica (Tabla 3.18), se observa una situación opuesta a la descrita en la Administración Estatal. En la docencia no universitaria, en las instituciones sanitarias y en la Administración de Justicia la presencia femenina es muy superior a la masculina, como la del conjunto de la Administración Autonómica (64,6% de presencia femenina), lo que explica que en función del área de actividad, el equilibrio hombre-mujer se rompe, a favor del hombre o de la mujer, en función de la actividad concreta. Por ejemplo, en las fuerzas armadas y fuerzas de seguridad, es mayoritaria la presencia masculina, mientras que en otras áreas, docencia o sanidad, como más importantes y representativas, la presencia de la mujer supera ampliamente al hombre.

Tabla 3.17: *Administración Estatal: Empleados públicos por áreas de actividad y sexo*

	Minist. OO.AA. y Áreas V.	Agencias Estatales (CSIC)	FF.CC. Seg. Estado	Fuerzas Armadas	Admón. Justicia	Entes Públicos	Total
Córdoba	2.525	155	1.872	3.361	180	590	8.683
Hombre	1.333	83	1.773	2.986	88	553	6.816
%	52,79%	53,55%	94,71%	88,84%	48,89%	93,73%	78,50%
Mujer	1.192	72	99	375	92	37	1.867
%	47,21%	46,45%	5,29%	11,16%	51,11%	6,27%	21,50%
Andalucía	29.043	1.894	25.654	27.210	2.442	5.355	91.598
%	8,69%	8,18%	7,30%	12,35%	7,37%	11,02%	9,48%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014).

Tabla 3.18: *Admón. Autónoma: Empleados públicos por áreas de actividad y sexo*

	Consejerías y OO.AA.	Docencia no universitaria	Inst. Sanitarias S.N.S.	Admón. Justicia	Total
Córdoba	2.816	10.843	9.191	586	23.436
<i>Hombre</i>	1.391	3.761	2.896	233	8.281
%	49,40%	34,69%	31,51%	39,76%	35,33%
<i>Mujer</i>	1.425	7.082	6.295	353	15.155
%	50,60%	65,31%	68,49%	60,24%	64,67%
Andalucía	31.900	108.015	90.106	7.214	237.235
%	8,83%	10,04%	10,20%	8,12%	9,88%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014).

Finalmente, en relación con la Administración Universitaria se destaca la mayor presencia de empleo masculino en el personal docente e investigador (64,8%), mientras que en el personal de administración y servicios, la mujer es mayoritaria con un 52% (Tabla 3.19).

Tabla 3.19: *Universidad: Empleados públicos por áreas de actividad y sexo*

	FUNCIONARIOS DE CARRERA		FUNCIONARIOS INTERINOS		PERSONAL LABORAL		TOTAL	
	H	M	H	M	H	M	H	M
PDI	457	214	-	-	331	213	788	427
	68,11%	31,89%	-	-	60,85%	39,15%	64,86%	35,14%
	FUNCIONARIOS DE CARRERA		OTRO PERSONAL		PERSONAL LABORAL		TOTAL	
	H	M	H	M	H	M	H	M
PAS	114	186	2	5	187	137	303	328
	38,00%	62,00%	28,57%	71,43%	57,72%	42,28%	48,02%	51,98%

Notas: H=Hombre, M=Mujer; PDI= Personal Docente e Investigador; PAS= Personal Administración y Servicios
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014)

3.4. TIPOLOGÍA DE ENTIDADES

La presencia del sector público en la provincia de Córdoba se realiza a través de una amplia diversidad de entidades pertenecientes a las cuatro administraciones objeto de la investigación: Estatal, Autónoma, Local y Universitaria (en Anexo III, se recoge en el Inventario de Entidades clasificado por Administración). Estas entidades responden a una diferente personalidad jurídica que pueden ser las siguientes:

- Administración general.
- Organismos Autónomos Administrativos
- Organismos Autónomos
- Entes Públicos Empresariales, Entes Públicos
- Agencias, Consorcios y Fundaciones
- Sociedades Mercantiles
- Universidad.

Como se ha indicado en el apartado anterior, la Administración Local en la provincia de Córdoba ocupa a un total de 12.777 empleados, entre personal laboral y personal funcionario, distribuidos entre un importante número de entidades de diferente personalidad jurídica. Las diferentes entidades que se integran en esta Administración se pueden agrupar en tres grandes niveles, a saber, la Diputación Provincial de Córdoba y entidades dependientes, el Ayuntamiento de Córdoba y entidades dependientes y el resto de Ayuntamientos de la Provincia y sus entidades dependientes. A continuación se recogen diversas Tablas en las que se identifican las entidades principales que las integran.

Tabla 3.20: *Entidades de la Diputación Provincial*

Entidad
Diputación de Córdoba
Instituto de Cooperación con la Hacienda Local
Instituto Provincial de Bienestar social
Fundación Provincial de Artes Prácticas “Rafael Botí”
Agencia Provincial de la Energía de Córdoba
Empresa Provincial de Informática, S.A. (EPRINSA)
Empresa Provincial de Residuos y Medio Ambiente, S.A. (EPREMASA)
Empresa Provincial de Aguas de Córdoba, S.A. (EMPROACSA)
Promotora Provincial de Viviendas, S.A. (PROVICOSA)
Patronato Provincial de Turismo
Consorcio Provincial de Desarrollo Económico
Consorcio Provincial de Prevención y Extinción de Incendios

Fuente: Elaboración propia a partir de Inventario de Entes del Sector Público Local (2014)

Por su parte, en la Tabla 3.21 se recogen las principales entidades dependientes del Ayuntamiento de Córdoba, en la que destacan entidades de gran presencia en la vida de los cordobeses, al desarrollar actividades de gran importancia y valoración

ciudadana: suministro de agua potable, saneamiento y recogida de basuras, servicio de autobuses públicos, etc.

Tabla 3.21: *Entidades del Ayuntamiento de Córdoba*

Entidad
Ayuntamiento de Córdoba
EMACSA-Empresa Municipal de Aguas, S.A.
SADECO-Saneamientos de Córdoba, S.A.
GMU-Gerencia Municipal de Urbanismo
IMGEMA-Instituto Municipal de Gestión Medio Ambiental “Jardín Botánico de Córdoba”
AUCORSA-Autobuses de Córdoba, S.A.
VINCORSA-Viviendas Municipales de Córdoba, S.A.
Consortio Turismo de Córdoba
IMAE-Instituto municipal de Artes Escénicas “Gran Teatro de Córdoba”
CECOSAM-Cementerios y Servicios Funerarios Municipales, S.A.
IMDECO-Instituto Municipal de Deportes
MERCACORDOBA-Mercados de Abastecimiento de Córdoba
Orquesta de Córdoba
IMDEEC-Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo
O.E.A. Medios de Comunicación
Fundación Agrópolis de Córdoba.

Fuente: Elaboración propia a partir de Inventario de Entes del Sector Público Local (2014)

En resumen, la Administración Local en la provincia de Córdoba está formado por 222 entidades, que responden a una amplia tipología jurídica: administración general, organismos, empresas, consorcios, mancomunidades, etc. Esta explosión de entidades como instrumentos de gestión directa es calificada por algunos autores como la huida del sector público hacia el derecho privado y la privatización de los servicios públicos (Villar Rojas, 1994; Pascual García, 2010).

Tabla 3.22: *Entidades de la Administración Local*

Tipo Entidad	Nº entidades
Ayuntamientos	75
Entidades de ámbito inferior al municipio (ELA)	6
Mancomunidades	11
Consortios	28
Instituciones in ánimo de lucro	17
Sociedades mercantiles	51
Organismos Autónomos	33
Entidades Pública Empresarial	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Inventario de Entes del Sector Público Local (2014)

Por su parte, la Administración Autonómica, como se ha dicho anteriormente, es la que mayor presencia institucional tiene en Córdoba, lo que supone que da empleo a la mayor parte de empleados públicos. Merece una mención especial dos grandes ámbitos competenciales, como son la sanidad y la educación, que absorben un importante volumen de recursos humanos. Esta circunstancia se traduce en una amplia representación de entidades que dan respuesta a las múltiples competencias que la Comunidad Autónoma desarrolla en la Provincia de Córdoba. En total se contabilizan hasta 93 entidades diferentes, si bien dentro de los planes de reforma de las administraciones públicas que se está impulsando tanto desde el Gobierno de España como desde el Gobierno de Andalucía se han iniciado un ambicioso programa de supresión de duplicidades administrativas, lo que está implicando la supresión de entidades públicas, es decir, la simplificación del sector público, una medida muy demandada por la sociedad, permanentemente retrasada y pospuesta, y que en los tiempos de escasez de recursos económicos y austeridad que se viven en la actualidad, imponen una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Tabla 3.23: *Entidades de la Administración Autonómica*

TIPO DE ENTE	Nº ENTIDADES
Admón. General Comunidad Autónoma	1
Agencias	3
Consortios	11
Entes públicos	2
Sociedades mercantiles	44
Fundaciones	6
Organismos Autónomos Administrativos	11
Entidades Pública Empresarial	15

Fuente: Elaboración propia a partir de Inventario de Entes del Comunidades Autónomas (2014)

La Administración Estatal está representada por importantes entidades que atienden servicios públicos que son exclusivos del Estado y, por tanto, no fueron transferidos a las Comunidades Autónomas. A nivel de entidades, la Administración Estatal está representada en Córdoba por 23 entidades, destacando la Subdelegación del Gobierno, la Delegación del Ministerio de Economía y Hacienda, la Tesorería General de la Seguridad Social y el Instituto Nacional de la Seguridad Social, cuya fusión está prevista en el Plan CORA (Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas,

2013), la Policía Nacional (Ministerio del Interior), el Instituto de Agricultura Sostenible, el Instituto Nacional de Estadística, etc. (Tabla 3.24).

Tabla 3.24: *Entidades de la Administración Estatal*

ENTIDAD
Subdelegación del Gobierno en Córdoba
Delegación Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
Catastro
Unidad de Carreteras (Ministerio de Fomento)
Inspección de Telecomunicaciones (Ministerio de Fomento)
AENA
Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) Dirección Provincial y tres centros urbanos
Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) Centros comarcales de Baena, Cabra, Lucena, Montilla, Montoro y Palma del Río.
Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Administraciones 1,2 y 5.
Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) Admón. Nº 3 Lucena
Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)
Centro Penitenciario (Ministerio del Interior)
Jefatura Provincial de Tráfico (Ministerio del Interior)
Confederación Hidrográfica del Guadalquivir
FOGASA
MUFACE
Instituto de Agricultura Sostenible (CSIC)
Instituto de Estudios Sociales Avanzados (CSIC)
Administración de Justicia (Secretarios, Jueces y Fiscales)
Delegación Provincial del I.N.E. y de la Oficina del Censo Electoral de Córdoba
Dependencia Provincial del T.E.A.R. de Andalucía, en Córdoba
Delegación de la A.E.A.T. de Córdoba
Dependencia de Aduanas e Impuestos Especiales de Córdoba
Administración de la A.E.A.T. de Lucena (Córdoba)
Administración de la A.E.A.T. de Montilla (Córdoba)
Administración de la A.E.A.T. de Peñarroya-Pueblonuevo (Córdoba)
Administración de la A.E.A.T. de Pozoblanco (Córdoba)
Comandancia de la Guardia Civil
Comisaría de la Policía Nacional (Oficinas en Córdoba-1, Córdoba-2 , Cabra y Lucena). 3 Comisarías conjuntas en Córdoba.

Fuente: Elaboración propia a partir de Inventario de Entes del Sector Público Estatal (2014)

Las entidades pertenecientes a la Administración Estatal presentes en Córdoba responden a tipologías diferentes: administración general, organismos autónomos, etc., aunque el peso principal recae sobre la propia administración general, destacando a las Fuerzas Armadas, con una importante base militar en Cerro Muriano, la Brigada de Infantería Mecanizada “Guzmán el Bueno” X, la Unidad de Servicio de la Base de Cerro Muriano, el Campo de Tiro y Maniobras de Cerro Muriano, el Centro de

Transmisiones, así como la Subdelegación del Ministerio de Defensa, el Instituto Social de las Fuerzas Armadas (ISFAS), el Centro Militar de Farmacia de la Defensa, el Centro Militar de Cría Caballar, el Laboratorio de Genética Molecular, la Residencia Logística Militar “Gran Capitán”, el Parque Central de Mantenimiento de Vehículos de Rueda nº 2 y la Unidad de Municionamiento en el Vacar. Estas unidades dan empleo a 3.361 empleados públicos.

Por su parte, los departamentos ministeriales (principalmente, Hacienda y Administraciones Públicas, Empleo y Seguridad Social y Fomento) tienen igualmente una presencia muy destacada, con entidades como la Agencia Estatal de Administración Tributaria, el Instituto Nacional de Seguridad Social y la Tesorería General de la Seguridad Social, principalmente. El Ministerio del Interior también tiene una representación significativa con la presencia de importantes unidades que desarrollan actividades exclusivas del Estado: Centro Penitenciario de Alcolea, la Comandancia de la Guardia Civil en Córdoba y los Destacamentos, Equipos y Puestos de la Guardia Civil en la mayoría de los municipios (64 unidades), la Policía Nacional, con la Comisaría Provincial de Córdoba, las 5 oficinas de Denuncias y Atención al Ciudadano (un de ellas en Cabra y otra en Lucena), la Comisaría Conjunta Judá Leví, la Comisaría Conjunta Polígono Guadalquivir, la Comisaría de Distrito Córdoba Este, la Comisaría de Distrito Córdoba Oeste y la Comisaría Local Cabra-Lucena. También destaca la Jefatura Provincial de Tráfico, perteneciente a la Dirección General de Tráfico.

Finalmente, la Universidad de Córdoba tiene una importante presencia en la provincia de Córdoba. En relación con los recursos, la Universidad de Córdoba se estructura operativamente en 11 centros propios y 1 centro adscrito (desde el curso escolar 2013-2014, ETEA como Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales dejó de ser centro adscrito al crearse la Universidad Loyola Andalucía), 53 departamentos, el Instituto de Estudios de Postgrado y los Institutos y Centros de Investigación. Entre los Institutos y Centros de Investigación podemos citar el Instituto Maimónides de Investigación Biomédica de Córdoba (IMIBIC) y el Instituto Universitario de Investigación de Química Fina y Nanoquímica, primer Instituto de Investigación propio de la Universidad de Córdoba (Tabla 3.25).

Tabla 3.25: *Estructura de la Universidad de Córdoba*

Unidad	Nº de unidades
Campus	4
Facultades	11
Centros Adscritos	1
Departamentos	53
Fundecor	1
Corporación Empresarial UCO	8

Fuente: Elaboración propia.

También cuenta con la Fundación Universitaria para el Desarrollo de la Provincia de Córdoba (FUNDECOR) y con la Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba que en la actualidad está configurado por 8 empresas, que abarcan un marco diverso de actividades económicas, de las que 3 son el cien por cien de la Universidad.

CAPÍTULO IV. MEDICIÓN Y VARIABLES RELACIONADAS

“Se debe recordar que el propósito básico humanitario de la investigación es ayudar a promover el bienestar humano, ayudar a la gente a realizar lo que es importante para ellos en la vida”

James Clerk Maxwell

4.1. INTRODUCCIÓN

*“Lo que no se define, no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada siempre”*
William Thomson

El objetivo principal del presente capítulo persigue analizar las relaciones existentes entre determinadas variables y las habilidades. En concreto se estudian posibles relaciones de dependencia entre las variables para intentar encontrar una causalidad que permita comprender una variable en función de otras. La gran influencia que las habilidades tienen en el desarrollo de tareas y actividades hace que para las personas sean un instrumento y una herramienta que cada vez es más valorada por las empresas y organizaciones. Así, en las tareas de desarrollo profesional, Fernández Losa (2002) denomina como etapa de desarrollo, el mantenimiento de los logros alcanzados y el actualizar las habilidades. Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas. Por tanto, las variables relacionadas con las habilidades ofrecen un enorme campo para la investigación y el conocimiento. Descubrir dichas relaciones es de vital importancia para las empresas y organizaciones públicas, que deben concretar el conocimiento y las habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio en el presente, pero sin olvidar las necesidades de desarrollo para el futuro, mediante una visión que especifique el conocimiento y las habilidades necesarias para estar preparado para los retos y exigencias de un entorno muy cambiante.

Se analizan los cuestionarios como el método más importante que se utiliza en la medición de las habilidades, realizándose un inventario de los instrumentos utilizados en las investigaciones más importantes sobre esta materia. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y, entre otras, las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación o nombramiento, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo (Rodríguez Trujillo, 1999). Si las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones, es determinante conocer su presencia y exigencia de desempeño en los puestos nucleares de la dirección. Para ello, los instrumentos de medición son una herramienta de ayuda para identificar el desarrollo de las habilidades directivas, desde la perspectiva de una autoevaluación y de la percepción de los compañeros y subordinados del directivo; las cuales son requeridas para fortalecer las funciones en la empresa u organización, lo que se traducirá en indicadores que marcarán las habilidades personales y directivas que se requieren fortalecer, y poder diseñar un programa de formación para desarrollarlas.

El tercer apartado se dedica a analizar las principales variables, las habilidades, en base a un triple enfoque: respecto al individuo, al puesto y a la organización. Finalmente se concluye con una descripción de los factores o variables organizacionales que se ven afectados por las habilidades, a partir de los resultados de las principales investigaciones realizadas constatando las repercusiones sobre un amplio espectro de variables de gran trascendencia en las organizaciones públicas.

La gran diversidad de variables organizacionales e interpersonales que confluyen en el ámbito laboral, y específicamente en el sector público, relacionadas con las valoraciones subjetivas que las personas pueden realizar sobre las características de su entorno de trabajo, así como de su implicación y desempeño laboral, hacen necesaria una indagación respecto a la influencia de las habilidades, directivas, interpersonales o personales, en aspectos sumamente relevantes, que hacen y convierten al capital humano en el principal y verdadero activo de la organización. Las habilidades se configuran en verdaderas palancas organizacionales capaces de hacer movilizar enormes sinergias e influencias en el desarrollo y desempeño de la organización. Daft (2004) menciona que las habilidades humanas se vuelven cada vez más decisivas a

medida que crecen la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia por reclutar personas con conocimientos y habilidades especiales.

4.2. MEDICIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional que ofrecen la amplia variedad de habilidades, personales, interpersonales y de dirección, que configuran la base de la actuación de un trabajador o directivo en el desempeño de sus funciones y responsabilidades. Por sus características, estos cuestionarios intentan abarcar una gran diversidad de aspectos que afectan a las variables humanas, aspectos actitudinales, relacionados con la percepción del superior, la tarea y el puesto de trabajo y la organización, basadas en muchos casos en la escala de tipo Likert. La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores que postula la influencia conjunta de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. En este sentido, como apunta Aburto Pineda (2011), la percepción del clima organizacional es una función de las características del individuo que las percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

Merece una atención especial los amplios estudios realizados para analizar el liderazgo, una habilidad directiva por excelencia, que ha tenido una enorme atención por parte de investigadores. Efectivamente, los cuestionarios son las técnicas que mayormente se han empleado en la evaluación del liderazgo, que consisten en instrumentos cuyos ítems son verbales (frases) cuyas opciones de respuesta suelen estar predeterminadas. Se las suele preferir por su bajo coste, su rápida aplicación, por su validez y confiabilidad comprobada y porque sus resultados pueden ser analizados mediante análisis estadísticos avanzados. De todos modos, a pesar de las ventajas indicadas, también presentan ciertas limitaciones. Por lo general las críticas tienden a recaer en el hecho de que estas técnicas suelen hacer foco en sólo algunas de las

dimensiones del fenómeno y descuidar por lo general las variables contextuales (Yukl, 2012). Otra crítica que se les hace es que las respuestas pueden estar influidas por el principio de deseabilidad social, es decir una tendencia a contestar de acuerdo a lo que resulta socialmente esperable (Marín, 1986). En relación con esto Phillips y Lord (1986) agregan que cuando estas pruebas son empleadas en el estudio del liderazgo los resultados pueden verse afectados por los estereotipos que son asumidos por quienes responden.

En investigación, todo instrumento de recolección de información requiere cumplir los requisitos de confiabilidad y validez. La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos instrumentos. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento.

Los criterios básicos que se deben considerar en el diseño de un instrumento de recolección de información son: tener claros los objetivos de la investigación que se va a realizar; la naturaleza de la información que se pretende obtener; el perfil de la población o muestra objeto de estudio y los medios de aplicación del instrumento. Antes de elaborar un instrumento, es importante revisar si ya existen instrumentos para tal efecto y si se ajustan a los requerimientos de la investigación que se va a realizar y en caso tal ajustarlos. Sólo cuando no existen o no se ajustan, se diseñan los nuevos instrumentos.

En los siguientes apartados se presentan los principales cuestionarios utilizados como instrumentos de medición de las habilidades directivas en general, y de forma específica, los instrumentos de medición del liderazgo.

4.2.1. Cuestionarios sobre habilidades directivas

4.2.1.1. Personal Assessment of Management Skills (PAMS)

El cuestionario Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS, por las

siglas de *Personal Assessment of Management Skills*), fue desarrollado por Whetten y Cameron (2005). Consta de 85 ítems agrupados en 18 apartados y persiguen obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades. Presenta una escala de evaluación de 1 a 6, de completamente en desacuerdo hasta completamente de acuerdo. Whetten y Cameron (2005) señalan que la evaluación PAMS distingue distintos ámbitos a evaluar: Desarrollo de la Autoconciencia, manejo del estrés, solución creativa de problemas, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás, manejo de conflictos y empoderamiento y delegación. En la Tabla 4.1 se presenta un resumen del cuestionario PAMS agrupando los 85 ítems por áreas de actividad. El cuestionario permite obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades, a base de responder a una serie de afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente.

Tabla 4.1: PAMS: Resumen por áreas de actividad y n° de pregunta

Área de Habilidad	Reactivos
Desarrollo de la Autoconciencia	1-5
Revelación interna y apertura	1-2
Conciencia del yo	3-5
Manejo del estrés	6-11
Eliminar factores de estrés	6-7
Desarrollar elasticidad	8-9
Manejo a corto plazo	10-11
Solución creativa de problemas	12-23
Solución racional de problemas	12-14
Solución creativa de problemas	15-19
Fomentar la innovación y la creatividad	20-23
Comunicación de apoyo	24-32
Capacitación y orientación	24-25
Retroalimentación negativa eficaz	26-28
Comunicación de apoyo	29-32
Ganar poder e influencia	33-40
Ganar poder	33-37
Ejercer influencia	38-40
Motivar a los demás	41-49
Manejo de conflictos	50-58
Iniciar	50-52
Responder	53-55
Mediar	56-58
Facultamiento y delegación	59-67
Facultamiento	59-62
Delegación	63-67
Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo	68-77
Equipos líderes	68-71
Afiliación a un equipo	72-73
Trabajo en equipo	74-77
Liderar el cambio positivo	78-85
Fomentar la desviación positiva	78-81
Liderar un cambio positivo	82-83
Movilizar a los demás	84-85

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Se califican con una escala de 1 a 6 cada una de las siguientes afirmaciones, donde:

- 1 corresponde a "Muy en desacuerdo",
- 2 a "En desacuerdo",
- 3 a "Poco en desacuerdo",
- 4 a "Poco de acuerdo",
- 5 a "De acuerdo", y,
- 6 a "Muy de acuerdo"

Tabla 4.2: *PAMS-Personal Assesment Management Skill*

1. Nombre: Opcional
2. Respecto a mi nivel de autoconocimiento:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal. 2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos). 3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones. 4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas 5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.
3. Cuando me enfrente a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo:
<ol style="list-style-type: none"> 6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas 7. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes 8. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones 9. Conozco y practico alguna técnica de relajación temporal que me permita distenderme en momentos de tensión 10. Realizo frecuentemente actividades que me ayudan a cuidarme a mi mismo 11. Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo
4. Cuando abordo un problema típico de rutina:
<ol style="list-style-type: none"> 12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido. 13. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia. 14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.
5. Cuando me enfrente a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:
<ol style="list-style-type: none"> 15. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema. 16. Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas a cerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo 17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo). 18. Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles. 19. Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.
6. Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:
<ol style="list-style-type: none"> 20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergente representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas. 21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas. 22. Brindo reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores). 23. Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.

7. En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

- 24. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.
- 25. Estoy claro acerca de cuando debo entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debo dar orientación.
- 26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas y soluciones.
- 27. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.
- 28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.
- 29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”.
- 30. Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
- 31. "No hablo despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que yo.
- 32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

8. En una situación en la que es importante ganar más poder:

- 33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo
- 34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
- 35. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.
- 36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
- 37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
- 38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.
- 39. Me rehúso a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
- 40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

9. Cuando otra persona necesita ser motivada:

- 41. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.
- 42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
- 43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
- 44. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea
- 45. Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.
- 46. Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.
- 47. Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
- 48. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.
- 49. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

10. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

- 50. Evito hacer acusaciones personales y atribuirle al otro autobeneficiarse
- 51. Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.
- 52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.

11. Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

- 53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.
- 54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.
- 55. Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.

12. Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:

- 56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.
- 57. Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.
- 58. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

13. En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás:

- 59. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
- 60. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.
- 61. Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.
- 62. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.

14. Cuando delego trabajo a los demás:

- 63. Especifico claramente los resultados que deseo.
- 64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.).
- 65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.
- 66. Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
- 67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

15. Cuando estoy en el rol de líder del equipo:
68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo. 69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr. 70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. 71. Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.
16. Cuando estoy en el rol de miembro del equipo:
72. Conozco diversas maneras de facilitar el logro del equipo. 73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
17. Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro
74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos. 75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo. 76. Diagnostico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas. 77. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.
18. Cuando lidero el cambio:
78. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo. 79. Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal. 80. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente. 81. Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso. 82. Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños. 83. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo. 84. Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas. 85. Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.

4.2.1.2. Escala de Habilidades Directivas

La Escala de Habilidades Directivas de Cetina *et al.* (2010) consta de 29 reactivos que integran las siguientes habilidades: conceptuales, de relaciones humanas, administrativas, técnicas y de visión compartida. Esta escala consta de 7 opciones de respuesta que van del 1 al 7, en donde a menor valor seleccionado significa que el jefe posee menos de esa habilidad, mientras que a mayor valor seleccionado se considera que el jefe posee más de ésta. A continuación se presentan algunos ejemplos de los reactivos que integran la escala.

Tabla 4.3: Ejemplo reactivos Escala de Habilidades Directivas

Responde: La capacidad de mi jefe para (enunciado) es...	1	2	3	4	5	6	7
Colaborar en la creación de un ambiente de equipo.	1	2	3	4	5	6	7
Comprender las reglas y las políticas de la organización para la cual trabajamos.	1	2	3	4	5	6	7
Comprender los diferentes productos y servicios que se ofrecen en nuestra organización.	1	2	3	4	5	6	7
Hacer sentir al equipo de trabajo que su trabajo contribuye para que se alcancen los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7

4.2.1.3. Cuestionario de Competencias Directivas

En el IESE se realiza una de las propuestas sobre competencias directivas más divulgadas, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del “Cuestionario de Competencias Directivas”. Este cuestionario fue aplicado en una investigación sobre las competencias directivas más valoradas (García-Lombardía *et al.*, 2001) en el que se pide a los responsables de las diferentes empresas que valoren de 1 a 5 las competencias que su organización espera encontrar en un graduado MBA. Puesto que se trata de empresas que contratan habitualmente MBA, se supone que esas competencias que esperan encontrar son, precisamente, las que buscan para sus futuros directivos. La valoración de 1 a 5 según una escala de Likert ofrecía una gran cantidad de información. En el cuestionario se presentan un total de treinta competencias con su definición correspondiente. De esta manera se consigue unificar el sentido de cada una de estas competencias, de forma que se asegure que se está valorando el aspecto concreto del comportamiento por el que se pregunta. Las treinta competencias directivas incluidas en el cuestionario proceden del marco teórico desarrollado por los profesores Pablo Cardona y Nuria Chinchilla. En el cuestionario hay una pregunta abierta sobre la necesidad de incorporar alguna competencia que no figurase en el cuestionario. Se incluyen las siguientes competencias:

a) Competencias estratégicas: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Incluyen las siguientes:

- Visión de negocio
- Resolución de problemas
- Gestión de recursos
- Orientación al cliente
- Red de relaciones efectivas
- Negociación
- Orientación inter-funcional

b) Competencias intratéticas: se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo

en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas:

- Comunicación
- Organización
- Empatía
- Delegación
- Coaching
- Trabajo en equipo
- Desarrollo y compromiso de los empleados
- Liderazgo
- Dirección de personas
- Resultados económicos

c) ***Competencias de eficacia personal***: son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias más:

- Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal.
- Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol.
- Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones.
- Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo.

- Integridad: credibilidad, honestidad, equidad.
- Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el autoconocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.

4.2.1.4. *Management Development Questionnaire (MDQ)*

El *Management Development Questionnaire (MDQ)* es una herramienta elaborada por la *Society For Human Resource Management (SHRM)*, para la evaluación de las habilidades y competencias de los gerentes y el personal profesional. Se basa en una amplia investigación que explora las habilidades necesarias para ser un gerente exitoso en la economía y los negocios. Debido a su estructura y contenido, es especialmente adecuado para directivos con funciones de entrenamiento y capacitación.

Uno de los usos principales del *MDQ* es para el desarrollo del personal, ya que está diseñado para ayudar a los gerentes a entender mejor sus fortalezas y debilidades e identificar áreas para la auto-mejora. El *MDQ* también se puede utilizar para evaluar las auto-percepciones de los candidatos al proporcionar retroalimentación sobre las habilidades necesarias para el desempeño gerencial de una forma exitosa. El modelo de competencia MDQ mide cinco competencias de gestión globales. Cada competencia se puede dividir en cuatro componentes constituyentes:

- ***Gestión del cambio:***
 - Iniciativa
 - La toma de riesgos
 - Innovación
 - Flexibilidad y adaptabilidad
- ***Planificación y organización:***
 - Pensamiento analítico
 - Toma de decisiones

Planificación

- ***Habilidades interpersonales***

Comunicación oral

Sensibilidad

Relaciones

Trabajo en equipo

- ***Orientación a resultados***

Logro

Enfoque hacia el cliente

Conciencia de negocios

- ***Liderazgo***

Autoridad

Capacidad de motivar

Desarrollo de personas

Resiliencia

4.2.2. Cuestionarios sobre liderazgo

4.2.2.1. Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

El *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* fue desarrollado por investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, en un proyecto de los Estudios de Liderazgo Estatal de Ohio. Hemphill y Coons (1957) construyen la forma original del cuestionario formado por 150 ítems, modificado por Halpin y Winer (1957) para ser utilizado en contextos militares y educativos que redujeron a 130 ítems, y en organizaciones industriales por Fleishman (1957). Se aplicaba a los subordinados, a los que se pedía que describieran la conducta de sus supervisores. El cuestionario se puede utilizar de forma individual o de grupos pequeños, siendo recomendable no tener el

líder físicamente presente mientras que los miembros del grupo están describiendo su comportamiento. Halpin y Winer (1957) modificaron la versión original del *LBDQ* y lo aplicaron a las tripulaciones de los bombarderos B-52. Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones:

- Consideración: Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.
- Estructura de inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación entre ellos y él, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.
- Énfasis en la Producción: Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.
- Sensibilidad (Conciencia Social): Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Stogdill (1963) elaboró el *LBDQ-XII* que es una versión abreviada del *LBDQ* y que se ha convertido en el instrumento de evaluación del liderazgo más ampliamente utilizado. El *LBDQ-XII* proporciona una técnica mediante la cual los miembros del grupo pueden describir el comportamiento del líder o líderes, en cualquier tipo de grupo u organización, siempre que los seguidores han tenido la oportunidad de observar el líder como líder de su grupo. El *LBDQ* no es una prueba de la capacidad, pues simplemente se pide que se describa con la mayor exactitud posible, cómo se comporta el líder respecto del grupo que supervisa.

4.2.2.2. *Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ)*

Este instrumento elaborado por Fleishman (1953, 1957) procede de los estudios sobre el liderazgo de la Universidad de Ohio y en las últimas décadas ha sido empleado en numerosas investigaciones en diferentes organizaciones. El *SBDQ* consta de 48 ítems que describen la conducta del líder y se contesta en una escala de 5 niveles (siempre, con frecuencia, a veces, rara vez y nunca). De ellos, 28 ítems corresponden a la dimensión de consideración y el resto a la dimensión de iniciación de estructura.

4.2.2.3. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*

El *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* es uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional (Bass y Avolio, 2004). Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1985), quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. Molero Alonso *et al.* (2010) consideran que el liderazgo transaccional, cuyo estudio era predominante hasta ese momento en la literatura psicosocial, está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Molero Alonso *et al.*, 2010). En cambio, el liderazgo transformacional tiene la habilidad de cambiar la perspectiva de los colaboradores, motivar e inspirar (Burns, 1978). Finalmente, a diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal (Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013).

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el *MLQ* ha pasado por diversas versiones. Una de las primeras fue la propuesta por Bass y Avolio (1990). Dicha versión (*MLQ-5R*) constaba de 70 ítems y, a partir de su utilización (Hater y

Bass, 1988), se encontró la existencia de siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*). Esta versión, validada en España (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995), demostró una adecuada fiabilidad y validez.

4.2.2.4. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-S)

Es un cuestionario de 34 ítems basado en la Teoría del Liderazgo Transformacional/Transaccional de Bass y Avolio (1990). Castro Solano *et al.* (2004) diseñaron una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del *MLQ* (*Multifactor Leadership Questionnaire*) realizada por Morales y Molero (1995). El instrumento está constituido por una escala de 1 a 5 donde el sujeto debe responder cuán frecuentemente su jefe presenta la conducta o actitud señalada en el ítem (1=nunca, 2=rara vez, 3=a veces, 4=a menudo y 5 siempre). Las dimensiones que componen el instrumento son:

- a) **Liderazgo Transformacional.** Tiene cuatro subdimensiones: carisma (4 ítems; “Tenemos plena confianza en él”), estimulación intelectual (7 ítems; “Nos hace pensar viejos problemas de forma nueva”), inspiración (3 ítems; “Nos da charlas para motivarnos”), y consideración individualizada (3 ítems; “Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas”).
- b) **Liderazgo Transaccional.** Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente (5 ítems; “Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él”, es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos. b) Manejo o dirección por excepción: 6 ítems, “Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos”: el líder

interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

- c) **Liderazgo Laissez Faire**: 6 ítems: “Es probable que esté ausente cuando se lo necesita”. representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

4.2.2.5. *Leadership Opinion Questionnaire (LOQ)*

El Cuestionario de Opinión del Líder (*Leadership Opinion Questionnaire (LOQ)* de Fleishman (1975) se aplica a los supervisores y en el que se les pedía que describieran cómo pensaban que debía comportarse un líder. Es una herramienta de autoevaluación para los directivos y da una idea de cómo informan a sus supervisados en dos dimensiones importantes para el comportamiento organizacional y de gestión. Se compone de 40 artículos clasificados en cinco escalas. El *LOQ* evalúa dos dimensiones:

- Consideración: el grado en que el gerente es probable que tengan relaciones de trabajo con los subordinados caracterizados por la confianza mutua, el respeto y la comunicación de dos vías.
- Estructura: el grado en que el gerente es probable que defina y estructure su propio papel y los de los subordinados hacia el logro de metas.

A modo de resumen, se presenta en la Tabla 4.4 en la que se recogen los cuestionarios de medición de las habilidades directivas.

Tabla 4.4: *Cuestionarios sobre habilidades directivas según autores*

CUESTIONARIO	PLANTEAMIENTO	ESTUDIOS
<i>Personal Assessment of Management Skills (PAMS)</i>	Es el instrumento para obtener un perfil general del nivel de competencia de habilidades	Whetten y Cameron (2005)
Escala de Habilidades Directivas	Identificar qué habilidades directivas predicen mejor el que un grupo de subordinados perciba a sus jefes como merecedores de su puesto.	Cetina <i>et al.</i> (2010)
Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)	Este modelo se centra en las habilidades directivas más valoradas	García-Lombardía <i>et al.</i> (2001)
<i>Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)</i>	Cuestionario para la descripción de la conducta del líder	Halpin y Winer (1957), Hemphill y Coons (1957), Stodwill (1963)
<i>Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ)</i>	Se utiliza para describir la conducta del líder	Fleishman (1953, 1957)
<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	Es el instrumento para medir las operaciones del líder transformacional	Bass y Avolio (1990)
Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-S)	Basado en la Teoría del Liderazgo Transformacional/Transaccional	Castro Solano <i>et al.</i> (2004)
<i>Leadership Opinion Questionnaire (LOQ)</i>	Es una herramienta de autoevaluación para los directivos y da una idea de cómo informan a sus supervisados en dos dimensiones importantes para el comportamiento organizacional y de gestión	Fleishman (1975)

Fuente: Elaboración propia

4.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

El mercado laboral es cada vez más exigente en la evaluación de los candidatos que acceden a los procesos de selección de las empresas y es por ello que las organizaciones se cuestionan cuáles son las competencias que debe poseer un trabajador para encontrar y mantener un empleo. Las personas que dispongan de estas competencias y sepan desarrollarlas adecuadamente verán incrementada su empleabilidad a lo largo de toda su vida profesional. Con estas premisas, el estudio de las habilidades ha estado centrado en el conocimiento de qué factores o variables los condicionan para poder influir sobre ellas o desarrollarlas y al mismo tiempo saber cuáles son las consecuencias e implicaciones que desde la perspectiva de las

organizaciones tienen las habilidades sobre variables que determinan de forma muy destacable el éxito o el fracaso de las organizaciones y entidades de cualquier sector, dimensión o actividad. Son muchas las variables sobre las que las habilidades directivas proyectan su influencia, variables que se denominan organizacionales y que engloban aspectos fundamentales en la vida de una empresa. La importancia capital que las personas tienen en las organizaciones está fuera de toda duda, superados afortunadamente los tópicos usuales sobre esta materia. En este sentido, el potencial de las habilidades permite, siguiendo a Ibarra Mirón *et al.* (2008), una capacidad de aprender a adaptarse de una forma mucho más rápida que la competencia, lo que suele resultar ser el desencadenante decisivo del éxito profesional.

El creciente interés por las habilidades directivas, y habilidades en general, en el seno de las organizaciones es una prueba de que las empresas están cambiando su forma de entender el capital humano, en el sentido de que las personas que forman parte de una organización son realmente un activo principal que las organizaciones poseen y necesitan mantener y desarrollar. Esta situación, considerado un nuevo paradigma, reconoce que una fuente importante de conocimiento es la experiencia y el saber-hacer de los empleados, por lo cual le concede una atención directa a la función de recursos humanos.

4.3.1. Variables que influyen en las habilidades

4.3.1.1. Introducción

En el marco teórico sobre las habilidades expuesto en el capítulo segundo, se han enfocado como un elemento primordial en el proceso de ser competentes, que se alcanza cuando se ponen en marcha todos los recursos: procedimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y otros, como la motivación, el liderazgo, la comunicación, etc., para resolver situaciones con eficacia. El estudio de las habilidades, tanto en el sector privado como en el sector público, ha ido tomando importancia a medida que el capital humano recuperaba la relevancia que debía tener en la organización. El énfasis en las habilidades que las personas necesitan poseer para desempeñar sus responsabilidades de

manera eficiente parece haber experimentado cambios en las últimas décadas. Este proceso ha ido en aumento de la mano del auge arrollador de las nuevas tecnologías y la sociedad del conocimiento. Lo deseable es que se produzca un equilibrio entre los factores humanos y las condiciones de trabajo, ya que el “buen clima” repercutirá en un aumento de la motivación del trabajador, en su capacidad de trabajo, en la confianza en sí mismo y, en definitiva, en la mejora de su salud. Por el contrario, un desequilibrio entre ambos, cuando las necesidades no están satisfechas o las habilidades están sobre o infravaloradas, dará lugar a reacciones diferentes en cada individuo, que pueden tener como consecuencia la aparición de respuestas insuficientes tanto a nivel personal u organizacional. Las reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada, factores humanos que pueden cambiar con el tiempo, para adaptarse, entre otras causas (OIT, 1984).

Otro aspecto a tener en cuenta, es que los individuos cuentan con información imperfecta sobre sus propias habilidades, de modo que niveles elevados de autoconfianza asociados con niveles no tan altos de conocimiento podrían dar lugar a decisiones más beneficiosas, en términos de bienestar, que cuestiones asociadas a perfiles con mayores conocimientos pero con niveles bajos de autoconfianza. Esta cuestión abre la discusión hacia una pregunta más general y es cómo el comportamiento frente a un cuestionario sobre aspectos personales podría explicar en parte el resultado de dicha revisión. En línea con el argumento anterior, cabe resaltar el vínculo existente entre motivación y autoconfianza. La habilidad y el esfuerzo interactúan para determinar los resultados. Mayores niveles de autoconfianza refuerzan la motivación a la hora de actuar (Arellano *et al.*, 2014).

Siguiendo una clasificación similar a la propuesta por Puchol (1997), se pueden agrupar las variables objeto de estudio en los siguientes niveles (Figura 4.1):

- Factores propios del trabajador: sexo, edad, nivel educativo, etc.
- Características del puesto: tipo de empleado, antigüedad, nivel salarial, etc.
- Factores organizacionales: Administración de pertenencia, tipo de entidad, etc.

Figura 4.1: *Variables que influyen en las habilidades*

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes apartados, después de la revisión de la literatura sobre las variables que influyen en las habilidades, se presentan una relación de variables que serán objeto de análisis en esta Tesis Doctoral.

4.3.1.2. *Variables inherentes al individuo*

Las personas son muy diversas y esta diversidad se puede analizar desde múltiples categorías: rasgos de personalidad y habilidades personales, capacidades físicas, mentales y psicológicas, educación recibida, pertenencia a una determinada generación y a un entorno geopolítico concreto, edad, género, etnia, creencias religiosas e ideológicas, dominio lingüístico y un largo etcétera que se podría seguir enumerando. La dirección de una organización, a diferencia de los padres de familia, tiene que trabajar con seres humanos con una historia previa; son seres humanos en los que otras personas y circunstancias han influido con anterioridad. Las personas se incorporan a las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo: edad, sexo y estado civil; características de la

personalidad; valores y actitudes; niveles básicos de habilidad; percepción, toma de decisiones individual, capacidad de aprendizaje y motivación, etc.

Siguiendo a Jiménez Vázquez (2009), desde la perspectiva personal, el comportamiento de los individuos puede ser explicado a partir de elecciones analizadas en contextos de pequeña magnitud como la familia y las amistades, aunque un enfoque más amplio, se considera que la estructura social determina o condiciona a los individuos y orienta su comportamiento social, económico y laboral. Así, en la trayectoria laboral o profesional de los individuos, se correlaciona una serie de factores que condicionan e influyen los distintos trayectos, por ejemplo la formación académica y continua, el género, capital cultural, capital relacional y origen socio-familiar.

4.3.1.2.1. *Sexo*

Para formar un equipo directivo ideal hay que tener en cuenta las competencias directivas, y para definir la composición ideal del equipo es necesario describir las funciones, competencias y habilidades requeridas para el desempeño eficaz del trabajo directivo. Aunque las funciones, competencias o habilidades directivas no son exclusivas de un sexo u otro, determinadas características se atribuyen en mayor medida a los hombres, mientras que otras características se atribuyen mayoritariamente a las mujeres. De acuerdo con los estereotipos de género, se establece una clasificación de las funciones, habilidades y competencias en masculinas o femeninas. Por tanto, del análisis de las competencias requeridas y su rango de masculinidad y/o femineidad se obtiene un factor que representa la proporción de hombres y mujeres que deben formar parte del equipo de dirección. Este factor se denomina Perfil de Diversidad del Puesto (Barberá Heredia, 2004). Este autor, considera a los individuos como personas en su totalidad (con sus habilidades, aspiraciones y necesidades). Sin embargo, el perfil actual de la gran mayoría de organizaciones dista mucho de ser diverso, sobre todo en sus niveles superiores de responsabilidad y toma de decisiones. La actual cultura y políticas organizacionales tienden a la creación de entornos no inclusivos de la diferencia humana, dando lugar a equipos homogéneos mayoritariamente masculinos, lo cual, a

largo plazo, provoca ineficacia y pérdida de competitividad y adaptación a la sociedad global actual.

Aunque actualmente en la sociedad se manifiesta ampliamente la conquista de la igualdad de la mujer frente al hombre, la brecha en la división sexual del trabajo sigue vigente. Efectivamente la disparidad se ha reducido por el descenso de la natalidad, de la edad de gestación y de la familia, por el aumento de mujeres independientes, por la progresiva participación del hombre en las tareas domésticas y por la erosión de la familia nuclear (donde el hombre era el proveedor), también por las presiones económicas para sostener determinado estilo de vida (Giddens, 2001). Decididamente en la actualidad, tanto la mujer como el hombre tienen acceso a la vida laboral y a la esfera pública. No obstante, esto no acontece en los mismos términos. La división sexual del trabajo, como lo dice De la Cruz (2006: 274), “ha reservado a la mujer los puestos más alejados del poder de decisión y prolongado los hábitos hogareños, adjudicándole las tareas asimilables y más rutinarias, menos creativas y escasamente valoradas”. Es cierto que en la actualidad se demanda mujeres en la esfera pública y hombres en la privada. Pese a esto, el supuesto equilibrio y complementariedad se sigue dando en términos de desigualdad (Moncayo Orjuela y Villalba Gómez, 2013). Estos autores concluyen en su investigación que se puede entrever que el desarrollo de habilidades en liderazgo llevado a cabo bajo esquemas educativos tradicionales, basados en modelos organizativos obsoletos, impide que se forjen los líderes que hoy en día requiere la sociedad contemporánea, sociedad establecida en la producción y diseminación del conocimiento. Por otro lado, la socialización, comunicación, reproducción y promoción de patrones y estereotipos de género que producen los planteles educativos, parece tornarse un factor limitante fundamental para la mujer a la hora de proyectar su horizonte profesional y laboral. Bieger (2005) considera que en términos generales es importante destacar que realmente las mujeres son muy parecidas a los hombres en lo que a habilidades directivas se refiere, destacando que un 48% de los hombres considera que son más impositivas que ellos, sin embargo, el 52 % restante piensa lo contrario.

Munduate (2003) afirma que en todos los países analizados en base a un estudio realizado por Schein (1994), al contrastar el rol de mujeres directivas con el de hombres directivos, era este último grupo el que más se aproximaba a las características identificadas como clave para el éxito en la función directiva, entendida como habilidad

de liderazgo, ambición, competitividad, deseo de responsabilidad, maestría en asuntos de negocios, competencia y habilidad analítica. Como apuntan Izraelí y Adler (1994), a pesar de que las diferencias culturales que modulan la conceptualización del ejercicio de la función directiva, así como la imagen específica del director ideal, sin embargo, en todas las culturas analizadas, resultan privilegiadas aquellas características que cada cultura adscribe a la condición masculina. Merece destacarse como una luz al final del camino, que algunos datos del estudio de Schein (1994), apuntan que en algunos países como Estados Unidos, y a diferencia de lo que mostraban los primeros datos de 1975, las mujeres directivas y las alumnas de Dirección de Empresas, no establecen diferencias de género asociadas a la función directiva, contrariamente a lo que sucede con sus compañeros en el mismo estudio.

Como apunta Wood (1992), puede que no se den muchas diferencias en el modo en que hombres y mujeres ejerzan determinadas habilidades, como el liderazgo, gestionen el conflicto, o trabajen en equipo, pero se vive en una sociedad marcada por el género, y las diferencias biológicas resultan cruciales para el modo en que son entendidas, vistas por los demás y sobre el modo en que se entienden las propias mujeres. En la medida en que mujeres y hombres puedan ir definiéndose en términos de la profesión, de los planteamientos ideológicos, de las preocupaciones como madres, padres, o ciudadanos, en definitiva, cuando se puedan definirse simplemente como personas, se estará dando pasos decisivos para evitar que masculinidad y feminidad marquen tantas diferencias (Turner y Sterk, 1994).

La investigación sobre las diferencias en el trabajo directivo en función de sexo parece indicar que, en general, los hombres y las mujeres se diferencian en competencias (Strebler *et al.*, 1997). Sin embargo, los estereotipos de género pesan en las percepciones y autopercepciones que tienen ambos sexos. Por su parte, Barbuto *et al.* (2007) muestran resultados en la línea de que el género produce un pequeño efecto directo sobre las conductas de liderazgo. La interacción de género y la educación produce diferencias consistentes en conductas de liderazgo. En cambio, estudios como el Letelier Gamboa (2014) sobre diferencias de género en los estilos de afrontamientos de conflictos de funcionarios en el ámbito de la salud pública, apunta diferencias notoria en el sentido de que los hombres presentan con mayor predominancia el estilo de afrontamiento competitivo y las mujeres del estilo colaborador. La segunda radica en que los hombres, presentan el estilo evitador y las mujeres el conciliador.

4.3.1.2.2. *Estado civil*

La familia es principalmente quien permite el desarrollo de habilidades sociales y emocionales de los hijos a través de diferentes acciones (Cuervo Martínez, 2010), en donde es esencial el ambiente familiar. El clima familiar determina en gran parte el bienestar tanto familiar como individual, ya que ayuda a dar estructura al desarrollo humano, influye en la dinámica que se lleva a cabo en los miembros de la familia, afectando las áreas cognitivas, afectivas y comportamentales de los hijos (Valencia y Henao López, 2012). El estado civil casado suele implicar múltiples responsabilidades, incluyendo la de tipo personal y familiar, que añadidas a las laborales, favorecen el desarrollo de ciertas habilidades.

El estudio de Hernández Sampieri *et al.* (2010) plantean en su investigación si el estado civil de la mujer directiva tiene relación con su crecimiento profesional, obteniendo como resultados que el análisis estadístico permite establecer que no existe una relación estadísticamente significativa entre el estado civil de las mujeres directivas y su desarrollo a puestos gerenciales. Por su parte, Ruvalcaba Romero *et al.* (2013) en una investigación sobre la relación entre las habilidades emocionales de los padres, los estilos de comunicación utilizados con sus hijos y el estilo parental ejercido sobre las dimensiones del clima familiar, muestran unos resultados con una sólida asociación entre las variables y una validez predictiva tanto de las habilidades emocionales como del tipo de comunicación de los padres, que apunta a que el estado civil casado presenta una mejor predisposición al desarrollo de habilidades directivas.

Aunque hay escasez de investigaciones que relacionan las habilidades directivas con el estado civil, resultan interesantes las aportaciones de Gómez-García (2013), que aborda la relación entre la estructura familiar y las percepciones sobre el trabajo originando resultados discrepantes: escasa influencia; mayor satisfacción de los trabajadores casados; mayor satisfacción entre solteros; menor satisfacción entre los separados y divorciados. En esta línea, la literatura no muestra resultados concluyentes en lo que se refiere al estado civil. Algunos autores muestran que los individuos casados presentan mayores niveles de satisfacción que los solteros (Belfield y Harris, 2002; Nguyen *et al.*, 2003), mientras que otros concluyen que no existen diferencias significativas entre ambos colectivos (Brown y McIntosh, 1998). Por otro lado, Durán *et*

al. (2008), en su investigación sobre el grado de integración social y habilidades funcionales en adultos mayores, en relación al estado civil se puede decir que la integración social compensa muchas de las pérdidas que van apareciendo con el paso de los años. Consideran que la interacción con otros, no sólo en la adultez mayor si no a lo largo de toda la vida, se convierte en un factor protector frente a la aparición de patologías, trayendo como beneficio que la persona aumente su capacidad cognitiva, tenga mejores habilidades de afrontamiento, module su afecto, aumente su calidad de vida y, por ende, su autonomía; lo anterior trae como consecuencia el aumento del nivel de movilidad, de independencia, y el mejoramiento del autoconcepto del adulto mayor (Cáceres Ruiz *et al.*, 2004). Esto se relaciona con los resultados obtenidos, según los cuales los adultos mayores que se encuentran solteros y en unión libre tienden a tener una mayor y mejor integración social, lo que se puede relacionar con el hecho de que quienes presentan mayor número de enfermedades son los viudos y casados, estados que impiden de cierto modo el acceso a los sistemas sociales (Arjona *et al.*, 2002).

4.3.1.2.3. Edad

La evolución demográfica de las sociedades occidentales ha producido tanto oportunidades de empleo como desafíos socio-económicos. El progresivo envejecimiento de la población y los cambios continuos en la legislación laboral en materia de Seguridad Social (principalmente el retraso de la edad de jubilación), conducen a la presencia de trabajadores cada vez con mayor edad que permanecen activos; lo cual ha convertido a la variable edad en objeto de una atención considerable desde el punto de vista de la gestión del capital humano en el seno de las organizaciones, cuestión especialmente importante en el ámbito del sector público, en donde la permanencia está “casi” asegurada hasta la jubilación, lo que permite un acusado envejecimiento de la plantilla. En el momento que alguien deja de trabajar, él o ella se llevan consigo todo un conjunto de habilidades técnicas, gestoras y sociales, que se han ido desarrollando y perfeccionando a lo largo de su vida profesional. La ausencia de estas habilidades hará disminuir probablemente en la organización, la capacidad para la innovación, su habilidad para alcanzar objetivos de crecimiento, o su habilidad para enfrentar y resolver problemas (Marsh y Stock, 2006).

En los programas de desarrollo de competencias se proponen cambios en hábitos que muy probablemente se adquieren en temprana edad, y que por tanto están profundamente arraigados, requiriendo de un tipo de aprendizaje diferente, con un enfoque emocionalmente inteligente que influya directamente en los centros emocionales. Esto es un desafío que requiere de un alto grado de motivación pues, desarrollar competencias y habilidades que no se aprendieron de joven, para el adulto representa una doble tarea: deshacerse de los hábitos que ya no sirven y reemplazarlos por otros nuevos, teniendo que trabajar más duro y por más tiempo que cuando se aprendió por primera vez. En lo referente a la edad, se ha concluido que ésta y el desempeño laboral no guardan ninguna relación y que las exigencias de la mayoría de los trabajos, no son tan extremadamente fuertes como para que la falta de capacidades físicas atribuibles a la edad tenga un impacto en la productividad.

Respecto a una habilidad directiva específica, Ugarriza (2001) halló que la inteligencia emocional tiende a incrementarse con la edad. Estas conclusiones corroboran la propuesta de Bar-On (1997) en esta misma línea. Respecto a las habilidades sociales, la investigación de Salvador *et al.* (2009) entre directores menores de 40 años y mayores de 40, obtuvieron unos resultados que indicaban que no existen diferencias significativas entre ellos, ni en el global de las habilidades sociales, ni en sus componentes. Zacher *et al.* (2011) investigaron la influencia moderadora de las creencias heredadas en las relaciones entre la edad y la habilidad de liderazgo, encontrando que en las edades más altas, bajas creencias heredadas limitan mantener habilidades de liderazgo, mientras que creencias heredadas altas ayudan a mantener el liderazgo global transformacional y transaccional. Estos autores afirman que los líderes más jóvenes obtienen el significado y el propósito de su participación activa en el papel de liderazgo de otras fuentes distintas de las creencias heredadas, tales como las futuras oportunidades de carrera. Sin embargo, si como líderes crecen, estos motivadores se vuelven menos importantes. Líderes con mayor edad y con bajos niveles de creencias heredadas carecen de un motivador importante para mostrar la participación activa en el papel de liderazgo. Por el contrario, los líderes de más edad con altas creencias heredadas son capaces de mantener un liderazgo activo porque creen que sus acciones tienen un propósito, ya que tendrán un impacto duradero en el futuro.

Kotur y Anbazhagan (2014) relacionan la edad y el género con los estilos de liderazgo aportando que estas dos variables tienen su respectiva influencia en los estilos

de liderazgo de los trabajadores. El estudio indica que el estilo de liderazgo democrático es dominante entre los trabajadores y con el aumento de la edad, los trabajadores tienden a mostrar menor autoridad. En cambio, otros estudios (Thompson, 2013) se esfuerzan por promover una comprensión de cómo la diferencia de edad real entre los líderes y subordinados afecta a las calificaciones de efectividad del líder. Esta investigación sostiene que la edad puede influir en el comportamiento de manera diferente en las distintas etapas de la carrera profesional. Así, mientras que ninguna teoría puede dar cuenta de las percepciones subordinadas de la efectividad del liderazgo a lo largo de la trayectoria personal, que se pueden aplicar de manera efectiva si la conceptualización de edad se amplía. Se ha postulado que es la percepción de la edad la que influye sobre subordinados más significativamente. Por lo tanto, estos modelos tienen el potencial de ser más generalizables si se pueden volver a enmarcar para hacer frente a la edad cronológica (numérica), la edad subjetiva (auto-percepción de edad), la edad social (percepción de la edad de los otros), y la edad relativa (percepción de la edad de uno en comparación con las edades de los del grupo de trabajo).

La depreciación interna o técnica que se atribuye al trabajador, se refiere al proceso natural de envejecimiento y estado de enfermedad que afecta paulatinamente a su destreza física y mental. Esta categoría contempla la atrofia por el uso insuficiente de las habilidades aprendidas, que generalmente se asocia a períodos de inactividad laboral por desempleo temporal (Arrazola *et al.*, 2000).

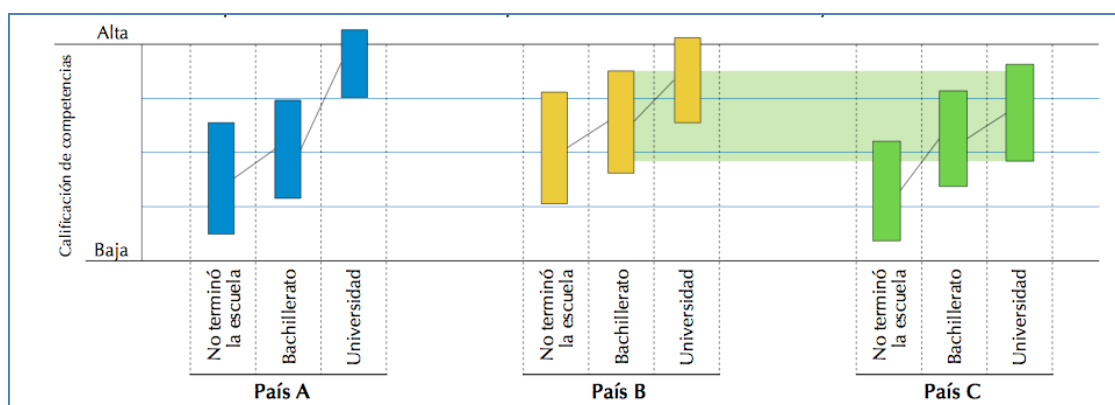
4.3.1.2.4. Nivel de formación

La educación es vista como una inversión realizada en las etapas tempranas de la vida cuyos beneficios se expanden a lo largo del ciclo vital. En función de los patrones de aspiración personal y profesional, la titulación académica tiende a hacer variar las expectativas ya que, cuanto mayor sea ésta, principalmente por los empleados jóvenes, mayores serán las posibilidades de insatisfacción laboral con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder (González Santa Cruz, 2011). En este sentido, Fabra y Camisón (1998) muestran que los individuos cuya educación y cualificación no se adecuan a las necesarias para el desarrollo de su trabajo se sienten menos satisfechos

que aquellos cuya educación y cualificación es la requerida por su puesto de trabajo. Hay estudios (Ruvalcaba Romero *et al.*, 2013) que destacan la importancia del nivel educativo de los padres, para la dimensión de crecimiento personal, ya que ésta se compone entre otros, de la involucración en actividades de tipo intelectual cultural y social recreativo.

Según los datos del estudio de campo recogidos en el informe *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies* (OCDE, 2012), se ilustra la relación entre los agentes tradicionales del capital humano y las competencias medidas directamente. Los resultados se basan en datos preliminares del Estudio de Competencias de los Adultos.

Figura 4.2: Comparación de competencias contra niveles de educación, entre países



Fuente: OCDE (2012)

La Figura 4.2 muestra que las competencias que los individuos con niveles de formación similares han alcanzado varían ampliamente, lo que subraya que las titulaciones y diplomas formales no se pueden igualar con las competencias básicas (consideradas como competencias de alfabetización). Esto sugiere que estos tipos de competencias se pueden adquirir de varias fuentes y que varía la calidad de los sistemas educativos, medidos por la excelencia de los estudiantes cuando dejaron la educación formal.

Orduña Correa (2013) obtiene en su investigación sobre directores escolares, que los resultados concluyen la imperiosa necesidad de desarrollar habilidades y

competencias entre los directivos para que puedan afrontar correctamente las situaciones conflictivas que es frecuente se encuentran durante su desempeño. Este autor concluye en lo que se refiere a la función directiva de los centros escolares, que los resultados muestran la trascendencia de la formación tanto de los candidatos al cargo como de quienes ya lo ostentan, para conseguir la buena marcha del centro educativo y a la larga llevar a las escuelas a una auténtica calidad educativa. Jimeno *et al.* (2013) afirman que uno de los resultados más reconocidos en economía es el que se refiere a la importancia del capital humano. Existe abundante evidencia empírica (entre otros, Aniel, 1997; Wright *et al.*, 2001; Teixeira, 2002; Jaén Díaz, 2010; Alipour *et al.*, 2012) sobre la relación entre capital humano y resultados laborales. A este respecto se suele distinguir entre el capital humano que se adquiere en el sistema educativo reglado y el que se obtiene mediante el aprendizaje por la realización de determinadas tareas en puestos de trabajo concretos o mediante la formación ocupacional. Por ejemplo, Hernández y Serrano (2013) investigan de forma exhaustiva la relación entre educación formal, habilidad cognitiva y resultados laborales, obteniendo resultados, que si bien no son totalmente concluyentes, apuntan en la dirección de que el nivel educativo y la experiencia laboral son factores determinantes de mejoras en la habilidad cognitiva y, en consecuencia, del desempeño laboral, más allá de su relación con otras características individuales. Por otra parte, Raymond y Roig (2004) y Weber (2008) comprueban que la depreciación del capital humano no es independiente de la educación de los trabajadores ni del sector productivo en el que se ocupan.

Allen y Van der Velden (2001) aportan una interesante conclusión en su investigación relativa a la relación entre el nivel educativo y las habilidades, destacando que los desajustes en las habilidades influyen de forma notable en la satisfacción laboral experimentada, de forma que una infrautilización de las destrezas conlleva un fuerte impacto negativo, mientras que la carencia de las aptitudes exigidas por el trabajo también influye negativamente aunque de forma insignificante. La investigación de Barba-Aragón (2014) sobre una muestra de grandes empresas españolas confirma que la formación que reciben los directivos y las habilidades directivas influyen en la innovación que se produce en la empresa, es decir, obtienen que la formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en el desarrollo de la habilidad de este grupo de trabajadores y que ésta, a su vez, mejora la innovación de la empresa. Asimismo, se demuestra que la habilidad de los directivos desempeña un papel

mediador entre formación de los directivos e innovación. Sin embargo, hay investigaciones (Van Wart, 2005; Amagoh, 2009; Kim, 2010; Morse y Buss, 2009), que indican que la educación formal sobre las prácticas de liderazgo no necesariamente se traduce en comportamientos reales.

4.3.1.2.5. *Afiliación sindical*

Uno de los factores básicos que determina el grado de presencia y la capacidad de maniobra de los sindicatos en el mercado de trabajo es la extensión de la afiliación sindical. El análisis de qué factores determinan la afiliación de los trabajadores a los sindicatos se convierte, pues, en una cuestión de interés, en la medida en que otorga un conocimiento relevante sobre las organizaciones sindicales y su posición en una sociedad. Simón Pérez (2003) considera que la decisión de afiliarse a un sindicato por parte de un trabajador es el resultado de la evaluación de los costes y beneficios asociados a tal decisión. Únicamente en el caso de que los beneficios sean superiores a los costes se producirá la afiliación.

En los últimos años, los cambios demográficos han desplazado la atención sobre las habilidades hacia el lugar de trabajo en todo el mundo desarrollado. En 2010, por ejemplo, la Comisión del Reino Unido para el Empleo y las Competencias ha definido estrategias para que más del 80% de la fuerza laboral del Reino Unido en 2020 mejore su nivel de competencias (UKCES, 2010). Sims (2008) considera que como reflejo de este cambio, los esfuerzos para involucrar a los empresarios en el debate la formación y para incentivar a invertir en la formación de sus empleados se han convertido en una piedra angular de la política de desarrollo de habilidades. Esta mayor atención a la formación basada en el lugar de trabajo también ha llevado a un renovado interés en el papel que los sindicatos pueden desempeñar en este ámbito. Los sindicatos pueden desempeñar en el desarrollo de habilidades tanto en términos de promoción de la formación en centros de trabajo individuales y de desarrollar un enfoque estratégico más amplio sobre las habilidades. Se debe tener en cuenta la evidencia sobre los efectos directos de la sindicalización en la formación en el lugar de trabajo y examinar la forma en la naturaleza de la participación de los sindicatos como socios para promover una

política de desarrollo de habilidades dependiendo del modelo socio-económico prevaleciente y la historia de las relaciones laborales en la propia organización. Sims (2008) valora la legitimidad del papel de los sindicatos en materia de formación y se plantea si esto ha sido aún plenamente aceptado por los interesados y por el movimiento sindical en sí.

La relación entre sindicalismo y habilidades de los trabajadores ha sido un asunto que ha despertado un interés considerable por parte de investigadores. Hirsch y Schumacher (1998) analizan la relación entre sindicato, salario y habilidades llegando a la conclusión de que las mejoras salariales son muy similares para los trabajadores con diferentes niveles de habilidades. Kaminski y Yakura (2008) en su investigación sobre el desarrollo de la mujer como dirigente sindical proponen que el proceso de desarrollo de líderes sindicales radica en el desarrollo de competencias básicas, como las habilidades de comunicación o el aprendizaje de una habilidad técnica que es central en un sindicato, como es el manejo de quejas o conflictos en la organización. Los activistas sindicales se benefician enormemente de tener un mentor. Un buen mentor puede ofrecer oportunidades para poner en práctica nuevas habilidades, dar aliento a los miembros del sindicato y la capacidad para ofrecer orientación y asesoramiento cuando se le solicite.

El trabajo de Dundon y Eva (1998) sugiere que el papel y la influencia de los sindicatos hacia una nueva agenda de negociación en función del clima político e ideológico imperante. Existiendo una combinación de procesos tanto positivos como contradictorios, el impacto total de una política renovada de relaciones laborales basada en la formación de habilidades es, por supuesto, difícil de medir, sobre todo en términos de la dirección de cualquier cambio futuro e impacto en las tensiones subyacentes, proponiendo nuevas investigaciones con un enfoque geográfico y longitudinal más amplio que podría añadir una comprensión más profunda de las complejidades relativas a la negociación sobre la capacitación, la formación de políticas y la implementación de estrategias de capacitación a nivel del lugar de trabajo. Finalmente, se destaca un trabajo de Stuart *et al.* (2010), que llegan a conclusiones más fuertes: una evaluación realizada por la Escuela de Negocios de la Universidad de Leeds en 2010 encontró que tres de cada diez iniciativas de aprendizaje bajo el *Union Learning Fund* no habrían tenido lugar sin el papel sindical, que la mayoría de los lugares de trabajo con representantes sindicales había visto mejoras en política de la organización hacia el aprendizaje, y la

evidencia de que los empleadores ven la actividad de los sindicatos como una contribución a la mejora de las cualificaciones de la población activa.

4.3.1.2.6. *Formación en habilidades*

Las habilidades directivas potencian la puesta en práctica de los conocimientos específicos de cada directivo, cuya orientación ha de centrarse tanto en la propia persona como en su equipo humano. La formación para el desarrollo de habilidades como trabajo en equipo, liderazgo, eficacia personal, resolución de conflictos, capacidad de negociación y de comunicar eficazmente, ha sido una herramienta fundamental para potenciar las denominadas "*soft skills*" de los directivos.

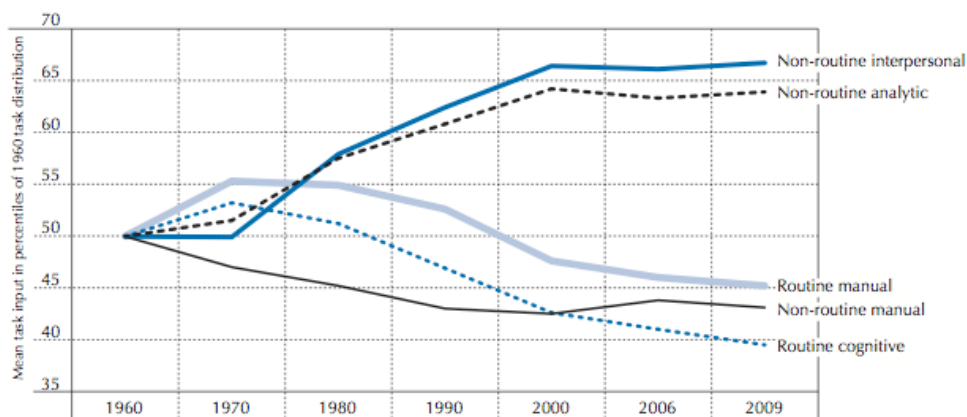
López-Gorosave *et al.* (2010) refiriéndose a los directores de centros escolares, que los primeros años en la dirección son importantes para el desarrollo posterior de los directores, por lo que requieren apoyo y capacitación desde su inicio en el cargo. La capacidad de resolución de conflictos (Comalada y Teixidó, 2006), investigación que muestra en sus resultados que uno de los grandes retos del director escolar es la capacidad de afrontar situaciones de hostilidad y toma de decisiones ante los conflictos que se presentan en el contexto educativo en el que se desarrolla, y tomando como base la clasificación elaborada por Murillo *et al.* (1999) en la que se proponen 30 roles que realizan los directivos, agrupados en 8 grandes bloques, la investigación realizada determina que los directores están expuestos a un alto nivel de estrés y ansiedad por las situaciones hostiles del contexto y con fundamento en esto se analizó la actitud que toman éstos ante los conflictos escolares. Los resultados concluyen la imperiosa necesidad de desarrollar habilidades y competencias entre los directivos para que puedan afrontar correctamente estas situaciones conflictivas durante su desempeño.

Los autores ya mencionados, López-Gorosave *et al.* (2010) en un estudio realizado sobre las prácticas de dirección y liderazgo en México determinaron tres supuestos básicos sobre los que basó esta investigación, el primero fue que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar, como la capacidad de liderazgo, tienen impacto positivo sobre las condiciones de trabajo de los docentes y por ende en los resultados de aprendizaje; el segundo fue que los primeros años en la dirección son importantes para

el desarrollo posterior de los directores y tercero, que los alumnos de educación primaria son quienes se encuentran más expuestos a la influencia de la escuela y su director. Schulz (2008) exhorta a los educadores a asumir la responsabilidad especial con respecto a las habilidades blandas, ya que durante la época en que los estudiantes están en la Universidad, los educadores tendrán una influencia decisiva en el desarrollo de sus habilidades blandas. Las habilidades sociales cumplen un papel importante en la formación de la personalidad de un individuo. Es, por tanto, de gran importancia para todos los estudiantes, adquirir las habilidades adecuadas más allá de los conocimientos académicos y técnicos.

En un reciente estudio (OCDE, 2013) sobre las habilidades y competencias necesarias para el siglo XXI, se destaca que la demanda de competencias ha ido cambiando en las últimas décadas, centrándose especialmente en el advenimiento y la adopción generalizada de tecnologías de la información y de la comunicación y de los cambios estructurales en la economía. La investigación, considerada como la primera encuesta internacional de competencias para medir directamente las habilidades de alfabetización, cálculo y resolución de problemas, puede ayudar a los responsables políticos para responder a los retos de un mercado laboral global que cambia rápidamente. Otra forma de ver la evolución de la demanda de competencias es proporcionada por Autor *et al.* (2003), que se clasifican puestos de trabajo en tareas rutinarias y no rutinarias. Argumentan que la proporción de analíticas no rutinarias e interactivos tareas de trabajo (tareas que involucran el pensamiento experto y habilidades complejas de comunicación) realizado por los trabajadores estadounidenses ha aumentado de manera constante desde 1960 (Figura 4.3).

Figura 4.3: Evolución del empleo en grupo de ocupaciones por niveles de habilidades



Fuente: OCDE (2013)

La Estrategia de Competencias de la OCDE cambia el enfoque de los tradicionales agentes de competencias, tales como años de educación y capacitación formal o certificados/diplomas logrados, por una perspectiva mucho más amplia que incluye las competencias que las personas adquieren, usan y mantienen —y que también pierden— durante su vida. Las personas necesitan competencias duras y competencias blandas, que les ayuden a tener éxito en el mercado laboral y un rango de competencias que les ayude a contribuir a mejores resultados sociales y a construir sociedades más cohesivas y tolerantes. Los conceptos de “habilidad” y “competencia” se usan de forma intercambiable en la Estrategia de Competencias. Las competencias (o habilidades) se definen como un grupo de conocimientos, atributos y capacidades que pueden aprenderse y que posibilitan a los individuos a realizar una actividad o tarea de forma exitosa y consistente, y pueden construirse y extenderse a través del aprendizaje. La suma de todas las competencias disponibles para la economía en un momento dado forma el capital humano de un país (OCDE, 2012).

4.3.1.2.7. *Preferencia estabilidad-desarrollo personal*

Una cuestión de gran calado entre los empleados públicos es la gran importancia que se otorga a la estabilidad y seguridad laboral como uno de los aspectos más valorados, tanto que en muchos colectivos específicos supera al de la promoción y desarrollo profesional. En esta línea van las conclusiones de Robina Ramírez (2002), en el que como aspecto negativo destaca que “la falta de estabilidad política dificulta aún más la coincidencia con los intereses de la Administración y el interés propio para funcionar, por cumplir las tareas que han propuesto los dirigentes políticos en aspectos como son las ventajas para los funcionarios de orden económico y social (prestigio, reconocimiento, etc.): mejor distribución de los recursos por la Administración, ampliar el número de servicios a los ciudadanos, etc.” (Robina Ramírez, 2002: 209). Todo ello a pesar de la importancia que el desarrollo profesional tiene entre los empleados públicos, aún más si se ocupan puestos de responsabilidad. En esta línea, Rodríguez-Arana y Martínez Herrán (2002) consideran que es de vital importancia situar el desarrollo profesional de las personas en el conocimiento experto y el desempeño, para lo cual la combinación del ejercicio profesional, las competencias adquiridas y la formación

continua permitirán planificar los itinerarios de las personas, identificar los potenciales de carrera de cada uno y prever mecanismos de sustitución.

Por su parte, la investigación de Chiang Vega *et al.* (2007) aportan también conclusiones que apuntan a que la estabilidad laboral tiene un gran predicamento, teniendo una gran valoración.

4.3.1.3. *Variables inherentes al puesto de trabajo*

En el contexto del ámbito relacionado con el puesto de trabajo, las habilidades ocupan un lugar sumamente destacado. Como se ha indicado en el Capítulo II, las competencias, constructo definido como un agregado de conocimientos, habilidades y actitudes que hacen que sea posible un desempeño excelente de una persona en su puesto de trabajo, permite identificar la importancia capital que las habilidades tienen en la interacción de cada individuo con el puesto de trabajo desempeñado. Por ello, las variables que identifican al puesto de trabajo cobran una fuerza relevante. Según Moghimi *et al.* (2013) una de las principales preocupaciones de todas las organizaciones es aumentar el rendimiento de sus empleados, para lo cual el desarrollo de habilidades será la estrategia a implementar. Se analizan en los apartados siguientes desde cuatro perspectivas diferentes: en función al tipo de empleado público (laboral o funcionario), la antigüedad en la administración, el nivel salarial percibido y si se ocupa un puesto directivo.

4.3.1.3.1. *Tipo de empleado*

En determinadas profesiones, en donde la relación interpersonal es muy frecuente (profesionales de la salud, abogados, maestros, empleados públicos – funcionarios o laborales-, etc.) se debería enfatizar más la adquisición de determinadas habilidades sociales, las cuales unidas a las destrezas técnicas, propias de cada profesión, proporcionarían un trabajo de mayor calidad, más eficaz y más satisfactorio.

En el sector público, pertenecer al colectivo de funcionarios de carrera (o interinos) o al de personal laboral fijo (o temporal, o indefinido no fijo, concepto acuñado por la jurisprudencia, y que representa a aquellos trabajadores cuyo contrato laboral se encuentra en fraude de ley y, según la legislación laboral, se han convertido en indefinidos, pero al no haber superado las pruebas de selección reglamentariamente establecidas, se consideran como “no fijos”, estando a expensas de las correspondientes convocatorias u amortización, según decida cada Administración) ha tenido una fuerte trascendencia para los empleados públicos, tanto desde una perspectiva personal como en su relación con la propia administración de pertenencia. El importante proceso de laboralización, más acusado en la Administración Local, ha permitido que ambos colectivos ocupen una amplia diversidad de puestos de trabajo, si bien, el ejercicio de determinadas funciones siguen reservadas a personal funcionario. Louffat (2005) destaca que los cambios en la naturaleza del trabajo: mercados competitivos globales, organizaciones en continuo aprendizaje, burocracia en procesos de extinción, sistemas flexibles de producción, virtualidad en el trabajo, etc., están provocando la aparición de un factor determinante a tener en cuenta: el mercado laboral actual presenta un panorama preocupante en cuanto a la valorización del trabajador.

Respecto a la diferenciación entre ambos regímenes, funcionario y laboral, el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) ha configurado el empleo laboral en la Administración como un modelo paralelo al funcionarial al permitir su coexistencia en unos términos tan confusos que no tiene parangón en el Derecho comparado (Parada Vázquez, 2007). Ciertamente, el EBEP fue una oportunidad perdida de clarificación de regímenes y competencias.

Cantero Martínez (2010) considera que una vez que se ha configurado el vínculo con la Administración resulta fácil establecer las diferencias entre funcionarios y laborales. Los funcionarios se vinculan en virtud del nombramiento, se les aplica el Derecho Administrativo y son inamovibles en el cargo (que no en el puesto). Los laborales se vinculan mediante un contrato laboral, no disfrutan del privilegio de la inamovilidad y se les aplica su propio sistema de fuentes.

La perspectiva de la influencia de las habilidades sobre el rendimiento de los empleados en general resulta contradictoria. En este sentido, Martínez Viñado (2010) considera que existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el

comportamiento de los equipos de trabajo, concluyendo que la habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros. Mientras estudios como el de Salleh *et al.* (2010) muestran que las habilidades blandas se generalizarán y beneficiarán a trabajadores y organizaciones, otras investigaciones como la de la *International Labour Organization* (2008) que establece determinados factores críticos incluyen para que el desarrollo de habilidades tenga influencia real en el desempeño: el respeto de los derechos de los trabajadores, la igualdad de género, las normas de salud y seguridad; buenas relaciones laborales; una protección social eficaz; buen liderazgo y un alto y eficaz nivel de los procesos organizativos.

La investigación de Aguilar Cubillo y Fonseca Sandoval (2010) sobre el perfil de competencias del funcionario del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica concluyen que son particularidades claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior, y aseguran una cierta manera de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, al desarrollar las funciones y tareas asignadas con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa.

No obstante, se concluye este apartado destacando que no hay literatura específica que relacione el grado de desarrollo de las habilidades con el tipo de personal (funcionario o laboral) en el ámbito del sector público.

4.3.1.3.2. *Antigüedad*

La importancia que la antigüedad ha tenido en el sector público supera toda comparación con el privado. El cómputo de la antigüedad, a efectos económicos y administrativos, tiene un tratamiento propio en función del régimen funcionarial o laboral, si bien, la tendencia negociadora de los convenios ha permitido una amplia convergencia del laboral al funcionarial, equiparando incluso el importe a percibir y el sistema de devengo. Ciertamente, siguiendo a Aguilera Izquierdo (2011), la diferencia básica entre el régimen jurídico funcionarial y el régimen laboral del empleo público

sigue siendo, sin ninguna duda, el de la extinción. La antigüedad sigue siendo una de las principales consecuencias de la pertenencia en el sector público, de hecho la bajísima rotación permite alcanzar una elevadas tasas de antigüedad en la Administración, consecuencia de que la estabilidad y seguridad en el empleo es uno de los elementos más buscados por los empleados al optar por el sector público, si bien puede provocar efectos colaterales como la pérdida de motivación e ilusión por el trabajo ante la falta de expectativas de desarrollo profesional. Efectivamente, la antigüedad se puede considerar como una variable poderosa para explicar la rotación, es decir, mientras más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie (Griffeth *et al.*, 2000). Se espera que el trabajo brinde la posibilidad de formarse como persona y, a la vez, suponer una fuente de satisfacciones. Estas satisfacciones se producen en la medida en que la actividad a la cual la persona se dedica resulte agradable, ofrezca el reconocimiento social de los demás, aporte recursos económicos que se consideren suficientes, etc.

Si se define la antigüedad como el tiempo transcurrido en un trabajo en particular, es posible afirmar que las evidencias más recientes demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por tanto, la antigüedad, expresada como experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad del empleado (Robbins y Judge, 2009), y por tanto, de las habilidades desplegadas en su desempeño profesional. Además, este argumento va en la línea de investigaciones que sugieren que el comportamiento pasado es el mejor índice de pronóstico del comportamiento futuro (Gatewood y Field, 1987). Por otra parte, las evidencias indican que la antigüedad sobre un trabajo anterior del empleado es un índice confiable acerca de la rotación futura que tendrá dicho trabajador. Las evidencias señalan que el tiempo en el trabajo y la satisfacción en éste tienen una relación positiva (Van Breukelen *et al.*, 2004). De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, la segunda parece ser un indicador de pronóstico más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

Investigaciones como la de Salvador *et al.* (2009) sobre las habilidades sociales en los centros escolares, concluyen que no aparecen diferencias significativas ni para el total de las habilidades sociales, ni para la mayoría de sus componentes. En general, las investigaciones (entre otros, Gatewood y Field, 1987; Quinones *et al.*, 1995, Robbins y Judge, 2009) muestran una cierta relación entre la antigüedad, y por tanto la

experiencia, con el desarrollo de habilidades y la productividad en el desempeño del puesto de trabajo.

4.3.1.3.3. Nivel salarial

El análisis de las diferencias salariales ha sido objeto de estudio en multitud de ocasiones bajo las distintas corrientes que han caracterizado la economía laboral. Las diferencias salariales se han atribuido a las que hay entre los propios trabajadores (la experiencia, la educación, las habilidades, etc.), así como a la estructura y el entorno de la empresa (estrategia, organización, instituciones, cambios tecnológicos, etc.).

La investigación de Ficapal-Cusí (2008) muestra que el análisis de los salarios para el conjunto de España ha ofrecido algunas pruebas importantes respecto a la vinculación entre las ocupaciones y los salarios en el contexto de la economía del conocimiento, en el que las habilidades ocupan un lugar muy destacado. Las empresas vinculadas a sectores menos intensivos en conocimiento valoran relativamente más a los trabajadores con habilidades en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Obviamente, esto no implica que ganen mayores salarios que en actividades más intensivas; de hecho, el salario por hora trabajada es mayor en el resto de las actividades. Es decir, dentro de cada gran rama de actividad, la habilidad TIC supone un salto de salario mayor en las actividades menos intensivas en conocimiento.

Jimeno *et al.* (2013) afirman que de la comparación entre los determinantes de las habilidades y los de los ingresos salariales cabe destacar el impacto diferente que tiene la experiencia laboral en el caso de los individuos de nivel educativo bajo (positivo sobre las habilidades cognitivas, y sobre los ingresos salariales) y también en el caso de los trabajadores que han completado estudios universitarios. Esto puede deberse a que el mercado valore de forma diferente determinados conocimientos a lo largo de la dimensión cognitiva. En particular pudiera ser que las habilidades más avanzadas fueran valoradas de forma más intensa en el mercado. Asimismo pudiera ser que el proceso de determinación salarial tuviera en cuenta la antigüedad en el puesto de trabajo y que es esta variable y no la experiencia laboral influyera de mayor manera sobre los ingresos salariales.

Torrent (2008) analiza la relación entre tecnología y trabajo a partir de los cambios que se producen en la estructura salarial en relación con el denominado cambio técnico sesgador de habilidades, confirmando que la tecnología por sí misma no es la causa de ningún resultado en el mundo laboral. Las habilidades, capacidades y competencias de los trabajadores, los esquemas productivos y organizativos, las decisiones directivas, los sistemas de relaciones laborales, los entornos culturales e institucionales y las políticas públicas se convierten en claros fundamentos de la actividad laboral, de forma que el impacto de las tecnologías digitales sólo puede comprenderse a partir de su interacción compleja dentro del sistema económico y social en el que se aplica. Empíricamente se ha demostrado que el proceso de introducción de tecnología digital que genera unos trabajadores más formados y con mejores competencias, o que sólo puede ser usada por estos trabajadores, está detrás del incremento observado de la ocupación y de los salarios de los trabajadores más cualificados en un amplio conjunto de países, sectores o empresas de todo el mundo. Los resultados de la investigación de Torrent (2008) concluyen que: 1) no hay evidencia concluyente para todo el periodo analizado que demuestre que el factor de progreso tecnológico esté detrás del avance del trabajo con mejores habilidades; 2) la relación entre el trabajo y el capital físico explica buena parte de la variación del nivel de los salarios menos y del rendimiento de la educación en el periodo analizado.

Otra investigación (Fabra y Camisón, 1998) permite diferenciar el efecto directo de la formación y cualificación adquirida por el trabajador sobre la satisfacción, del efecto indirecto a través de la remuneración salarial. Es decir, es posible valorar la influencia de las expectativas del individuo (deseos, ambiciones y necesidades) sobre su nivel de bienestar de manera independiente a otros aspectos relacionados con las características del empleo. Adicionalmente, la consideración de variables relativas tanto al ajuste educativo como al ajuste en cualificación hacen posible analizar los beneficios, en términos de satisfacción laboral, generados por otras dotaciones de capital humano como son las habilidades y capacidades o la experiencia laboral del individuo.

4.3.1.3.4. *Puesto de dirección*

Las habilidades, la experiencia, la antigüedad en la empresa y la formación en el puesto de trabajo son factores que también aportan capital humano (Fabra y Camisón, 1998). Fernández Losa (2002) considera que las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso; en cambio, la tendencia a aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999), que hagan potenciar el desarrollo y despliegue de habilidades. Ante un entorno enormemente cambiante y competitivo, Fernández Losa (2002) hace hincapié en que las personas necesitan asegurarse de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas, para lo cual el desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (Tabla 4.5).

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional, generando y potenciando comportamientos de eficacia, diferenciación, innovación y adaptación (Valle, 1995). Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. La obsolescencia de las habilidades supone una reducción de la competitividad del trabajador provocada por la falta de conocimiento sobre nuevos procesos de trabajo, técnicas y tecnologías desarrollados desde que acabó su formación (Dubin, 1990). Tradicionalmente, la necesidad de evitar la obsolescencia de las habilidades ha afectado a los trabajadores de puestos técnicos y

profesionales como ingeniería y medicina. Sin embargo, como los rápidos cambios tecnológicos afectan a toda la empresa (desde la producción hasta la administración), todos los trabajadores corren el riesgo de quedar obsoletos.

Tabla 4.5: *Modelo de desarrollo profesional*

	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Fuente: Fernández Losa (2002)

El principal recurso que un directivo administra es el humano; por lo que las habilidades que se requieren para entablar y cultivar las relaciones interpersonales no deben soslayarse, ya que éstas juegan un papel importante en el ejercicio de la supervisión (Solís Carcaño, 2004). Este autor afirma, en relación a los puestos de supervisión de obras, que el perfil del supervisor no debe limitarse a las competencias técnicas, sino que debe ser complementado con habilidades interpersonales, y con valores y actitudes positivas, que la interacción de muchas personas en una obra genera, en forma natural, conflictos que deben ser resueltos por la supervisión, y que el supervisor debe dominar las técnicas de la comunicación como un medio de lograr sus objetivos de dirección y control en el proyecto.

Otras investigaciones hacen referencia a la sobreestimación de las propias habilidades por parte del individuo (Ackerlof y Dickens, 1982; Bénabou y Tirole, 2002). La autovaloración positiva respecto a la capacidad de trabajo individual y la

perfección, puede tener detrás una intención de dar señales positivas sobre sí mismo (a pesar del anonimato de la prueba) o de su propia sobrevaloración inconsciente de sus experiencias exitosas respecto a las negativas (Arellano *et al.*, 2014). Jimeno *et al.* (2013) afirman que el que determinadas tareas contribuyan a aumentar las habilidades y otras no, deben informar sobre la orientación de la formación laboral.

4.3.1.3.5. *Variables inherentes a la organización*

En este tercer bloque de variables generales que acotan y definen el ámbito de la organización en la que el empleado público realiza su trabajo, como son el tipo de Administración a la que pertenece, el tipo de entidad y el número de trabajadores. La gestión del sector público ha tenido desde siempre importantes condicionantes y limitaciones. Ortún (1995) se refiere a esta problemática de que la ineficiencia de la producción pública no se deriva tanto de la caracterización jurídica del propietario - público o privado- como de la falta de incentivos tanto organizativos como individuales, como han confirmado otros autores (Kay y Thompson 1986; Dunsire *et al.*, 1988; OCDE, 1990). La falta de incentivos organizativos está ocasionada, en gran parte, por la ausencia de competencia, que impide comparaciones, del hecho de que el consumidor no pague directamente el servicio que recibe, y de la imposibilidad de quiebra del sector público, si bien la gran crisis que se ha soportado en los últimos años ha puesto en entredicho esta afirmación (municipios que presentan Expedientes de Regulación de Empleo (ERE), Organismos públicos que acuerdan su extinción al suprimirse la actividad, etc.). La falta de incentivos individuales se deriva de la dificultad de que trabajadores y profesionales del sector público puedan beneficiarse de una parte del “excedente” que con su mayor esfuerzo generen y de la práctica imposibilidad de ser despedidos.

4.3.1.3.6. *Administración de pertenencia*

Las cuatro administraciones incluidas en el ámbito de la presente investigación

(Estatal, Autonómica, Local y Universitaria) responden a características y actividades diferentes, a inercias y condicionantes que hacen posible un perfil del empleado diferenciado. Así mismo, los sectores en los que desarrollan su actividad son muy diferentes, que igualmente contribuyen a perfiles de exigencias variados. Todo ello permite asumir que la Administración de pertenencia impone un elemento que condicione el comportamiento de los empleados públicos.

4.3.1.3.7. Tipo de entidad

Una de las cuestiones planteadas en el cuestionario de investigación trataba de responder al tipo de entidad en la que el empleado público realizaba su actividad, entendida como el tipo de organización a través de la cual se prestaba el servicio público. Se consideraban los siguientes tipos de entidad: la Administración General (Estatal, Autonómica, Local, Universidad), Organismo Autónomo / Agencia, Consorcio / Mancomunidad / Patronato, Empresa Pública y otras.

4.3.1.3.8. Número de trabajadores

La amplia diversidad de entidades que atienden las actividades desarrolladas en el ámbito del sector público, clasificadas en las cuatro administraciones de pertenencia consideradas en esta Tesis Doctoral, permite encontrar unas plantillas de efectivos de personas muy diversas, atendiendo especialmente a las características de la actividad. Son tan diversas las actividades desarrolladas que no se encuentra un patrón común en cuanto al dimensionamiento de sus recursos humanos.

4.3.2. Variables organizacionales sobre las que influyen

Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. De hecho,

pueden ser consideradas como un indicador determinante en el desarrollo de la organización. Estudios como el de Ramis Palmer *et al.* (2007) corroboran lo descrito en la literatura en cuanto a la importancia de las habilidades y competencias; en este caso, comunicativas, de los mandos y directivos, sobre la motivación, satisfacción y eficacia de sus colaboradores.

La investigación en el ámbito de la psicología laboral se centra actualmente en el estudio del bienestar subjetivo de los trabajadores en su entorno laboral como medida de éxito de los objetivos productivos definidos por las organizaciones (Michie y Williams, 2003). Pérez Zapata *et al.* (2014) consideran que es de suma importancia destacar la influencia de la calidad de las relaciones interpersonales en el contexto laboral y las percepciones que los trabajadores construyen sobre su propio rol, debido al fuerte impacto que generan en la satisfacción de sus necesidades y en la motivación y compromiso hacia la ocupación, al actuar como agentes mediadores para el bienestar subjetivo, existiendo evidencia de que el clima organizacional, satisfacción laboral y *engagement* se constituyen en importantes factores predictores para la percepción de calidad de vida laboral.

La diversidad de variables organizacionales e interpersonales que confluyen en el ámbito laboral, asociándose a las valoraciones subjetivas que las personas pueden realizar sobre las características de su entorno de trabajo, así como de su implicación y desempeño laboral, hacen necesaria una indagación respecto a la influencia de dichas construcciones en el bienestar subjetivo de los trabajadores, que guíen el desarrollo de nuevas estrategias organizacionales orientadas al logro de una mayor implicación laboral y al desarrollo de las habilidades como verdaderas palancas de cambio y mejora personal y organizacional.

En los apartados siguientes se revisan algunas de las variables sobre las que se ha analizado la influencia de las habilidades directivas. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación. En cambio, desde una perspectiva externa a la organización, se encuentran las siguientes variables: atención al ciudadano/cliente externo y ventaja competitiva. Se ha considerado conveniente incluir este epígrafe para revisar el carácter

explicativo que poseen las habilidades respecto a determinadas variables organizativas de singular interés para la gestión, y de manera particular, en el sector público. Es especialmente importante destacar que las habilidades directivas tienen, desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, un efecto transversal que repercute en tantos aspectos en los que las personas intervienen, por lo que aquellas empresas y organizaciones que perciban este enfoque, desarrollarán políticas en el que ponen el acento en la gestión de personas (Figura 4.4).

Figura 4.4: *Variables relacionadas con las habilidades*



Fuente: Elaboración propia

4.3.2.1. *Clima organizacional*

El clima organizacional se “refiere al ambiente interno existente entre los

miembros de una organización y está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus miembros” (Chiavenato, 1993: 73). El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Reichers y Schneider, 1990). Salazar Estrada *et al.* (2009: 68) consideran que “una organización laboral puede verse como un micro ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural”. Por su parte, Ali y Patnaik (2014) consideran que el clima organizacional consiste esencialmente de percepciones compartidas, actitudes y características de comportamiento dentro de una organización. Finalmente, Sánchez Silvera *et al.* (2012) apuntan que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La extensa literatura sobre esta materia (entre otros, Litwin y Stringer, 1968; Dessler, 1979; Brunet, 1987; Robbins, 1990; Peiró, 1995) tienen como denominador común el que han demostrado una estrecha relación entre factor humano y organización. Soberanes Rivas y de la Fuente Islas (2009) consideran que clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, éstas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman. Finalmente, resulta muy interesante la aportación de Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011), que aportan en su investigación que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas, confirmando las hipótesis de trabajo siguientes:

- A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.
- La disminución en la comunicación de los directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio.
- La insuficiente motivación del personal de dirección hacia sus subordinados, aumenta el clima organizacional insatisfactorio.

- A menor habilidad para manejar el conflicto, mayor clima organizacional insatisfactorio.
- Una disminuida habilidad directiva para formar y manejar equipos de trabajo, aumenta el clima organizacional insatisfactorio.

4.3.2.2. *Percepción de los subordinados*

La percepción de los subordinados se ve condicionada por las habilidades que despliegan los directivos. En esta línea Raineri (2006) apunta que hay abundante investigación que indica que el estilo de gestión usado por los directivos afecta al clima organizacional percibido por sus subordinados y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos. Este argumento se ve confirmado por Cetina *et al.* (2010) que realizan una investigación en la que identifican qué habilidades directivas predicen mejor el que un grupo de subordinados perciba a sus jefes como merecedores de su puesto, es decir, que el poder conferido por el cargo es legítimo. Estos autores concluyen que a pesar de que la percepción que tienen los subordinados sobre las habilidades directivas de sus jefes es positiva, una proporción importante de éstos no asignan a sus superiores las dos calificaciones más altas de la escala. Cabe señalar que, independientemente de la calidad del desempeño de los jefes, sea éste por arriba o por debajo de la calificación otorgada por sus subordinados, si éstos últimos consideran que sus jefes no tienen dichas habilidades, aunque no sea así, se comportarán con respecto a ellos de acuerdo con sus percepciones (Mosley *et al.*, 2005), ya que uno de los elementos que influye para que los subordinados acepten la influencia de sus jefes y reconozcan su autoridad, es el que reconozcan que sus jefes tienen las habilidades requeridas para el puesto.

Por su parte, Sullivan (1988) afirmó la importancia de analizar las habilidades y competencias del supervisor/a desde el punto de vista de los trabajadores/as. Acertadamente, defendió que lo esencial es la percepción, la transformación cognitiva, las ideas y pensamientos que los trabajadores/as construyen sobre dicha comunicación y que les permiten elaborar esquemas y competencias de trabajo. Hater y Bass (1988) aseveran que las percepciones de los subordinados respecto del liderazgo

transformacional confirman una mayor satisfacción y eficacia respecto de las percepciones del liderazgo transaccional. Los líderes transformacionales favorecen un rendimiento más allá de las expectativas normales, ya que transmiten un sentido de misión, estimulan las experiencias de aprendizaje y suscitan nuevas formas de pensar.

4.3.2.3. *Aprendizaje organizacional*

En situaciones de incertidumbre y turbulencia como la actual, se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva. Alcover y Gil (2002: 263) para diferenciar enfoques y criterios utiliza los términos aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden (Tabla 4.6). Ambos conceptos son contrapuestos: la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la organización (aprendizaje organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (organización que aprende). El aprendizaje organizacional se ha venido relacionando con aspectos tan variados como los siguientes: codificar y modificar rutinas, adquirir conocimiento útil para la organización, aumentar la capacidad de la organización para realizar acciones productivas, interpretar y dar sentido, desarrollar conocimiento a través de la acción, detectar y corregir errores (Edmondson y Moingeon, 1998). Ciertamente el aprendizaje organizacional es consecuencia del aprendizaje individual (Kim, 1998), puesto que las organizaciones están compuestas por personas y porque aquellas aprenden de forma independiente de cada individuo. Por tanto, el mayor o menor desarrollo de las habilidades en el seno de una organización influirá en el proceso de aprendizaje organizacional. De esta manera, siguiendo a Alcover y Gil (2002) la actividad de una empresa puede ser creativa debido al volumen y a la rapidez con la que se desarrollan nuevos productos, procesos y procedimientos de trabajo, compañías, conocimientos, herramientas y sistemas tecnológicos; y es destructiva a causa de la no menor rapidez con la que se abandonan métodos y procedimientos de trabajo, desaparecen productos, se renuevan o emergen tecnologías, quiebran empresas y, en especial, quedan obsoletos los conocimientos y las habilidades que cualifican a los trabajadores.

Tabla 4.6: *Aprendizaje organizacional frente a Organización que aprende*

	<i>Aprendizaje organizacional</i>	<i>Organización que aprende</i>
<i>Resultado</i>	Cambio organizacional potencial	Mejora organizacional
<i>Motivo</i>	Evolución organizacional	Ventaja competitiva
<i>Estudios</i>	Descriptivos	Prescriptivos
<i>Objetivo de los estudios</i>	Desarrollo de teoría	Intervención
<i>Estímulos</i>	Emergentes	Planificados
<i>Audiencia objetivo</i>	Académica	Práctica profesional
<i>Respaldo científico</i>	Teorías de la decisión; estudios organizacionales	Desarrollo organizacional; dirección estratégica

Fuente: Huysman (2000)

El aprendizaje organizacional no tiene lugar de forma natural, espontánea y progresiva; requiere impulsarlo, creando las condiciones adecuadas, y en su caso retirando los obstáculos que lo bloquean; una vez puesto en marcha, se debe mantener y apoyar, ya que puede interrumpirse en cualquier momento. Respecto a los obstáculos que las organizaciones deben superar, se apuntan conceptos como el "desaprender" (Hedberg, 1981) que consiste en deshacerse de aquellos conocimientos que resultan obsoletos y equívocos, o el de inercia organizacional, proceso que se está imponiendo como un fenómeno organizacional, que consistiría en la existencia de factores estructurales, tanto internos como externos a la organización que puedan propiciar la rigidez por parte de los líderes de la empresa ante la toma de decisiones. Gilbert (2005) define la inercia organizacional como la tendencia de una organización para continuar en su trayectoria actual. Esta inercia puede ser descrito como un proceso formado por dos elementos: rigidez de recursos y la rigidez de rutina. La rigidez de recursos se debe a una falta de voluntad para invertir, mientras que la rigidez de rutina se debe a la incapacidad de cambiarlos patrones y la lógica que subyacen a esas inversiones. Rigidez de recursos se refiere a la motivación para responder, la rigidez de rutina a la estructura de esa respuesta. Otros obstáculos son las rutinas defensivas (Argyris, 1999), que las personas habitualmente desarrollan para protegerse de situaciones amenazantes y que acaban afectando su habilidad para definir y resolver problemas y su capacidad para aprender. Este obstáculo puede provocar uno nuevo basado en la falta de un adecuado liderazgo (ausencia de apoyo del alto equipo directivo, líderes autoritarios que relegan a los subordinados y limitan su participación, etc.); lo contrario ocurre cuando la dirección la conforman líderes de aprendizaje (Sadler, 2001), o cuando el liderazgo se comparte y distribuye.

Entre las condiciones que pueden facilitar el aprendizaje organizacional se podría mencionar adoptar como estrategia el enfoque de aprendizaje; desarrollar una política participativa; uso de la tecnología de la información para compartir conocimientos; sistemas de control que faciliten retroalimentación útil; intercambio interno que alimente el ajuste y la adaptación mutuos; sistemas de refuerzo que incluya incentivar el aprendizaje; estructuras que permitan el aprendizaje, el cambio, y poder adaptarse y acomodarse al cambio resultante; que los trabajadores que están en posiciones limítrofes faciliten información ambiental; buena disposición y habilidad para aprender con y de otras organizaciones; cultura y clima que inciten a la experimentación responsable y a un aprendizaje compartido a partir de los éxitos y fracasos; y mecanismos y relaciones con los empleados que promuevan y apoyen el auto-desarrollo (Alcover y Gil, 2002).

Realizar todas estas actividades exige nuevas competencias directivas y de liderazgo y reorientar los roles hacia la función de entrenadores-formadores (*coach*) y mentores, empleando, y desarrollando en los miembros de su equipo, habilidades para aprender. Esto implica pasar de fomentar habilidades manuales a fomentar capacidades intelectuales. Para Afshari *et al.* (2013) los directivos son los responsables de la planificación de cambiar en cualquier nivel de la organización. Para desarrollar esta función requieren disponer de habilidades conceptuales más que habilidades humanas y técnicas. Estos autores consideran que las habilidades conceptuales son el predictor más fuerte de aprendizaje organizacional en una organización. Los directivos a menudo conocen sus tareas y habilidades sin embargo no tienen éxito al ejecutarlos correctamente. En otras palabras, la habilidad y el conocimiento no son suficientes, sino que la confianza en uno mismo se requiere para hacer el trabajo. En este sentido, Bass (2000) hace una interesante aportación relacionando el futuro del liderazgo con el aprendizaje organizacional, indicando que la investigación ha confirmado que la utilidad del liderazgo transformacional para aumentar la satisfacción de la organización, el compromiso y la eficacia y de cómo las habilidades de liderazgo (transformacional) contribuye a la creación y el mantenimiento del aprendizaje organizacional.

4.3.2.4. *Desempeño organizacional*

El desempeño en el ámbito del trabajo según Chiavenato (2000: 359) "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos". Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar a los resultados y a los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

En la actualidad debido a los procesos de cambio continuo y a las nuevas tecnologías que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. En este contexto, es necesario que las empresas mejoren en su desempeño como organización, y por tanto, desarrollen nuevas técnicas de producción, distribución, servicio y atención al cliente, etc., lo cual necesariamente afecta a las habilidades y al talento humano en general, para enfrentarse con una adecuada capacidad de respuesta a los retos organizacionales. Según Gopalakrishnan (2000), el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad. Lee y Miller (1996) sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la empresa y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo. El crecimiento está vinculado con las ventas, el mercado y el desarrollo de nuevos productos. la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar. La revisión de la literatura (entre otros, Damanpour y Evan, 1984; Chamanski y Waago, 2001; Li y Atuahene-Gima, 2001; Tsai, 2001) confirma la existencia de numerosos elementos que intervienen en el desempeño organizacional. A saber: el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, los nuevos productos, el segmento del mercado, el retorno de capital y la tasa de retorno, los ingresos operativos, el margen, crecimiento del número de empleados, el crecimiento de las ventas, el número de los nuevos productos introducidos y el retorno

de la inversión, el comportamiento de los factores internos que varían con la edad y el ciclo de vida de la empresa y con el tipo de industria. En este sentido, investigaciones como la de Yamakawa y Ostos (2011) que analizan la relación entre el desempeño organizacional y la innovación, concluyen que existen algunas evidencias de la influencia positiva de la variable innovación organizacional en el desempeño organizacional. En la administración pública, según Martínez Viñado (2010) existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. Jing y Avery (2008) resaltan la considerable atención que ha tenido en la literatura científica los efectos potenciales que las habilidades de liderazgo en el desempeño organizacional, a la vez que concluyen que a pesar de esa atención existen lagunas por descubrir y que tal vez la razón más importante de este interés es la creencia generalizada de que el liderazgo puede afectar al desempeño de las organizaciones, al logro de los objetivos de la organización y al rendimiento de los subordinados.

4.3.2.5. *Satisfacción laboral*

El concepto de satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, pero no existe un consenso en cuanto a su definición, y que constituye en un constructo interdisciplinar cuya definición se ha abordado desde muy distintas ópticas (González Santa Cruz, 2011). Este autor destaca que conceptualmente han sido muchas las definiciones que la revisión de la literatura ofrece, siendo agrupadas en corrientes: como emoción, actitud o respuesta afectiva y como resultado de una comparación. La satisfacción laboral es una actitud positiva hacia el desempeño en el trabajo, es un indicador de bienestar y calidad de vida laboral (Tapia Martínez *et al.* (2009). Por su parte, Wright y Davis (2003: 70) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”. Es precisamente la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Maslow (1954), en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, siendo la quinta, que denominó autorrealización, la que relaciona la satisfacción plena con uno mismo con el desarrollo de las competencias y habilidades.

Investigaciones como la de Hegney *et al.* (2006) sobre el grado de satisfacción laboral incluyen a la valoración de las habilidades entre las variables a considerar. Siguiendo esta misma orientación, es posible señalar que un aspecto fundamental que favorece la motivación intrínseca en el trabajo es la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, entre las cuales se encuentran el sentido de autonomía, entendido como la capacidad de elegir y decidir; la competencia, referente a la necesidad de sentirse capaz y poseer la habilidad para realizar alguna tarea o cumplir con ciertos resultados esperados (Castillo Dávila, 2014). Por otra parte, es de destacar investigaciones como la de Ramis Palmer *et al.* (2007) de concluyen la importancia de las habilidades y competencias comunicativas de los mandos y directivos sobre la motivación, satisfacción y autoeficacia de sus colaboradores/as.

4.3.2.6. *Compromiso organizativo*

Por compromiso organizativo se entiende la respuesta afectiva general a la organización como un todo. Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizativo permite la estabilidad laboral que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas, tales como reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus, etc. (González Santa Cruz, 2011). En relación al empleado público, el compromiso organizativo ha sido un concepto muy debatido y estudiado. González (2006) incluye entre las competencias clave del empleado público, la conciencia y el compromiso con la organización, que consiste en conocer y comprender la estructura de la organización y orientar la actuación profesional de acuerdo con los valores, principios, prioridades y objetivos de la misma. Enumera cuáles serían los comportamientos asociados:

- Identificarse con los objetivos de la organización, haciéndolos propios e instrumentando acciones comprometidas con el logro de objetivos comunes.
- Sentirse orgulloso de ser parte de la organización y actuar consecuentemente.
- Alcanzar los objetivos pautados, esforzándose por mejorar continuamente, participar y aportar ideas.

- Responsabilizarse por los resultados de su tarea.

La relación de las habilidades directivas con el compromiso ha tenido una gran atención por parte de las empresas y organizaciones. Concretamente en el sector público se perciben como imprescindibles porque en ella las relaciones laborales, definidas en los estatutos legales básicos del empleado público y con condiciones diferentes del sector privado, tienen unas características específicas que influyen en gran medida en las relaciones interpersonales. Honestidad, transparencia, compromiso, capacidad de negociación, lealtad, etc., son algunas de las habilidades claves, además de las ya mencionadas, que favorecen el correcto desarrollo de los equipos de trabajo (Montaño Granados, 2014). En esta línea, Longo (2002) apunta al compromiso con la organización como la competencia directiva más relevante en su investigación sobre entidades locales.

Maldonado-Radillo *et al.* (2011) consideran el compromiso organizacional como el vínculo entre el trabajador y su organización, un constructo que ocupa un lugar importante en el estudio del comportamiento organizacional, pudiendo convertirse en una herramienta que permita analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización. Si se logra conseguir que los trabajadores estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán la probabilidad de que permanezcan en ella, posibilitando el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas que, eventualmente, los conducirán hacia una organización más eficiente y eficaz (Bayona Sáez *et al.*, 2000).

Anderson (2010) considera que las dimensiones para un liderazgo efectivo en una escuela (establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción) están constituidas por un conjunto de prácticas más específicas que se necesitan desarrollar e implementar, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo). Este autor señala que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras:

- Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar.

- El desarrollo del personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes.

4.3.2.7. *Calidad de vida/bienestar*

La calidad de vida es un concepto multidimensional que incluye estilo de vida, vivienda, satisfacción en el empleo, así como la situación económica. Es por ello que la calidad de vida se conceptualiza de acuerdo con un sistema de valores, estándares o perspectivas que varían de persona a persona, de grupo a grupo y de lugar a lugar; así, la calidad de vida consiste en la sensación de bienestar que puede ser experimentada por las personas y que representa la suma de sensaciones subjetivas y personales del "sentirse bien" (Velarde Jurado y Ávila Figueroa, 2002). En la sociedad actual, el trabajo mantiene importantes relaciones con otros ámbitos, como pueden ser la familia, la enseñanza, el consumo, el ocio, la participación y el acceso a recursos sociales y políticos. En este sentido Thorbecke (2011) apunta que un componente del bienestar social refleja la calidad de vida y ésta depende de las condiciones y capacidades objetivas de los individuos. Al respecto Tonón (2008), especifica que en la actualidad la calidad de vida se define más ampliamente incluyendo la descripción de las circunstancias de una persona (condición objetiva), así como sus percepciones y sentimientos, considerados ambos como las reacciones ante dichas circunstancias (condición subjetiva). Casas (1996) se refiere a la calidad de vida como el conjunto de percepciones, aspiraciones, necesidades, satisfacciones y representaciones sociales que los miembros de un grupo social experimentan frente al entorno y su dinámica coexistente.

Tal como es de esperar, el bienestar de los seres humanos depende de muchos factores, algunos de índole personal y otros correspondientes a las condiciones de su entorno físico y social. En el contexto global de las organizaciones existen cada vez más exigencias en el ámbito de la gestión, basadas en la competitividad y en los distintos procesos evaluación y calidad que se desarrollan. Variables que se deben incorporar en el diseño estratégico de las empresas y organizaciones y que implica requerimientos de profesionales no solo con conocimientos de gestión, sino también, de líderes con amplio

manejo de habilidades directivas que sean capaces de comunicar, dirigir y gestionar equipos. Núñez Rojas *et al.* (2010) se refieren al ámbito de la salud destacando que ésta tiene un componente a nivel micro o individual, donde el posicionamiento del desarrollo humano está entre otros, en el desarrollo de habilidades.

Respecto a la variable bienestar, también ha sido estudiada como una consecuencia de las habilidades. La capacidad de desarrollar habilidades tiene mucho que ver con lo que Csikszentmihalyi (2012: 83) denomina *optimal experience*, y que define como aquellas “secuencias de actividades que se hallan dirigidas hacia una meta y reguladas por normas, actividades que requieren el empleo de energía psíquica y que no pueden realizarse sin las habilidades necesarias”. Hace referencia a situaciones altamente positivas, a experiencias autotélicas y al disfrutar haciendo alguna actividad, que se convierten en el motor interno o razón para la realización de esas mismas actividades que generan la experiencia del flujo. Las principales características que definen la situación de flujo, son:

- Una situación de reto o desafío.
- Una focalización de la atención en la acción.
- Unas metas claras.
- Una retroalimentación sobre la acción.
- Unos sentimientos de control.
- Y una despreocupación sobre uno mismo.

Ryan y Deci (2000) concluyeron que los seres humanos necesitan desarrollar habilidades que permitan satisfacer tres necesidades básicas, que cuando están satisfechas además de las necesidades básicas materiales y biológicas, las personas experimentan un aumento en su calidad de vida. Estas habilidades que cubren las tres necesidades son:

- La competencia es la habilidad de o necesidad que tienen los seres humanos para sentir que son útiles y hacen un bien a la sociedad. La habilidad de ser competente, satisface una necesidad profunda del ser humano para sentir que su presencia en este mundo es necesaria.
- La autonomía es la capacidad de tomar decisiones, de ser capaz de auto-

gestionar la propia vida. La autonomía se trastorna cuando no se vive la propia vida y se toman decisiones en función de los demás, como ocurre con muchas personas que son complacientes con los demás, con tal de obtener cariño o atención, toman decisiones en función de los otros, pero nunca tienen una meta propia.

- Conectar con los demás. El fomentar la habilidad de relacionarnos con los demás y crear vínculos profundos es una necesidad necesaria para calificar la calidad de vida. Si se quiere saber cuál es el nivel de calidad de vida, pregúntese como son las relaciones personales. Esta es una necesidad innata del ser humano. Y la calidad de las relaciones personales, irán en proporción de la calidad de las interacciones sociales.

4.3.2.8. *Estrés laboral*

El dinamismo de un mundo en donde el cambio y la transformación son permanentes y generan altos niveles de incertidumbre y complejidad, se abren camino muchas situaciones que las personas no dominan adecuadamente, bien por la falta de seguridad, por falta de control, o bien por falta de no tener habilidades que faciliten su afrontamiento. Las paradojas, las oportunidades y las amenazas interactúan permanentemente y el paradigma de lo humano y del éxito también cambian, primando el “tener” sobre el “ser”, la gratificación inmediata, el dinero como lo único valioso en la vida y el éxito como meta por alcanzar a toda costa y en poco tiempo (Durán, 2010). Con estos planteamientos, el estrés laboral aparece, y es una consecuencia desgraciadamente muy habitual, en la actualidad. En el capítulo II se ha analizado de forma específica la gestión de estrés como habilidad, con sus importantes vinculaciones con la salud y la capacidad de respuesta de las personas ante las exigencias de las tareas y responsabilidades, tanto personales como laborales. La gestión del estrés se ha tenido en cuenta en el cuestionario utilizado la investigación realizada sobre empleados públicos y que fue definida como la “*habilidad de mantener el control cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiado*” (Anexo II. Cuestionario aplicado). Efectivamente, como afirma Stoner (1994), el estrés laboral es la tensión

laboral que se produce cuando un individuo considera que una situación o exigencia laboral podría estar por encima de sus capacidades y recursos para enfrentarla. Atalaya (2001) se refiere a los factores y diferencias individuales como una de las fuentes potenciales del estrés laboral, que resultan ser determinantes para enfrentarse exitosamente al estrés o dejarse vencer por él, y menciona a la experiencia laboral, debido a su trayectoria de enfrentamiento de problemas y a su amplio repertorio para afrontar situaciones laborales complejas. Por eso, algunas personas prosperan en situaciones estresantes, mientras que otras sucumben a su peso. En este sentido, el afrontamiento efectivo del estrés a nivel personal se sustenta en cuatro estrategias fundamentales: relajación, pensamiento realista y productivo (reestructuración cognitiva), la resolución de problemas y el ensayo de habilidades (Smith, 2002). Desde este enfoque Rodríguez Molina (1998: 268) apunta un concepto que denomina la calidad de vida laboral y que define como “un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”.

En la literatura sobre la psicología de la salud en las organizaciones es generalmente aceptado que el *Burnout* (síndrome del trabajador quemado) aparece como consecuencia de un estrés laboral crónico excesivo que provoca diferentes problemas de salud (Martín Rodríguez *et al.*, 2007). Un elemento crucial en las investigaciones sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores de organizaciones de servicios y los nuevos riesgos psicosociales emergentes en el ámbito laboral relacionados con el estrés ha sido el mencionado síndrome de *Burnout* debido a que es generalmente aceptado que esta es una patología derivada del trabajo que aparece como consecuencia de un estrés laboral crónico excesivo (Schaufeli *et al.*, 1993) que provoca una disminución de la habilidad en el desempeño de la actividad profesional y la aparición de diferentes problemas de salud en quien lo padece (Maslach *et al.*, 2001). En relación a esto, Martín Rodríguez *et al.* (2007) concluyen en su investigación que el 26,47% de los profesionales participantes en esta investigación evidencia una baja realización personal en el trabajo, es decir, presentan una tendencia a evaluarse negativamente de modo que esa evaluación negativa afecta su habilidad en la realización del trabajo y el tipo de relación que establecen con las personas a las que dan

servicio.

Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud. Un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales, por un lado, y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del individuo, por otro lado, produce reacciones de un tipo diferente. Cuando existe una mala adaptación, cuando sus necesidades no están satisfechas o cuando se le exige demasiado, o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento. Los resultados dependen en gran medida de las habilidades al individuo para hacer frente a las situaciones difíciles de la vida y para controlar las manifestaciones precoces de las consecuencias. Por consiguiente, cuando hay una exposición a la misma situación estresante, dentro de límites razonables, un individuo podrá reaccionar con éxito y mantenerse sano, mientras que otro tendrá problemas de salud (OIT, 1984).

Amutio Kareaga (2004) afirma el papel determinante que juegan las relaciones interpersonales en la experiencia del estrés y en la importancia de la adquisición de habilidades emocionales y sociales para su prevención y manejo. Las intervenciones dirigidas al empleado (a nivel individual y/o grupal) son fundamentales para el tratamiento del estrés laboral, sobre todo en trabajos con un gran desgaste físico y mental. Además, en trabajos que implican una gran capacidad de decisión, las intervenciones cognitivo-conductuales, incluida la relajación, resultan ser muy efectivas, ya que pueden producir variaciones en la percepción y uso de las habilidades de afrontamiento y un mayor control percibido de las situaciones. En este sentido, la meditación es conciencia del presente y atención, por lo que la habilidad de mantener la atención enfocada en el presente produce estados emocionales positivos (bienestar psicológico), una potenciación de los recursos internos, una mayor resistencia psicológica y un descenso significativo de los niveles de estrés (Logsdon-Conradsen, 2002; Brown y Ryan, 2003; Goleman, 2003). Todo esto se traduce en un aumento de la calidad del trabajo. Amutio Kareaga (2004) destaca del papel de la relajación como estrategia de afrontamiento, y la considera como la habilidad básica y principal para el manejo efectivo del estrés. Además, potencia la efectividad de las demás estrategias de afrontamiento. Dolan *et al.* (2005) identifican tres factores intervinientes en el estrés

laboral:

- Recursos personales: se refiere a las características del trabajador tales como habilidades, aspiraciones, necesidades, valores, creencias de eficacia personal (autoeficacia), capacidad de control del medio (locus de control), entre otros aspectos.
- Recursos laborales: son las características del trabajo que reducen las demandas y sus costes asociados; estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas.
- Demandas laborales: entendidas como las características del trabajo que requieren un esfuerzo físico y/o psicológico (mental y emocional) y por tanto tiene costes físicos y/o psicológicos.

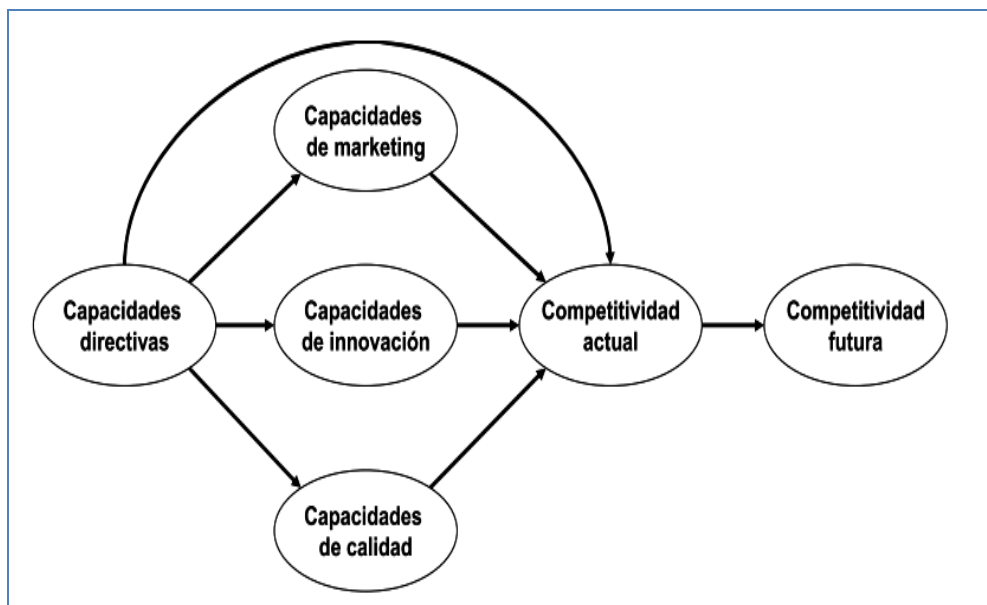
Finalmente, se destaca que es relevante el papel que ocupa la organización en las estrategias a seguir en el afrontamiento del estrés laboral, basadas en potenciar el desarrollo de los trabajadores, manteniendo y ampliando sus competencias, aumentando la variedad de habilidades y su autonomía. En este sentido, Peiró y Rodríguez (2008) confirman en su investigación que las conductas y prácticas de los líderes juegan un importante papel ya sea amortiguando o potenciando los efectos de los diferentes estresores sobre el bienestar de los empleados. Las conclusiones ayudan a inspirar programas para el desarrollo de supervisores y directivos en las competencias de liderazgo para reducir el estrés y promocionar la salud en el trabajo, es decir, los programas de desarrollo de habilidades de liderazgo, pueden ser eficaces para potenciar y promover la salud y bienestar en el trabajo.

4.3.2.9. *Productividad/Competitividad*

Una organización sólo puede responder a problemas de su entorno si es capaz de interpretar las contingencias que se producen en él. Sólo anticipando problemas (causas/efectos) podrán asignarse los recursos adecuados (Alonso Ramos, 2006). Para Porter (2000), la competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos. Se puede inferir del

referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados. En la actualidad, la competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica y empresarial. Si bien el término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores (Navarro y Minondo, 1999). Desde esta perspectiva, la competitividad de la empresa se define como la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores (Martínez Santa María, 2009). Entre los factores internos de la competitividad, Martínez Santa María *et al.* (2010) consideran que las capacidades directivas y el desempeño, constituyen el núcleo central de los activos intangibles de la empresa, y en el que las habilidades ocupan un lugar muy relevante (Figura 4.5).

Figura 4.5: Modelo explicativo de la competitividad empresarial



Fuente: Martínez Santa María *et al.* (2010)

De acuerdo a Pritchard *et al.* (1987) y a Martínez De Ita (1995), el factor humano en la organización tiene gran impacto en la productividad de la misma, en otras palabras, las tareas que desempeñan y la forma en que las llevan a cabo es lo más

trascendente, por lo que para incrementar la productividad organizacional, se requiere incrementar la productividad de las personas en la organización. En relación al sector público, González Calbet y Salinas Jiménez (2005) destacan que entre las medidas reformistas adoptadas por la Nueva Gestión Pública (NGP) figura el denominado *empowerment*, basado en acciones de reforma administrativa dirigidas a dotar de mayor poder a los niveles inferiores de los empleados laborales y funcionarios públicos y/o los clientes de dichas organizaciones. La finalidad de estas medidas ha sido introducir unos mayores niveles de democracia y corresponsabilidad en las organizaciones públicas, basándose en el convencimiento de que las organizaciones públicas funcionarían mejor en la medida que estuvieran abiertas a las ideas y a la implicación tanto de sus trabajadores como de sus clientes (Peters y Pierre, 2000). No obstante, siguiendo a Mora Gómez (2008) frente al factor de competitividad interna se puede afirmar que existe un potencial en el talento humano que forma parte de las empresas, pero que desafortunadamente no es aprovechado en su totalidad debido a que las empresas no tienen en cuenta los modelos de evaluación por competencias que los permiten identificar y evaluar las capacidades, talentos y destrezas de las personas. Lo anterior genera que las empresas presenten procesos deficientes en la administración del personal y en la gestión de sus talentos, habilidades, competencias y capacidades, lo que ocasiona que las empresas pierdan su curva de experiencia y aprendizaje, debido a una alta rotación del personal, al bajo nivel de productividad laboral, a la desconfianza del directivo en su equipo de trabajo, que impide delegar funciones y responsabilidades y a un inadecuado clima organizacional, caracterizado por conflictos permanentes, absentismo laboral, insatisfacción laboral y bajos niveles de motivación del personal.

4.3.2.10. *Calidad*

Las empresas valoran la calidad, por ello constituye una estrategia esencial para el éxito y para la supervivencia de la empresa en el actual entorno competitivo. Redding (1996) llega a considerar que se trata de una complementariedad estratégica entre el capital humano y la investigación y desarrollo, considerando que las organizaciones deben invertir en sus trabajadores a través de la adquisición de habilidades. Respecto al sector público, Tanzi (2000) la define como la característica que le permite alcanzar sus

objetivos en la forma más eficiente posible. Aunque es difícil separar ambos conceptos, la calidad del sector público no coincide necesariamente con la calidad de sus políticas, bien económicas, sociales, etc.

Raineri y Fuchs (1995) afirma que el desarrollo de los programas de calidad en las empresas se caracterizan por orientar a la organización hacia la satisfacción de las expectativas del consumidor o cliente. Si bien el concepto calidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, es en la década de los ochenta cuando se unen los conceptos calidad y liderazgo (habilidades), gracias a la propuesta del presidente de la compañía Xerox, consistente en que el objetivo último de las empresas es el de satisfacer necesidades de sus clientes, y es función de los empleados de una empresa el detectar esas necesidades y asimilarlas como los criterios de calidad con los que se deben producir los bienes y servicios. En consecuencia, los directivos y subordinados de una empresa se distinguen como factor determinante de la calidad de sus productos y servicios. Siguiendo a Ranieri y Fuchs (1995), es a través de las personas como se puede efectuar una gestión eficiente de las estrategias de la empresa, precisando las ocho habilidades y destrezas que todo directivo eficaz debe tener para manejar y liderar adecuadamente a su personal: estructuración del trabajo, compromiso, adiestramiento, reorientación de desempeño adecuado, reconocimiento social, manejo de conflictos, comunicación interpersonal y equipos de trabajo. La conclusión principal de su investigación es la constatación de una relación positiva significativa entre las habilidades de dirección y la calidad.

Vargas Zúñiga (2006) afirma que las grandes organizaciones tienden a definir sus modelos insistiendo en aspectos como la calidad, pero sin describir las funciones productivas que conducen a la calidad, sino más bien las conductas personales y las actitudes de un trabajador competente que exhibe su preocupación por la calidad en su trabajo diario. Efectivamente, sin la calidad las compañías no pueden retener a los clientes y pierden la oportunidad de obtener una ventaja competitiva. Respecto a los servicios, en el que se incluye el sector público, el concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir, al juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio; de ahí que, la calidad percibida sea subjetiva y posee una característica multidimensional (Duque, 2005). De forma más específica, Nguyen (1998) en relación a una investigación sobre los ingenieros, destaca la necesidad que impone una sociedad tan dinámica y cambiante, que requieren para este colectivo, especialmente relacionado

con la calidad en las empresas, una gama más amplia de habilidades que las meramente técnicas, lo que permitirá un mejor control de la calidad de los productos y servicios en los que intervenga.

4.3.2.11. *Satisfacción del ciudadano/cliente externo*

Durante los últimos años se ha consolidado un nuevo discurso basado en que el concepto de ciudadano-cliente ocupa una posición central. Román Masedo (2012) considera que el tratamiento del ciudadano como consumidor o cliente de las administraciones públicas, se ha convertido en una suerte de mantra de las políticas reformistas en su búsqueda de un modelo de administración nueva, eficaz, eficiente, barata, ágil, transparente, ética y participativa. El concepto de ciudadano-cliente fue una de las ideas que sustentó las reformas administrativas de la NGP contenidas en la agenda política de los años setenta y ochenta del siglo pasado. En la actualidad este proceso iniciado no sólo no se ha reducido sino que ha ido en aumento. El sector público trata de evaluar la eficacia y eficiencia de sus políticas mediante indicadores ajustados a la actividad realizada. Y una de ellas se ocupa de la atención al ciudadano o cliente externo. García Sánchez (2007) se refiere a este asunto indicando que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

Maldonado Guzmán (2012) desarrolla una investigación para analizar los efectos que ejerce la capacidad directiva en la satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos indican que la experiencia, habilidades y formación ejercen un impacto positivo en el desempeño de los responsables, quienes a su vez influyen en la capacidad directiva, la cual ejerce un impacto favorable en la satisfacción de los clientes. En un mercado altamente competitivo y globalizado como en el que se desarrollan actualmente las organizaciones, las habilidades directivas que poseen las personas que ocupan puestos de responsabilidad son un elemento intangible altamente valorado. Refiriéndose a la gestión pública, Ortún (1995), reivindica el reforzamiento de las habilidades y polivalencias de los trabajadores, como fuente de compromiso,

competencia y habilidad.

En esta línea, Méndez Juez (2014) se refiere a la implantación de grupos de mejora en el sector público, mecanismos que hacen realidad su participación y nutre a las administraciones públicas de inteligencia compartida con la que mejorar los servicios públicos que ofrece al ciudadano. Se deben habilitar mecanismos de participación para que los empleados públicos puedan enriquecer las instituciones a partir de lo que conocen (saber), lo que demuestran por habilidades y competencias (saber hacer) y lo que son (saber estar).

4.3.2.12. *Ventaja competitiva*

Los recursos humanos son considerados como el recurso más valioso que tienen las organizaciones actualmente, ya que son poseedoras de conocimientos y habilidades capaces de proporcionar ventajas competitivas sostenibles (Martínez Santa María *et al.*, 2010). Han sido muchas las investigaciones (entre otros, Pfeffer, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998; Bayo y Merino, 2002; Aragón *et al.*, 2003; Landeta *et al.*, 2007) que sugieren que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, como consecuencia de que sus características particulares lo convierten en un recurso especialmente difícil de imitar, llegándose a la conclusión de que existe una necesidad de construir, mejorar y acumular capital humano en las empresas como una forma de fortalecer estas ventajas competitivas.

Los directivos de las empresas ocupan una posición en la organización que les permiten tener la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico a partir de la dotación de recursos con los que cuenta empresa. Sin esos conocimientos directivos no es probable lograr ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). Los directivos juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa (*firm's path*), la combinación de recursos que ésta desplegará y desarrollará, y los mercados en los cuales participará. Desde este enfoque, la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR), debe elegir su estrategia para generar los resultados necesarios y deseables basándose en sus recursos y capacidades,

realizando un “ajuste dinámico” con las oportunidades del entorno (clientes, competidores y tecnología) (Mahoney, 1995), algo en lo que el equipo directivo tiene la mayor responsabilidad. Como se ha visto, el colectivo de directivos es responsable de un capital humano o conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias) que los convierte en un recurso sumamente valioso y estratégico para sus organizaciones. Según Barney (1991), el conjunto de conocimientos y habilidades del directivo se pueden clasificar en tres grupos: la formación y desarrollo formal del directivo; aspectos innatos o cognitivos; y la experiencia acumulada que disponga el directivo en su haber. Por su parte, Kor (2003) propone un modelo de competencias directivas formado por tres niveles: experiencia directiva específica a la empresa; experiencia compartida específica del equipo directivo; experiencia directiva específica del sector. A su vez, Fondas y Wiersema (1997) engloban en el concepto de capacidades directivas la experiencia laboral, la formación académica y características personales de los directivos.

Quero (2008) pone el acento en la formación de los directivos que, al frente de las organizaciones, son los responsables últimos de la formulación de las estrategias competitivas, que es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, qué actividades quiere desarrollar y la clase de empresa que es y quiere ser. Aaker (1989) aborda la gestión de activos y habilidades de organización, vistos como un elemento clave en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. La gestión estratégica se define como el desarrollo y mantenimiento de activos de la organización y las competencias, y la selección de las estrategias y los mercados competitivos para convertir esos activos y habilidades en una ventaja competitiva apropiados. El autor afirma que con demasiada frecuencia, los directivos se centran en las ventas y la cuota de mercado renunciando a una gestión de personas que ponga en valor las capacidades y recursos, que se conviertan en una verdadera ventaja competitiva. Ciertamente, lo único que todas las empresas tienen en común es la gestión de las personas. Pfeffer (1994) cuestiona las ventajas competitivas enunciadas por Porter, proponiendo que la nueva ventaja competitiva es la perfecta administración del recurso humano. La administración excepcional de los recursos humanos es la ventaja competitiva más sólida y actual. Defiende que las empresas pueden convertir sus recursos humanos es una contundente arma competitiva, aunque existan diferentes obstáculos y barreras para conseguirlo,

como las resistencias al cambio o las prácticas obsoletas.

4.3.2.13. *Innovación*

Desde la perspectiva del capital humano, el conocimiento valioso y único que poseen las personas en una organización es el factor más relevante para la innovación (Subramaniam y Youndt, 2005). Por innovación se entiende la adopción de una idea o de un comportamiento nuevo en la empresa (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001). La innovación ha pasado a convertirse en un elemento determinante en el devenir de las empresas y organizaciones, tanto que la supervivencia a medio y largo plazo dependa de su capacidad de innovar adaptándose a las necesidades de los clientes y ciudadanos en general. En este sentido, Ramírez-Alujas (2010) llega a reconocer a la innovación en la gestión pública como el eje de los nuevos esfuerzos por reactivar y potenciar el papel de los Gobiernos y las Administraciones Públicas frente a la complejidad y nuevos escenarios que impone el siglo XXI.

Bajo esta perspectiva, se debe entender una innovación como la introducción de un producto o de un proceso, nuevo o mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado en la actividad desarrollada en general, a la organización del trabajo o a las propias relaciones externas de la organización. Sancho (2007) considera que la habilidad para convertir creativamente el nuevo conocimiento en nuevos o mejores productos y servicios en respuesta a la demanda del mercado y a otras necesidades sociales, es lo que se conoce como innovación, la cual es el origen del crecimiento económico de los países y de su competitividad internacional e influye positivamente en el nivel de vida de los mismos y en los cambios experimentados por la sociedad. Por otra parte, las empresas industriales con capacidades de innovación superiores se caracterizan por la frecuente incorporación de innovaciones incrementales en producto, la capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores, una constante inversión en innovación en el proceso productivo y comercial, la habitual introducción de prácticas innovadoras en dirección y gestión, así como por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados (Martínez Santa María *et al.*, 2010). Borins

(2006; 2010) en su investigación sobre la innovación en el sector público incluye entre los cinco patrones o pilares que es posible observar en los procesos e iniciativas de innovación exitosa, el empoderamiento de los funcionarios públicos, considerando que el potenciar a los empleados públicos estimula una mayor tolerancia para asumir riesgos, anima para tomar la iniciativa para el cambio y permite el desarrollo de nuevos programas y acciones innovadoras. Esta conclusión está en la línea de lo que Pollitt (2008) reivindicaba en relación a la innovación en el sector público, en el sentido de que había que descartar la suposición común de que es algo que sucede principal o casi exclusivamente en el sector privado, y que por lo tanto, necesariamente se tiene que ir allí para encontrar la manera de llevarla a cabo. Investigaciones como la de Barba-Aragón (2014) demuestran que la formación que reciben los directivos y la habilidad directiva influyen en la innovación que se produce en las organizaciones, confirmando los resultados obtenidos en la línea de que la formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en el desarrollo de la habilidad de este grupo de trabajadores y que esta, a su vez, mejora la innovación de la empresa. Asimismo, se demuestra que la habilidad de los directivos desempeña un papel mediador entre formación de los directivos e innovación.

Resumiendo, la innovación es un concepto complejo dado su carácter multidisciplinar y ambiguo, ya que designa tanto un proceso como su resultado. Además, tiene un carácter muy amplio, alcanza a las empresas y entidades de cualquier tamaño y de cualquier sector, públicas o privadas, industriales o de servicios, teniendo un denominador común: las personas son los instrumentos que la hacen surgir, desarrollarse y concretarse en algo útil y provechoso, y aquí es donde las habilidades personales, interpersonales y de dirección juegan un papel decisivo: pensamiento creativo y caledoiscópico, trabajo en equipo, comunicación, persistencia, compartir el logro, etc.

Tabla 4.7: *Las habilidades directivas como factores explicativos de variables organizacionales*

VARIABLE	PRINCIPALES RESULTADOS	ESTUDIOS
Clima organizacional	El clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas.	Litwin y Stringer (1968), Dessler (1979), Brunet (1987), Reichers y Schneider (1990), Robbins (1990), Chiavenato (1993), Peiró (1995), Salazar Estrada <i>et al.</i> (2009), Soberanes Rivas y de la Fuente Islas (2009), Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011), Sánchez Silvera <i>et al.</i> (2012), Ali y Patnaik (2014)
Percepción de los subordinados	El estilo de gestión de los directivos afecta al clima organizacional percibido por sus subordinados y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos.	Hater y Bass (1988), Sullivan (1988), Mosley <i>et al.</i> (2005), Raineri (2006), Cetina <i>et al.</i> (2010)
Aprendizaje organizacional	El mayor o menor desarrollo de las habilidades en el seno de una organización influirá en el proceso de aprendizaje organizacional.	Hedberg (1981), Edmondson y Moingeon (1998), Kim (1998), Argyris (1999), Bass (2000), Sadler (2001), Alcover y Gil (2002), Gilbert (2005), Afshari <i>et al.</i> (2013)
Desempeño organizacional	En la administración pública existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo.	Damanpour y Evan, 1984; Milkovich y Boudrem (1994), Lee y Miller (1996), Chiavenato (2000), Gopalakrishnan (2000), Chamanski y Waago (2001), Li y Atuahene-Gima (2001), Tsai (2001), Jing y Avery (2008), Martínez Viñado (2010), Yamakawa y Ostos (2011)
Satisfacción laboral	Los desajustes en las habilidades influyen de forma notable en la satisfacción laboral.	Maslow (1954), Allen y Van der Velden (2001), Wright y Davis (2003), Hegney <i>et al.</i> (2006), Ramis Palmer <i>et al.</i> (2007), Tapia Martínez <i>et al.</i> (2009), González Santa Cruz (2011), Castillo Dávila (2014)
Compromiso organizativo	La motivación, las habilidades y las condiciones de trabajo tienen una influencia significativa sobre el compromiso.	Bayona Sáez <i>et al.</i> (2000), Longo (2002), Anderson (2010), González Santa Cruz (2011), Maldonado-Radillo <i>et al.</i> (2011), Montaña Granados (2014)
Calidad de vida/bienestar	Los seres humanos necesitan desarrollar habilidades que permitan satisfacer tres necesidades básicas, que cuando están satisfechas además de las necesidades básicas materiales y biológicas, las personas experimentan un aumento en su calidad de vida.	Casas (1996), Velarde Jurado y Ávila Figueroa (2002), Tonón (2008), Ryan y Deci (2000), Núñez Rojas <i>et al.</i> (2010), Thorbecke (2011), Csikszentmihalyi (2012)
Estrés laboral	El desarrollo de habilidades y específicamente las de liderazgo, pueden ser eficaces para potenciar y promover la salud y bienestar en el trabajo.	Schaufeli <i>et al.</i> (1993), Stoner (1994), Rodríguez (1998), Atalaya (2001), Maslach <i>et al.</i> (2001), Logsdon-Conradsen (2002), Smith (2002), Brown y Ryan (2003), Goleman (2003), Amutio Kareaga (2004), Dolan <i>et al.</i> (2005), Martín Rodríguez <i>et al.</i> (2007), Peiró y Rodríguez (2008), Durán (2010).

Tabla 4.10: *Las habilidades directivas como factores explicativos de variables organizacionales (Continuación)*

VARIABLE	PRINCIPALES RESULTADOS	ESTUDIOS
Productividad / Competitividad	Las capacidades y habilidades directivas son uno de los factores internos de las competitividad.	Navarro y Minondo (1999), Peters y Pierre (2000), Porter (2000), González Calbet y Salinas Jiménez (2005), Alonso Ramos (2006), Mora Gómez (2008), Martínez (2009), Martínez Santa María <i>et al.</i> (2010)
Calidad	Los directivos y subordinados de una empresa se distinguen como factor determinante de la calidad de sus productos y servicios. Existe una relación positiva significativa entre las habilidades de dirección y la calidad. Los resultados obtenidos indican que la experiencia, habilidades y formación ejercen un impacto positivo en el desempeño de los gerentes de logística, quienes a su vez ejercen un impacto positivo en la capacidad directiva, la cual ejerce un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.	Raineri y Fuchs (1995), Redding (1996), Nguyen (1998), Tanzi (2000), Duque (2005), Vargas Zúñiga (2006)
Atención al ciudadano/cliente externo	Los resultados obtenidos indican que la experiencia, habilidades y formación ejercen un impacto positivo en el desempeño de los gerentes de logística, quienes a su vez ejercen un impacto positivo en la capacidad directiva, la cual ejerce un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.	Ortún, 1995, García Sánchez (2007), Maldonado Guzmán (2012), Román Masedo (2012), Méndez Juez (2014)
Ventaja competitiva	La administración excepcional de los recursos humanos es la ventaja competitiva mas sólida y actual.	Aaker (1989), Barney (1991), Pfeffer (1994), Mahoney (1995), Becker y Gerhart (1996), Mueller (1996), Barney y Wright (1998), Fondas y Wiersema (1997), Bayo y Merino (2002), Aragón <i>et al.</i> (2003), Kor (2003), Landeta <i>et al.</i> (2007), Quero (2008), Martínez Santa María <i>et al.</i> (2010)
Innovación	La formación que reciben los directivos y la habilidad directiva influyen en la innovación que se produce en la empresa.	Damanpour y Gopalakrishnan (2001), Subramaniam y Youndt (2005), Borins (2006), Sancho (2007), Pollitt (2008), Martínez Santa María <i>et al.</i> (2010), Barba-Aragón (2014)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y MATERIALES EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

“Si alguien pensase en el método científico como un camino que conduce al éxito en la ciencia, se sentirá decepcionado. No hay camino real para el éxito”
Karl Popper

5.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo quinto se presenta la metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación. Desde el rigor que requieren las Ciencias Sociales en la obtención de resultados fiables, se detallan en próximos epígrafes los procedimientos y técnicas estadísticas empleadas. En el contexto de la presente Tesis, la complejidad del estudio de las habilidades directivas en un entorno tan diverso y variado, como es el sector público, en el que se combinan tantos intereses, expectativas, necesidades, estilos de dirección, actividades, etc., hace necesario poder recurrir a distintos métodos de medición para llegar a un análisis objetivo de la realidad.

En el segundo apartado se realiza una aproximación a la investigación científica en las Ciencias Sociales, en el que ocupa un lugar destacado la encuesta, instrumento fundamental utilizado en la investigación. Dice Christensen (1985), refiriéndose a la ciencia, que es el método específico que sirve para generar un cuerpo de conocimiento, mientras que Bunge (1989) afirma que es un conjunto de conocimientos objetivos acerca de la naturaleza, la sociedad, el hombre y su pensamiento. En este contexto, comprender la ciencia no puede reducirse al saber enciclopédico de sus principales hechos, conceptos y principios. En cambio, Vázquez *et al.* (2001) proponen que el objetivo de lograr una adecuada comprensión de la naturaleza de la ciencia ha amplificado su importancia por considerarse central para una auténtica alfabetización científica de los ciudadanos. En esta misma línea de pensamiento, Rosenblueth (1979) afirma que es necesario tener en cuenta que el sentido común hace generalizaciones que no comprueba, mientras que la ciencia exige que sus generalizaciones se basen en pruebas rigurosas susceptibles de verificación. Por tanto, la ciencia es una disciplina que utiliza el método científico con la finalidad de hallar estructuras generales (leyes), debiendo ser un estilo de pensamiento y acción que aspira a ser racional, objetivo,

crítico y coherente; adaptable a hechos, en vez de permitirse especulaciones sin control (Gómez-Peresmitré y Reidl, 2010).

En el apartado tercero se describen las características de los materiales del estudio. Una vez analizada la población universo en el capítulo III (El sector público en la Provincia de Córdoba), se describe el diseño muestral aplicado y se analiza el cuestionario de medición utilizado. La muestra, según Mandujano Bustamante (1998), es un conjunto de eventos, casos o unidades que son tomadas o extraídas de una población, que de acuerdo al conocimiento de que se tiene de dicha población, posee algunas características similares al resto del grupo del cuál se extrae. La estadística ayuda a este propósito mediante inferencias acerca de una población con base en la información contenida en una muestra, consistiendo el muestreo en la disciplina que trata de aplicar un conjunto de técnicas para tomar u obtener una muestra. Respecto al cuestionario de medición utilizado, la encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (García Ferrando, 1993).

Por último, en el cuarto apartado se realiza una revisión de las principales técnicas estadísticas que se aplican en el análisis de los datos. Analizar datos se identifica como la actividad de transformar un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos muy bien dándole al mismo tiempo una razón de ser o un análisis racional. En esta tarea de análisis de datos, el uso de la estadística es un potente recurso para facilitar su interpretación que se ha potenciado mucho por la disponibilidad de recursos informáticos que, a su vez, han incrementado la complejidad de los métodos estadísticos empleados (García López, 2000). Conceptualmente, Gil Flores (1996) define el análisis estadístico de datos como un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos para el manejo de datos, su ordenación, presentación, descripción, análisis e interpretación, que contribuyen al estudio científico de los problemas planteados y a la adquisición de conocimiento sobre una realidad concreta, a la toma de decisiones y a la mejora de la práctica desarrollada.

5.2. APROXIMACIÓN AL MÉTODO CIENTÍFICO EN LAS CIENCIAS SOCIALES

“El universo, real e inteligible, puede ser presentado desde un número infinito de perspectivas, y el número de posibles sistemas del saber humano es tan amplio como el de estas perspectivas”

Denis Diderot

Este apartado se dedica al análisis del método científico, sus características básicas, las etapas del proceso de investigación, así como una aproximación a las diferencias entre investigación cuantitativa y cualitativa. Se incluye el apartado 5.2.1, en el que se analiza de forma especial la principal técnica utilizada en la investigación social: la encuesta. Esta herramienta de investigación es el principal recurso en los denominados métodos cuantitativos. En la investigación desarrollada en esta Tesis, la encuesta ha sido la técnica utilizada al constituir el instrumento más válido para conocer la opinión de los empleados públicos en el contexto de una administración determinada, poniendo el énfasis en la valoración y despliegue de las habilidades, tanto personales como directivas. Le sigue otro apartado (5.2.2) en el que se analizan someramente otras técnicas de recogida de información también utilizadas en el ámbito científico, destacando la entrevista y la observación, aunque su utilización no es muy generalizada y, además, dichas técnicas o métodos cualitativos no han sido utilizados en la presente investigación de una manera directa con fuente de obtención de datos.

La ciencia constituye un bien por sí misma, como sistema de ideas establecidas provisionalmente y como actividad productora de nuevas ideas (Asensi Artiga y Parra Pujante, 2002). Es una averiguación sistemática, controlada, práctica y crítica sobre proposiciones hipotéticas de las relaciones entre los fenómenos observados (Wimmer y Dominick, 1996). Para Carrasco Arroyo (2005) la investigación es una actividad humana orientada a la descripción, comprensión, explicación y transformación de la realidad social a través de un plan de indagación sistemática. La investigación social suele iniciarse con la identificación de un problema y la delimitación de unos objetivos que reflejan las intenciones del investigador. El problema a investigar puede surgir como fruto del interés o curiosidad del investigador o por un fenómeno social observado, siendo la estadística el método científico por excelencia. La división del proceso de la construcción del conocimiento permite focalizar la atención en las

diferentes etapas del proceso cognoscitivo, pudiendo distinguir en él las particularidades y singularidades y precisar con mayor rigor y exactitud los problemas que son característicos o están relacionados con una u otra etapa de dicho proceso (Díaz Narváez *et al.*, 2004).

Lafuente Ibáñez y Marín Egoscóabal (2008) definen el método científico como el conjunto de tácticas que se emplean para constituir conocimiento. El método científico constituye una guía que facilita la programación y desarrollo de investigaciones con sustento científico. No es posible proporcionar una receta estática de aplicación inmediata a cualquier caso y a todos los casos, pero sí líneas rectoras que harán las veces de "hoja de ruta" en su construcción. El método científico es un procedimiento formado por conceptos generales y seguidos en el conocimiento y la investigación. Del mismo modo, el procedimiento científico se especifica en un conjunto de etapas, en que cada una implica el conocimiento de la anterior y consiste en formular cuestiones, problemas o procesos sobre la naturaleza o la realidad social, basada siempre en la observación y teoría que existen, en adelantar soluciones a estos problemas y en contrastar o verificar, con la referida naturaleza o realidad, estas proposiciones de resolución; todo ello mediante la clasificación y análisis de los hechos y datos y de acuerdo con los objetivos del problema general presentado (Hernández *et al.*, 2001).

Siguiendo a Igartúa y Humanes (2004) el método científico es fáctico, es decir, se ciñe a los hechos y se vale de la verificación empírica, pues exige una confrontación con la realidad. Necesariamente debe ser autocorrectivo, pues va rechazando o ajustando sus propias conclusiones. Es progresivo, al no ser sus conclusiones infalibles ni finales, debe ignorar el hecho aislado, aportando formulaciones de tipo general. Debe ser didáctico, permitiendo plantear, discutir y volver a plantear el problema investigado. Finalmente es objetivo, al buscar la verdad fáctica sin tomar en cuenta valores y creencias del científico.

Así pues, las características básicas del método científico son las siguientes:

- ***Es empírico.*** Los fenómenos que se investigan son observables y medibles, es decir, presupone la existencia de un mundo exterior cognoscible. De hecho se han de conectar los conceptos abstractos con el

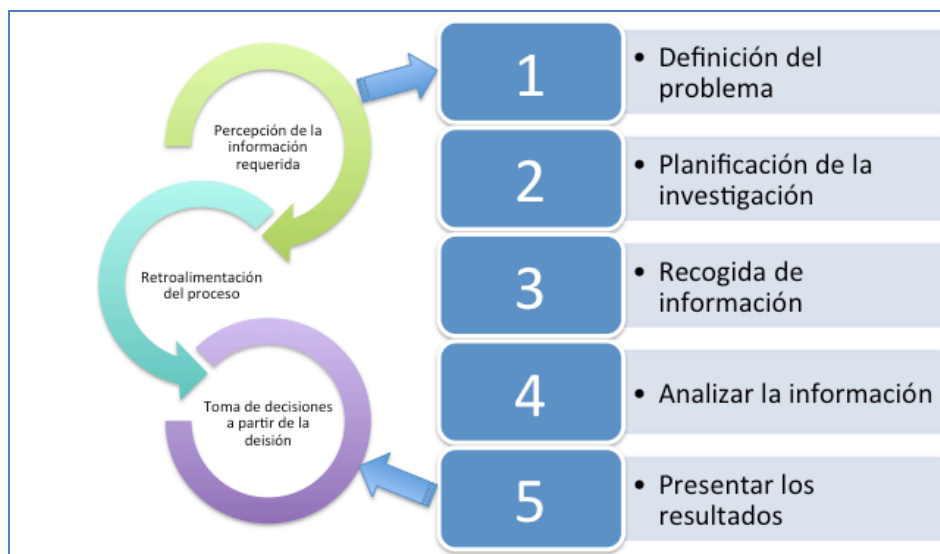
mundo empírico a través de la observación y gracias a unos instrumentos de medición. Su vía para reconocer un concepto requiere una definición estricta, susceptible de observación y medida que señale los procedimientos para verificar empíricamente un concepto.

- **Es objetivo.** Los hechos observados deben ser obvios para distintos observadores, de modo que exista acuerdo entre ellos. La condición para que se cumpla se circunscribe al respeto del investigador de las reglas y procedimientos establecidos, entre los que se encuentra la necesidad de analizar y no interpretar los hechos.
- **Es verificable o replicable.** Si se ha cumplido la condición anterior, cualquier otro investigador podrá repetir la experiencia con el fin de alcanzar el progreso en el conocimiento científico.
- **No es infalible.** La ciencia pretende eliminar errores, de modo que continuamente se somete a prueba el conocimiento adquirido con anterioridad.
- **Es acumulativo.** El conocimiento científico necesita apoyarse en los conocimientos previos, en la teoría. En este sentido, ningún estudio científico es un producto aislado. Todo investigador emplea los trabajos precedentes como materia prima.
- **Es público.** El avance científico depende de la investigación disponible. Se apoya en el pasado, en publicaciones que aportan a los investigadores teorías en las que fundamentar sus trabajos.

Sierra Bravo (1983) señala que del método científico se derivan dos operaciones: de verificación, también llamada probatoria, y de teorización. En la primera el investigador parte de las teorías y modelos existentes, elabora sus hipótesis y relaciona éstas con los hechos a través de la observación sistemática, la obtención de datos y su clasificación y análisis. En el segundo proceso se parte de los datos obtenidos para formular proposiciones y leyes científicas nuevas que articulen teorías.

Las relaciones sociales como generadoras de la realidad sobre la sociedad actual, se materializan de formas diversas pero son originalmente inmateriales. En sus manifestaciones materiales resulta compleja, dinámica y muy diversa; de ellas forman parte importantes elementos no materiales, principios, creencias, reglas de conducta, etc., que pertenecen al mundo de los valores, de las ideas y del devenir histórico (Hernández *et al.*, 2001). Los fenómenos sociales tienen una dificultad de medición, que hace necesario el establecimiento y tipificación de regularidades y generalizaciones respecto a ellos. A esto se une la ausencia de instrumentos de observación tan potentes y precisos como otras ciencias y la dificultad de paliar las técnicas de observación experimentales. A pesar de estas limitaciones, un proyecto de investigación debe desarrollarse siguiendo un proceso estructurado en diversas etapas, aunque no necesariamente de manera secuencial. A continuación se describe este proceso de investigación (Figura 5.1).

Figura 5.1: *Etapas de un proyecto de investigación*



Fuente: Elaboración propia

Tal como lo explican Bernal (2006) y Hernández *et al.* (2010), todo proyecto de investigación se inicia con una idea que plantea el investigador después de haber realizado una búsqueda de información relacionada con un tema de su interés, asegurándose que sea pertinente y relevante, y a partir de esta primera búsqueda se

establece un problema de investigación, los objetivos (general y específicos), su justificación y delimitación. En esta línea argumental, en una investigación cuantitativa, la recolección de datos debe ser con el uso de instrumentos confiables y válidos que se aplican a gran cantidad de sujetos; y los datos que se obtienen deben procesarse con apoyo en un software que permita hacer las pruebas estadísticas correspondientes. Por su parte, en un estudio cualitativo no se busca generalizar los resultados, por lo que sólo se obtienen datos de pocos sujetos a partir de diversos métodos como la observación, entrevistas y análisis de documentos; los datos que se obtienen en este tipo de estudio no necesariamente se procesan estadísticamente, sino que el investigador decide la mejor manera de presentarlos para facilitar su interpretación. Por último, independientemente del tipo de proyecto desarrollado, al término de la investigación deben documentarse los resultados en un informe, escrito de manera especial según el destinatario final.

En consecuencia, se puede establecer el alcance de la investigación a partir de la revisión de la literatura disponible respecto al problema identificado. Según Hernández *et al.* (2010), el alcance puede ser de cuatro tipos:

- **Exploratoria:** Son el inicio de la investigación de temas nuevos o poco estudiados. Sirven para familiarizarse con fenómenos desconocidos.
- **Descriptiva:** Permiten caracterizar situaciones, reacciones, productos, personas, comunidades o cualquier fenómeno según sus propiedades o atributos, tanto cualitativos como cuantitativos. Es la etapa de los análisis.
- **Correlacional:** La exploración y la descripción proporcionan información sobre la existencia y las características del fenómeno estudiado, hasta la sugerencia de predicciones incipientes.
- **Explicativa:** Aquí se buscan las causas del fenómeno estudiado. Para iniciar esta etapa, el objeto de estudio ya ha sido explorado, descrito y se conocen sus relaciones internas y con su entorno. Es la etapa más compleja y en la que se pueden cambiar los paradigmas existentes.

Sin embargo, para Bernal (2006) una investigación puede ser también de tipo histórica, documental, estudio de casos, experimental u de otro tipo. Además, es

importante el momento en el que se pueden definir las hipótesis de la investigación. Partiendo de lo anterior, se realiza el diseño de la investigación que constituye el plan que se seguirá para obtener los datos necesarios para probar o rechazar las hipótesis planteadas. Hernández *et al.* (2010) inciden en el diseño de una investigación cuantitativa, que debe plantearse antes de recoger cualquier dato, aunque si es una investigación de tipo cualitativo, el diseño puede ser flexible y adaptarse mientras se van recopilando los datos, tal como se explica en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1: *Etapas del proceso de investigación, según tipo de estudio.*

Formulación de hipótesis	Establecer proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre las variables identificadas. Las hipótesis pueden ser: de investigación, nulas, de alternativas o estadísticas.	No se establecen antes de ingresar en el ambiente y comenzar la recolección de datos, sino durante la investigación se generan y afinan (pueden ser el resultado).
Diseño de investigación	Definir el plan (experimental o no) para obtener la información para analizar la certeza de las hipótesis.	Son abiertos, expansivos, no direccionados en su inicio. Puede ser de teoría, etnográfico, o investigación-acción.
Selección de la muestra	Plantear sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos y delimitar la población (probabilísticamente o no). Seleccionar, adaptar o diseñar instrumentos (confiables y válidos) para recolectar datos (medir), aplicarlos, y preparar a los datos para facilitar su análisis (en tabla).	No se define de manera probabilística. Puede ser de voluntarios, expertos, casos-tipo, por cuota u orientada.
Recolección de datos	Explorar los datos en el programa estadístico, evaluar confiabilidad y validez, concluir sobre las hipótesis, etc., y preparar resultados para su presentación.	Se realiza casi de manera paralela con el muestreo y el análisis. El instrumento es el investigador: observa, entrevista, analiza documentos, etc.
Análisis de datos	Preparar un reporte para el usuario de los resultados (académico o no).	Recibir datos no estructurados (narraciones visuales o auditivas, textos, y expresiones verbales y no verbales) que el investigador estructura e interpreta.
Elaboración del informe		Elaborar un informe de resultados; más flexible que el cuantitativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández *et al.*(2010)

Asimismo, como se explica en el Tabla anterior, según el tipo de investigación dependerá la manera de definir la muestra de objetos o sujetos a estudiar, la manera de recolectar y analizar los datos que permitan cumplir con los objetivos del proyecto establecidos al inicio. Es importante conocer cada una de las etapas del proceso de investigación científica, así como los resultados que se obtienen de cada una, para que

de esta manera todo investigador pueda saber de antemano qué esperar al desarrollar una investigación y asegurar que se cumplan los objetivos de dicha investigación. De lo contrario, es posible que la idea inicial que se plantee no se pueda desarrollar, se necesiten hacer trabajos adicionales o no se obtengan resultados relevantes y pertinentes como es esperado para cualquier proyecto de investigación. Sin embargo, cada estudio específico dicta sus propios procedimientos, por lo que las etapas descritas en la Figura 5.1 no tienen por qué aplicarse por completo a todos los estudios de campo. Es conveniente, no obstante, dividir la investigación en sus procesos principales examinando la importancia de cada una de las fases. En la presente Tesis, la etapa inicial de planificación tiene como finalidad el acercamiento a los orígenes causales de la habilidades personales y directivas en un contexto concreto y determinado: el sector público de la Provincia de Córdoba. Es decir, se trata de dar respuesta a una serie de cuestiones previas (Figura 5.2).

Figura 5.2: *Cuestiones previas a la investigación*



Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura analizada en los capítulos anteriores permitirá profundizar sobre que variables tienen una mayor o menor nivel de relación de las habilidades y otros constructos respecto de ciertas variables. Por tanto, en un primer momento, el objetivo de la investigación es explicativo, en la medida en que trata de establecer cuáles son las causas por las que se producen determinados fenómenos. En

cuanto a las modalidades del método científico, se distinguen, según incida en la observación de numerosos casos particulares o en el análisis en profundidad y globalmente, cualquiera que sea su amplitud, de uno sólo o varios casos individuales. En el primer caso se utiliza el método predominantemente inductivo que busca determinar los datos y características generales de un colectivo a base de la observación de muchos casos individualmente. En el segundo caso se trata de métodos científicos comprensivos, que intentan comprender lo más profundo posible, una entidad o situación determinada.

En cualquier caso existen problemas que son de una sencillez tal que el simple sentido común basta para encontrar soluciones satisfactorias y todo intento de crear una corriente teórica carece de efectos prácticos. Por lo tanto, aunque el método científico debe ser el protagonista de cualquier trabajo de análisis de la realidad social, ésta, al ser extraordinariamente compleja, heterogénea y sobre todo dinámica, necesita de otros análisis complementarios de formulación general. Para ello existen otros métodos susceptibles de aplicación en las ciencias sociales, según la conexión de las variables o dimensiones que representan el problema a estudiar y que permiten responder a la necesidad de converger en unos estudios sociales que se resisten a planteamientos unidimensionales. En este sentido, Bunge (1989) afirma que ningún método o técnica de investigación es exhaustivo e infalible. Carrasco Arroyo (2005) asegura que los problemas de investigación no suelen encontrarse aislados y definidos en la realidad social, por lo que el investigador tiene que, a partir de la observación de la realidad identificar los problemas, reformularlos hasta que puedan ser investigados. El investigador selecciona tras consulta del marco teórico existente, la metodología más adecuada y lleva a cabo la aplicación del protocolo de investigación a través de las técnicas de obtención de información y recoge los datos necesarios para analizarlos con el fin de explorar, comprender, interpretar o explicar el fenómeno objeto de estudio.

En las Ciencias Sociales han predominado dos perspectivas fundamentales, en muchas ocasiones fuertemente enfrentadas: la cuantitativa y la cualitativa. Reichardt y Cook (1986) afirman que dicha confrontación ha sido tal que ha dejado de lado el tratamiento de otros métodos, ya que la división cuantitativa/cualitativa ha marcado el “camino” de cualquier reflexión metodológica que se quiera realizar en el conjunto de las ciencias humanas y sociales. Mientras que la investigación cualitativa pone el énfasis en la descripción de las cualidades de un fenómeno determinado, buscando un

concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No trata, por tanto, de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En cambio la investigación cuantitativa pone la atención en que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Una de las críticas que se le suelen hacer a las investigaciones cuantitativas desde la perspectiva de los métodos cualitativos, es su propensión a servirse más que comunicarse con los sujetos de estudio. El argumento es que las encuestas utilizan a los individuos para extraer de ellos información que luego es procesada sin que medie ningún tipo de "devolución" a quienes dieron origen a los datos. Por el contrario, se dice que la situación de la entrevista es tan artificial -una persona se limita a preguntar y el otra a responder- que es posible formular cuestionamientos muy sólidos sobre la validez de los datos así obtenidos.

Según Hernández Sampieri *et al.* (2010), los dos paradigmas de investigación, cuantitativo y cualitativo, utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

Respecto a las características propias de cada paradigma, se destacan en la Tabla 5.2, las correspondientes a la investigación cuantitativa.

Tabla 5.2: *Características de la investigación cuantitativa*

-
1. Asume que la realidad social es relativamente constante y adaptable a través del tiempo.
 2. Se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico.
 3. Observa relaciones causales entre fenómenos sociales desde una perspectiva mecanicista.
 4. Asume una postura objetiva, separando su postura con respecto a los participantes en la investigación y la situación.
 5. Estudia poblaciones o muestras que representen poblaciones, haciendo una medición penetrante y controlada.
 6. Estudia conductas y otros fenómenos observables, estudia el comportamiento humano en situaciones naturales o artificiales.
 7. Genera datos numéricos para representar el ambiente social.
 8. Analiza la realidad social descomponiéndola en variables.
 9. Emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados.
 10. Emplea métodos estadísticos para analizar los datos e infiere más allá de los datos.
 11. Emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida.
 12. Es confirmatoria, inferencial y deductiva.
-

Fuente: Elaboración propia a partir de Gall *et al.* (2003) y Pita Fernández y Pértegas Díaz (2002)

En cambio, los métodos cualitativos parecerían encontrar una de sus fuentes de legitimación primarias en el hecho de que permiten una comunicación más horizontal, más igualitaria, entre el investigador y los sujetos investigados. En este sentido, Taylor y Bogdan (2004) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y de la conducta observable. Sin negar que algunos de las investigaciones cualitativas como las entrevistas a profundidad y las historias de vida permitan un acercamiento más "natural" a los sujetos, es necesario reflexionar con más detalles sobre las condiciones que hacen posible este tipo de encuentros. En muchos casos, es precisamente esa condición de subordinación la que da origen a su disposición a colaborar. Cada método, cuantitativo o cualitativo, ataca al otro en sus debilidades, pero precisamente estas debilidades son las que han venido a llenar el hueco que deja el contrario. Así, y aunque lo idóneo sería la combinación de métodos para aumentar la precisión de las investigaciones, es muy habitual que las limitaciones económicas y temporales impidan el empleo de ciertas técnicas en algunas ocasiones. En otras se puede acudir a una combinación de los paradigmas cualitativo y cuantitativo (Reichardt y Cook, 1986), como una estrategia adecuada en determinados proyectos de investigación, con la finalidad de superar las limitaciones de cada uno de los métodos.

Como conclusión a este apartado, Pérez Serrano (2004) analiza las diferencias entre ambos paradigmas de investigación, desde diversos puntos de comparación,

permitiendo obtener una visión clara de sus características/diferencias principales (Tabla 5.3).

Tabla 5.3: *Comparación investigación cualitativa-cuantitativa*

Punto de comparación	Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
<i>Foco de la investigación</i>	Cualidad (naturaleza, esencia)	Cantidad (cuánto, cuántos)
<i>Raíces filosóficas</i>	La fenomenología, la interacción simbólica	El positivismo, el empirismo lógico
<i>Conceptos asociados</i>	Trabajo de campo, etnografía, naturalista	Experimental, empírica, estadística
<i>Objetivo de la investigación</i>	Compresión, descripción, descubrimiento, generadora de hipótesis	Predicción, control, descripción, confirmación, comprobación de hipótesis.
<i>Características del diseño Marco o escenario.</i>	Flexible, envolvente, emergente Natural, Familiar	Predeterminado, estructurado Desconocido, artificial
<i>Muestra</i>	Pequeña, no aleatoria, teórica	Grande, aleatoria, representativa.
<i>Recogida de datos</i>	El investigador como instrumento primario, entrevistas, observaciones.	Instrumentos inanimados (escalas, pruebas, encuestas, cuestionarios, ordenadores)
<i>Modalidad de análisis</i>	Inductivo (por el investigador	Deductivo (por métodos estadísticos)
<i>Hallazgos</i>	Comprehensivos, holísticos, expansivos.	Precisos, limitados, reduccionistas.

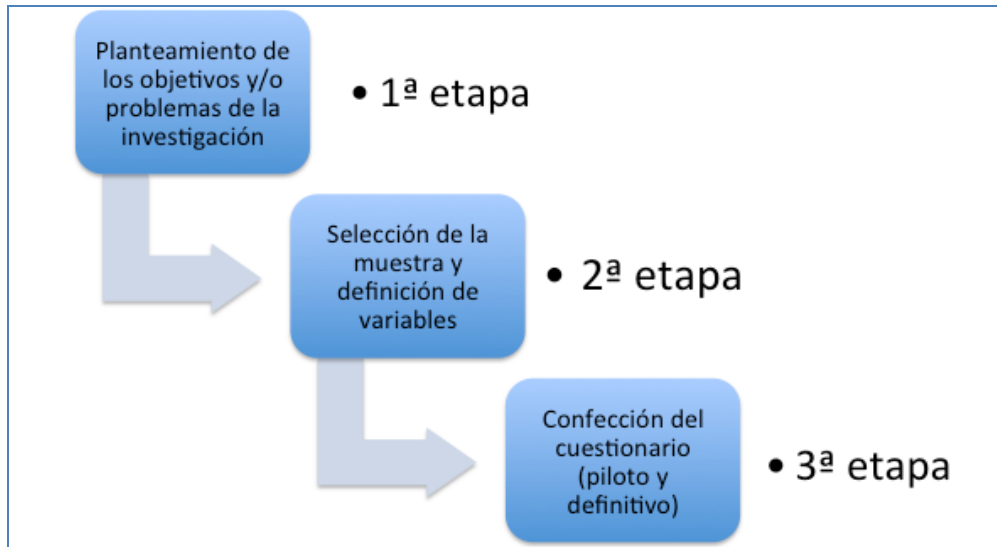
Fuente: Pérez Serrano (2004)

5.2.1. La encuesta

La investigación por encuesta abarca una amplia variedad de procedimientos y técnicas que comparten un objetivo común: la obtención de la información (Arnau, 1995). Existen diferentes metodologías para llevar a cabo un estudio de encuesta (Bisquerra Alzina, 2004) y esta va a depender del criterio que se adopte en el diseño de la investigación. Buendía (1998) establece tres fases de desarrollo: teórico conceptual, metodológica y estadístico-conceptual; en la primera fase incluye el planteamiento de los objetivos y/o problemas e hipótesis de investigación, en el segundo la selección de la muestra y la definición de las variables que van a ser objeto de estudio; y en la tercera se incluye la elaboración piloto (pretest) y definitiva del cuestionario y la codificación del mismo que permitirá establecer las conclusiones correspondientes al estudio (Figura 5.3). Kerlinger y Lee (2002) y Buendía *et al.* (1998) presentan a las encuestas como un método cuantitativo esencial en el diseño una investigación o estudio con enfoque

especial en cuestionarios y entrevistas.

Figura 5.3: *Fases de desarrollo de una encuesta*



Fuente: Elaboración propia a partir de Buendía (1998)

La investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeños, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas. Como tal, la investigación por encuesta puede clasificarse como estudios de campo con una orientación cuantitativa (Kerlinger y Lee, 2002). Las organizaciones deben crear información para llevar a cabo sus investigaciones, bien porque esa información no existe o porque su antigüedad la hace inútil. La metodología a seguir está en función de los objetivos que pretenda el investigador. Arnau (1995) plantea cuatro etapas en el proceso de investigación por encuesta, en la primera se plantean los objetivos y se prepara el instrumento de recogida de información, en la segunda la planificación del muestreo y la recogida de datos y en la tercera el análisis. La interpretación de los resultados constituye la cuarta etapa.

Las encuestas pueden ser clasificadas convenientemente de acuerdo con los siguientes métodos para obtener información: entrevista personal, cuestionario enviado por correo, por panel y por teléfono. De éstas, la entrevista personal eclipsa a las otras, por ser la herramienta más poderosa y útil de la investigación social científica por

encuesta (Kerlinger y Lee, 2002). Por su parte, Casas Anguita *et al.* (2003) establecen las siguientes etapas:

- Identificación del problema.
- Determinación del diseño de la investigación.
- Especificación de las hipótesis.
- Definición de las variables.
- Selección de la muestra.
- Diseño del cuestionario.
- Organización del trabajo de campo.
- Obtención y tratamiento de datos.
- Análisis e interpretación de los resultados.

Las encuestas pueden ser definidas “como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables, con determinados errores y confianzas, a una población” (Grande y Abascal, 2005: 14).

La encuesta es un método de investigación basado en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que constituyen una muestra representativa de una población con la finalidad de describir y/o relacionar características personales, permitiendo así generalizar las conclusiones (Latorre *et al.*, 1996). Otros autores ponen el énfasis en la importancia de la elaboración y la realización adecuada de una encuesta, que permitirá al investigador poder llegar a responder preguntas sobre el qué, el cómo, el cuándo, el quién y el porqué de la realidad (Arias y Fernández, 1998). Por su parte, Torrado (2004) destaca un aspecto poco resaltado en los estudios e investigaciones: la ética de las encuestas, abordando las siguientes cuestiones de interés para los resultados y objetivos a alcanzar (Figura 5.4). En este sentido, Buendía y Berrocal (2001), consideran que la investigación no es sólo un acto técnico; es ante todo el ejercicio de un acto responsable, y desde esta perspectiva la ética de la investigación hay que plantearse como un subconjunto dentro de la moral general aunque aplicada a problemas mucho más restringidos que la moral general, puesto que se estaría refiriendo a un aspecto de la

ética profesional. Cuatro son los grandes problemas éticos planteados en la literatura:

- Ocultar a los participantes la naturaleza de la investigación o hacerles participar sin que lo sepan.
- Exponer a los participantes a actos que podrían perjudicarles o disminuir su propia estimación.
- Invadir la intimidad de los participantes.
- Privar a los participantes de los beneficios.

Figura 5.4: *La ética de la encuesta*



Fuente: Elaboración propia a partir de Torrado (2004)

A pesar de las limitaciones éticas, las encuestas presentan una serie de ventajas e inconvenientes que deberán ser tenidas en cuenta por los investigadores. Las ventajas han sido destacadas sobre sus desventajas. La primera es que el cuestionario es fácil de aplicar, exige poco esfuerzo y tiempo. En segundo lugar, los datos que se obtienen son confiables porque las respuestas se limitan a las alternativas mencionadas. Por último, la codificación, el análisis y la interpretación son relativamente sencillos, a lo que han ayudado los potentes programas informáticos que incorporan un avanzado nivel de posibilidades de tratamiento estadístico, tanto analítico como gráfico. Kerlinger y Lee (2002) sintetizan dichas ventajas y desventajas (Tabla 5.4).

Tabla 5.4: *Ventajas y desventajas de la encuesta*

Ventajas	Desventajas
Una de las mayores ventajas de este instrumento, es que no se necesitan personas preparadas para la recogida de información.	Se pierde, un elevado número de cuestionarios, cuando son enviados por correo.
El cuestionario se puede enviar por correo, con una simple carta de presentación.	Las respuestas pueden estar afectadas por el cambio de humor o estado general.
Las respuestas pueden ser más meditadas, al no exigirse tiempo en la realización, además de existir mayor libertad de expresión al no encontrarse coaccionado el encuestado por la presencia del entrevistador.	Solo es adecuado para determinadas personas. Contestarlo implica cierto nivel de comprensión y expresión, además del dominio de técnicas de respuestas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kerlinger y Lee (2002)

Sin embargo, Naresh (1997) considera que el método de encuesta tiene las siguientes desventajas:

- Que los entrevistados no puedan o no estén dispuestos a proporcionar la información deseada.
- Que los entrevistados no estén dispuestos a responder si la información que se pide es delicada o personal.
- Que las preguntas estructuradas y las alternativas de respuesta fija pueden dar como resultado la pérdida de la validez en cierto tipo de datos, como creencias y sentimientos.
- Por último, el hecho de que no es fácil redactar las preguntas de manera apropiada.

Un aspecto determinante al trabajar con encuestas será la fase de extracción de la información, que necesariamente deberá realizarse mediante el uso de software específico y de las técnicas estadísticas. Kendall y Stuart (1977), definen la estadística como una rama del método científico que se ocupa de los datos obtenidos contando o midiendo las propiedades de los fenómenos naturales. Las estadísticas como método de análisis en las ciencias sociales juegan un papel muy importante, pues permiten a través de sus estudios ubicar, clasificar, interpretar, escoger, distinguir, etc., una cantidad de elementos para la observación y análisis de los hechos.

La estadística capacita para:

- Interpretar las puntuaciones individuales de los sujetos en el contexto de los grupos de los que forman parte.
- Caracterizar los grupos con los que trabaje: una clase, un curso, los miembros de una profesión (médicos, abogados, fontaneros, jornaleros...), los sujetos que han realizado una encuesta, etc.
- Extraer información de tales características para la toma de decisiones de carácter profesional.
- Identificar relaciones existentes entre las puntuaciones obtenidas por los miembros de esos grupos en dos o más variables.
- Aplicar a los miembros de los grupos las propiedades de los modelos estadísticos a los que se acomodan los datos empíricos.
- Poner a prueba diferentes formas de intervención (métodos, formas de motivación, régimen disciplinario, premios, etc.) sobre sujetos o grupos.

5.2.2. Otras técnicas de recogida de información

Además de la encuesta o cuestionario, el investigador puede disponer de otras alternativas para la recogida de información. Orti (1993) realizó una propuesta articulada de un diseño metodológico completo, multidimensional y concreto para la investigación, análisis e intervención social, para el cual distinguió diferentes momentos que representan, a la vez, todas las posibles estrategias empíricas de aproximación a la realidad social. Siguiendo a Comas Arnau (2008), otras posibles estrategias se identificaban en las siguientes:

- La entrevista
- Observación y observación participante.
- Análisis secundario de fuentes de datos.
- Registro y análisis de casos.
- Informantes clave y cualificados.

- Narraciones e historias de vida.
- Grupos de discusión.

En los epígrafes siguientes se analizan con detalle, por su importancia y relevancia, las dos primeras estrategias indicadas, la entrevista y observación. No obstante, este mismo autor define a continuación los restantes métodos de investigación que reportan información complementaria que podrá resultar de interés para el investigador.

- **Análisis secundario de fuentes de datos:** Estas fuentes de datos pueden ser las estadísticas oficiales, los documentos oficiales, los documentos personales, los contenidos de los Medios de Comunicación, Internet y la bibliografía especializada. Las estadísticas oficiales es la fuente de datos secundaria más importante para cualquier evaluador. Se trata de la fuente de datos más fiable, de mayor calidad y más transparente, ya que es la más observada y criticada, de tal forma que ante cualquier estadística oficial siempre podemos acceder a una descripción de sus límites metodológicos para saber hasta que punto se adecuan a los contenidos de las preguntas que formulamos en la matriz.
- **Registro y análisis de casos.** Se refiere, desde la perspectiva particular de la investigación social, a aquella estrategia de recolección de datos que establece un procedimiento mediante el cual se pretende conocer, recopilar y registrar la totalidad de casos o acontecimientos que define una determinada variable, con la finalidad de obtener la información que se precisa para legitimar de una forma contundente el diseño de políticas o intervenciones concretas.
- **Informantes clave y cualificados.** La técnica de los informantes clave y los informadores cualificados está íntimamente ligada a la cuestión de la mediación social. Se trata de un procedimiento metodológico con una única complicación técnica: los criterios de selección de los informantes, que implica las siguientes condiciones de utilización: se le requiere un cierto compromiso por parte del mismo y del evaluador, no se les entrevista sino que se habla con ellos, la relación en un proceso abierto en el que ambas

partes aportan información y obtienen beneficios, y que pare ser el mejor informante debe ser un sujeto profundamente mediado por su entorno, bien informado pero a la vez abierto a modificar sus opiniones. Una modalidad de este tipo de estrategia es el método Delphi que es el más utilizado, y que consiste en someter a un grupo de expertos o especialistas a que respondan dos o más formularios sucesivos destinados a recolectar sus opiniones y visiones sobre el tema en cuestión. Cada vez que se rellena el formulario se denomina ronda. Uno de los objetivos básicos de un Delphi consiste en el logro de pronósticos que sean el producto de consensos lo más sólidos posibles.

- ***Narraciones e historias de vida.*** La técnica de las historias de vida aparece en muchas tradiciones académicas nacionales, con formas un tanto particulares, lo que ha generado una cierta confusión terminológica y una difícil delimitación conceptual, porque en ocasiones un mismo término se emplea para designar cosas muy distintas según las correspondientes tradiciones.
- ***Grupos de discusión.*** Es una técnica de recogida de datos, en la cual el investigador provoca un diálogo que obliga a la participación, en el que el investigador consigue que el mundo se manifieste de forma natural, pero alrededor de un tema y una situación controlada. El Grupo de Discusión funciona como un escenario donde los participantes se sienten protagonistas, reconocidos y representativos, lo que les lleva adquirir conciencia de su papel social y a expresar tanto sus sentimientos personales como los de colectivo con el que se supone que se identifican.

5.2.2.1. *La entrevista*

En relación a los métodos anteriores, el más destacado y utilizado es la entrevista. En la vida cotidiana se encuentran muchas ocasiones de poder realizar una entrevista e incluso si se generalizase se puede hablar de entrevista siempre que dos personas interactúan por motivos muy variados, con una frecuencia que puede ir desde

el contacto efímero hasta la interacción frecuente, como por ejemplo con el jefe o los compañeros de trabajo. La entrevista es una técnica orientada a obtener información de formal oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando.

La teoría y la práctica de la entrevista se formalizó en los años que transcurren entre 1954 y 1957, período en el que aparecen primero el clásico texto de Hyman (1954), aunque se debe a Khan y Cannell (1957) que describen, por primera vez, la entrevista como una conversación con un propósito. Si se pudiera considerar la entrevista una línea continua, se encontraría en un extremo con la entrevista clínica que goza de la máxima apertura y el mínimo de estructuración y, en el extremo opuesto, estaría la entrevista cerrada que se produce en la realización de una encuesta, donde el entrevistado es sometido a un cuestionario al que ha de responder en los términos propuestos por la persona que ha confeccionado el cuestionario y donde, por tanto, la estructuración es máxima. En el primer caso, el entrevistado puede llevar la entrevista según su voluntad, mientras que en el segundo, el entrevistado se ve obligado a responder en los términos indicados por las posibles respuestas a cada pregunta. En la entrevista abierta el entrevistado puede elaborar un discurso, pero en la entrevista cerrada ha de responder con un sí, un no, un de acuerdo, etc. (Rodríguez López, 1993).

Las modalidades de las entrevistas pueden ser de acuerdo a las siguientes categorías:

- Según el grado de estructuración: estructurada, semiestructurada y no estructurada
- Según el número de participantes: individual, en grupo (*focus group* o grupo de discusión):
 - Comparativas.
 - De evocación de hechos pasados.
 - De evocación de comportamientos pasados.
 - De reacciones afectivas.
 - De Causa-Efecto.
 - De información complementaria sobre aspectos, reacciones y sucesos.

- Condicionales.
- Indagaciones.

A continuación se describen someramente, los apartados de la entrevista de investigación para conocer los rasgos específicos que las distinguen de otros tipos de entrevistas:

1. *Factores de contexto.* Aunque son aspectos previos a la realización propiamente dicha de la entrevista, bajo este concepto se incluyen algunos elementos importantes para determinar el curso de la entrevista y habrá que prestarles el suficiente cuidado si se quieren conseguir los mejores resultados, como son el lugar y la distancia.
2. *La preparación.* Previamente al inicio de la entrevista en sí, habrá que prepararla de manera adecuada y para ello es necesario formular el problema que se plantea y definir los objetivos a conseguir mediante la utilización de esa entrevista. Es importante tener algún conocimiento del tema a investigar, con el fin de poder diseñar más adelante la guía que nos marcará el camino o posibles itinerarios a seguir en el desarrollo de la interacción.
3. *La selección del entrevistado.* En las entrevistas de investigación se deberá tener en cuenta el diseño de la muestra de donde habrán de elegirse los sujetos. Sin embargo al tratarse de una técnica cualitativa, no se rige por los principios de la estadística distributiva. La representatividad se produce en función del grado de similitud de la persona entrevistada con las que pertenecen a su misma categoría estructural.
4. *La guía de la entrevista.* La guía es a la entrevista de investigación lo que el cuestionario a las encuestas. A veces se usa el término guión para referirse a la guía de la entrevista, pero esto induce a confusión, puesto que el primero suele asociarse a un esquema de preguntas con un grado de estructura mucho mayor y, por tanto, donde la persona entrevistada tiene menos capacidad de maniobra.

En la Tabla 5.5 se presentan las principales etapas o fases que debe tener la

entrevista de investigación, siendo necesario el estricto cumplimiento de cada una de ellas para conseguir de manera adecuada los objetivos propuestos al inicio del proceso investigador.

Tabla 5.5: *Etapas de la entrevista de investigación*

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Preámbulo	Primeros momentos de interacción entre entrevistado y entrevistador, donde se define la situación y se establece el marco dentro del que transcurrirá la entrevista. Persigue crear un ambiente agradable para la persona entrevistada.
Apertura	En sentido estricto, se basa en la primera pregunta que dará la entrada a la conversación que se va a mantener a continuación. Ésta debe ser muy abierta y formularse en términos genéricos con relación al tema objetivo.
Desarrollo	Es la parte central de la entrevista y la de mayor duración. Su objetivo es conseguir por parte del entrevistador la máxima información sobre el tema de investigación, con la mayor variedad y riqueza de matices. Esto se logra cuando el entrevistado es capaz de participar plenamente en la conversación, elaborando un discurso en el que emplea su propio lenguaje.
Cierre	Una vez que el entrevistador valora que ha llegado a cumplir los objetivos previstos, llega el momento del cierre de la entrevista. Es pues el momento de dar las gracias al entrevistado por su colaboración, haciéndole notar la importancia de la información que ha suministrado.

Fuente: González Santa Cruz (2011)

5.3. DISEÑO MUESTRAL E INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En el presente apartado se describen los aspectos más destacados del diseño de la muestra en referencia a la población universo (los empleados públicos) de la ciudad de Córdoba y su provincia, estableciendo de manera pormenorizada el proceso real de composición del trabajo de campo y los principales resultados cuantitativos agregados obtenidos. Además, se analiza el instrumento de obtención de la información, señalando los motivos que han llevado a elegir la encuesta, se fijan las principales tipologías de cuestionarios y de preguntas y se concretan los apartados específicos que componen el cuestionario utilizado para la investigación.

5.3.1. Diseño muestral

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en el sector público de la provincia de Córdoba, que incluye una importante representación de entidades, de diferentes sectores de actividad y pertenecientes a las cuatro administraciones que configuran el sector público: Administración Estatal, Administración Autonómica, Administración Local y Administración Universitaria. La importancia y complejidad de las variables que inciden en los empleados del sector público ha hecho que se haya extendido el estudio a toda la población (Tabla 5.6), por tanto a todos los empleados públicos de la Provincia de Córdoba, que asciende a 46.175 empleados (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2015).

Tabla 5.6: *Empleados del sector público de Córdoba*

ÁMBITO	ESTATAL	AUTONÓMICA	LOCAL	UNIVERSIDAD	TOTAL
CÓRDOBA	8.180	23.349	12.777	1.869	46.175
%	17,72%	50,57%	27,67%	4,05%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015).

De acuerdo al tamaño de la población, se calcularon los tamaños óptimos de la muestra para diferentes niveles de confianza (Tabla 5.7), estableciéndose como objetivo no superar el margen de error muestral máximo cifrado en el 3%.

Tabla 5.7: *Cálculo del tamaño óptimo de la muestra*

Margen de error máximo	3,0%
Tamaño de la población	46.175
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	1.043
Tamaño para un nivel de confianza del 97%	1.272
Tamaño para un nivel de confianza del 99%	1.778

Fuente: Elaboración propia

El modo de aplicación de la investigación se realizó mediante un cuestionario estructurado y cerrado, tanto en formato papel como mediante un cuestionario online,

respondidos por parte de los empleados públicos en función de las condiciones puestas por la entidad seleccionada. El tamaño de la muestra ha sido de 1.363 encuestas, de las cuáles el 88,48% se realizó a través de cuestionario en formato papel y el 11,52% restante en formato telemático. El análisis del muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional (Tabla 5.8) ha permitido establecer una muestra objetivo para cada estrato (identificados por las cuatro administraciones).

Tabla 5.8: *Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional*

Tamaño de la población objetivo				46.175
Tamaño de la muestra que se desea obtener				1.363
Número de estratos a considerar				4
Afijación simple: elegir de cada estrato			340,75	sujetos
Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Administración Estatal	8.180	17,7%	241
2	Administración Autonómica	23.349	50,6%	689
3	Administración Local	12.777	27,7%	377
4	Administración Universitaria	1.869	4,0%	55
	TOTAL	46.175	100,0%	1.363

Fuente: Elaboración propia

La muestra real obtenida se ha acercado notablemente al objetivo planteado. Los datos finales se muestran en el Tabla 5.9 y reflejan que el 49,23% de la muestra corresponde a la Administración Autonómica, mientras que la Estatal y la Local, se repartían, el 20,47% y el 26,56% respectivamente. La Administración Universitaria respondió al 3,7%.

Tabla 5 9: *Reparto encuestas por Administración y formato*

Administración	ONLINE	PAPEL	TOTAL	%
Estatal	3	276	279	20,47%
Autonómica	103	568	671	49,23%
Local	39	323	362	26,56%
Universidad	12	39	51	3,74%
TOTAL	157	1.206	1.363	100,00%
	11,52%	88,48%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

La utilización del cuestionario bajo un sistema concreto, formato papel o telemático, se realizó en función de la dispersión de la plantilla en más de un centro de

trabajo, así como en el grado de utilización e implantación de las nuevas tecnologías. No obstante, la inmensa mayoría sigue optando por la encuesta en formato papel, sin duda por la desconfianza a suministrar información personal a través de medios electrónicos o digitales. En resumen, la muestra seleccionada alcanzó un tamaño muestral de 1.363, lo que representa un error muestral del 2,62% (Tabla 5.10). Para calcular este valor se aplica la fórmula siguiente:

$$E = K \left[\left\{ \frac{p \cdot q}{n} \right\} \cdot \left\{ \frac{N-n}{N-1} \right\} \right]^{1/2}, \text{ donde } p=q=0,5 \text{ con una significatividad del } 95 \% \text{ y } K = 1,96.$$

Tabla 5.10: *Error muestral*

Tamaño muestral realmente logrado	1.363
Tamaño de la población	46.175
Error máximo para un nivel de confianza del 95%	2,62%
Error máximo para un nivel de confianza del 97%	2,90%
Error máximo para un nivel de confianza del 99%	3,44%

Fuente: Elaboración propia

Los datos concretos de la investigación realizada se recogen en el Tabla 5.11, que a modo de ficha técnica de la investigación, muestra las principales variables que identifican el alcance del estudio realizado para la presente investigación.

Tabla 5.11: *Ficha técnica de la investigación*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Ámbito geográfico:	Córdoba capital y provincia
Universo:	Personal del Sector Público
Tamaño del universo:	47.175 empleados públicos en el Sector Público en Córdoba.
Modo de aplicación:	Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado (Formato papel y mediante cuestionario online).
Tamaño de la muestra:	1.363
Error muestral:	2,62%
Período de recogida de información:	Septiembre-Diciembre 2013

Fuente: Elaboración propia

En relación con el periodo de recogida de la información, se desarrolló entre septiembre y diciembre de 2013. Previamente, durante la primera quincena de julio de

2013, se realizó un pre-test a 22 empleados públicos repartidos por diferentes administraciones, entidades y sectores, obteniéndose conclusiones que mejoraron la redacción de la encuesta y que permitieron corroborar la validez y fiabilidad de la encuesta, obteniéndose un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,854 (Nunnally y Bernstein, 1994). Por tanto, se puede concluir que los resultados obtenidos, que serán objeto de descripción y análisis en el capítulo sexto, son extensibles ampliamente a la situación general del sector público en la provincia de Córdoba.

El cuestionario (Anexo II. Cuestionario aplicado) estaba formado de 27 preguntas y en base a ellas se intentaba conocer aspectos concretos del puesto de trabajo y la Administración de pertenencia, la valoración de las habilidades directivas y su influencia sobre la organización. En relación a la validación de las encuestas realizadas, globalmente consideradas, la totalidad se completaron de forma exitosa, aunque un análisis más parcial muestra que las preguntas 12 (*¿Cuál de los siguientes factores buscó al ingresar en la Administración? Indicar sólo 1ª y 2ª por importancia*) y 16 (*¿Cuál de las siguientes razones dificultan la reforma de la Administración? Indicar sólo 1ª y 2ª por importancia*) mostraron una mayor incidencia de respuestas incompletas o erróneas (13,9% y 25,5%, respectivamente).

En total se seleccionaron 97 entidades/unidades administrativas diferentes pertenecientes tanto a servicios centrales como a servicios periféricos, elegidas específicamente con objeto de abarcar sectores diferentes (administración general, sanidad, educación, investigación, seguridad, justicia, servicios sociales, vivienda y empleo, defensa, etc.), localización geográfica dispar (en Córdoba capital y en municipios de la provincia, de mayor y menor población) y dimensiones distintas (desde pequeñas organizaciones hasta macro entidades de más de 5.000 empleados públicos). En cuanto al grado de respuesta obtenido de las entidades a las que se les planteó el cuestionario de investigación, se obtiene una tasa de respuesta positiva del 84,54%. Se destaca la gran facilidad mostrada por la inmensa mayoría de responsables a colaborar, incluso llegando a interesarse por los resultados que pudieran obtenerse de la investigación. Entre los motivos alegados para rechazar la colaboración con esta investigación fueron los siguientes:

- La no oportunidad del momento por estar en periodos de negociación sindical y ser la temática de la encuesta “delicada”.

- El precisar autorización de sus responsables a nivel nacional o regional.
- Falta de confianza en la garantía de la confidencialidad.
- La falta de implicación del responsable en colaborar con la investigación.

Como se ha señalado con anterioridad, el instrumento para la recogida de la información ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado, en formato papel o telemático, constituido por cuatro bloques, cuya descripción detallada se recoge en el Tabla 5.12. Identificadas las entidades se comenzó con la primera llamada telefónica personal a los directores o responsables de la entidad, o con la visita personal, presentándoles el proyecto de investigación, solicitándoles su colaboración, concertando una reunión para la explicación directa y la entrega de las correspondientes encuestas. El cuestionario, adaptado de González Santa Cruz (2011), fue elaborado con la finalidad de identificar un inventario de 22 habilidades directivas, y sobre determinadas facetas relacionadas con el puesto de trabajo (Tabla 5.12), éstas últimas seleccionadas en base al cuestionario de Robina Ramírez (2002).

Tabla 5.12: *Estructura del cuestionario de investigación*

Variables sobre la Administración a la que pertenece	
Bloque I	Datos sobre la antigüedad en la administración, trabajo anterior, grupo de clasificación inicial y actual, administración en la que trabaja actualmente, tipo de entidad, número de empleados, si desarrolla un puesto directivo, si tiene personal a su cargo y número de empleados, si tiene responsabilidad sobre el presupuesto y factores que se buscó al ingresar en la administración.
Variables relacionadas con el puesto de trabajo	
Bloque II	Identificación con el puesto, con los directivos y valores que debe tener un “buen empleado”, grado de cumplimiento en relación al desempeño del puesto de trabajo, la importancia que los directivos dan a la valoración de los atributos que debe tener un buen empleado para que la Administración sea eficaz (escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 “Total desacuerdo” y 5 “Total acuerdo”). Valoración de la primera y segunda razón sobre una lista de 10 razones que dificultan la reforma de la Administración.
Variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo	
Bloque III	Valoración de 22 habilidades como directivo o responsable de personas, así como desde la perspectiva de subordinado (escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 “Nada desarrollada” y 5 “Muy desarrollada”). Valoración de las 5 habilidades más importantes de mayor a menor importancia y finalmente, el grado de influencia de las habilidades en la Administración a través de 6 aspectos (escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 “Total desacuerdo” y 5 “Total acuerdo”).
Variables sociodemográficas	
Bloque IV	Sexo, estado civil, edad, nivel de formación, nivel salarial, pertenencia sindical y formación específica en habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Al contactar con el responsable de la entidad seleccionada, se trataron los siguientes temas relacionados con los principios básicos del trabajo de campo de la presente investigación:

- **Información:** Dar a conocer personalmente a los/as directores/as el significado y finalidad de la investigación.
- **Implicación:** Concienciar de la necesidad de transmitir a los empleados que dependan de su coordinación las directrices recibidas.
- **Responsabilización:** Recoger los cuestionarios contestados durante el período establecido para ello (aproximadamente, dos semanas).
- **Anonimato:** El/La directora/a debe subrayar la voluntariedad del estudio, así como garantizar la entrega de sobres en blanco y la recogida de los mismos en los sobres cerrados.

En cada uno de los sobres que se entregaron para su distribución entre los empleados públicos de cada entidad se incluía la siguiente información:

- Una “Carta de presentación” firmada por los directores y autor de la presente Tesis, explicando el objeto y finalidad de la investigación, así como los datos de contacto para resolver dudas y/o aclaraciones.
- La primera hoja del cuestionario que recogía las instrucciones generales para rellenarlo.
- El cuestionario formado por tres hojas impresas por delante y por detrás, y grapado.
- Tarjeta de visita, con el nombre del investigador y teléfono de contacto.

Aproximadamente entre dos a tres semanas después de la primera toma de contacto y, previa confirmación telefónica, se visitaba de nuevo cada entidad para recoger los correspondientes sobres cerrados con las encuestas cumplimentadas en su interior. También se utilizó la tarjeta de contacto llamando desde la entidad al investigador, avisando de que ya estaban las encuestas terminadas o bien se enviaban por correo a la Facultad de Ciencias del Trabajo (Universidad de Córdoba).

Se ha considerado más apropiada la encuesta escrita sobre otras posibilidades

como la entrevista personal, la encuesta telefónica, etc., en virtud de algunas de las ventajas que presenta (como se ha indicado anteriormente), tales como su reducido coste de realización, el alto grado de accesibilidad a la población objetivo y la probabilidad inferior de errores en el tratamiento de datos. No obstante, los inconvenientes antes reseñados, a partir de los resultados de una encuesta se pueden identificar y estimar los valores y las necesidades que los empleados relacionan personalmente con su actividad cotidiana y con la organización en la que desempeñan la actividad. La encuesta proporciona a la organización la oportunidad de configurar una perspectiva centrada en el sujeto y determinar también las conductas que prevalecen en el substrato de aquellas, como el deseo de llegar a cumplir las expectativas, la necesidad de alcanzar una mayor competencia profesional, la necesidad de alcanzar las metas fijadas, etc.

Finalmente, el tratamiento de los datos se realizó con el programa SPSS versión 21 (versión para Mac), aplicándose una serie de técnicas estadísticas que se describirán en los siguientes apartados.

5.3.2. Instrumento específico de recogida de la información

Para diseñar un cuestionario es necesario, en primer lugar, tener clara la información que se requiere en la investigación, así como, seleccionar el tipo de cuestionario a aplicar, cuál es el contenido de las preguntas a realizar, motivar al que va a responderla, estructurar, redactar, ordenar y disponer adecuadamente los ítems. Asimismo, reproducir el cuestionario ya terminado para realizar la prueba piloto, la cual servirá para mejorar el instrumento y verificar su confiabilidad (Malhotra, 1997).

Siguiendo a Sierra Bravo (1998: 307) “la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o a los motivos de sus actos, opiniones y actitudes”. Como señalan Castillo y Prieto (1990: 128), las encuestas “dan los mejores resultados cuando todas las dimensiones de la situación son conocidas, cuando sus

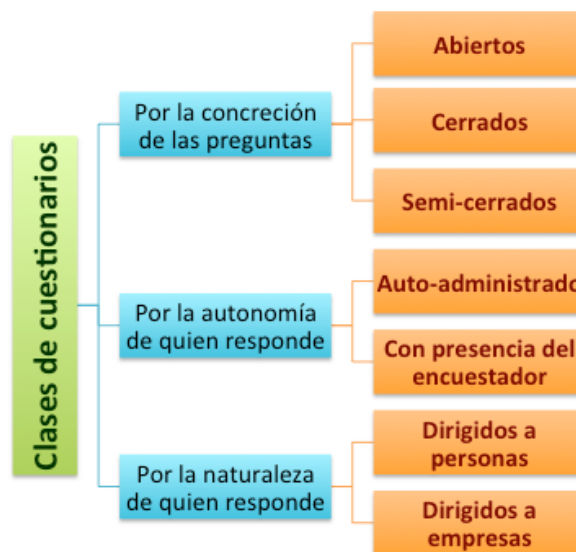
resultados pueden integrarse en el contexto más vasto de la situación, cuando el método del cuestionario puede ser completado por otras técnicas de encuesta, sobre todo la observación y la entrevista, y sus resultados están ligados a los datos sobre rotación de la mano de obra, la disciplina, trato con los jefes, condiciones de satisfacción, movilidad funcional, etc.”

Las fases para su desarrollo, de manera breve, son las siguientes:

- Decidir qué tipo de información hace falta.
- Determinar el tipo de cuestionario.
- Dar contenido a las preguntas.
- Estructurar el cuestionario.
- Probar el cuestionario: prueba piloto (pretest).
- Difundir el cuestionario.

Para realizar una investigación adecuada y específica, es necesario fijar qué modelo de cuestionario se va a emplear. Para ello existen distintas clases en función del grado de concreción de las preguntas, el grado de autonomía para su cumplimentación y la naturaleza de quien lo cumplimenta (Figura 5.5).

Figura 5.5: *Clasificación de cuestionarios*



Fuente: Elaboración propia a partir de Grande y Abascal (2005)

Del mismo modo, hay que ser muy cuidadoso con el contenido y la forma del cuestionario para recoger la información necesaria y llevar a cabo correctamente la investigación que se desarrolla. Además debe estar redactado de forma que facilite su cumplimentación y permita obtener una tasa elevada de respuesta. En su diseño, ha de definirse la codificación de las preguntas más apropiada para su posterior tratamiento estadístico.

En cuanto a los tipos de preguntas que pueden hacerse, se pueden agrupar en diversas categorías en relación con los distintos criterios de clasificación (Tabla 5.13).

Tabla 5.13: *Clases de preguntas*

Criterios de clasificación	Clases de preguntas
Libertad de elección de repuestas	Abiertas
	Cerradas
	Semi-cerradas
Cantidad de respuestas y su relación	Dicotómicas
	Respuestas múltiples
	Baterías de preguntas
Fines de las preguntas	Filtro
	Control
	Obtener información
Formas de realizarse	Directas
	Indirectas

Fuente: Grande y Abascal (2005)

Al emplear el cuestionario como instrumento de recogida de la información, se ha de considerar también algunas limitaciones que afectan a la interpretación de los datos obtenidos. De un lado, el marco coyuntural en el que se inscribe el estudio está expuesto a modificaciones de orden social, económico, laboral, etc. De aquí que la investigación realizada aportará conclusiones diferentes según el periodo de realización de la misma. Y de otro, al apoyarse la investigación en opiniones subjetivas de los empleados está condicionado a las variaciones de los actores afectados, reacciones afectivas, oportunismo, ideas preconcebidas sobre las habilidades, la situación de cada Administración, la percepción personal que realiza sobre sus responsables o subordinados, etc.

El cuestionario que se incluye en el Anexo II: Cuestionario aplicado, ha seguido un proceso continuo de depuración hasta su cierre definitivo, una vez finalizado el

pretest realizado previamente. En este proceso se fue modificando paulatinamente su contenido inicial, de forma que las distintas cuestiones quedaran formuladas de forma ordenada y comprensible para facilitar las respuestas y evitar posibles dudas que llevaran a los encuestados a no responder determinadas preguntas. Una vez realizada la revisión y las modificaciones oportunas sobre el cuestionario inicial formulado en el trabajo de investigación, se determinaron una serie de apartados generales sobre los que agrupar los distintos ítems relacionados en la encuesta, siguiendo el modelo de cuestionario estructurado y cerrado de Robina Ramírez (2002), Sánchez Cañizares *et al.* (2007) y González Santa Cruz (2011).

5.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas empleadas en el análisis de los datos obtenidos con el trabajo de campo, se han diferenciado en función del tipo de variables cuya relación de causalidad con las habilidades personales y directivas se desea contrastar. De esta forma, se encuentran los instrumentos que van a servir para evaluar las características personales del empleado público y del puesto de trabajo sobre las habilidades personales y directivas, que son directamente observables y medibles. Son las siguientes:

- Variables nominales de tipo cualitativo, que clasifican cada observación en una de las posibles categorías preestablecidas, categorías que son exhaustivas, excluyentes y no mantienen una relación de orden entre sí. Están asociadas a las variables sociológicas (sexo, estado civil, pertenencia sindical y formación específica en habilidades).
- Variables cualitativas en escala ordinal, que son aquéllas cuyas observaciones se presentan en una serie de categorías jerarquizadas u ordenadas según algún tipo de criterio. Entre ellas se encuentran las variables referidas a tipo de entidad, Administración de pertenencia, nivel educativo y grado de dependencia de los ingresos. También se han considerado las

variables con referencia a los factores para ingresar en el sector público y las razones que dificultan la reforma de la Administración.

Para el análisis general de las variables se emplearon los métodos descriptivos básicos, de modo que, para las variables cualitativas, se obtuvo el número de casos presentes en cada categoría y el porcentaje correspondiente; y para las variables cuantitativas el mínimo, máximo, media y desviación típica. En las tablas de contingencia se obtuvo la frecuencia y el porcentaje de casos que presentan las dos características de forma conjunta. Para conocer si entre las dos variables hay o no dependencia se realizó la prueba Chi-cuadrado, comprobando también si las proporciones de columna son o no diferentes mediante la corrección de Bonferroni. Se realizó un análisis factorial con el método de componentes principales y con rotación Varimax de las habilidades directivas valoradas por los encuestados calculando en cada uno de los factores extraídos el índice de homogeneidad corregido de cada ítem con su respectivo factor, así como el grado de relación que cada uno de ellos guarda con el total de la dimensión a la que pertenece (correlación ítem-test) y el coeficiente alfa de Cronbach corregido. Por último, se muestra la fiabilidad de los factores y del cuestionario calculada a través del alfa de Cronbach.

El Análisis Multivariado de la Varianza (MANOVA) se empleó para analizar las posibles diferencias de un conjunto de variables dependientes (p.ej. variables identificación puesto de trabajo, del desempeño del personal directivo, etc.) entre los grupos de las variables independientes (p.ej. tipo administración, sexo, etc.). El análisis de conglomerados (en inglés, *cluster analysis*) es una técnica multivariante que se utilizó para agrupar las habilidades directivas en función del parecido o similitud existente entre ellas. Por último, el Análisis de Componentes Principales es una técnica multivariante que permite el tratamiento conjunto de las variables observadas reduciendo así el número de datos, y consiguiendo identificar un grupo de variables ficticias formadas a partir de la combinación de las anteriores observadas. De esta forma se empleó para sintetizar las características del puesto de trabajo y relacionarlos entre sí.

El análisis estadístico se realizó con el programa SPSS 21.0 para Mac. Las diferencias consideradas estadísticamente significativas son aquellas cuya $p < 0.05$.

5.4.1. Coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de correlación r de Pearson permite medir la asociación lineal entre dos variables medidas, al menos, con una escala de intervalo. Una variable cuantitativa toma valores que son cuantificables. A partir de dos hipótesis, de partida y alternativa, identificada con H_0 y H_a . La hipótesis de partida H_0 afirma que las dos variables en estudio son independientes, mientras que la hipótesis alternativa H_a plantea el supuesto que las dos variables en estudio están relacionadas. En Estadística todas las variables se suponen independientes hasta que los datos aporten información suficiente de que las variables están relacionadas. Para superar las limitaciones de la covarianza, el estadístico r denominado coeficiente de correlación de Pearson, se calcula como el cociente de la covarianza partida por el producto de las desviaciones típicas de x e y . Este coeficiente permite construir un valor adimensional, acotado entre -1 y 1. A más próximo a 1 o -1 más relación, y cuanto más próximo a cero menos relación. El valor de sig (p-valor) es el riesgo que se corre al rechazar la hipótesis de independencia, con la información que proporcionan los datos. La regla que se sigue es que si el p-valor es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis de independencia y se asumen que las variables están relacionadas. Si es mayor se mantiene teórica de independencia, y se podría decir que es debido a la falta de pruebas.

$$r = \frac{S_{xy}}{S_x * S_y}$$

Por tanto, calculado el coeficiente de correlación, se eleva al cuadrado y se podrá determinar la bondad de ajuste del modelo de regresión. Finalmente se destaca la importancia de la presencia de los valores *outliers* o valores discordantes, que pueden alterar la bondad de ajuste del modelo de regresión.

5.4.2. Tablas de contingencia: Test Chi-cuadrado

El denominado contraste χ^2 para tablas cruzadas o de contingencia permite determinar la asociación entre dos o más variables cualitativas (medidas con una escala nominal u ordinal). El test Chi-cuadrado es un ejemplo de los denominados test de

ajuste estadístico, cuyo objetivo es evaluar la bondad del ajuste de un conjunto de datos a una determinada distribución candidata. Se emplea para analizar la relación entre dos variables cualitativas, como son las que se han utilizado en esta investigación (habilidades). El análisis de las tablas de contingencia llevará posteriormente a la búsqueda de las causas de significación, suponiendo que en el análisis de Chi-cuadrado se han encontrado resultados estadísticamente significativos.

Se suele utilizar tablas de varias entradas en las que representa las frecuencias absolutas y los porcentajes obtenidos para cada una de las categorías de cada variable. Dichas tablas son las conocidas tablas de contingencia, que son la disposición conjunta de las sumas o totales consecuentes de la codificación final, referente a las categorías o dimensiones de una o varias variables que tengan alguna relación común. Las tablas de contingencia (tablas de doble entrada) son una herramienta fundamental para este tipo de análisis. Están compuestas por filas (horizontales), para la información de una variable y columnas (verticales) para la información de otra variable. Estas filas y columnas delimitan celdas donde se vuelcan las frecuencias de cada combinación de las variables analizadas.

Las tablas de contingencia son un elemento básico en la investigación empírica de magnitudes socioeconómicas, ya que sistematizan sus resultados cuantitativos y ofrecen una visión del aspecto global y las interrelaciones entre los componentes. Las pruebas de independencia basadas en las discrepancias entre frecuencias observadas y esperadas sólo son válidas en el caso de muestras grandes. Si la muestra es pequeña, se recomienda utilizar métodos exactos, como la prueba de Fisher, que calcula la probabilidad exacta de obtener los resultados observados si las dos variables son independientes y los totales marginales son fijos. En primer lugar se usará el estadístico Chi-cuadrado para probar la asociación entre dos variables, y luego para evaluar en qué medida se ajusta la distribución de frecuencias obtenida con los datos de una muestra, a una distribución teórica o esperada.

Para realizar el contraste se tomará el p-valor ofrecido por el estadístico, de forma que si es inferior al nivel de significación seleccionado (en la investigación empírica se empleará siempre el nivel de significación del 5% para contrastar las hipótesis planteadas) se rechaza la hipótesis nula de independencia y se admite la existencia de asociación entre las variables.

Metodológicamente la prueba se basa en la comparación entre la serie de frecuencias absolutas observadas empíricamente para los valores de la variable y las correspondientes frecuencias absolutas teóricas obtenidas en base a la función de probabilidad supuesta en la hipótesis nula. Si la hipótesis nula es cierta, las diferencias entre valores observados y esperados (que siempre existirán por tratarse de una muestra aleatoria) son atribuibles, exclusivamente, al efecto del azar. En estas condiciones, se puede calcular un parámetro que depende de ambos cuya distribución se ajusta a una chi-cuadrado.

Si por el contrario la hipótesis nula fuera falsa, los valores esperados ya no serían, realmente, los valores esperados de las frecuencias; por tanto, las diferencias entre los valores esperados y los observados reflejarían no sólo el efecto del azar, sino también las diferencias entre los valores esperados y la auténtica serie de éstos (desconocida). Como consecuencia, las diferencias de los numeradores de la expresión anterior tienden a ser más grandes y, por estar elevadas al cuadrado, la suma de cocientes ser positiva y mayor que lo que se esperaría para los valores de una Chi-cuadrado. Aunque este procedimiento es útil como análisis de correlación, se suele emplear como herramienta meramente descriptiva para el análisis inicial de las variables.

5.4.3. Análisis de la varianza (ANOVA)

El análisis de varianza es una extensión de la prueba *t* de Student de diferencia de medias a situaciones en las que existen más de dos grupos. Busca comprobar la influencia o el efecto de una o más variables independientes (medidas con una escala nominal u ordinal) sobre una (o más) variables dependientes (medidas con una escala de intervalo o de razón). Constituye una familia de pruebas de contraste muy utilizada en la investigación de tipo experimental. Sin embargo, también se utiliza con frecuencia en otros tipos de investigación de carácter correlacional. La prueba *t de Student* se utiliza para comparar las medias de dos grupos en una variable criterio o dependiente.

El análisis de la varianza (ANOVA, acrónimo en inglés que significa *Analysis of variance*) es un procedimiento ideado por Fisher a principios del siglo XX para analizar

las variaciones de un proceso o experimento en componentes independientes susceptibles de asignarse a causas de variación. Se puede considerar como una generalización de la prueba de la diferencia de las medias, dado que cuando en una investigación social se tienen varios estratos, para conocer si la variación es o no significativa, había que hacer todas las comparaciones y análisis pertinentes entre cada dos estratos o grupos.

En definitiva, la lógica del análisis de la varianza es bastante simple ya que se comparan dos cálculos independientes de la varianza para la variable independiente: uno que refleja la variabilidad general de los encuestados entre los grupos (CMI: cuadrado medio intra grupos) y otro que represente las diferencias entre los grupos que se atribuyen a los efectos del tratamiento (CME: cuadrado medio entre grupos).

Así, dado que la hipótesis nula (H_0) de no existencia de diferencias entre los grupos es cierta, los cuadrados medios intra y entre grupos representa estimaciones independientes de la varianza poblacional. Por tanto, su ratio es una medida de cuánta varianza es atribuible a los diferentes tratamientos frente a la varianza esperada del muestreo aleatorio. Este ratio proporciona un valor de un estadístico F, cuyo cálculo se parece al del valor t y se podría mostrar como: *Estadístico F = CME / CMI*. Dado que las diferencias entre grupos tienden a aumentar el CME, valores grandes del estadístico F llevan al rechazo de la hipótesis nula de que no existen diferencias en las medias de los grupos. En cualquier caso estas técnicas se aplican con una finalidad exploratoria, por lo que será la técnica siguiente la que determine, en última instancia, el grado de influencia de cada variable independiente analizada en relación a las habilidades directivas.

5.4.4. Análisis de la varianza multivariante (MANOVA)

Los modelos de análisis de la varianza multivariante (MANOVA) son una generalización directa de los univariantes. Lo único que varía es que la respuesta que se estudia es un vector para cada observación, en lugar de una variable aleatoria escalar. Ello conlleva que las sumas de cuadrados cuyos cocientes proporcionan los contrastes de las diferentes hipótesis, sean ahora formas cuadráticas generalizadas. Los estadísticos

de contraste, por su parte, serán cocientes de determinantes o diferentes funciones de valores propios de ciertas matrices.

El análisis de la varianza multivariante es una generalización del análisis de la varianza univariante para el caso de más de una variable dependiente. Se trata de contrastar la significación de uno o más factores utilizado es el MANOVA. Es conceptualmente igual al univariante.

MANOVA es la extensión del análisis de varianza (ANOVA) cuando se mide en más de una variable dependiente y éstas están relacionadas entre sí. La variable independiente es no métrica (variable nominal) y las dependientes son métricas. Para analizar datos de investigaciones experimentales en los que se manipula alguna variable independiente al menos y se quiere constatar su efecto sobre las variables dependientes.

El análisis se realiza sobre variables creadas a partir las dependientes, sobre los variados y así usar más información para tomar decisiones que ANOVA y de forma más económica o directa, con mayor sensibilidad y permitiendo seleccionar lo más relevante de las medidas (determinar la importancia de cada variable dependiente en el efecto observado).

Se pueden utilizar cuatro criterios (Estadísticos Multivariantes) para determinar la significación de este contraste. Son los siguientes:

- Lambda de Wilks y aproximación F de Rao (Λ).
- Traza de Pillai-Bartlett (T).
- Raíz característica (máxima) de Roy con estadístico F aproximado.
- T^2 de Hotelling-Lawly y Traza Hotelling-Lawly generalizada. Aproximación X^2 de Tícu.

Los estadísticos Traza de Pillai, Traza de Hotelling, Lambda de Wilks y Raíz máxima de Roy permiten, siempre y cuando se sitúen por debajo del nivel de significación (normalmente 0.05), afirmar que existe un comportamiento diferente en los distintos grupos formados a partir de los valores de la/a variable/s independiente/s o factor/es. Sin embargo, cabe la posibilidad de que las diferencias que se aprecian entre

los vectores se produjeran porque existen diferencias entre las medias de una de las dos variables. Para descartar tal posibilidad es necesario que, junto con el análisis multivariable propiamente, se ejecute un análisis univariante de cada una de las variables dependientes. Los resultados de este análisis no han sido incluidos en la sección correspondiente.

Si el p-valor asociado al estadístico F es menor que el nivel de significación (normalmente 0.05) para cada una de las variables dependientes sometidas a análisis, podremos concluir en que las diferencias entre los vectores de medias no son debidas a las diferencias entre medias de alguna de las variables dependientes. Rechaza, pues, la hipótesis nula, el proceso analítico concluye con dos secuencias ya contempladas en el análisis factorial de la varianza.

Por tanto, frente al ANOVA o la regresión, en dónde tendríamos la siguiente formulación del modelo:

$$y \sim x_1 + x_2 + \dots + x_n$$

en el MANOVA el modelo quedaría formulado de la siguiente forma:

$$y_1 + y_2 + \dots + y_k \sim x_1 + x_2 + \dots + x_n$$

Por lo general, se ha aceptado la terminología de MANOVA para referirse a análisis que contemplan varias variables respuesta continuas, pero sin prestar mucha atención a si las variables explicativas son continuas o discretas. En un sentido estricto, si las variables explicativas fueran continuas tendríamos una regresión múltiple multivariante, si fueran discretas estaríamos ante un caso de análisis de la varianza multifactorial multivariante, y si fueran de ambos tipos el análisis sería del tipo ANCOVA multivariante. Sin embargo, es muy común referirse a cualquiera de ellos como MANOVA, y está será la terminología usada aquí.

5.4.5. Análisis factorial

El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos que tiene como finalidad el encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto

numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando inicialmente que unos grupos sean independientes de otros. Cuando se recoge un gran número de variables de forma simultánea, como en el caso de nuestra investigación, el análisis factorial proporciona una reducción de la dimensionalidad de los datos, siendo su último propósito el buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar en máximo de información contenida en los datos analizados.

A diferencia de lo que ocurre en otras técnicas estadísticas como el análisis de la varianza o el de regresión, en el análisis factorial todas las variables del análisis cumplen el mismo papel: todas son independientes en el sentido de que no existe a priori una dependencia conceptual de unas variables sobre otras. Se encarga de analizar la varianza común a todas las variables. Partiendo de una matriz de correlaciones, trata de simplificar la información que ofrece. Se opera con las correlaciones elevadas al cuadrado r^2 (coeficientes de determinación), que expresan la proporción de varianza común entre las variables.

En cada casilla de la matriz de correlaciones se refleja la proporción de varianza común a dos ítems o variables, excepto en la diagonal principal (donde cada ítem coincide consigo mismo). En los 1 de la diagonal principal se refleja la varianza que cada ítem o variable comparte con los demás y también los que no comparte (la específica o única de cada ítem). Si se desea analizar exclusivamente la varianza compartida habrá que eliminar los unos de la matriz de correlaciones y poner en su lugar la proporción de varianza que cada ítem tiene en común con todos los demás.

En el Análisis Factorial, por tanto, caben dos enfoques:

- Analizar TODA la varianza (común y no común). En este caso utilizamos los unos de la matriz de correlaciones. El método más usual es el de Análisis de Componentes Principales, que se ha analizado anteriormente.
- Analizar SOLO la varianza común. En este caso, se substituyen los unos de la diagonal por estimaciones de la varianza que cada ítem tiene en común con los demás (y que se denominan Comunalidades). Para la estimación de las comunalidades no hay un cálculo único, existen diversos procedimientos (correlaciones múltiples de cada ítem con todos los demás, coeficientes de

fiabilidad si cada variable es un test). El procedimiento por el que se sustituyen los unos por las comunalidades se denomina Análisis de Factores Comunes.

5.4.6. Análisis clúster

El análisis de conglomerados (en inglés, *cluster analysis*) es una técnica multivariante que permite agrupar los casos o variables en función del parecido o similitud existente entre ellos. El análisis clúster de K-medias es una herramienta diseñada para asignar casos a un número fijo de grupos (clústeres o conglomerados) cuyas características no se conocen aún pero que se basan en un conjunto de variables especificadas. Es muy útil cuando se quiere clasificar un gran número (miles) de casos.

Un buen análisis clúster es:

- Eficiente: Utiliza tan pocos conglomerados como sea posible.
- Efectivo: Captura todos conglomerados estadística y comercialmente importantes. Por ejemplo, un conglomerado con cinco clientes puede ser estadísticamente diferente pero no muy beneficioso.

El procedimiento del análisis clúster de K-medias empieza con la construcción unos centros de conglomerados iniciales. Se pueden asignar estos directamente o tener un procedimiento de selección de k observaciones bien situadas para los centros de conglomerados.

Después de la obtención de los centros de los conglomerados, el procedimiento:

- Asigna casos a los conglomerados basándose en la distancia de los centros de los conglomerados.
- Actualizar las posiciones de los centros de los conglomerados basándose en los valores medios de los casos en cada conglomerado.

Estos pasos se repiten hasta que cualquier reasignamiento de los casos haga que los conglomerados sean internamente más variables o externamente similares. Estas selecciones producen una solución de tres conglomerados. Los casos han sido excluidos

según pareja puesto que hay muchos valores perdidos debido al hecho de que esta variable sólo la contestaban el empleado público con personal a su cargo.

La interpretación de los conglomerados implica el examen de cada uno en términos del valor teórico del conglomerado o asignar una etiqueta precisa que describa la naturaleza de éstos. Cuando se comienza el proceso de interpretación, una medida utilizada frecuentemente es el centroide del conglomerado. Si el procedimiento de aglomeración se realizó sobre los datos tal y como se obtuvieron esto sería una descripción lógica. Si los datos se estandarizaron o si el análisis clúster se realizó utilizando un análisis factorial (de componentes principales), el investigador tendría que retroceder a las puntuaciones dadas por los encuestados de las variables originales y calcular los perfiles medios utilizando estos datos.

En definitiva, el análisis clúster puede ser un instrumento valioso en la identificación de pautas latentes mediante la sugerencia de agrupaciones (conglomerados) de objetos que no son discernibles.

5.4.7. Análisis de Componentes Principales

El Análisis de Componentes Principales es una técnica multivariante que permite el tratamiento conjunto de las variables observadas reduciendo así el número de datos, y consiguiendo identificar un grupo de variables ficticias formadas a partir de la combinación de las anteriores observadas. De esta forma se podrá sintetizar los datos y relacionarlos entre sí, sin hacer ninguna hipótesis previa sobre lo que significa cada factor inicial.

La adecuación muestral en el análisis no solamente resulta deseable, ya que el estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (Coeficiente KMO), que indica la proporción de la varianza que tienen en común las variables analizadas, debe presentar un valor muy cercano a la unidad, que es lo más aconsejado para este tipo de análisis, lo que indicaría una perfecta adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial.

La medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (Coeficiente KMO) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas, toma

valores entre 0 y 1, e indica que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor. Los valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. Los menores de 0,5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando.

El estadístico de Bartlett se obtiene a partir de una transformación χ^2 del determinante de la matriz de correlaciones y cuanto mayor sea, y por tanto menor el nivel de significación, más improbable es que la matriz sea una matriz identidad y más adecuado resulta el análisis factorial. Así, Kaiser (1974) propuso el siguiente criterio para decidir sobre la adecuación del análisis factorial de un conjunto de datos:

- 0,9 ≤ KMO ≤ 1,0 = Excelente adecuación muestral.
- 0,8 ≤ KMO ≤ 0,9 = Buena adecuación muestral.
- 0,7 ≤ KMO ≤ 0,8 = Aceptable adecuación muestral.
- 0,6 ≤ KMO ≤ 0,7 = Regular adecuación muestral.
- 0,5 ≤ KMO ≤ 0,6 = Mala adecuación muestral.
- 0,0 ≤ KMO ≤ 0,5 = Adecuación muestral inaceptable.

Mediante la prueba de esfericidad de Bartlett se puede asegurar que si el nivel crítico es superior a 0,05, entonces no se tendrá que rechazar la hipótesis nula de esfericidad. Se alcanza una significación perfecta, al obtenerse el valor 0,000, por lo que se puede rechazar dicha hipótesis nula, considerando el ajuste de las variables mediante el análisis factorial idóneo. Introducidas todas las variables, los datos obtenidos deben obtenerse una matriz definida positiva, condición necesaria para poder continuar con la metodología ACP.

Las denominadas comunalidades en el inicio de una técnica ACP siempre son iguales a uno, cobrando sentido en los componentes obtenidos al final. Al considerar tan sólo un número reducido de factores entre todas las variables observadas, la varianza total no queda totalmente explicada. Por tanto, sus valores oscilarán entre cero y uno, es decir, entre la posibilidad de que los factores comunes no expliquen nada de la variabilidad de una variable o que por el contrario ésta quede totalmente explicada por los factores comunes. Existen reglas para saber el número de componentes más adecuado a conservar, por ejemplo, la que se conoce como Criterio de Kaiser que indica

que hay que conservar los componentes principales cuyos valores propios son mayores que la unidad, aunque el criterio más utilizado es el de observar el porcentaje de varianza total explicada por cada componente o factor, y cuando éste llega a un porcentaje acumulado considerado alto, normalmente cerca del ochenta por ciento, significa que el número de factores es suficiente.

Para concluir, el análisis de componentes principales permite descubrir y priorizar los atributos con los que deberá contar un empleado público. La identificación de estos componentes, facilita conocer cuáles son los aspectos sobre los que se ha de incidir más para que el desempeño sea más eficaz, logrando así generar en los ciudadanos y en la sociedad en general, mayor confianza y satisfacción.

CAPÍTULO VI. PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN

*“Es de importancia para quien desee alcanzar una certeza en su investigación,
el saber dudar a tiempo”*
Aristóteles

6.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo está dedicado a exponer los resultados obtenidos en la investigación realizada agrupándolos en un gran bloque, que corresponde con el análisis general del sector público en la provincia de Córdoba, en el que se incluye una amplia y completa descripción de las variables analizadas, realizando tanto un análisis univariante como bivariante y multivariante. Se presentan, en primer lugar, el análisis descriptivo de las principales variables consideradas: aspectos sociodemográficos, aspectos profesionales, factores de ingreso y razones que dificultan la reforma de la Administración, aspectos relacionados con el desempeño del puesto, así como aspectos relacionados con la valoración de las habilidades, tanto a nivel de responsables como de subordinados. También se aborda el análisis sobre la valoración de la influencia de las habilidades sobre variables organizacionales.

Así mismo, se plantean distintas correlaciones entre las variables, a través del estadístico chi-cuadrado, el análisis multivariante de la varianza (MANOVA) y otras técnicas estadísticas como el análisis factorial. Se completa el análisis de las habilidades directivas en sus facetas específicas, mediante una clasificación de los individuos de la muestra en conglomerados a través de un análisis clúster sobre las habilidades directivas consideradas en la investigación. Respecto a las características del puesto de trabajo, se aborda un Análisis de Componentes Principales

6.2. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

En el trabajo de campo realizado para la presente investigación, se obtuvo una muestra de trabajo final con un total de 1.363 encuestas cumplimentadas correctamente. En total participaron 82 entidades y unidades administrativas diferentes pertenecientes a las cuatro administraciones consideradas: estatal, autonómica, local y universitaria, elegidas específicamente con objeto de abarcar sectores diferentes, localización geográfica dispar y dimensiones distintas, ya que se pretendía obtener una muestra representativa de la situación del sector público, tan diverso y variado, en la provincia de Córdoba. En los siguientes apartados se exponen los resultados del análisis de las distintas variables analizadas, agrupados en base a las preguntas formuladas para facilitar su comprensión, interpretación y extrapolación de las conclusiones.

6.2.1. Perfil sociodemográfico del empleado público

Se inicia el análisis univariante con los resultados obtenidos relativos al perfil sociodemográfico del empleado público. Las variables sociodemográficas hacen referencia a la composición de la demografía de un ámbito determinado, que pueden ser de varias tipologías, entre las más comunes se encuentran: edad, sexo, ingresos, educación, etc. A partir del conocimiento de esos datos se puede establecer el mapa sociodemográfico de una población concreta.

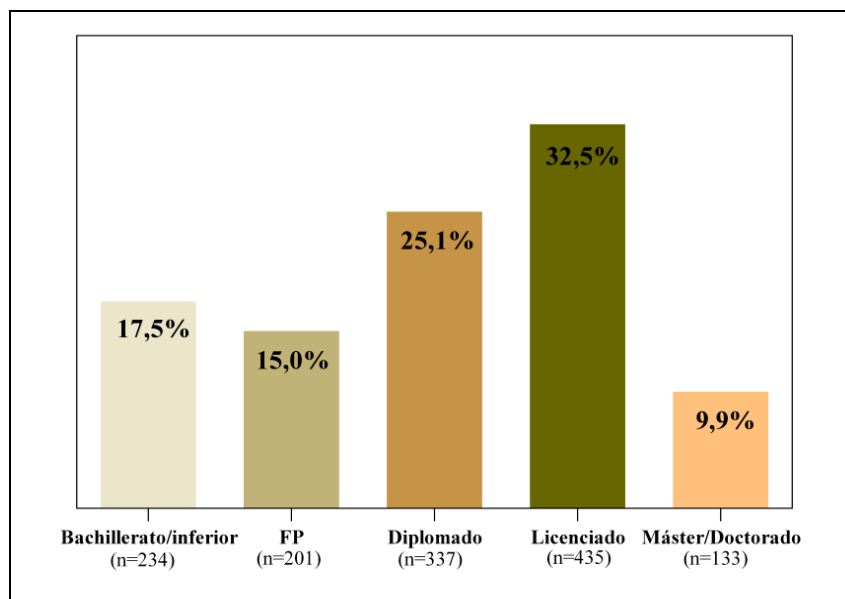
Se presentan en la Tabla 6.1 los resultados del estudio descriptivo de las variables de la muestra de empleados públicos de la zona geográfica objeto de estudio. Se analizan las variables sociodemográficas principales (sexo, estado civil, edad, formación, afiliación sindical, nivel salarial y formación específica en habilidades directivas), lo que permite obtener una radiografía muy ajustada al perfil del empleado público en la provincial de Córdoba.

Tabla 6.1: *Variables sociodemográficas*

Variable	n	%
Sexo		
Mujer	632	47,1
Hombre	711	52,9
Edad		
18-25	13	1
26-35	147	10,9
36-45	367	27,3
46-55	601	44,7
56-65	214	15,9
> 65	4	0,3
Estado civil		
Soltero	170	12,7
Casado	1.067	79,7
Divorciado	91	6,8
Viudo	11	0,8

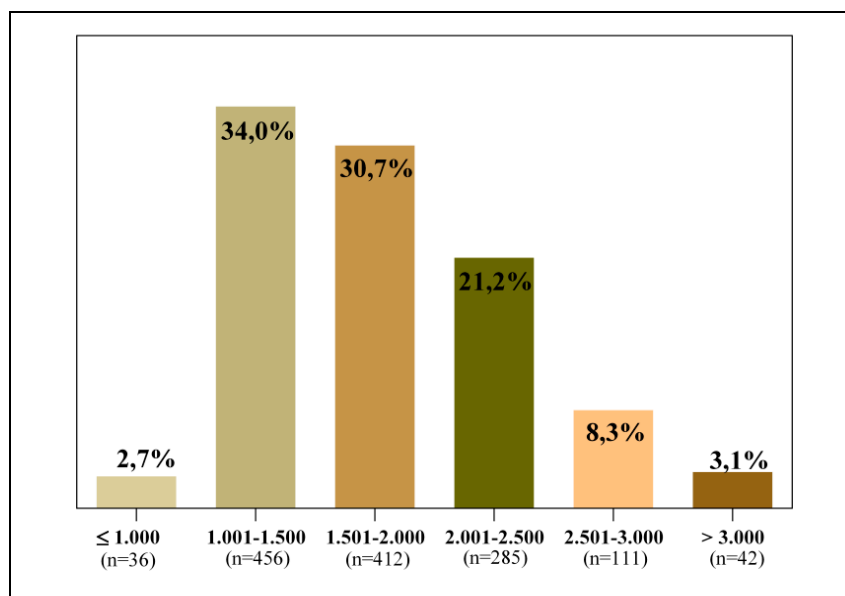
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el perfil obtenido del empleado público de la provincia de Córdoba viene determinado por las siguientes características: de género paritario hombre/mujer, con una edad de entre 46 y 55 años, de estado civil casado mayoritariamente (cerca del 80%), con formación universitaria, superando la mitad de la muestra seleccionada (Figura 6.1), con un nivel salarial que se sitúa entre los 1.000 y 2.000 euros, estimando una media de 1.787,5 euros/mes (Figura 6.2), sin afiliación sindical y con formación específica en habilidades. Se está ante un perfil sociodemográfico representativo de un sector público que muestra características interesantes para su posterior estudio y análisis en el contexto de la valoración de las habilidades directivas, como motor de cambio en la mejora, en última instancia, del servicio prestado a los ciudadanos.

Figura 6.1: Nivel formación

Fuente: Elaboración propia

Efectivamente, la muestra de empleados públicos ofrece una situación a nivel de formación claramente ventajosa, presentando estudios universitarios nada menos que el 67,5% de la muestra. Se está, por tanto, ante un colectivo muy formado.

Figura 6.2: Nivel salarial (€/mes)

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pertenencia a organizaciones sindicales (Tabla 6.2) se refleja una

afiliación del 32,8%, que se puede considerar como muy elevado en comparación con otros ámbitos laborales. Si bien, la estabilidad del empleo pudiera ser un elemento que desincentive la afiliación sindical aunque, no obstante, la alta presencia de personal interino (funcionario) o temporal (laboral) sin duda representa un factor que condiciona el alto grado de afiliación sindical en dichos colectivos.

Tabla 6.2: *Afiliación sindical*

Variable	n	%
Si	1.336	32,8
No		67,2

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en relación a la formación recibida específica sobre habilidades (Tabla 6.3), es significativo el equilibrio entre los que sí han recibido formación específica en materia de habilidades frente a los no han recibido ninguna formación (49,3%). Es realmente importante el porcentaje obtenido, lo que muestra un verdadero interés en esta materia, el desarrollo de habilidades, como una estrategia a afianzar y potenciar aún más en el futuro. Otra cuestión, que merecería un estudio más específico, es si esta formación ha resultado eficaz, es decir, si los procesos de formación recibidos, interna o externamente a la organización, han permitido una transferencia de conocimientos, y por tanto, un impacto en la organización, que se haya traducido en un mejor desempeño del puesto de trabajo.

Tabla 6.3: *Formación específica en habilidades*

Variable	n	%
Si	N=1.340	50,7%
No		49,3%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos, se pueden obtener algunas conclusiones parciales relativas a la composición de la muestra:

- a) Existe prácticamente paridad entre el empleo masculino y femenino (47,10%

y 52,90% respectivamente), si bien, la muestra otorga una leve mayor representación a la población femenina. Del mismo modo, cerca de dos tercios de las personas encuestadas (60,90%) tienen más de 45 años. Esta es una característica a destacar, pues existe un perfil del empleado público con una edad media alta (46,4 años), lo cual puede suponer por una parte, un indicador de mayor experiencia y conocimiento, pero también de indicador de una importante política de planificación de necesidades de sus recursos humanos. Esta conclusión es coherente con la antigüedad que alcanzan las personas encuestadas, más del 50% (53,80%) superan los 20 años de antigüedad en la Administración (Tabla 6.4). La gran mayoría tienen el estado civil casado/a, pues representan nada menos que el 79,80%, por lo que el vínculo familiar parece estar detrás del motivo por el cual se accedía a la Administración, y que el 52,3% atribuía a la búsqueda de un trabajo y la estabilidad laboral, como primer factor.

b) Destaca ampliamente la formación universitaria (57,60%), cuestión muy relacionada con la percepción y valoración de las habilidades a los directivos y responsables, así como la existencia de sensación de falta de aprovechamiento de las capacidades de los empleados. El nivel salarial muestra una gran concentración (85,90%) en los tres intervalos centrales definidos en la encuesta. Concretamente dicho porcentaje de la muestra se concentra entre los 1.001 y 2.500 euros, alcanzándose una media retributiva de 1.788 euros. Así, el 32,6% de los empleados públicos supera los 2.000 euros y el 67,4% están por debajo. Esta variable tiene una gran significación, ya que casi el 64% de las mujeres perciben menos de 1.000 euros y, en cambio, en los hombres este porcentaje se reduce hasta el 39% aproximadamente.

6.2.2. Administración de pertenencia

En este apartado, se incluye el análisis de variables en relación con la administración de pertenencia. En la Tabla 6.4 se exponen los resultados del análisis descriptivo de variables relacionadas directamente con aspectos vinculados con la administración en la que trabajan los empleados públicos encuestados en la muestra. El análisis ofrece un perfil del empleado público caracterizado por su pertenencia mayoritaria a la Administración Autonómica, con más de 20 años de antigüedad, que

forma parte de la administración general e integrado en una organización que supera los 1.000 empleados.

Tabla 6.4: *Variables sobre administración de pertenencia*

Variable	n	%
Antigüedad		
< 1 año	12	0,9
1-4	70	5,2
5-9	195	14,3
10-14	191	14,1
15-19	160	11,8
≥ 20	731	53,8
Trabajo anterior		
Empresa privada	576	43,6
Administración estatal	93	7
Administración autonómica	81	6,1
Administración local	71	5,4
Universidad	53	4
No había trabajado anteriormente	393	29,7
Administración actual		
Local	368	27,1
Autonómica	650	47,9
Estatal	289	21,3
Universidad	51	3,8
Tipo de entidad		
Administración General	994	73,2
Organismo Autónomo	242	17,8
Consorcio/Mancomunidad/Patronato	20	1,5
Empresa pública	101	7,4
Nº de empleados		
Hasta 25	109	8,2
de 26 a 100	306	22,9
de 101 a 250	235	17,6
de 251 a 1.000	196	14,7
Más de 1.000	488	36,6

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos señalados en la Tabla 6.4 se pueden obtener las siguientes conclusiones:

a) Se constata una antigüedad elevada en la Administración, pues el 65,6% acumula más de 15 años, circunstancia que es coherente con la estabilidad laboral que ha caracterizado al sector público. Esta característica puede ofrecer ventajas a la hora de desarrollar estrategias de desarrollo y promoción del capital humano, si bien exige mucha especialización y planificación de los recursos humanos.

b) Respecto a la variable trabajo anterior al actual, se encuentran tres agrupaciones significativas: en primer lugar, con el 43,6%, la empresa privada, seguido con un 29,7% de los que declaran que con anterioridad no habían trabajado. Este resultado ofrece una interesante perspectiva, pues cerca de un tercio de los empleados públicos no han tenido otra experiencia profesional. Esta realidad ofrece una perspectiva que puede representar una limitación en las posibilidades de aprendizaje organizacional. Ciertamente, las organizaciones precisan ideas nuevas, renovación de equipos y movilidad frente al estancamiento y agotamiento que provoca una limitada rotación. Finalmente se destaca los que proceden de otra Administración con el 22,5%. Esto ofrece indicios interesantes en el sentido de que las diferencias salariales y de condiciones de los puestos de trabajo entre administraciones facilita la movilidad interadministrativa.

c) Existe una clara mayoría de empleados públicos que trabajan en la Administración Autonómica, con el 47,9% de los encuestados, seguida de la Administración Local y Administración Estatal, con el 27,1% y 21,3%, respectivamente. Esta distribución de trabajadores por administración es muy similar a la distribución de efectivos por administración que se han presentado en el capítulo III.

d) En cuanto a la tipología de entidades, la Administración General, en la que se encuadran las cuatro administraciones en las que se ha dividido la muestra, concentra el 73,2% de los encuestados. Le sigue muy lejos, el Organismo Autónomo/Agencia, con un 17,8%. La explosión de entidades de segundo nivel dependientes de las administraciones generales, ofrece igualmente un referente muy interesante desde la perspectiva de la valoración y despliegue de las habilidades directivas, en la consideración de que frente a la administración general, este otro tipo de entidades ofrece un campo más adecuado a desarrollar políticas de recursos humanos más avanzadas, permitiendo, por ejemplo, una selección más rigurosa de los puestos de responsabilidad y del propio personal directivo.

e) En cuanto al número de empleados, claramente se destaca que se está ante organizaciones de un número de empleados que supera ampliamente el nivel de empresa mediana (50 trabajadores). Concretamente, el 68,9% de los encuestados se encuentran en entidades con más de 100 empleados. Por tanto, son organizaciones de tamaño medio-grande, prestadoras de servicios públicos básicos y empleadoras de un

importante número de personas. Esta cuestión, ha estado presente en el debate social sobre el sobredimensionamiento del sector público, debate aún no cerrado y que tiene como perspectiva un sector público más eficiente.

6.2.3. Características profesionales del empleado público

Se aborda en el presente apartado el grupo de resultados referidos a las características profesionales del empleado público que se identifican a través del denominado tipo de personal (laboral o funcionario), el grupo de clasificación de pertenencia y si ocupan puestos de dirección, así como el número de personas subordinadas. En la Tabla 6.5 se exponen los principales resultados del análisis descriptivo de las variables relacionadas directamente con características profesionales, sobre aspectos relacionados con el perfil profesional del empleado público. Este análisis ofrece un resultado concluyente, el 40,2% ocupan algún puesto de jefatura, lo cual explica la percepción existente en la población de un exceso de “jefes”, pero que no es más que la consecuencia de una estructura organizativa muy jerarquizada, cuando no del favor político, la presión sindical o la inercia de la propia organización.

Tabla 6.5: Variables sobre características profesionales

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Tipo de personal			Personal a cargo		
Funcionarios	N=1.315	79,5	Sí	N=1.327	40,2
Laborales		20,5	No		59,8
Grupo clasificación entrada			Grupo clasificación actual		
Grupo A-A1	N=1.315	20,9	Grupo A-A1	N=1.314	25,8
Grupo B-A2		16,0	Grupo B-A2		18,0
Grupo C-C1		14,2	Grupo C-C1		24,2
Grupo D-C2		25,3	Grupo D-C2		12,3
Grupo E-AP		3,0	Grupo E-AP		0,4
Grupo I		5,8	Grupo I		6,2
Grupo II		2,5	Grupo II		3,0
Grupo III		3,8	Grupo III		5,0
Grupo IV		5,4	Grupo IV		3,0
Grupo V		3,0	Grupo V		2,2

Tabla 6.5: Variables sobre características profesionales (Continuación)

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Puesto directivo			Nº de empleados a cargo		
Director General		1,0	Hasta 25		76,9
Gerente		1,9	De 26 a 100		17,3
Jefe de Servicio	N=670	14,3	De 101 a 250	N=533	3,8
Jefe de Departamento		20,6	De 251 a 1.000		1,3
Jefe Neg, Unidad o Grupo		33,1	Más de 1.000		0,8
Otros		29,0			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos señalados en la Tabla 6.5 se pueden obtener algunas conclusiones bastante relevantes:

a) Se constata una gran mayoría de personal funcionario frente a personal laboral, concretamente un 79,5% frente a un 20,5% respectivamente. Se trata, por tanto, de un colectivo predominantemente bajo el régimen jurídico funcional, con unas connotaciones bien diferentes respecto al laboral. Ciertamente, el proceso de laboralización de algunos ámbitos administrativos, más acusado en la Administración Autonómica y Local, ha provocado un progresivo aumento del personal laboral, resultado en muchos casos, de que la relación laboral al encontrarse en fraude de ley, deriva en la denominada por la Jurisprudencia, como contratos indefinidos no fijos, al no haber superado un proceso selectivo convocado reglamentariamente.

b) Una perspectiva muy interesante ofrece el análisis de los resultados obtenidos respecto al Grupo de clasificación, tanto de entrada como el actual. Así, en cuanto al grupo de entrada, destacan dos grupos sobre el resto, el A1 y el I, como funcionario y personal laboral respectivamente, que alcanza hasta el 26,7% de los encuestados, y el C2 y IV, que supone el 30,7% de la muestra. En cambio, respecto al grupo actual, el grupo A1-I lleva a representar el 32%. En cambio, el otro grupo de mayor relevancia es el C1-III en lugar del C2-IV, lo que pone de manifiesto que la promoción interna se ha concentrado fundamentalmente en estos grupos: de C2 a C1 y de A2 a A1. De esta forma, el grupo C1-III alcanza el 29,2%, convirtiéndose en uno de los grupos mayoritarios en la Administración Pública.

c) Destacan entre los puestos de responsabilidad los de Jefatura de Departamento con un 20,6% y los de Jefatura de Negociado, Unidad o Grupo con el 33,1% y se

constata una gran mayoría de puestos directivos (76,9%) con unos efectivos a su cargo de hasta 25 trabajadores. Se trata de unidades organizativas de tipo pequeño o mediano, en los que la capacidad de gestión y liderazgo resulta determinante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.2.4. Perfil sociodemográfico por Administración

En el presente apartado se profundiza en las relaciones existentes entre el perfil sociodemográfico del empleado público y la administración a la que se pertenece. Este análisis permite avanzar en el conocimiento de las características propias por tipología de administración.

En la Tabla 6.6 se muestra el resultado de la prueba Chi-cuadrado para determinar la asociación entre las variables sociodemográficas (sexo, estado civil, edad, nivel de formación, nivel salarial, afiliación sindical y formación específica en habilidades directivas) y el tipo de administración, mostrando la significancia estadística entre variables.

Tabla 6.6: *Análisis factorial sobre variables sociodemográficas*

	Administración n (%)				χ^2 (g.l.); p-valor
	Local	Autonómica	Estatal	Universidad	
Sexo					χ^2 (3)=25,05; p<0,001
Mujer	155a, b (42,9)	335c (52,4)	107b (37,2)	31a, c (60,8)	
Hombre	206a, b (57,1)	304c (47,6)	181b (62,8)	20a, c (39,2)	
Estado civil					χ^2 (9)=49,87; p<0,001
Soltero	27a (7,5)	71a (11,2)	53b (18,5)	18c (36)	
Casado	309a (85,4)	505a, b (79,4)	219b, c (76,3)	31c (62)	
Divorciado	24a (6,6)	52a (8,2)	14a (4,9)	1a (2)	
Viudo	2a (0,6)	8a (1,3)	1a (0,3)	0a (0)	
Edad					χ^2 (15)=100,71; p<0,001
18-25	0a (0)	3a, b (0,5)	9c (3,1)	1b, c (2)	
26-35	27a (7,4)	53a (8,3)	50b (17,4)	16b (31,4)	
36-45	126a (34,7)	137b (21,4)	86a (30)	17a, b (33,3)	
46-55	157a, b (43,3)	323b (50,4)	103a (35,9)	16a, b (31,4)	
56-65	52a, b (14,3)	122b (19)	39a, b (13,6)	1a (2)	
≥ 65	1a (0,3)	3a (0,5)	0a (0)	0a (0)	

a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

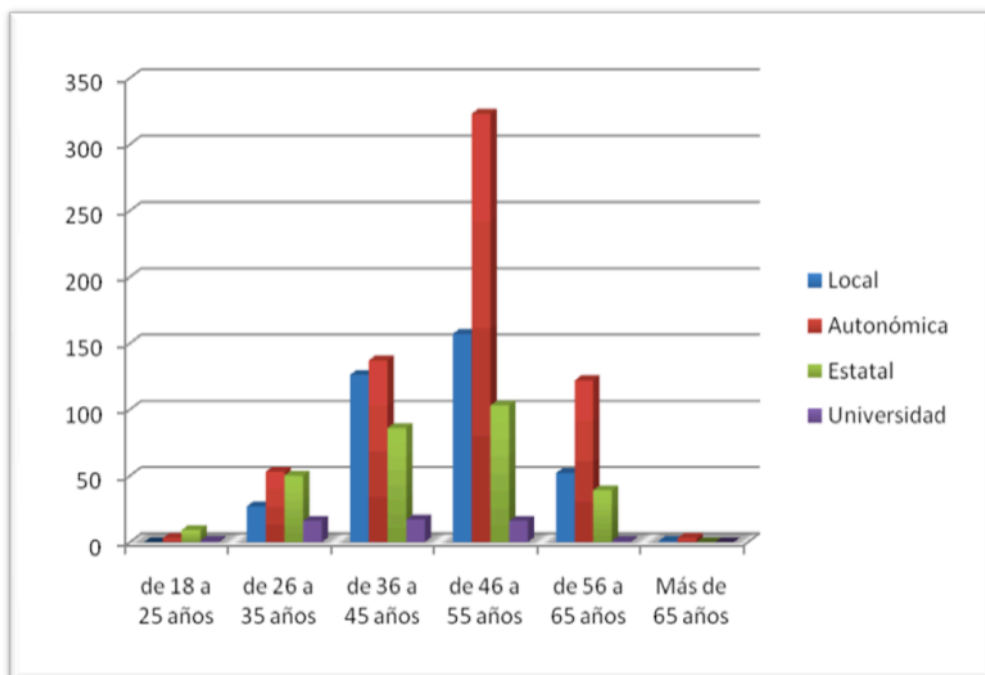
Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior se obtienen las siguientes conclusiones:

- En relación al género, hay diferencias significativas entre la Administración Autónoma y la A. Local y Estatal. Para el resto de Administraciones no hay diferencias estadísticamente significativas. Se obtienen resultados significativamente superior en la A. Local y Estatal (hombre, con un 62,8%) y la A. Autónoma y Universitaria (mujer, 52,4% y 60,8%, respectivamente).
- Respecto al estado civil, las diferencias no son significativas en relación a la situación de divorciado y viudo, en las que las que destacan el 8,2% de la A. Autónoma. En cambio, las diferencias son estadísticamente significativas en relación a las otras dos situaciones, soltero y casado, que son las mayoritarias en todas las administraciones. En la opción soltero, mientras que las puntuaciones obtenidas respecto a la A. Local y Autónoma no muestran diferencias significativas, la Estatal y la Universidad sí muestran diferencias significativas entre sí y respecto a la Local y Autónoma. En este sentido, el 36% de solteros en la A. Universitaria destaca ampliamente sobre el resto de Administraciones. Con respecto a la opción “Casado”, la que mayor puntuación recibe, destaca el 85% de la A. Local frente al 62% de la A. Universitaria. Los resultados muestran diferencias significativas de la A. Local y Autónoma respecto a las otras dos administraciones (Estatal y Autónoma).
- Finalmente, la variable edad muestra unos resultados en los que destaca ampliamente el rango de edad comprendido entre los 46 y 55 años, con la excepción de la A. Universitaria. Ahondando en la variable edad en relación con la administración, el análisis de correlaciones (Tabla 6.6) permite profundizar en la relación existente, buscando claves de interpretación para corroborar los resultados obtenidos, en el que muestra como patrón una población relativamente madura, con muy limitadas diferencias estadísticamente significativas, aunque en el rango indicado anteriormente, las diferencias son significativas solamente entre la A. Autónoma y la A. Estatal. Los resultados muestran que la plantilla más joven se concentra en la

Universidad, con el 33,4% con una edad inferior a 35 años, mientras que en la Administración Estatal apenas supera el 7%. Otra característica que se destaca es que salvo la Administración Universitaria, las restantes administraciones concentran en el rango de edad 46-55 años la mayor representación de la plantilla, destacando especialmente en la Administración Autónoma, con más de la mitad de la plantilla (50,4%). A nivel general, dicho rango reúne al 44,6% de todos los empleados públicos de la provincia de Córdoba, por lo que se puede afirmar que estamos ante una plantilla con una edad avanzada, y como se indicó en el apartado 6.2.2. *Características profesionales*, con una antigüedad de más de 20 años en la Administración. Como se pueda observar en la Figura 6.3, la distribución en forma de campana de Gauss, siendo la Administración Local la que presenta una edad media más joven entre sus recursos humanos.

Figura 6.3: *Relación Administración - Edad*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.7: *Análisis factorial sobre variables sociodemográficas (continuación)*

	Administración n (%)				χ^2 (g.l.); p-valor
	Local	Autonómica	Estatal	Universidad	
Formación					χ^2 (12)=67,54; p<0,001
Bach. o inferior	79a (21,9)	76b (11,9)	74a (25,8)	5a, b (9,8)	
FP	65a (18)	94a (14,8)	38a (13,2)	4a (7,8)	
Diplomado	82a (22,7)	178a (27,9)	65a (22,6)	9a (17,6)	
Licenciado	110a (30,5)	220a (34,5)	87a (30,3)	17a (33,3)	
Máster/Doctorado	25a (6,9)	69a (10,8)	23a (8)	16b (31,4)	
Salario (€/mes)					χ^2 (15)=96,41; p<0,001
≤ 1.000	7a (1,9)	15a (2,3)	4a (1,4)	10b (19,6)	
1.001-1.500	119a (32,8)	206a (32,2)	106a (37,2)	23a (45,1)	
1.501-2.000	125a, b (34,4)	171b (26,8)	104a (36,5)	11a, b (21,6)	
2.001-2.500	64a (17,6)	171b (26,8)	46a (16,1)	3a (5,9)	
2.501-3.000	37a (10,2)	52a (8,1)	20a (7)	2a (3,9)	
> 3.000	11a (3)	24a (3,8)	5a (1,8)	2a (3,9)	
Afiliación Sindical					χ^2 (3)=9,73; p=0,021
Sí	116a, b (32,1)	224b (35,3)	90a, b (31,4)	7a (14,3)	
No	245a, b (67,9)	411b (64,7)	197a, b (68,6)	42a (85,7)	
Formación habilidades					χ^2 (3)=2,66; p=0,446
Sí	183a (50,6)	314a (49,4)	158a (55,1)	25a (49)	
No	179a (49,4)	322a (50,6)	129a (44,9)	26a (51)	

Nota: a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado la prueba chi-cuadrado mostrando unos resultados que se presentan a continuación:

- En relación a la Afiliación Sindical, hay diferencias significativas entre la Administración Autonómica y la A. Universitaria, obteniendo la primera un porcentaje significativamente superior. Para el resto de Administraciones no hay diferencias estadísticamente significativas.
- Respecto a la formación específica en habilidades, cuyos resultados oscilan en torno al 50% en todas las administraciones, las diferencias no son significativas estadísticamente.
- En cuanto al nivel salarial, se obtienen tres rangos salariales en los que se encuentran diferencias significativas en las cuatro Administraciones (1.000-1.500; 2.500-3.000 y >3.000 euros). En cambio, en el rango salarial menor (<1.000 euros), los porcentajes obtenidos por la A. Universitaria son diferentes significativamente con respecto al resto de las administraciones.

Sin duda, puede tener efecto, el porcentaje de trabajadores a tiempo parcial, así como, otras figuras contractuales (Becarios investigación), donde la retribución es inferior. Igualmente, para los rangos más centrales (2.001-2.500), se obtienen diferencias significativas entre la A. Autónoma con el resto de administraciones, con una puntuación significativamente superior. Entre el resto de administraciones no hay diferencias significativas. En cambio, para el rango salarial (1.501-2.000), sólo se obtienen diferencias significativas entre la A. Autónoma y la A. Estatal, obteniendo ésta última un porcentaje significativamente superior (36,5%).

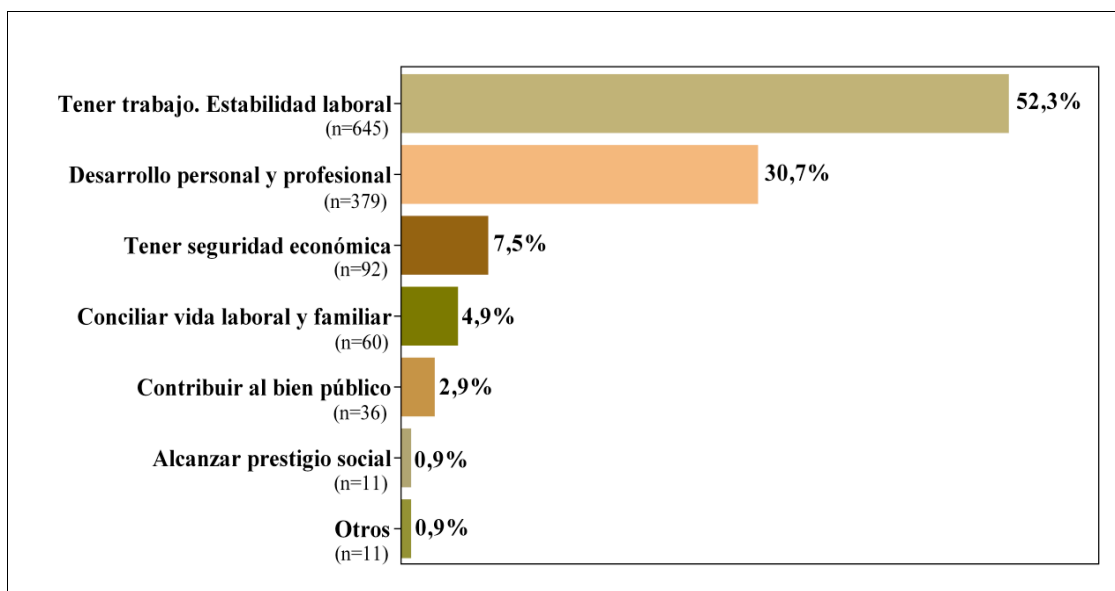
- Finalmente, en cuanto a la formación, se obtiene en primer lugar tres niveles de formación en donde no hay diferencias significativas estadísticamente (FP, Diplomada y Licenciado). En cambio, si se han obtenido diferencias significativas en los niveles Bachillerato e inferior y a nivel de Máster o Doctorado. En el primer caso, las diferencias se denotan entre la A. Autónoma y la A. Local y Estatal, siendo ésta última administración la que presenta un porcentaje mayor. En relación, a los estudios de máster o doctorado, la A. Universitaria presenta un porcentaje mayor y las diferencias son significativas estadísticamente respecto al resto de administración, que entre si no presenta diferencias significativas. Esta conclusión, confirma la obviedad de que en la A. Universitaria, sus empleados públicos precisan del máximo nivel académico en su carrera profesional.

6.2.5. Factores de ingreso y las razones que dificultan la reforma de la administración

En este apartado se analizan los factores de ingreso en la administración así como las razones que dificultan su reforma. El cuestionario de investigación (ANEXO II) planteaba una serie de opciones debiéndose marcar la primera y segunda opción entre las posibles. En relación a la pregunta 12 (“*Cuál de los siguientes factores buscó al ingresar en la Administración*”), los datos obtenidos se presentan en las Figuras 6.4 y 6.5, que incluyen los resultados según se consideren como primer o segundo factor,

entendidos como los elementos determinantes que se buscaron por las personas para tomar la decisión de ingresar en la Administración.

Figura 6.4: Factores de ingreso (primer factor)



Fuente: Elaboración propia

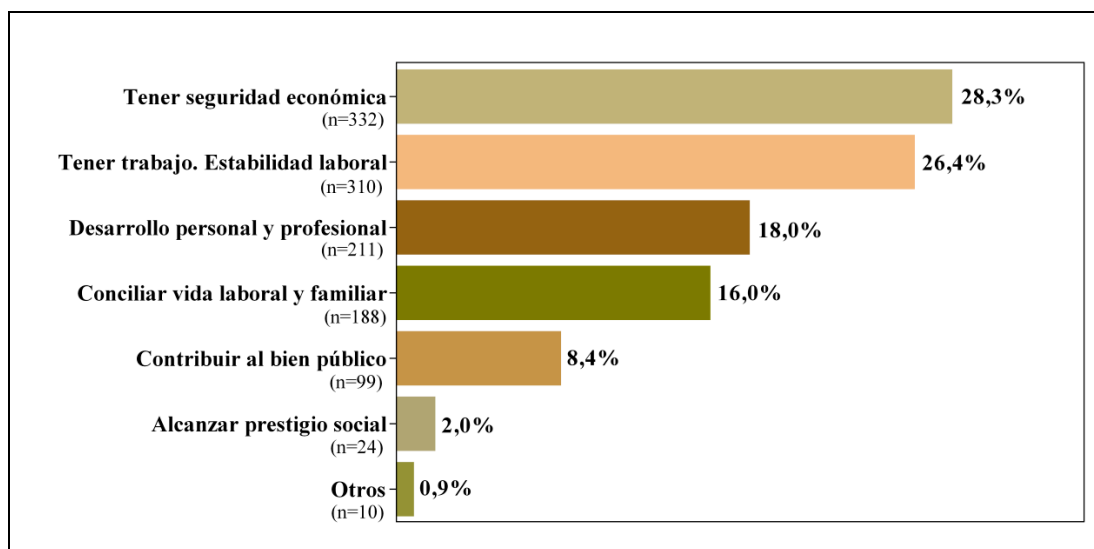
De acuerdo con la Figura 6.4 se pueden obtener algunas conclusiones relevantes:

- La estabilidad laboral considerada como el tener trabajo y mantenerlo en el tiempo es, con gran diferencia la primera razón que las personas buscan al decidir ingresar en la Administración Pública. Lo atestigua que el 52,3% lo eligen como primer factor. Esta conclusión confirma la opinión muy asentada en la sociedad española al considerar este factor como uno de los más característicos que definen al empleo público.
- Le sigue con un 30,7% el factor desarrollo personal y profesional. Este resultado es ciertamente sorprendente ya que rompe una lanza a favor del empleado público en el sentido de que no renuncia a aspirar a una carrera profesional y confiar en que la Administración pueda permitirle desarrollarse profesionalmente.
- El resto de factores tienen una representación poco significativa en comparación con los factores comentados anteriormente. No obstante,

resulta paradójico la escasa importancia que se ha obtenido como primer factor a cuestiones que socialmente se le otorga mayor relevancia, como puede ser el conciliar la vida laboral y familiar o el tener seguridad económica, cuestión esta que pudiera estar relacionada con la estabilidad laboral.

- d) Finalmente, los dos factores que menos importancia otorgan como factor que buscaron los empleados públicos son el contribuir al bien público (2,9%) y alcanzar prestigio social (0,9%). Ambos factores confirman el descrédito alcanzado por el empleo público y que la opinión pública confirma. Se considera que una forma de recuperar esa reputación consistirá en potenciar y desarrollar toda una estrategia de puesta en valor y despliegue de las habilidades personales y directivas, como una verdadera apuesta por el mérito y el rigor profesional.

Figura 6.5: Factores de ingreso (segundo factor)



Fuente: Elaboración propia

Respecto al segundo factor (Figura 6.5) las conclusiones son las siguientes:

- Hay un mayor equilibrio, con cuatro factores (tener seguridad económica, tener trabajo y estabilidad laboral, desarrollo personal y profesional y conciliar la vida laboral y familiar) con una importancia relativa entre el 15%

y el 30%. Por tanto, el segundo factor está más repartido y presenta conclusiones que confirman las del primer factor.

- No obstante, estos cuatro factores reúnen el 88,7% de las preferencias, destacando el tener seguridad económica y el tener trabajo-estabilidad laboral como factores con mayor importancia relativa. Ciertamente este resultado pudiera representar como el paradigma de la percepción que socialmente tiene el empleado público.
- Merece destacarse el 8,4% que recibe como segundo factor la contribución al bien público, en el sentido de que la vocación de servicio público no es una quimera, sino que está presente en muchos empleados que realizan su trabajo con un sentido elevado que merece un reconocimiento social.

En relación a la pregunta 16 del cuestionario, se recogen las razones que los empleados públicos consideran que dificultan la reforma de la Administración. Esta cuestión trata de profundizar en las razones que lastran al sector público y cómo son percibidos por los empleados públicos “desde dentro”. En la Tabla 6.8 se presentan los resultados, según se consideren como primer o segundo factor más determinante a la hora de valorar el porqué la Administración no es más eficaz y eficiente.

Tabla 6.8: Razones que dificultan la reforma de la Administración

Razones (primera opción)	Frecuencia	%
El coste político para los que la vayan a acometer	194	18,8
La complejidad de la administración	192	18,6
Los hábitos adquiridos durante muchos años difíciles de desarraigar	162	15,7
La ignorancia e incapacidad de los responsables de llevarla a cabo	122	11,8
La existencia de múltiples cuerpos y categorías de empl. públicos	83	8,1
La insuficiencia recursos económicos	79	7,7
No tener en cuenta la opinión de los empleados públicos	76	7,4
La organización del trabajo obedece a sist. anticuados e ineficaces	62	6,0
La externalización de los servicios públicos	33	3,2
Sistemas de selección ineficaces	28	2,7
Total	1.031	100,0

Tabla 6.8: *Razones que dificultan la reforma de la Administración (Continuación)*

Razones (Segunda opción)	Frecuencia	%
La ignorancia e incapacidad de los responsables de llevarla a cabo	178	17,5
Los hábitos adquiridos durante muchos años difíciles de desarraigar	137	13,5
El coste político para los que la vayan a acometer	126	12,4
La insuficiencia recursos económicos	116	11,4
La organización del trabajo obedece a sistemas anticuados e ineficaces	93	9,2
No tener en cuenta la opinión de los empleados públicos	85	8,4
La complejidad de la administración	79	7,8
La existencia de múltiples cuerpos y categorías de empl. públicos	69	6,8
Sistemas de selección ineficaces	68	6,7
La externalización de los servicios públicos	65	6,4
Total	1.016	100,0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los datos recogidos en la Tabla 6.8 se obtienen las siguientes conclusiones:

- El coste político de los responsables que vayan a acometer las reformas y la ignorancia e incapacidad de los mismos de llevarla a cabo aparecen con la primera y segunda razón. Esta es una conclusión muy destacada en el sentido de que los empleados públicos otorgan a los máximos directivos, políticos o no, la responsabilidad de la falta de eficacia en la Administración.
- Relacionado con lo anterior, ocupa un lugar destacado la ignorancia e incapacidad de los responsables de llevarla a cabo, que implica un reconocimiento explícito a la ausencia de habilidades necesarias que los responsables deben tener para el desempeño de puestos de responsabilidad.
- La complejidad de la Administración y los hábitos adquiridos ocupan igualmente una importancia destacable, que indudablemente tienen relación con la carencia de las habilidades y también de la preparación necesaria de los responsables y directivos públicos.
- La gran complejidad de la gestión de los servicios públicos, sometida a importantes condicionantes políticos, sociales, presupuestarios, organizativos, exige de grandes esfuerzos y, entre ellos, del despliegue de un conjunto de habilidades personales y directivas para desarrollar todo el potencial de gestión que requiere la cuestión pública.

6.2.6. Identificación del puesto de trabajo

En este apartado se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos de la pregunta 13 del cuestionario de la investigación, incluida en el bloque denominado “*Variables relacionadas con el puesto de trabajo: identificación con el puesto, con los directivos y valores que debe tener un “buen empleado”*”. Concretamente la pregunta trataba de conocer el grado de cumplimiento que determinados aspectos se daban en el desempeño del puesto de trabajo, como, por ejemplo, si favorece el trabajo en equipo, si permite la introducción de ideas propias, si es variado e interesante, si permite la participación en las decisiones, si se actualiza a lo largo del tiempo, si permite identificarse con su Administración Pública, si permite conciliar la vida laboral y familiar, o bien si le ayuda a mejorar el servicio público. Todas estas cuestiones permiten identificar adecuadamente el perfil del puesto de trabajo desde la visión del empleado público.

Los resultados obtenidos, valorados mediante la escala de Likert de 1 a 5, representando 1 “*Total desacuerdo*” y 5 “*Total acuerdo*”, se presentan en la Tabla 6.9, que incluyen las medias y desviación típica obtenidas para cada factor considerado.

Tabla 6.9: *Variables identificación puesto de trabajo*

Variable	Media	Desv. típ.
Favorece el trabajo en equipo	4,18	0,98
Ayuda a mejorar el servicio público	4,08	0,95
Permite conciliar la vida laboral y familiar	3,79	1,13
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	3,76	1,15
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)	3,75	1,20
Es variado e interesante	3,69	1,10
Permite identificarse con su Administración Pública	3,53	1,16
Permite la participación en las decisiones	3,51	1,24

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones obtenidas pasan por considerar, en primer lugar, una valoración mayoritariamente intermedia, pues seis de los ocho factores considerados no superan el 3,8 sobre 5. Estamos, por tanto, ante un discreto reconocimiento de que el

puesto de trabajo desempeñado contribuya a un excelente desempeño y, por tanto, a la satisfacción en el empleado público.

En la Tabla 6.9 anterior destaca que el factor más valorado en el desempeño del puesto de trabajo es el trabajo en equipo (4,18) frente al que menos cumplimiento se considera, el permitir la participación en las decisiones (3,51), que a su vez es la que mayor desviación típica muestra (1,24). Merece destacarse el reconocimiento obtenido de que el desempeño del puesto de trabajo ayuda a mejorar el servicio público (4,08), que curiosamente presente la menor desviación típica. Este resultado muestra una conclusión interesante: la elevada consideración sobre el trabajo realizado.

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función del tipo de administración se realizó un MANOVA. A efectos de la comprobación de los supuestos básicos del MANOVA, se realiza el contraste de esfericidad de Barlett para determinar si las medidas dependientes están significativamente correlacionadas. Otro supuesto básico es el de la homogeneidad de matrices de varianzas-covarianzas entre los grupos para el que se realiza el contraste M de Box, comprobando previamente la homogeneidad univariante de la varianza entre grupos mediante el test de Levene. Respecto al supuesto de esfericidad, la prueba Barlett determina que las variables dependientes presentan una correlación significativa $\chi^2(28)=3047,1$; $p<0,001$ y el contraste M de Box indica la homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas: M de Box= 47,88; $p= 0,110$. En la Tabla 6.10 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función del tipo de administración.

Tabla 6.10: Descriptivo variables identificación puesto de trabajo por administración

Variables identificación puesto de trabajo	Local	Autonómica	Estatal	Universidad
	(n=368)	(n=650)	(n=289)	(n=51)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Favorece el trabajo en equipo	4,13 (0,93)	4,19 (1)	4,24 (1,02)	4,34 (0,94)
Permite la intr. de ideas propias (Iniciativa)	3,84 (1,09)	3,84 (1,17)	3,41 (1,37)	4 (1,04)
Es variado e interesante	3,78 (1,08)	3,68 (1,08)	3,55 (1,19)	3,9 (1,08)
Permite la participación en las decisiones	3,62 (1,18)	3,56 (1,22)	3,22 (1,34)	3,8 (1,16)
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	3,9 (1,07)	3,68 (1,17)	3,73 (1,2)	3,9 (1,2)
Permite identificarse con su Admón. Pública	3,82 (1,07)	3,35 (1,21)	3,53 (1,12)	3,74 (0,92)
Permite conciliar la vida laboral y familiar	3,92 (1,11)	3,8 (1,13)	3,66 (1,12)	3,64 (1,34)
Ayuda a mejorar el servicio público	4,2 (0,85)	4,03 (0,99)	4,06 (1,01)	4,21 (0,77)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA realizado para comparar las puntuaciones en variables identificación puesto de trabajo entre las administraciones mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (24,3642)=4,245; $p < 0,001$; $\eta^2=0,027$] según tipo administración. El tamaño del efecto -medio- indica que el 2,7% de la varianza en relación a las variables de identificación es explicada por la variable tipo de administración por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias.

En los resultados de la Tabla 6.11 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de administración y las variables de identificación. Los efectos significativos se presentan en los ítems “*Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)*”, “*Es variado e interesante*”, “*Permite la participación en las decisiones*”, “*Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)*”, “*Permite identificarse con su Administración Pública*” y “*Permite conciliar la vida laboral y familiar*”.

Tabla 6.11: *Contrastes univariados en las variables de identificación entre administraciones*

Variable Identificación Puesto de trabajo	F(3,1219)	p-valor	Eta²
Favorece el trabajo en equipo	0,755	0,519	0,002
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)	9,079	<0,001***	0,022
Es variado e interesante	2,928	0,033*	0,007
Permite la participación en las decisiones	5,613	0,001**	0,014
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	2,721	0,043*	0,007
Permite identificarse con su Administración Pública	12,61	<0,001***	0,030
Permite conciliar la vida laboral y familiar	2,732	0,043*	0,007
Ayuda a mejorar el servicio público	2,429	0,064	0,006

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. η^2 : eta cuadrado parcial (tamaño del efecto).

Fuente: Elaboración propia

Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados que se muestran en la Figura 6.6.

Respecto a la variable “*Permite introducir ideas propias (iniciativa)*”, se observa que la puntuación de la A. Estatal es significativamente inferior con respecto al resto de Administraciones, no mostrando diferencias significativas entre la A. Local,

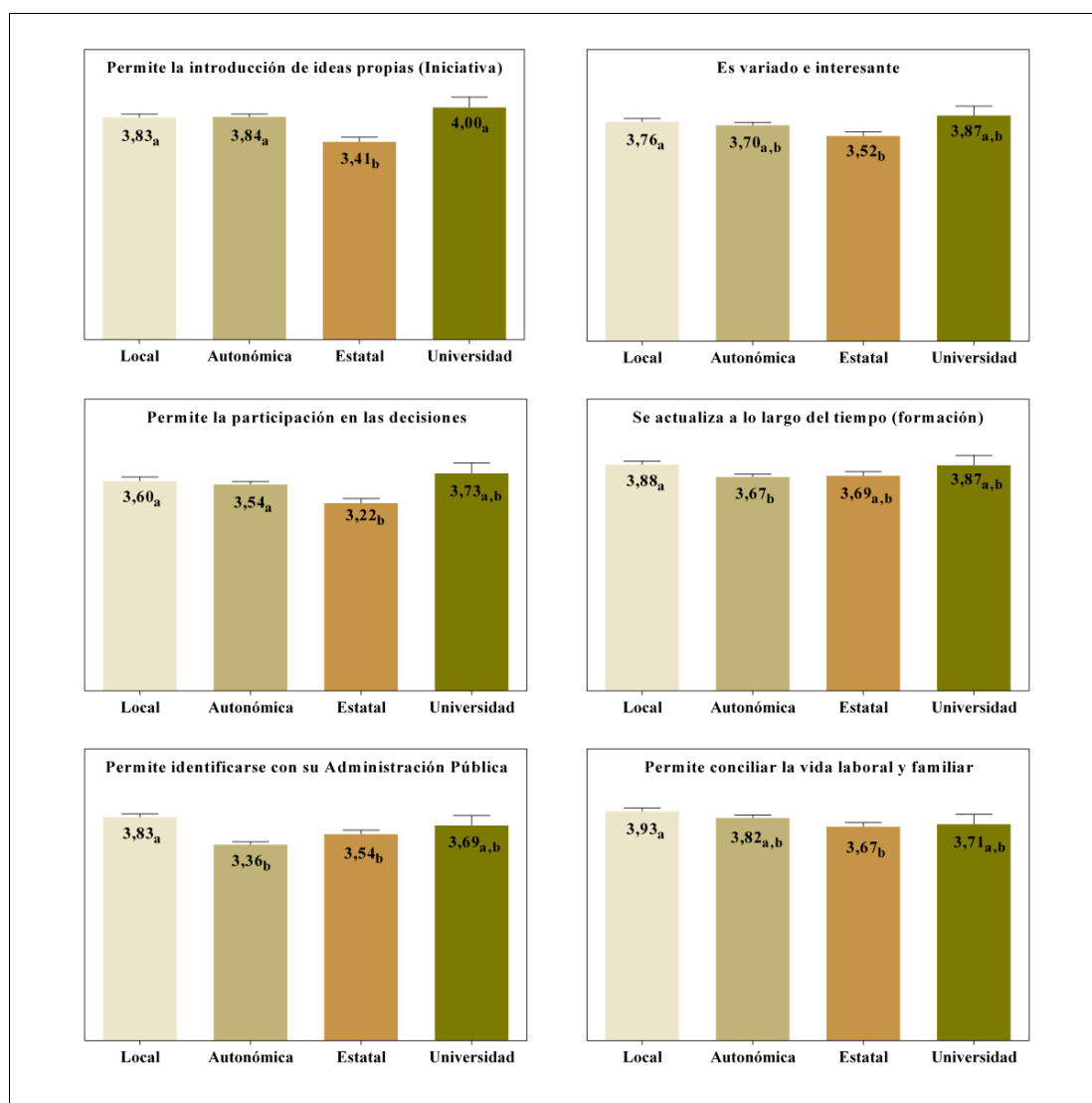
Autonómica y Universitaria. Esto pudiera explicarse por un sistema muy regulado y excesivamente procedimentado, lo que evidentemente puede ser percibido por el empleado público como un freno en la creatividad y capacidad de innovación en su trabajo. Entre Administración Autónoma, Local y Universidad no se muestran diferencias estadísticamente significativas.

La variable “*permite la participación en la decisiones*”, destaca la media de la Universidad (3,73) frente a la Estatal (3,22), aunque las diferencias no son significativas estadísticamente entre ellas, mientras que la A. Estatal si presenta diferencias significativas respecto a la Local y la Autónoma. Este resultado, que corrobora el obtenido en la variable anteriormente analizada, presenta a la A. Estatal como aquella Administración en la que en margen de actuación que se ofrece al empleado es más limitado. Por el contrario, la Universidad es la que ofrece mayores posibilidades de participación.

Interesante resulta el análisis de la variable “*Permite identificarse con su Administración Pública*”, en el que la puntuación mayor la recibe la A. Local (3,83), siendo las diferencias significativas respecto a la A. Autónoma y la Estatal. Esta cuestión, confirma, al igual que los ciudadanos ven a la A. Local como la Administración más cercana a sus necesidades, el empleado público también percibe una mayor identificación con la función y misión de la Administración Local.

En relación a las variables “*Es variado e interesante*” y “*Permite conciliar la vida laboral y familiar*”, entre la A. Local y Estatal los resultados muestran diferencias significativas, recibiendo en ambas variables la A. Local una puntuación mayor. Una vez más, la percepción del empleado público de la A. Local valora más positivamente las condiciones concretas del puestos de trabajo.

Finalmente, la variable “*Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)*”, muestra a la A. Local con la puntuación mayor, y unas diferencias estadísticamente significativas respecto a la A. Autónoma, que es precisamente la que menor media presenta. Con el resto de administraciones no hay diferencias significativas.

Figura 6.6: *Medias y comparaciones entre administraciones*

Nota: a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

Fuente: Elaboración propia

6.2.7. Aspectos que definen al personal directivo

Se continúa con el análisis de los resultados obtenidos, en este caso, los correspondientes a pregunta 14 del cuestionario de la investigación, formulada como “Valore la importancia que el personal directivo de su Administración da a los siguientes aspectos:”. En esta pregunta se recogían nueve elementos definitorios del comportamiento directivo por parte de un responsable, que van desde si ofrece información sobre la evaluación del desempeño hasta si motiva a sus subordinados,

pasando por si es competente en la materia. En definitiva, es un completo inventario de atributos que conforman un perfil del directivo o responsable en el sector público.

Los resultados obtenidos, medidos mediante la escala de Likert de 1 a 5, representando 1 “*Total desacuerdo*” y 5 “*Total acuerdo*” se presentan en la Tabla 6.12, que incluyen las medias y la desviación típica obtenidas para cada aspecto considerado.

Tabla 6.12: *Descriptivo variables desempeño del personal directivo*

Variable	Media	Desv. típ.
Se hace respetar por sus superiores	3,68	1,09
Es competente en su materia	3,63	1,14
Respeto la profesionalidad de los empleados	3,60	1,18
Reconoce y valora el trabajo realizado	3,51	1,24
Se comporta como un compañero	3,45	1,27
Delega responsabilidad	3,40	1,18
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	3,19	1,13
Información sobre los resultados de la evaluación del rendimiento/desempeño	3,18	1,24
Motiva a sus subordinados	3,14	1,31

Fuente: Elaboración propia

Una primera valoración de los resultados permite destacar las siguientes conclusiones:

- Se obtiene una valoración discreta de los atributos que poseen los directivos o responsables públicos, mereciendo una valoración más baja la referida a la capacidad del directivo de motivar a sus subordinados (3,14), mientras que la más alta “*es que se hace respetar por sus superiores*” (3,68).
- Se destaca que la desviación típica es muy alta (de 1,09 a 1,26), lo que muestra una gran dispersión en las valoraciones, sin duda motivado por las situaciones específicas del directivo, del tipo de administración, tipo de actividad, unidad organizativa, etc.
- Destacan tres atributos, además del ya mencionado, el de “*es competente en la materia*” y “*respeto la profesionalidad de sus empleados*”. Estas variables muestran a un responsable que es valorado satisfactoriamente (medias

discretas) en dos aspectos muy importantes (competencia y respeto), si bien muestra resultados dispares por una alta desviación típica. Pudiera deducirse una valoración del responsable desde una corrección básica.

- Respecto a los factores peor valorados, además de la de motivar a sus subordinados, se encuentra la que “hacer críticas constructivas y la de ofrecer información sobre la evaluación del rendimiento”. Aquí se resalta un denominador común, que subyace a ambas, y que es la capacidad de comunicación. Es decir, se está ante un perfil de directivo considerado como competente con dificultades de comunicar eficazmente con sus subordinados.

Comparación escala desempeño del personal directivo por tipo administración

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función del tipo de administración se realizó un MANOVA, bajo los supuestos de esfericidad (prueba Barlett: $\chi^2(36)=7346,9$; $p<0,001$) y de homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas (M de Box=32,95; $p= 0,654$). En la Tabla 6.13 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función del tipo de administración.

Tabla 6.13: *Descriptivo variables desempeño del personal directivo por administración*

Variable desempeño	Local (n=368)	Autonómica (n=650)	Estatal (n=289)	Universidad (n=51)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Información resultados de evaluación del rendimiento/desempeño	2,85 (1,14)	3,29 (1,25)	3,35 (1,29)	3,54 (1,09)
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	3,12 (1,14)	3,26 (1,13)	3,15 (1,13)	3,26 (1,03)
Es competente en su materia	3,62 (1,12)	3,62 (1,18)	3,67 (1,1)	3,72 (1,09)
Respeto la profesionalidad de los empleados	3,66 (1,15)	3,59 (1,22)	3,55 (1,12)	3,74 (1,11)
Delega responsabilidad	3,51 (1,14)	3,4 (1,15)	3,26 (1,29)	3,55 (1,1)
Se comporta como un compañero	3,52 (1,22)	3,45 (1,3)	3,38 (1,26)	3,47 (1,23)
Se hace respetar por sus superiores	3,66 (1,11)	3,65 (1,11)	3,78 (1,06)	3,87 (0,97)
Reconoce y valora el trabajo realizado	3,49 (1,25)	3,5 (1,25)	3,52 (1,22)	3,74 (1,16)
Motiva a sus subordinados	3,13 (1,28)	3,17 (1,33)	3,08 (1,31)	3,34 (1,17)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA realizado para comparar las puntuaciones en los ítems de la escala de desempeño del personal directivo entre las administraciones mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (27,3537)=3,39; $p < 0,001$; $\eta^2=0,027$] según tipo administración. El tamaño del efecto -medio- indica que el 2,5% de la varianza en relación a las variables de desempeño del personal directivo es explicada por la variable tipo de administración por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias.

En los resultados de la Tabla 6.14 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de administración y las variables de identificación. Los efectos significativos se presentan en el ítem “*Información resultados de evaluación del rendimiento/desempeño*”, donde la puntuación del personal de la administración local fue significativamente inferior con respecto al resto de administraciones. Entre las administraciones autonómica, estatal y universidad no se muestran diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 6.14: *Contrastes univariados en las variables de desempeño del personal directivo por administración*

Variable desempeño	F	p-valor	Eta ²
Información evaluación del rendimiento/desempeño	12,254	<0,001***	0,030
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	1,568	0,195	0,004
Es competente en su materia	0,134	0,940	0
Respeto la profesionalidad de los empleados	0,662	0,575	0,002
Delega responsabilidad	1,723	0,161	0,004
Se comporta como un compañero	0,375	0,771	0,001
Se hace respetar por sus superiores	1,992	0,113	0,005
Reconoce y valora el trabajo realizado	0,739	0,529	0,002
Motiva a sus subordinados	0,696	0,554	0,002

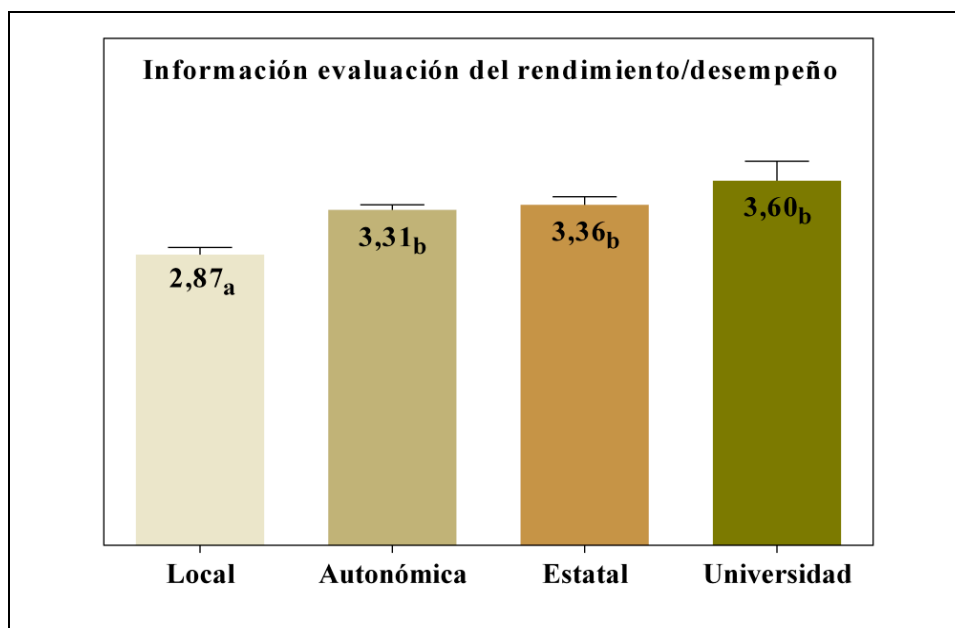
Fuente: Elaboración propia

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. η^2 : eta cuadrado parcial (tamaño del efecto)

En la Figura 6.7 se muestran las comparaciones. La puntuación significativamente inferior del personal de la administración local con respecto al resto de administraciones, puede deberse a que este tipo de Administración salvo contadas excepciones, en la provincia de Córdoba esta representada por organizaciones de reducido tamaño, en donde, en primer lugar, prácticamente es inexistente la implantación de sistemas de evaluación del desempeño (el complemento de

productividad es abonado incumpliendo el mandato legal de que no sea ni periódico ni fijo en su devengo, sino que responda a criterios mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados del empleado público). En segundo lugar, la falta de estructura de mandos intermedios, así como la ausencia de una cultura organizativa que potencie la comunicación y la evaluación de los resultados, y del necesario *feedback* con los subordinados, como estrategia de mejora continua.

Figura 6.7: *Medias y comparaciones “Información evaluación del rendimiento/desempeño” entre administraciones*



Fuente: Elaboración propia

a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni)

Comparación escala Desempeño del personal directivo por género

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función del género se realizó un MANOVA, bajo los supuestos de esfericidad (prueba Barlett: $\chi^2(36)=7346,9$; $p<0,001$) y de homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas (M de Box=32,95; $p= 0,654$).

En la Tabla 6.15 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función del género.

Tabla 6.15: *Descriptivo variables desempeño del personal directivo por género*

Variable desempeño	Mujer (n=632)	Hombre (n=711)
	Media (DT)	Media (DT)
Información evaluación del rendimiento/desempeño	3,26 (1,26)	3,12 (1,23)
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	3,25 (1,14)	3,15 (1,12)
Es competente en su materia	3,72 (1,14)	3,56 (1,14)
Respeto la profesionalidad de los empleados	3,66 (1,17)	3,55 (1,18)
Delega responsabilidad	3,4 (1,2)	3,4 (1,17)
Se comporta como un compañero	3,53 (1,25)	3,38 (1,28)
Se hace respetar por sus superiores	3,78 (1,1)	3,6 (1,08)
Reconoce y valora el trabajo realizado	3,56 (1,24)	3,46 (1,24)
Motiva a sus subordinados	3,21 (1,31)	3,09 (1,3)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA realizado para comparar las puntuaciones en los ítems de la escala de desempeño del personal directivo entre mujeres y hombres mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (9,1174)=1,98; p=0,038; eta²=0,015] según el género. El tamaño del efecto -medio- indica que el 3,8% de la varianza en relación a las variables de desempeño del personal directivo es explicada por la variable género por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias.

En los resultados de la Tabla 6.16 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el género y las variables de desempeño del personal directivo. Los efectos significativos se presentan en los ítems “*Es competente en su materia*”, “*Se comporta como un compañero*”, “*Se hace respetar por sus superiores*”.

Tabla 6.16: *Contrastes univariados en las variables de desempeño del personal directivo por género*

Variable desempeño	F	p-valor	Eta ²
Información evaluación del rendimiento/desempeño	3,257	0,071	0,003
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	2,495	0,114	0,002
Es competente en su materia	6,656	0,010*	0,006
Respeto la profesionalidad de los empleados	2,435	0,119	0,002
Delega responsabilidad	0,074	0,786	0
Se comporta como un compañero	5,256	0,022*	0,004
Se hace respetar por sus superiores	7,083	0,008**	0,006
Reconoce y valora el trabajo realizado	1,426	0,233	0,001
Motiva a sus subordinados	1,912	0,167	0,002

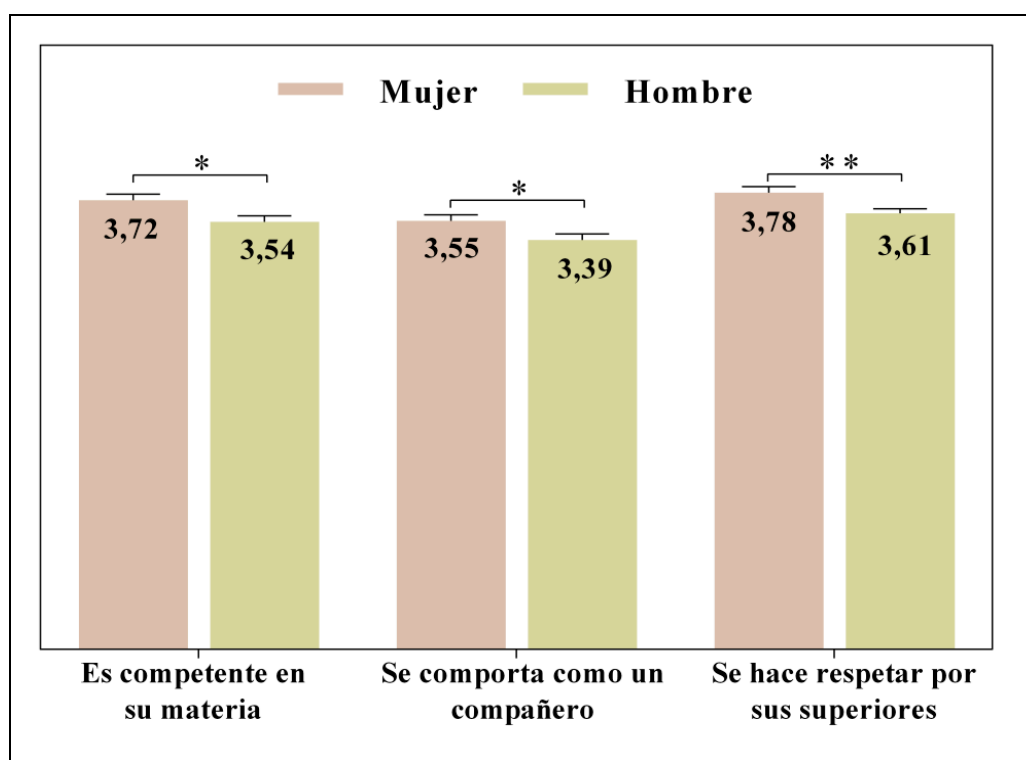
Fuente: Elaboración propia

*p< 0,05. **p<0,01. Eta²: eta cuadrado parcial (tamaño del efecto).

Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados que se muestran en la Figura 6.8.

La principal conclusión que se obtiene es la mayor media que la mujer recibe en las tres variables frente al hombre. Es decir, en las variables “*Es competente en su materia*”, “*Se comporta como un compañero*” y “*Se hace respetar por sus superiores*” ofrece resultados significativamente diferentes respecto a los hombres, lo que dice mucho a favor de los avances que se están produciendo en el ámbito de la igualdad de género. Efectivamente, llama la atención los resultados del personal directivo, en el que la percepción de una mayor competencia puede ser un indicador de gran consistencia en el sentido de que los mencionados avances no son resultados de “cuotas”, sino de una mayor cualificación y preparación. Así mismo, podría presentar facetas diferenciadoras del estilo de dirección, en relación al valor otorgado al compañerismo y al respeto mostrado por los superior, en consonancia con la competencia percibida por sus subordinados.

Figura 6.8: Medias y comparaciones entre mujeres y hombres



Fuente: Elaboración propia
* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Comparación escala Desempeño del personal directivo por entidad

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función de la entidad se realizó un MANOVA, bajo los supuestos de esfericidad (prueba Barlett: $\chi^2(36)=7346,9$; $p<0,001$) y de homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas (M de Box= 52,76; $p= 0,405$). En la Tabla 6.17 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función de la entidad.

Tabla 6.17: *Descriptivo variables desempeño del personal directivo por entidad*

Variable desempeño	Administración General (n=994)	Organismo Autónomo (n=242)	Mancomunidad/ Patronato/Consortio (n=20)	Empresa pública (n=101)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Información evaluación del rendimiento/desempeño	3,15 (1,26)	3,27 (1,18)	3 (1,17)	3,41 (1,15)
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	3,2 (1,15)	3,1 (1,06)	3,05 (1)	3,43 (1,04)
Es competente en su materia	3,64 (1,16)	3,48 (1,17)	3,55 (1,15)	3,97 (0,88)
Respeto la profesionalidad de los empleados	3,62 (1,18)	3,4 (1,19)	3,84 (1,21)	3,92 (0,95)
Delega responsabilidad	3,4 (1,2)	3,29 (1,17)	3,4 (1,31)	3,78 (0,92)
Se comporta como un compañero	3,48 (1,28)	3,22 (1,3)	3,85 (1,27)	3,7 (1,01)
Se hace respetar por sus superiores	3,71 (1,11)	3,51 (1,06)	3,9 (1,07)	3,86 (0,92)
Reconoce y valora el trabajo realizado	3,52 (1,26)	3,34 (1,19)	3,7 (1,22)	3,86 (1,04)
Motiva a sus subordinados	3,15 (1,33)	3 (1,27)	3,1 (1,29)	3,53 (1,07)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA realizado para comparar las puntuaciones en los ítems de la escala de desempeño del personal directivo entre entidades mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (27,3531)=1,59; $p=0,028$; $\eta^2=0,012$] según la entidad. El tamaño del efecto –pequeño- indica que el 1,2% de la varianza en relación a las variables de desempeño del personal directivo es explicada por la variable entidad por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias.

En los resultados de la Tabla 6.18 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de entidad y las variables de desempeño del personal directivo. Los efectos significativos se presentan en los ítems “*Es competente en su materia*”, “*Respeto la profesionalidad de los empleados*”,

“*Delega responsabilidad*”, “*Se comporta como un compañero*”, “*Se hace respetar por sus superiores*”, “*Reconoce y valora el trabajo realizado*” y “*Motiva a sus subordinados*”.

Tabla 6.18: *Contrastes univariados en las variables de desempeño del personal directivo por entidad*

Variable desempeño	F	p-valor	Eta ²
Información evaluación del rendimiento/desempeño	1,829	0,140	0,005
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	1,987	0,114	0,005
Es competente en su materia	4,285	0,005**	0,011
Respeto la profesionalidad de los empleados	4,859	0,002**	0,012
Delega responsabilidad	4,498	0,004**	0,011
Se comporta como un compañero	4,576	0,003**	0,011
Se hace respetar por sus superiores	3,335	0,019*	0,008
Reconoce y valora el trabajo realizado	4,427	0,004**	0,011
Motiva a sus subordinados	4,431	0,004**	0,011

Fuente: Elaboración propia

*p< 0,05. **p<0,01. ***p<0,001. Eta²: eta cuadrado parcial (tamaño del efecto).

Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados que se muestran en la Figura 6.9.

En primer lugar se destaca que las puntuaciones recibidas por la empresa pública son claramente más altas con respecto al resto de entidades, a excepción de la variable “*Se comporta como un compañero*”, en la que es superada por Mancomunidad/Patronato/Consortio.

Otra conclusión que se obtiene es que el Organismo Autónomo recibe en todas las variables analizadas la menor puntuación, no mostrando en ninguna de ellas diferencias significativas respecto a la Admón. General, lo que pudiera considerarse como una percepción más negativa, y por tanto, de que el personal directivo que se ha designado al frente de estas entidades no responde al perfil más adecuado y necesario en opinión de sus propios empleados.

Respecto a la variable “*Es competente en su materia*”, las diferencias son estadísticamente significativas entre las entidades Organismo Autónomo y Mancomunidad/Patronato/Consortio, no presentando diferencias estadísticamente significativas respecto al resto de entidades. Las diferencias pueden mostrar que los responsables de entidades que se constituyen en instrumento de gestión directa (bajo la

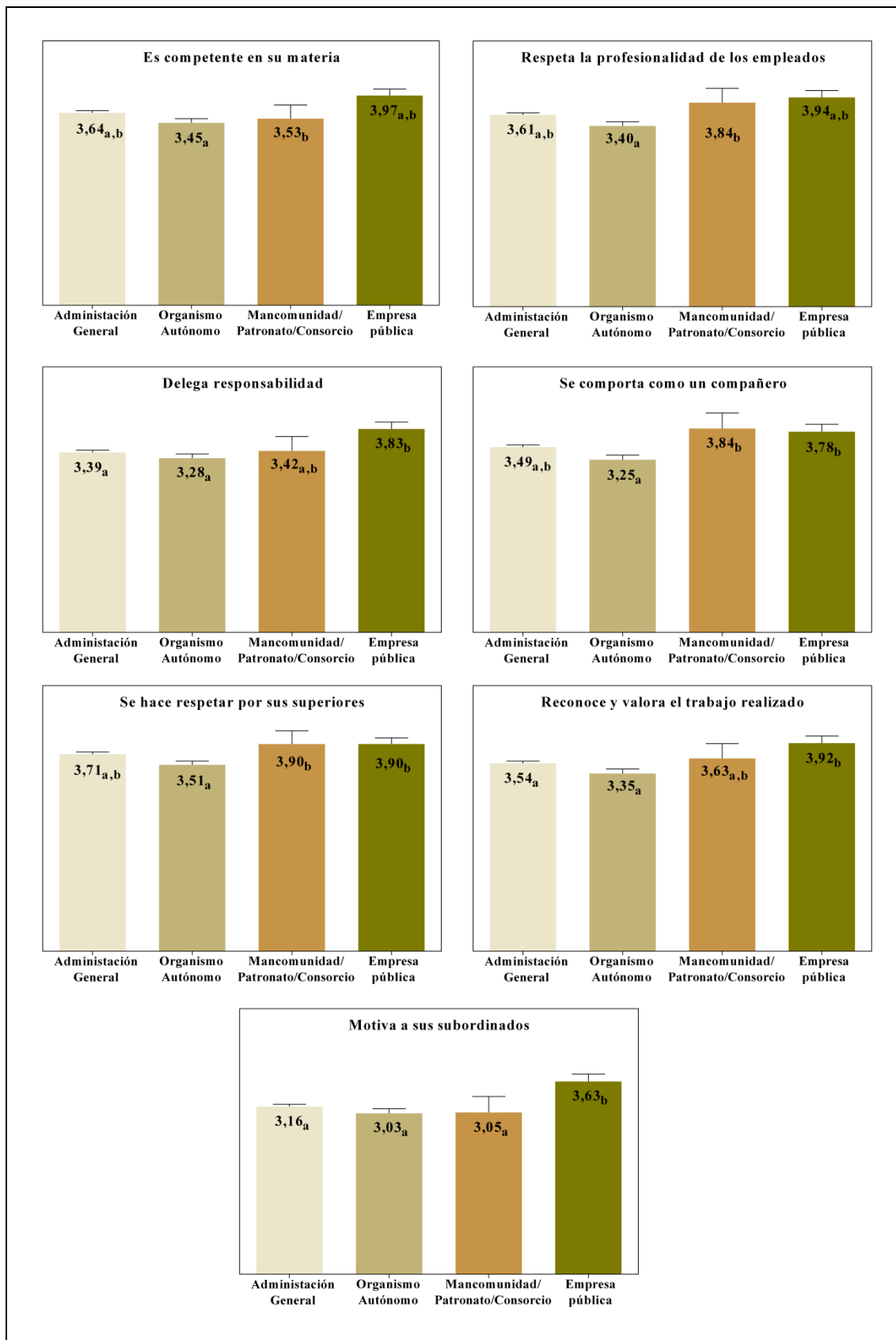
denominación de gestión directa se engloban todos aquellos modos de prestación de los servicios públicos en los cuales la Administración ofrece el servicio directamente con sus propios medios o por medio de entidades instrumentalizadas, como por ejemplo, la empresa pública, el organismo autónomo, etc.), que preferentemente deben estar ocupados por directivos públicos con gran experiencia de gestión y una alta preparación específica en la actividad desarrollada por la entidad.

En relación a la variable “*Motiva a sus empleados*” se encuentra que la puntuación en la empresa pública recibe la mayor puntuación (3,63) y además las diferencias son significativas estadísticamente con respecto al resto de entidades. Este resultado confirma la mayor atención que los directivos y estructuras de gestión prestan a esta cuestión tan importante, la motivación de los empleados públicos. Y es que la flexibilidad de otorgan estas modalidades organizativas favorece la concienciación de sus gestores en promover políticas más cercanas a las necesidades de las personas.

Así mismo, en relación a las variables “*Delega responsabilidad*”, “*Reconoce el trabajo realizado*” se observa que la empresa pública presenta las mayores puntuaciones y las diferencias son significativas estadísticamente con respecto a la Admón. General y al Organismo Autónomo, mientras que no son significativas la diferencias respecto a la Mancomunidad/Patronato/Consortio.

Finalmente, se destacan los resultados obtenidos respecto a las variables “*Se hace respetar por sus compañeros*” y “*Se comporta como un compañero*”, en el que las entidades empresa pública y Mancomunidad/Patronato/Consortio alcanzan las mayores puntuaciones y además entre ellas no presentan diferencias estadísticamente significativas. Respecto la empresa pública, en cambio, si se obtienen diferencias significativas. Esta cuestión, lleva a considerar esta variable como un reconocimiento al grado de competencia alcanzado, así como al estilo de dirección seguido que permite una valoración de los subordinados más satisfactoria. Así mismo, confirma nuevamente la importancia que tiene el ámbito organizativo (tipo de entidad) en el que se desarrolla en trabajo, lo que permite valoraciones con matices claramente diferenciados.

Figura 6.9: Medias y comparaciones por entidad



Fuente: Elaboración propia
a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

6.2.8. Atributos que debe tener un “buen empleado”

La pregunta 15 del cuestionario de la investigación formulada como “*Para que la Administración Pública sea eficaz, ¿cuáles son los atributos que debe tener “un buen empleado”?* *Expresa su grado de acuerdo:*” recoge siete elementos definitorios del “buen empleado” público, más una opción “*Otros*”, que mayoritariamente no fue contestada. En definitiva, esta pregunta es un completo perfil de atributos que debe tener el empleado público para conseguir una Administración Pública eficaz.

Los resultados obtenidos, medidos mediante la escala de Likert de 1 a 5, representando 1 “*Total desacuerdo*” y 5 “*Total acuerdo*”, se presentan en la Tabla 6.19, que incluyen las medias y desviación típica obtenidas para cada aspecto considerado, en la que destaca la honestidad, con la mayor media alcanzada y la menor desviación típica, lo que muestra un gran consenso en el valor que representa un comportamiento ético en el desempeño del puesto de trabajo que implica el servicio público a los ciudadanos.

Tabla 6.19: *Descriptivo atributos que debe tener un “buen empleado”*

Variable	Media	Desv. típ.
Honestidad	4,74	0,62
Organización y eficacia	4,60	0,69
Cordialidad en el trato	4,52	1,59
Constancia	4,38	1,58
Iniciativa	4,25	0,88
Dotes de mando	3,54	1,04
Obediencia	3,49	1,39

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los resultados obtenidos en la Tabla 6.19 permite destacar inicialmente las siguientes conclusiones:

- La honestidad con una media del 4,74 es destacado como el atributo que mayor importancia se le otorga al empleado público. Sin duda, influenciado por el ambiente de irregularidades que ha rodeado el comportamiento de determinados cargos en la administración pública, es de destacar como un

valor muy interesante la percepción de este valor, la honestidad, como el más valorado. Además, obtiene la menor desviación típica, lo que demuestra una altísima concentración en las valoraciones.

- En cambio, la obediencia merece la menor valoración por parte de los empleados públicos. Efectivamente, se debe encontrar un sentido en este resultado consistente en las connotaciones negativas de dicho concepto.
- Se destaca una valoración baja la otorgada a los dotes de mando. Resulta sorprendente este resultado que choca con la consideración de que las habilidades directivas y personales representan un desempeño eficiente de cualquier trabajo. Parece como si las dotes de mando se consideran exclusivamente necesarias en aquellos puestos de responsabilidad con personas, obviando las posibilidades que la carrera profesional podrá permitir.

Comparación escala características del “buen empleado” por tipo de administración

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función del tipo de administración se realizó un MANOVA, bajo los supuestos de esfericidad (prueba Barlett: $\chi^2(21)=2277,39$; $p<0,001$) y de homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas (M de Box=38,17; $p= 0,420$). En la Tabla 6.20 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función del tipo de administración.

Tabla 6.20: *Descriptivo características “buen empleado” por administración*

Características	Local (n=368)	Autonómica (n=650)	Estatal (n=289)	Universidad (n=51)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Constancia	4,35 (0,77)	4,35 (0,79)	4,31 (0,86)	4,31 (0,8)
Iniciativa	4,22 (0,86)	4,31 (0,82)	4,16 (1)	4,15 (0,95)
Organización y eficacia	4,62 (0,59)	4,6 (0,7)	4,56 (0,79)	4,65 (0,78)
Dotes de mando	3,64 (0,96)	3,49 (1,06)	3,58 (1,13)	3,33 (0,88)
Obediencia	3,54 (1,02)	3,38 (1,12)	3,6 (1,17)	3,22 (0,9)
Cordialidad en el trato	4,51 (0,75)	4,5 (0,74)	4,39 (0,84)	4,41 (0,89)
Honestidad	4,8 (0,48)	4,75 (0,61)	4,66 (0,76)	4,63 (0,76)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (21,3753)=1,76; $p=0,017$; $\eta^2=0,010$] según la administración. El tamaño del efecto -pequeño- indica que el 1,0% de la varianza en relación a las variables sobre las características del “buen empleado” es explicada por la variable tipo administración por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias.

En los resultados de la Tabla 6.21 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de administración y características del “*buen empleado*”. Los efectos significativos se presentan en los ítems “*Obediencia*” y “*Honestidad*”.

Tabla 6.21: *Contrastes univariados variables del “buen empleado” por administración*

Características	F	p-valor	Eta ²
Constancia	0,160	0,923	0,000
Iniciativa	1,545	0,201	0,004
Organización y eficacia	0,101	0,960	0
Dotes de mando	2,009	0,111	0,005
Obediencia	3,151	0,024*	0,007
Cordialidad en el trato	1,751	0,155	0,004
Honestidad	2,908	0,034*	0,007

Fuente: Elaboración propia * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

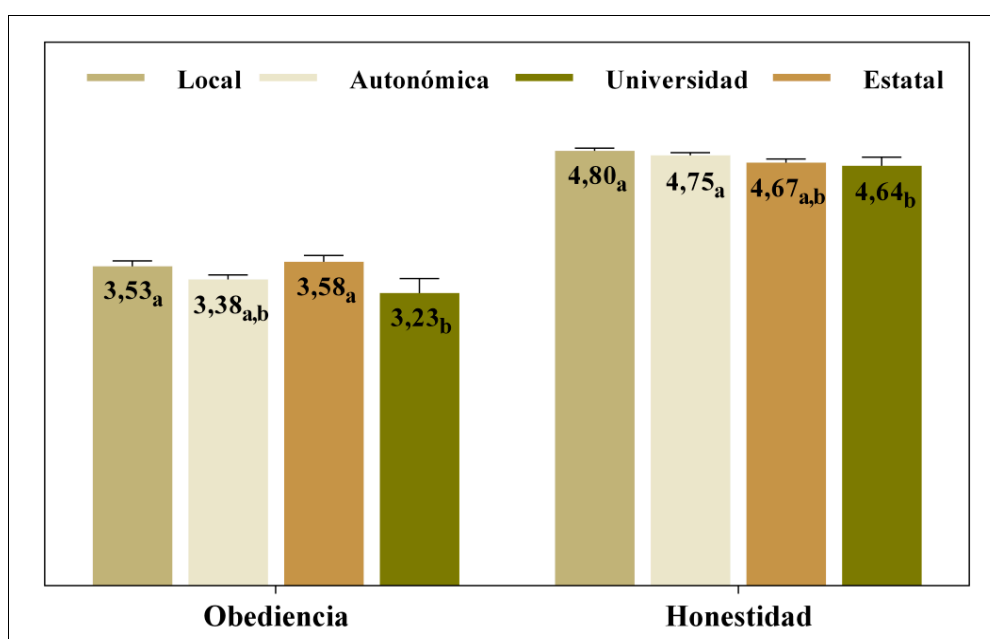
Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados que se muestran en la Figura 6.10.

Respecto a la variable “*Obediencia*”, los efectos significativos presentan una puntuación del personal en la Administración Estatal significativamente mayor con respecto al resto de administraciones, no mostrando diferencias estadísticamente significativas respecto a la Administración Local y Autonómica. Por su parte, la Administración Universitaria, que es la que menor puntuación alcanza, y respecto a la Administración Autonómica no presenta diferencias. Estos resultados ofrecen el valor que representa la variable “*Obediencia*” en la Administración Estatal, más garantista en el cumplimiento de las normas, y por tanto, de las instrucciones dadas en este sentido. En cambio, la Administración Universitaria, por su especificidad, esta variable aparece más diluida, en base a otros aspectos y criterios, como el tradicionalmente considerado de la “libertad de cátedra”, que otorga menos importancia al cumplimiento de órdenes,

así como una mayor consideración a la capacidad de iniciativa y autonomía en el trabajo.

Por su parte, la variable “*Honestidad*” presenta unos resultados en los que la Administración Local obtiene la mayor puntuación (4,8), seguida de la Autonómica, la Estatal y finalmente, la Universitaria, con una puntuación de 4,64. Es de destacar, las puntuaciones tan elevadas que se obtienen en todas las administraciones, lo que implica el valor que el empleado público otorga a los comportamientos éticos en la función pública, sin duda, muy sensibilizado por los escándalos y decisiones muy desafortunadas tomadas por responsables políticos. Las comparaciones por administración no ofrecen diferencias significativas entre las Administraciones Local, Autonómica y Estatal. Por su parte, entre sí, la A. Estatal y la A. Universitaria tampoco presentan diferencias estadísticamente significativas. Las diferencias, a pesar de obtener unas medias muy elevadas, indican que la cercanía al ciudadano que implica la Administración Local se presenta como un valor de gran significación e importancia para el empleado público. En este sentido, la mayor lejanía en el trato directo con el ciudadano o destinatario final del servicio público prestado, deseoso de comportamientos honestos que entiendan la función pública como un verdadero servicio público, puede convertirse en un elemento desincentivador de esta variable de importancia capital en el empleado público.

Figura 6.10: *Medias y comparaciones por administración*



Fuente: Elaboración propia

a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

Comparación escala características del “buen empleado” por género

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función del género se realizó un MANOVA, bajo los supuestos de esfericidad (prueba Barlett: $\chi^2(21)=2277,39$; $p<0,001$) y de homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas (M de Box= 54,68; $p= 0,056$). En la Tabla 6.22 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función del género.

Tabla 6.22: *Descriptivo características del “buen empleado” por género*

Característica	Mujer (n=632)	Hombre (n=711)
	Media (DT)	Media (DT)
Constancia	4,39 (0,83)	4,3 (0,77)
Iniciativa	4,33 (0,86)	4,17 (0,89)
Organización y eficacia	4,67 (0,68)	4,54 (0,7)
Dotes de mando	3,54 (1,08)	3,55 (1,02)
Obediencia	3,5 (1,11)	3,42 (1,1)
Cordialidad en el trato	4,56 (0,76)	4,41 (0,78)
Honestidad	4,74 (0,65)	4,74 (0,6)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (7,1246)=4,69; $p<0,001$; $\eta^2=0,026$] según el género. El tamaño del efecto –medio- indica que el 2,6% de la varianza en relación a las características del “buen empleado” es explicada por la variable género por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias.

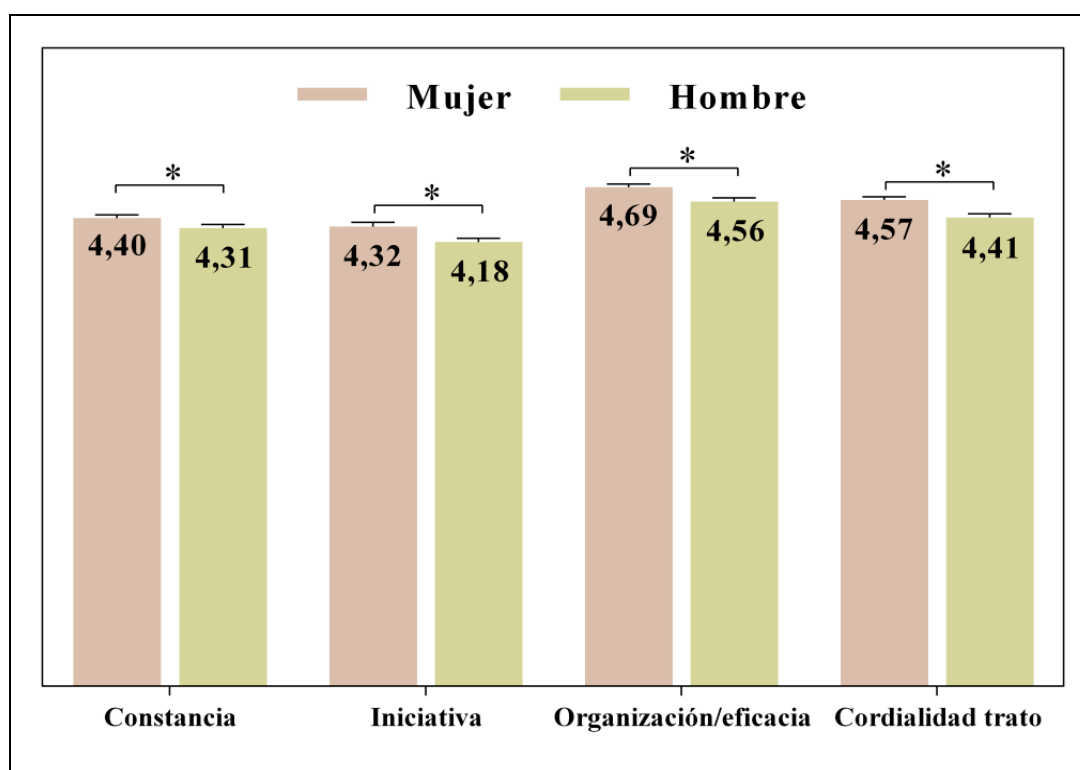
En los resultados de la Tabla 6.23 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el género y características del “buen empleado”. Los efectos significativos se presentan en los ítems “Constancia”, “Iniciativa”, “Organización y eficacia” y “Cordialidad en el trato”.

Tabla 6.23: *Contrastes univariados características del “buen empleado” por género*

Característica	F	p-valor	Eta ²
Constancia	4,872	0,027*	0,004
Iniciativa	8,393	0,004**	0,007
Organización y eficacia	12,131	0,001**	0,010
Dotes de mando	0,008	0,928	0
Obediencia	1,699	0,193	0,001
Cordialidad en el trato	13,177	<0,001**	0,01
Honestidad	0,003	0,956	0

Fuente: Elaboración propia
 *p< 0,05. **p<0,01. ***p<0,001

Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados que se muestran en la Figura 6.11.

Figura 6.11: *Medias y comparaciones entre mujeres y hombres*

Fuente: Elaboración propia
 *p< 0,05.

En primer lugar, se destaca la mayor puntuación que la mujer otorga a las cuatro variables consideradas respecto al hombre, que en ambos géneros se consideran elevados. Se está ante una percepción exigente de lo que se considera un “*buen empleado*” público, en cuyos atributos y perfiles destacan la necesidad de ser

organizados y eficaces. Merece una atención especial esta cuestión, que mientras la sociedad sigue manteniendo el estigma de trabajadores “perezosos e improductivos”, no es menos verdad que las generalizaciones son siempre injustas, y que como muestran los resultados de la investigación, el empleado público reconoce y valora en primer lugar, la eficacia en el desempeño profesional como el atributo más relevante.

Las cuatro variables que se analizan en las que el género explica las diferencias obtenidas, resultan significativo que la mujer otorgue una puntuación mayor en todos los casos. Aquí se puede concluir que la importante y creciente presencia del sexo femenino en el sector público está incorporando buena dosis de constancia y cordialidad en el trato, lo podría explicar dichas diferencias y elevada consideración como atributos del “buen empleado”. Curiosamente, la “*iniciativa*” es el atributo que menor puntuación se le otorga, aunque dentro de un nivel elevado. Ciertamente, este atributo puede estar influenciado por la consideración de que en la función pública está “todo” regulado y prefijado, pero no es menor cierto que en todos los trabajos hay un amplio margen en el que el trabajador puede mostrar su iniciativa para lo cual es básico y fundamental la actitud que muestra cada persona.

Comparación características del “buen empleado” por formación específica

Para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los ítems en función de la formación se realizó un MANOVA, bajo los supuestos de esfericidad (prueba Barlett: $\chi^2(21)=2277,39$; $p<0,001$) y de homogeneidad de las matrices de varianzas-covarianzas (M de Box=24,25; $p=0,950$). En la Tabla 6.24 se muestra el descriptivo de los ítems considerados en función de la formación.

Tabla 6.24: Descriptivo características del “buen empleado” por formación específica

Característica	Sí (n=680)	No (n=656)
	Media (DT)	Media (DT)
Constancia	4,39 (0,77)	4,3 (0,83)
Iniciativa	4,31 (0,86)	4,19 (0,9)
Organización y eficacia	4,63 (0,64)	4,57 (0,74)
Dotes de mando	3,66 (1,06)	3,43 (1,02)
Obediencia	3,54 (1,1)	3,38 (1,11)
Cordialidad en el trato	4,48 (0,79)	4,48 (0,75)
Honestidad	4,76 (0,61)	4,72 (0,64)

Fuente: Elaboración propia

El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F Traza de Pillai (7,1241)=3,07; $p=0,003$; $\eta^2=0,017$] según la formación. El tamaño del efecto -medio- indica que el 1,7% de la varianza en relación a las características del “*buen empleado*” es explicada por la variable formación por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de los ítems se pudieron obtener las diferencias. En los resultados de la Tabla 6.25 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre la formación y características del “*buen empleado*”. Los efectos significativos se presentan en los ítems “*Iniciativa*”, “*Dotes de mando*”, y “*Obediencia*”.

Tabla 6.25: *Contrastes univariados en las características del “buen empleado” por formación*

Característica	F	p-valor	Eta ²
Constancia	3,212	0,064	0,003
Iniciativa	7,183	0,007*	0,006
Organización y eficacia	1,316	0,252	0,001
Dotes de mando	17,24	<0,001***	0,014
Obediencia	6,088	0,014*	0,005
Cordialidad en el trato	0,093	0,761	0
Honestidad	0,44	0,507	0

Fuente: Elaboración propia

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. Eta²: eta cuadrado parcial (tamaño del efecto).

Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados que se muestran en la Figura 6.12.

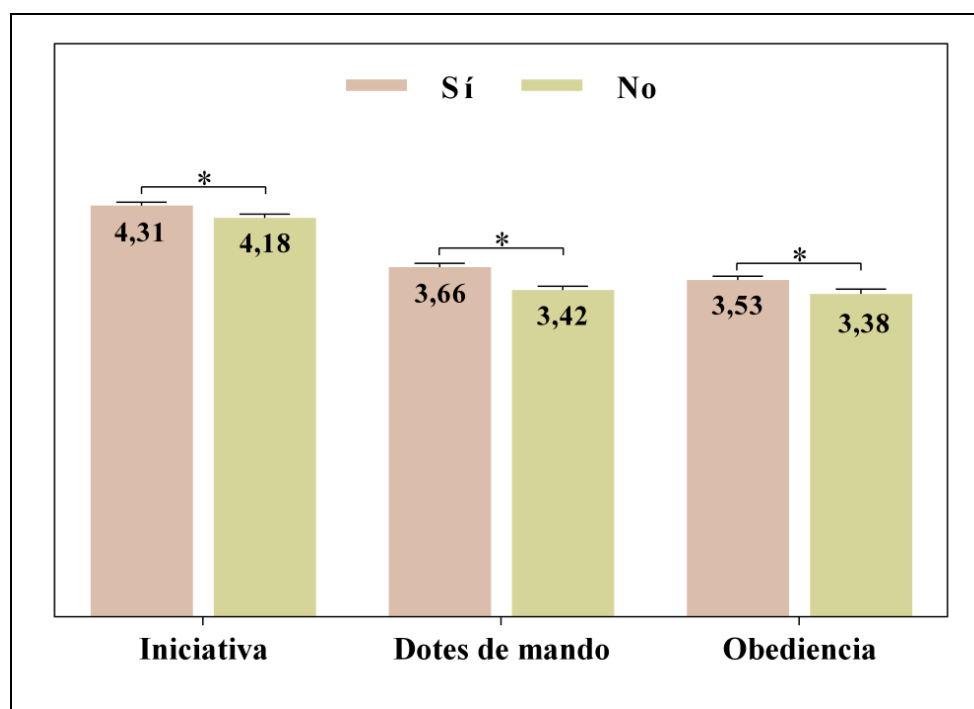
Las diferencias significativas en relación con la formación específica en materia de habilidades directivas confirma la importancia de abordar programas específicos de formación en esta materia. Se destaca en primer lugar, la mayor puntuación obtenida entre los que si han recibido formación específica en habilidades. La relación existente entre las “*dotes de mando*” y el haber recibido formación sobre habilidades directivas apunta en este sentido, y verá orientar la necesidad de una verdadera política de recursos humanos basada en desarrollar la capacidad de liderazgo de los empleados públicos, integrados de una enorme variedad de estructuras organizativas, dotadas de importantes

recursos, humanos y técnicos, y en las que las habilidades para manejarlos adecuadamente se atisba como una estrategia capital.

Por otra parte, el atributo “*Iniciativa*”, que se comentaba anteriormente en relación al género, también presenta diferencias significativas respecto a la formación específica en habilidades directivas. Efectivamente, la iniciativa en el trabajo, si bien tiene mucho que ver con la actitud y motivación personal, no es menos cierto que la formación da confianza y seguridad para proponer cambios y mejoras en el trabajo. La formación en habilidades directivas ofrece una visión amplia y completa de lo que la persona es el contexto del trabajo y de las posibilidades que éste permite.

Respecto a la “*Obediencia*”, atributo que recibe la menor puntuación, la comparación según formación específica indica una mayor puntuación respecto a los que han recibido formación específica, lo que puede atribuirse a la necesidad de que una organización eficaz debe estar basada en un seguimiento y acatamiento sobre la dirección marcada, base del cumplimiento de objetivos y consecución de las metas fijadas por los responsables, así como por la misión establecida por la dirección política.

Figura 6.12: Medias y comparaciones según formación específica



Fuente: Elaboración propia
* $p < 0,05$.

6.2.9. Autovaloración de habilidades por el personal directivo

Se aborda en el presente apartado una de las cuestiones fundamentales de esta investigación. Concretamente la valoración que se realiza sobre un amplio inventario de habilidades directivas, desde una doble perspectiva, bien como directivo o bien como subordinado. En primer lugar, se abordan los resultados de la pregunta 17 formulada como “*Si Usted desarrolla un puesto de trabajo en el que tenga personal a su cargo, valore cómo percibe sus propias habilidades directivas en: ...*”. Se trataba de responder a cada habilidad sobre la base de la escala de Likert, de 1 a 5, siendo 1 “nada desarrollada” y 5 “muy desarrollada”. La Tabla 6.26 que se recoge a continuación, muestra la ordenación de las habilidades directivas según la opinión de los propios directivos, así como de empleados públicos que ocupan puestos con personal a su cargo.

Tabla 6.26: *Valoración de las habilidades directivas (Personal directivo)*

HABILIDAD	Media	Desviación típica	N
Capacidad de aprender	4,22	,80	597
Colaboración y trabajo en equipo	4,16	,80	597
Res. de problemas y toma de decisiones	3,99	,84	588
Capacidad de comunicación	3,94	,74	601
Desarrollo personal	3,91	,86	591
Motivación	3,90	,81	599
negociación	3,79	,89	583
Resolución de conflictos	3,78	,93	582
Liderazgo	3,77	,87	597
Creatividad	3,77	,93	598
Inteligencia emocional	3,76	,92	578
Asertividad	3,72	,93	575
Optimización de recursos	3,71	,97	589
Gestión del tiempo	3,65	,92	592
Desarrollo de personas	3,65	,86	588
Presentaciones en publico	3,62	1,00	589
Delegación	3,62	,97	585
Desarrollo de la visión	3,61	,91	578
Gestión del talento	3,60	,87	574
Gestión de reuniones	3,58	,92	583
Gestión del estrés	3,53	,98	579
Coaching	3,40	,95	565

Fuente: Elaboración propia

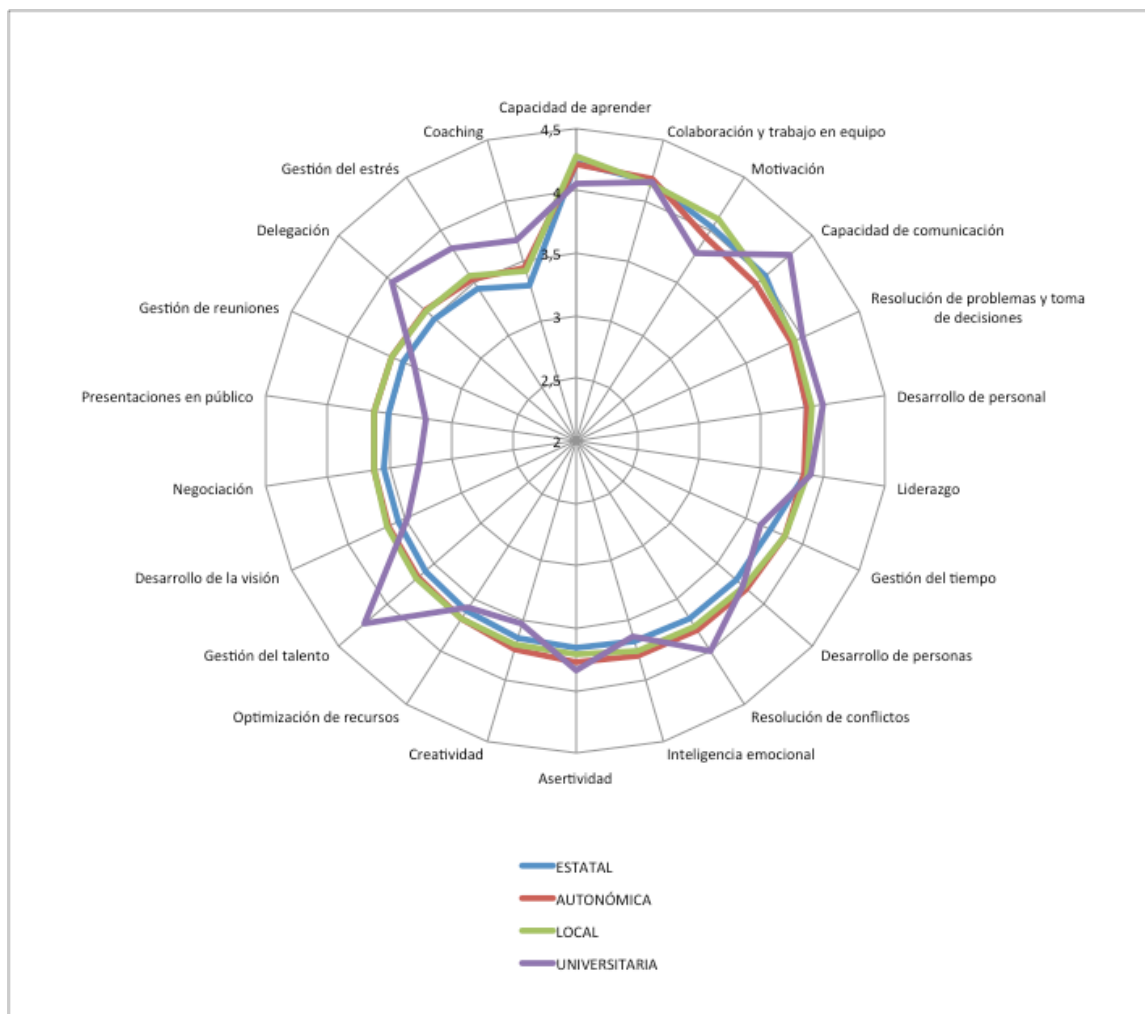
Una primera valoración de los resultados obtenidos en la Tabla 6.26 permite destacar las siguientes conclusiones preliminares:

- La capacidad de aprender es la habilidad mejor valorada por el propio personal directivo (4,22). Esta habilidad definida como la actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de los objetivos muestra una característica muy interesante del empleado público (que, como se verá en el apartado siguiente, coincide como habilidad mejor valorada por los subordinados respecto a sus responsables). Es decir, lejos de considerar al empleado público como un profesional estancado y sin afán de mejorar dada su estabilidad laboral, la capacidad de aprender en una habilidad que ofrece una perspectiva diferente: la de empleados preocupados por estar formados y dispuestos a la necesaria adaptación que las tareas encomendadas demandan.
- Se destaca igualmente una valoración media de todas las habilidades, que por el personal directivo alcanza un 3,76. Se trata de una autovaloración mejor que respecto a la que realizan los subordinados (3,18). Esta conclusión pudiera significar que las personas en general, y las personas que ocupan puestos directivos en particular, tienen una percepción más positiva sobre sí mismos respecto a la que tienen o perciben los demás. Esta cuestión, cuya explicación desde una perspectiva psicológica parece estar confirmada, tiene interesantes aplicaciones desde la orbita de la función directiva, en el sentido de encontrar justificación a determinados comportamientos. Así mismo, la autocomplacencia y falta de reflexión personal que lleve a un mejor autoconocimiento, son elementos a tener en cuenta.
- Se percibe en general una tendencia central en las valoraciones realizadas, pues todas las habilidades están en el intervalo 3-4.

En la Figura 6.13 se observa la gran similitud entre administraciones, si bien la A. Universitaria muestra perfiles más dispares en determinadas habilidades respecto a otras administraciones, principalmente en gestión del talento, capacidad de comunicación, resolución de conflictos, coaching, gestión del estrés y delegación, donde claramente se sitúa con autovaloraciones que superiores, frente a motivación,

presentaciones en público y negociación en las que obtiene autovaloraciones por debajo de las alcanzadas en otras administraciones.

Figura 6.13: *Autovaloración habilidades personal directivo*



Fuente: Elaboración propia

Se completa este apartado con el análisis de varianza que se realiza para verificar si hay diferencias estadísticamente significativas entre medias cuando tenemos más de dos muestras o grupos en el mismo planteamiento. Como se ha explicado en el capítulo anterior, el análisis de la varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa.

Para realizar este análisis se escoge como variable de clasificación a la Administración de pertenencia, que es la variable por la que se ha dividido la muestra

(Administración Local, Autónoma, Estatal y Universitaria). A esta variable se le denomina Factor y clasifica las observaciones de la variable en las distintas muestras. Por otra parte, se escoge como variable a analizar el inventario de habilidades directivas valoradas por los subordinados propuestos en el cuestionario de investigación. La selección de estas variables para realizar el análisis de varianza (ANOVA) responde a la importancia que puede significar encontrar relación entre dos de las variables críticas que se han utilizado en la investigación, como son la administración de pertenencia y la valoración de las habilidades directivas realizada por el personal subordinado, que permitirá encontrar conclusiones relevantes sobre la importancia que determinadas habilidades directivas reciben en las diferentes administraciones. Como resultado del análisis de varianza se obtiene la Tabla 6.27, que ofrece el estadístico F con su nivel de significación (p-valor), en el que se muestran las medias de valoración de las habilidades directivas para cada administración de pertenencia. A efectos de análisis se ha tomado un nivel de confianza del 95%.

Tabla 6.27: ANOVA: Habilidades directivas (Personal directivo) – Administración

Habilidad	Local	Autonómica	Estatal	Universitaria	F (p-valor)
Capacidad de comunicación	3,50	3,49	3,31	3,83	2,399 (0,067)**
Capacidad de aprender	3,50	3,54	3,41	3,57	0,598 (0,616)
Resolución de problemas	3,42	3,43	3,19	3,44	1,727 (0,160)
Colaboración y trab. en equipo	3,39	3,38	3,17	3,83	3,075 (0,027)*
Presentaciones en público	3,33	3,42	3,16	3,77	3,645 (0,012)*
Resolución de conflictos	3,26	3,18	2,95	3,31	2,254 (0,081)**
Asertividad	3,25	3,24	2,85	3,25	4,832 (0,002)*
Gestión del tiempo	3,24	3,24	3,06	3,44	1,485 (0,217)
Gestión del estrés	3,24	3,14	2,91	3,26	2,631 (0,049)*
Delegación	3,22	3,15	2,93	3,4	2,533 (0,056)**
Motivación	3,21	3,17	2,93	3,44	2,743 (0,042)*
Negociación	3,18	3,29	2,88	3,52	5,337 (0,001)*
Optimización de recursos	3,17	3,22	3,05	3,33	0,997 (0,394)
Creatividad	3,16	3,14	2,73	3,41	6,212 (0,000)*
Desarrollo de la visión	3,15	3,17	2,99	3,34	1,339 (0,260)
Liderazgo	3,13	3,13	2,76	3,48	5,634 (0,001)*
Inteligencia emocional	3,13	3,18	2,72	3,27	5,982 (0,000)*
Desarrollo personal	3,12	3,09	2,90	3,27	1,605 (0,187)
Gestión de reuniones	3,10	3,24	2,64	3,57	11,637 (0,000)*
Desarrollo de personas	3,09	3,13	2,98	3,34	1,000 (0,392)
Gestión del talento	3,00	3,01	2,92	3,34	1,154 (0,326)
Coaching	2,90	2,92	2,70	3,11	1,843 (0,138)

Significativo al 5% ** Significativo al 10% Fuente: Elaboración propia

De los datos presentados en la Tabla 6.27, se pueden extraer los siguientes

resultados:

- Del inventario de 22 habilidades directivas no tienen significación estadística un conjunto de 9 habilidades, tres habilidades son significativas al 10% y nada menos que 10 habilidades alcanzan una significación del 5%. En consecuencia, se aprecia una relación muy destacada en cuanto a un buen número de habilidades respecto a las medias de valoración de habilidades directivas en cada administración.
- Las habilidades que no se encuentra relación significativa son la capacidad de aprender, desarrollo de la visión, desarrollo personal, desarrollo de personas, optimización de recursos, resolución de problemas, gestión del tiempo, gestión del talento y coaching. Las diferencias culturales y organizacionales entre administraciones se manifiestan en las valoraciones que se reciben por parte de los empleados públicos respecto a habilidades tan diversas y complementarias entre sí.
- Las medias de valoraciones de habilidades que alcanzan una significación de hasta el 5% son la motivación, liderazgo, colaboración y trabajo en equipo, creatividad, inteligencia emocional, gestión del estrés, negociación, gestión de reuniones, asertividad y presentaciones en público. En estas habilidades, cuyas diferencias entre administraciones son significativas, permite deducir que se pueden mostrar las claves de los diferentes estilos de dirección y culturas organizacionales, que efectivamente tienen incidencia en la percepción de los empleados públicos.
- Las habilidades que alcanzan una significación al 10% son la resolución de conflictos, la capacidad de comunicación y la delegación. Estos resultados indican ámbitos en los que los empleados públicos de las cuatro administraciones estudiadas muestran diferencias significativas. Se deduce la existencia de una amplia coincidencia en la valoración e importancia que tienen las habilidades directivas, así como en la percepción de qué habilidades son más necesarias para un desempeño eficiente del puesto de trabajo. Al mismo tiempo puede estar poniendo de manifiesto carencias y

debilidades que deben ser afrontadas mediante estrategias de desarrollo del capital humano.

- Merece destacarse que en tres de las administraciones (Local, Autonómica y Estatal), las habilidades mejor valoradas coinciden en la capacidad de aprender, la capacidad de comunicación y la resolución de problemas, si bien en la Administración Universitaria la capacidad de comunicación también ocupa el primer lugar. Este resultado ofrece una conclusión muy interesante, que la capacidad de comunicación, que presenta un nivel significación del 0,067 en el análisis ANOVA, y por tanto, no muestra diferencias significativas entre administraciones, es la habilidad más destacada por el personal subordinado en el sector público. Se está ante una habilidad de enorme importancia, una habilidad transversal, que afecta a todo lo que las personas realizan, y que, en el ámbito profesional o laboral, cobra una especial relevancia.
- En cambio, respecto a las habilidades menos valoradas, se encuentran habilidades como el Coaching, la gestión del talento o incluso la inteligencia emocional, que pueden reflejar un desconocimiento sobre lo que pueden representar o significar o percibir una gran dificultad en ser aplicadas en el ámbito de lo público.

Se continúa con el análisis de la valoración de las habilidades directivas. En Ciencias Sociales es muy frecuente recurrir a la tabulación cruzada de los datos cuando además de describir (análisis univariante) interesa comparar (análisis bivariante). Las Tablas de Contingencia resultan especialmente indicadas, cuando se dispone de variables nominales o cualitativas, suponiendo que una de ellas depende de la otra (variable independiente y/o explicativa). Realizado un análisis exploratorio sobre las diferentes variables de contraste (independiente), se aborda a continuación el análisis mediante las Tablas de Contingencia, relacionando las habilidades directivas sobre otras variables (sexo, administración, tipo de entidad, antigüedad, edad, nivel de formación, formación específica en habilidades).

Tabla 6.28: *Tablas de contingencia: Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson*

Habilidad (subordinados)	N	Media	Desv. Típica	X ² Nivel salarial	X ² Formación específica en habilidades
Capacidad de aprender	597	4,22	0,80	0,002*	0,758
Colaboración y trab. en equipo	597	4,16	0,80	0,079**	0,064**
Resolución de problemas y toma de decisiones	588	3,99	0,84	0,173	0,004*
Capacidad de comunicación	601	3,94	0,74	0,530	0,118
Desarrollo personal	591	3,91	0,86	0,524	0,627
Motivación	599	3,90	0,81	0,136	0,004*
Negociación	583	3,79	0,89	0,000*	0,000*
Resolución de conflictos	582	3,78	0,93	0,145	0,032*
Liderazgo	597	3,77	0,87	0,233	0,192
Creatividad	598	3,77	0,93	0,003*	0,002*
Inteligencia emocional	578	3,76	0,92	0,001*	0,116
Asertividad	575	3,72	0,93	0,030*	0,002*
Optimización de recursos	589	3,71	0,97	0,284	0,008*
Gestión del tiempo	592	3,65	0,92	0,870	0,673
Desarrollo de personas	588	3,65	0,86	0,258	0,025*
Presentaciones en publico	589	3,62	1,00	0,003*	0,001*
Delegación	585	3,62	0,97	0,137	0,141
Desarrollo de la visión	578	3,61	0,90	0,800	0,005*
Gestión del talento	574	3,60	0,86	0,100**	0,021*
Gestión de reuniones	583	3,58	0,92	0,090**	0,039*
Gestión del estrés	579	3,53	0,98	0,593	0,001*
Coaching	565	3,40	0,95	0,592	0,009*

Significativo al 5% ** Significativo al 10%

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis exploratorio, se observa que la variable formación específica en habilidades es la que guarda asociación con las habilidades directivas. Concretamente son 14 habilidades con las que tiene asociado una probabilidad (Significación asintótica) de entre 0,000 y 0,100. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observada) es pequeña (menor que 0,05), se decide rechazar la hipótesis nula, concluyendo que existe una relación entre la habilidad y el haber recibido formación específica en habilidades directivas. Esta cuestión permite obtener una importante conclusión: la decisión de formar en habilidades guarda una relación directa en la valoración que los directivos reciben sobre sus habilidades. Esta cuestión interesa especialmente en el diseño de la estrategia de recursos humanos en las organizaciones, y especialmente en las del sector público, en las que dependen de formar intensa del buen hacer de sus empleados, responsables y directivos públicos.

También destaca la variable nivel salarial, en la que se obtiene significación estadística en nueve de las 22 habilidades estudiadas. Ciertamente, el nivel salarial está

relacionado con el puesto ocupado en la organización, y los resultados apuntan a una relación destacada respecto al grado de valoración de las habilidades directivas.

6.2.10. Percepción de los subordinados de las habilidades directivas de sus responsables

A continuación se aborda los resultados de la pregunta 18 formulada como “*Si Usted desarrolla un puesto de trabajo en el que no tenga personal a su cargo, valore cómo percibe Usted las habilidades directivas de sus responsables en:*”. A partir de la escala de Likert, de 1 a 5, siendo 1 “nada desarrollada” y 5 “muy desarrollada”, se pedía al empleado público una valoración sobre la base de las 22 habilidades identificadas en el cuestionario de investigación. En la Tabla 6.29 se recogen los estadísticos descriptivos, ordenados de mayor a menor valoración.

Tabla 6.29: *Valoración habilidades directivas (Personal subordinado)*

HABILIDAD	Media	Desviación típica	N
Capacidad de aprender	3,51	1,15	888
Capacidad de comunicación	3,48	1,13	894
Resolución de problemas y toma de decisiones	3,39	1,18	881
Presentaciones en público	3,37	1,14	868
Colaboración	3,37	1,23	891
Gestión del tiempo	3,22	1,16	872
Negociación	3,20	1,22	876
Optimización de recursos	3,18	1,18	871
Asertividad	3,18	1,20	868
Resolución de conflictos	3,17	1,26	879
Motivación	3,15	1,21	892
Delegación	3,14	1,23	872
Desarrollo de la visión	3,14	1,15	874
Gestión de estrés	3,13	1,20	874
Gestión de reuniones	3,11	1,21	874
Desarrollo personal	3,11	1,24	883
Inteligencia emocional	3,09	1,22	869
Creatividad	3,09	1,23	889
Liderazgo	3,09	1,20	882
Desarrollo de personas	3,08	1,18	876
Gestión del talento	3,01	1,21	864
Coaching	2,88	1,20	857

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 6.29 se obtienen las siguientes conclusiones:

- La capacidad de aprender es, al igual que para el personal directivo, la habilidad mejor valorada por el personal subordinado respecto a su personal directivos (3,51). Efectivamente, aparece nuevamente esta habilidad como la mejor valorada de entre un conjunto de 22 habilidades directivas. Se concluye que se está ante un colectivo en el que la disposición a aprender nuevos conocimientos, apertura al cambio y a la mejora, la introducción de nuevos procedimientos, etc., es valorada de forma destacada respecto al personal directivo. Esta cuestión lleva a apuntar una reflexión en el sentido de que el personal directivo en el sector público, no representa un freno en las posibilidades y potencia de mejora.
- No obstante, las medias obtenidas de las valoraciones que el personal subordinado realiza respecto a sus responsables es bastante discreta. Se podría hablar de un aprobado raspado en todas las habilidades e, incluso, algún “suspenso” como es el caso del coaching.
- Una característica a destacar es la alta desviación típica que se obtiene en la totalidad de las 22 habilidades identificadas en la investigación. Detrás de esta alta dispersión se puede encontrar una situación muy dispar entre diferentes administraciones, tipo de entidad, etc., pues los resultados muestran responsables muy bien valorados y otros muy mal valorados.
- El intervalo central de las valoraciones se encuentran en una horquilla de 3-3,5, lo que refleja una nota claramente inferior a cómo los propios directivos o responsables se autovaloran.
- Merece destacarse la valoración que ha recibido el liderazgo (3,09), seguido de desarrollo de personas (3,08), gestión del talento (3,01) y coaching (2,88). Claramente se percibe un juicio más severo hacia aquellas habilidades con un claro componente de dirección de personas.
- Esta conclusión permitirá realizar un análisis adicional con la finalidad de obtener qué agrupación de habilidades (personales, interpersonales y de

dirección de personas) tiene mayor valoración, lo que permitirá un mayor conocimiento del perfil del directivo / responsable público.

- Efectivamente, como se muestra en la Tabla 6.30, son las habilidades de dirección de personas las que menor valoración reciben los directivos, frente a las habilidades personales e interpersonales, cuya percepción es más favorable para los subordinados. Esta circunstancia muestra una característica muy destacada: son las habilidades de dirección de personas las que muestran un despliegue menos satisfactorio para el empleado público. Por tanto, es en este grupo en donde más esfuerzo se debe desarrollar por parte de la Administración.

Tabla 6.30: *Agrupación de las habilidades directivas (Personal subordinado)*

Habilidad	Agrupación	Media	Media
Capacidad de aprender		3,51	
Res. problemas y toma decisiones		3,38	
Gestión de tiempo	Personales	3,21	3,23
Desarrollo de la visión		3,14	
Gestión del estrés		3,13	
Desarrollo personal		3,10	
Inteligencia emocional		3,09	
Capacidad de comunicación			
Colaboración y trabajo en equipo		3,36	
Negociación	Interpersonales	3,20	3,25
Asertividad		3,17	
Delegación		3,14	
Gestión de reuniones		3,11	
Presentaciones en publico		3,37	
Optimización de recursos		3,18	
Resolución de conflictos		3,17	
Motivación	Dirección de personas	3,15	3,11
Creatividad		3,08	
Liderazgo		3,08	
Desarrollo de personas		3,07	
Gestión del talento		3,00	
Coaching		2,88	

Fuente: Elaboración propia

6.2.11. Ordenación de las habilidades personales y directivas

En este apartado se presenta la ordenación de las 22 habilidades directivas consideradas en la investigación, consideradas como primera a quinta habilidad por relevancia. Concretamente la pregunta 19 del cuestionario de investigación se planteaba de la siguiente forma: “*Ordene de mayor a menor importancia las cinco habilidades personales y directivas que considere más relevantes (1ª, 2ª, 3ª, 4ª y 5ª)*”. Se pretendía conocer qué habilidades eran las más relevantes para el empleado público, cuestión de importancia en el conocimiento que las habilidades directivas tienen en el seno de las administraciones públicas. A continuación se recogen las Tablas 6.31 y 6.32 con los resultados obtenidos con la ordenación de las habilidades más relevantes.

Tabla 6.31: Ordenación de las habilidades más relevantes (Primera habilidad)

Primera habilidad	Frecuencia	%
Liderazgo	267	21,3
Motivación	212	16,9
Colaboración y trabajo en equipo	203	16,2
Capacidad de comunicación	199	15,9
Resolución de problemas y toma de decisiones	151	12,1
Optimización de recursos	48	3,8
Inteligencia emocional	37	3,0
Resolución de conflictos	26	2,1
Capacidad de aprender	24	1,9
Desarrollo de personas	12	1,0
Creatividad	11	0,9
Gestión del tiempo	10	0,8
Asertividad	10	0,8
Coaching	10	0,8
Desarrollo de la visión	9	0,7
Desarrollo de personal	8	0,6
Negociación	5	0,4
Gestión del talento	5	0,4
Delegación	4	0,3
Gestión del estrés	1	0,1
Gestión de reuniones	1	0,1
Total	1.253	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior recoge los resultados obtenidos respecto de la primera habilidad más relevantes. La ordenación obtenida de las habilidades directivas es realmente significativa y permite obtener las siguientes conclusiones:

- El liderazgo alcanza la mayor y más destacada valoración. El empleado público, a pesar de la crítica severa que le otorga una parte de la opinión pública, muchas veces injusta y desproporcionada, considera al liderazgo como la habilidad más destacada y necesaria en sus responsables y directivos. Es decir, el empleado público está huérfano de directivos competentes y por tanto, está pidiendo, competencia, rigor y conocimiento en la decisiones adoptadas que le permitan un desempeño profesional satisfactorio en un entorno organizacional ágil y eficiente.
- La motivación, entendida como la capacidad para utilizar nuestro potencial, ser aplicados y tenaces, y no dejarse llevar por el desánimo (automotivación) y para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta, recibe casi el 17% de la preferencia de los empleados. Interesante resultado que nuevamente rompe con la imagen exterior: los empleados públicos precisan responsables motivados que favorezcan e impulsen la implicación y el compromiso.
- La colaboración y el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación y la resolución de problemas y toma de decisiones completan la lista de las cinco habilidades más relevantes para los empleados públicos, que agrupan al 82,4% de las elecciones realizadas. El trabajo en equipo como capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos es una asignatura pendiente en muchas organizaciones, especialmente las públicas, muy tendentes al individualismo y a otorgar una importancia mayor al puesto de trabajo frente al equipo de trabajo colaborativo. Por otra parte, la capacidad de comunicación es muy valorada lo que resalta la claridad de diagnóstico por parte del empleado público: se necesitan responsables y trabajadores en general con capacidad de comunicación pues es una habilidad muy necesaria en las organizaciones públicas. Finalmente, la resolución de problemas y la toma de decisiones es una habilidad crítica por su importancia, en las que el conflicto, el problema, la discusión, la explicación, el consenso, etc., es moneda de cambio que debe gestionarse sabiamente, y que se debe combinar con la acción, es decir, con la toma de decisiones eficaces y consistentes.

Respecto a las siguientes opciones (segundo a quinto lugar en importancia), los resultados obtenidos que se muestran en la Tabla 6.32 reflejan que en la segunda opción es la habilidad colaboración y trabajo en equipo la que recibe mayor aceptación (17,8%) de las respuestas.

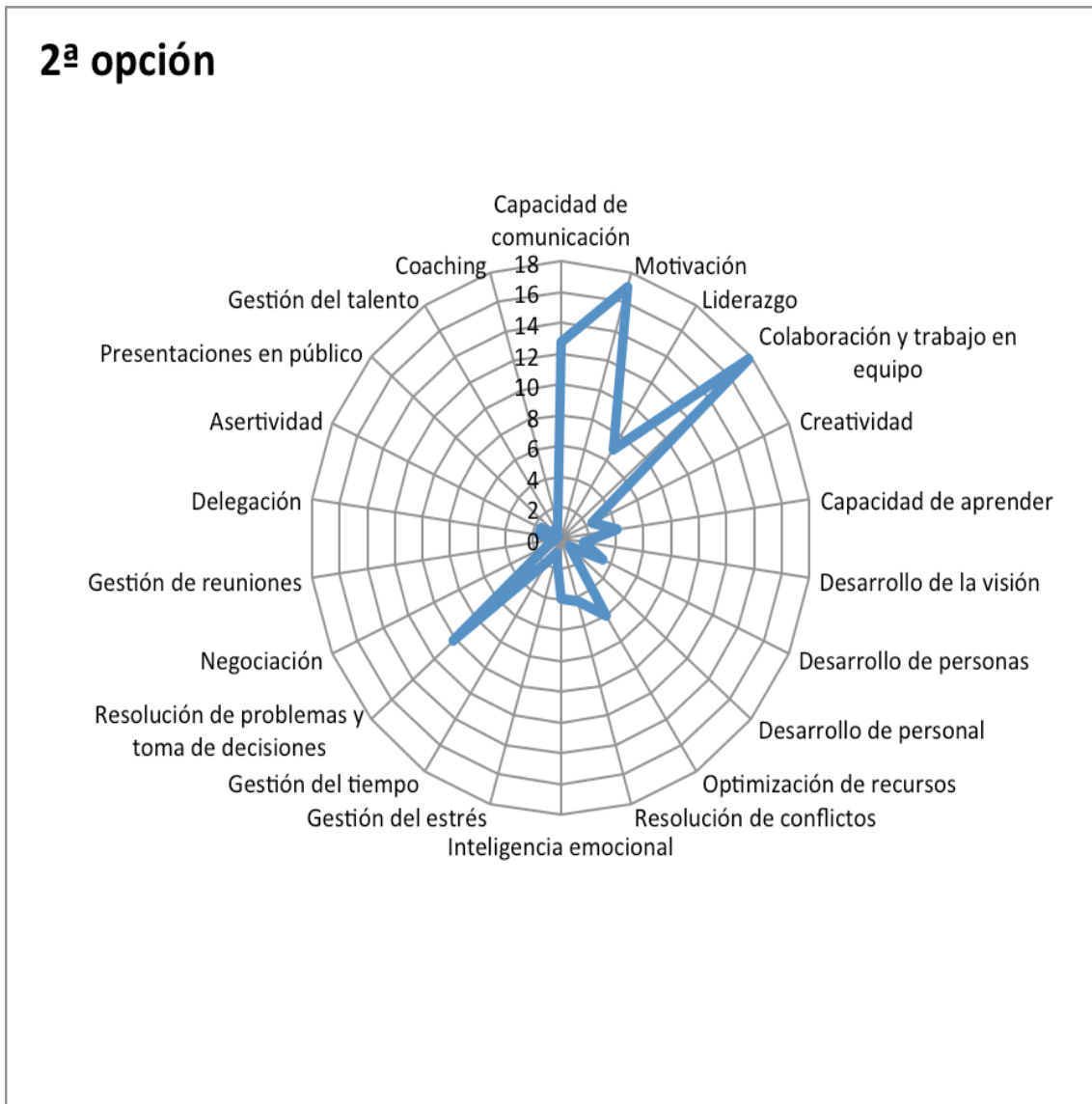
Tabla 6.32: Ordenación de las habilidades más relevantes (segundo a quinto lugar)

HABILIDAD	2º opción %	3ª opción %	4ª opción %	5ª opción %
Capacidad de comunicación	12,7	8,4	8,4	6,3
Motivación	17	11,3	11,3	5,4
Liderazgo	6,9	6,6	6,6	3,9
Colaboración y trabajo en equipo	17,8	13,8	13,8	7,2
Creatividad	2,5	2,4	2,4	4,9
Capacidad de aprender	4,1	4,8	4,8	4,6
Desarrollo de la visión	1,7	1,4	1,4	1,8
Desarrollo de personas	3,3	4	4	3,8
Desarrollo de personal	0,8	2,3	2,3	2,4
Optimización de recursos	6	9,5	9,5	10,8
Resolución de conflictos	4,3	6,7	6,7	8,2
Inteligencia emocional	3,9	2,9	2,9	4,1
Gestión del estrés	1	1,4	1,4	2,1
Gestión del tiempo	1,8	2,9	2,9	4,8
Res. de problemas y t. de decisiones	10,2	10,8	10,8	8,8
Negociación	0,9	2	2	3,3
Gestión de reuniones	0,4	0,2	0,2	1,7
Delegación	1,6	3,5	3,5	5,6
Asertividad	1,6	2,4	2,4	3,6
Presentaciones en público	0,2	0,5	0,5	1,2
Gestión del talento	0,7	1,3	1,3	3
Coaching	0,8	0,9	0,9	2,4

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca también que han sido todas las habilidades escogidas como segunda habilidad más relevante, desde la menos elegida (“*Presentaciones en público*”, en dos ocasiones) a la más seleccionada (“*Colaboración y trabajo en equipo*”, 222 ocasiones). Esta gran diversidad, ofrece una riqueza importante, a la vez, que muestra la gran diversidad de posibilidades que ofrecen las personas a la hora de percibir y valorar las habilidades más destacadas para un desempeño excelente (Figura 6.14).

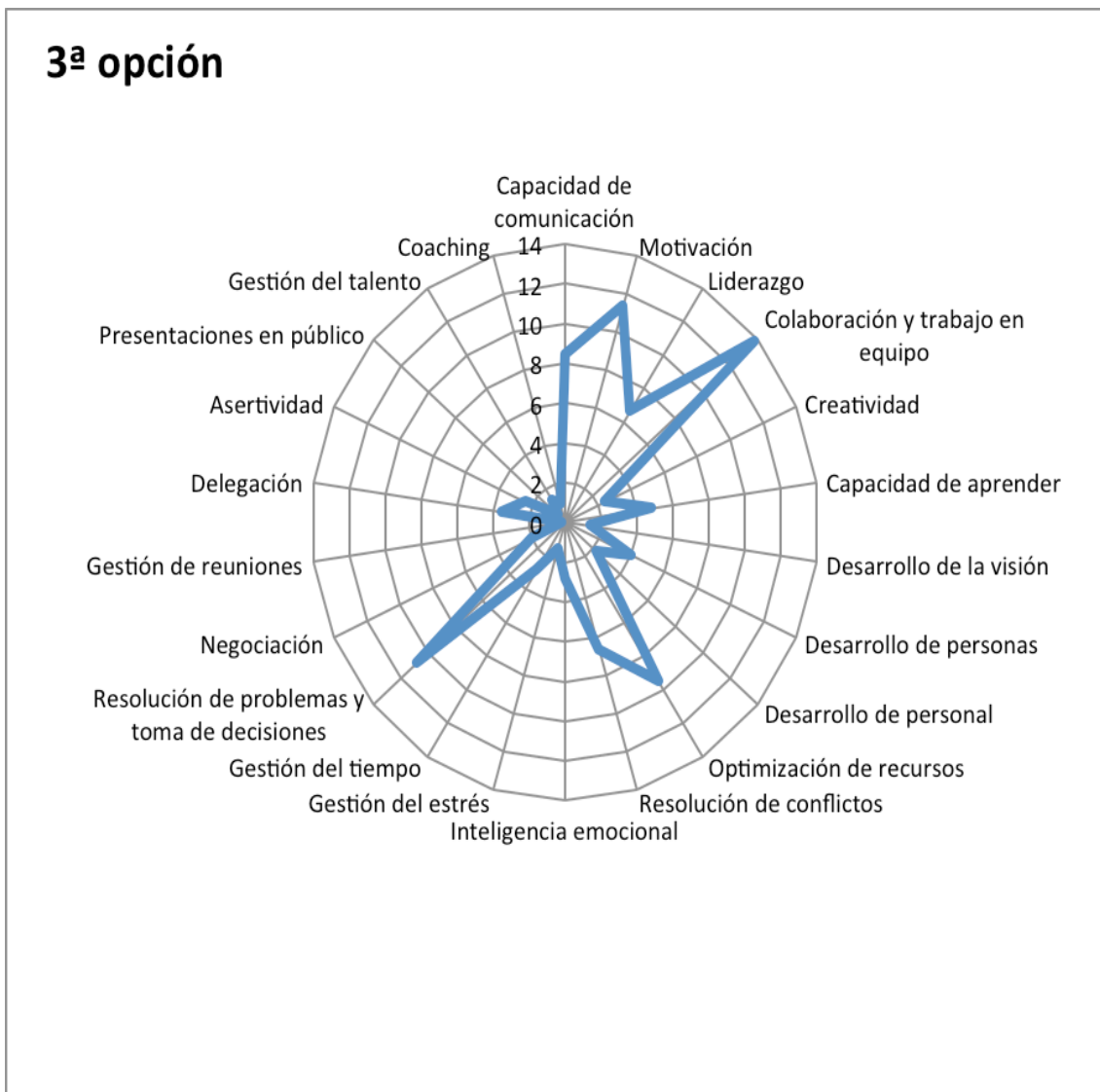
Figura 6.14: Ordenación habilidades más relevantes 2º opción



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la tercera habilidad en importancia, la Tabla 6.32 muestra que es nuevamente la habilidad “*Colaboración y trabajo en equipo*” la que recibe mayor aceptación (13,8%) de las respuestas. Igualmente, han sido todas las habilidades escogidas como tercera habilidad más relevante, desde “*Gestión de reuniones*” con un 0,2% (Figura 6.15).

Figura 6.15: Ordenación habilidades más relevantes 3ª opción



Fuente: Elaboración propia.

La habilidad “*Resolución de problemas y toma de decisiones*” es la que encabeza la clasificación de habilidades considerada como cuarta habilidad en importancia (11,1%, y una frecuencia de 137).

Finalmente, la quinta habilidad es la “*Optimización de recursos*” (10,8%), lo cual puede sorprender en relación con la opinión generalizada de derroche de recursos y de ineficiencia en su aplicación, por parte de una gran parte de la sociedad española. Contrariamente, el empleado público considera como una de las habilidad directivas más relevante (la quinta, como se ha visto), la optimización de recursos, que en la investigación se ha definido como la *Capacidad de vigilar la rentabilidad de las*

acciones y controlar los tiempos consumidos por subordinados en realizar tareas o proyectos. Es decir, el empleado público demanda en sus directivos y responsables, gestores eficaces que sepan optimizar los recursos que tienen encomendados, y que a la vez sepan controlar la eficiencia de las decisiones tomadas.

Se completa el análisis anterior con la Tabla 6.33, que recoge la ordenación de las habilidades que son consideradas más relevantes por los empleados públicos en la Provincia de Córdoba. Como se ha indicado anteriormente, destaca el liderazgo, en primer lugar, con un 21,3% como la habilidad más relevante. Profundizando en los resultados obtenidos, se realiza una agregación de datos entre las valoraciones atribuidas a cada habilidad en los cinco niveles de relevancia, obteniendo la clasificación de las habilidades directivas, en la que destaca en primer lugar la colaboración y el trabajo en equipo, seguido de la motivación. Esta clasificación agregada de las cinco habilidades más relevantes presenta un perfil muy interesante de actuación para el desarrollo directivo y organizacional.

Tabla 6.33: Ordenación de las habilidades directivas más relevantes

Orden	Habilidad	Porcentaje
Primera habilidad	Liderazgo	21,3%
Segunda habilidad	Colaboración y trabajo en equipo	17,8%
Tercera habilidad	Colaboración y trabajo en equipo	13,8%
Cuarta habilidad	Resolución de problemas y toma de decisiones	11,1%
Quinta habilidad	Optimización de recursos	10,8%
Orden	Habilidad	Porcentaje agregado
1º	Colaboración y trabajo en equipo	65,2%
2º	Motivación	58,4%
3º	Resolución de problemas y toma de decisiones	53,0%
4º	Capacidad de comunicación	49,8%
5º	Liderazgo	41,4%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, es la habilidad “*Colaboración y trabajo en equipo*” la que merece una valoración más destacada. Curiosamente, entre las cinco con mayor apoyo por parte de los empleados públicos se encuentran una habilidad personal (“*Resolución de problemas y toma de decisiones*”), dos habilidades interpersonales (“*Capacidad de comunicación*” y “*Colaboración y trabajo en equipo*”)

y dos habilidades de dirección de personas (“*Liderazgo*” y “*Motivación*”), lo que muestra un equilibrio bastante interesante en el perfil del empleado público en Córdoba.

6.2.12. Influencia de las habilidades en la Administración

En este apartado se trata de profundizar en el análisis de las habilidades directivas pero desde una perspectiva diferente, es decir, desde su influencia en la entidad a través de determinadas variables organizacionales. La cuestión a dilucidar es si el empleado público “*Considera que una mayor y mejor consideración de las habilidades directivas y personales tendrían influencia positiva para la Administración*”.

Los datos obtenidos se presentan en la Tabla 6.34, que muestra los estadísticos descriptivos (frecuencia, media y desviación típica), cuyos resultados revelan que los empleados públicos reconocen la existencia una alta relación e influencia en las habilidades directivas sobre determinadas variables organizacionales.

Tabla 6.34: *Análisis de variables organizacionales*

Variable	N	Media	Desv. típ.
En la mejora de la eficacia y eficiencia	1.294	4,47	0,75
En la motivación y satisfacción de los empleados públicos	1.291	4,43	0,82
En los resultados alcanzados	1.283	4,41	0,82
En el clima organizacional	1.283	4,24	0,83
En la valoración y percepción de los ciudadanos	1.279	4,08	0,99
En la selección de los empleados públicos	1.272	3,89	1,14

Fuente: Elaboración propia.

De manera más detallada, de los resultados presentados en la Tabla 6.34 se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La influencia que los empleados públicos otorgan a las habilidades directivas sobre aspectos organizacionales es muy alta, como lo demuestra las medias obtenidas, todas, excepto una, por encima de 4, sobre una escala de 5.

- Curiosamente, la única variable que se queda por debajo de 4, que aún siendo alta, es precisamente la influencia en la selección de los empleados públicos. Este es un tema sensible para el empleado público que, a priori, pudiera percibir como una pérdida de objetividad en la introducción de elementos de difícil concreción como son las habilidades, cuya valoración pudiera estar más sometida a la subjetividad del tribunal calificador. Este es un tema de gran calado, que requiere un análisis muy específico, sobre qué sistemas de selección en el más adecuado a los objetivos de la entidad, y sobre todo, qué métodos permiten seleccionar a personas competentes.
- Es de destacar que la media obtenida (3,89) identifica un verdadero interés en valorar que exclusivamente el conocimiento no es suficiente para garantizar la mejor selección, que las habilidades, el saber hacer, debería estar mucho más valorado en los procesos selectivos puesto que elevarían considerablemente la calidad de la selección de personal que, en definitiva, es el objetivo final, proporcionar a las organizaciones públicas empleados competentes y comprometidos.

Se profundiza en la interpretación de los resultados con el análisis de varianza (ANOVA). Para realizar este análisis se han escogido como variable de clasificación a las distintas variables sociodemográficas. Como resultado del análisis de varianza se obtiene la Tabla 6.35, que ofrece el estadístico F con su nivel de significación.

Tabla 6.35: *Análisis de variables organizacionales*

Variable	F (p-valor) * / **Chi-cuadrado de Pearson						
	Sexo	E. civil	Edad	Form.	Salario	A.Sin	F.hab.
En el clima organizacional	0,001*	0,531	0,621	0,289	0,700	0,104	0,002*
En la mejora de la eficacia y eficiencia	0,010*	0,807	0,365	0,230	0,426	0,557	0,002*
En la valoración y percepción de los ciudadanos	0,004*	0,039*	0,518	0,371	0,132	0,788	0,011*
En la motivación y satisfacción empl. públicos	0,005*	0,467	0,290	0,676	0,020*	0,696	0,407
En la selección de los empleados públicos	0,040*	0,912	0,546	0,015*	0,838	0,834	0,034*
En los resultados alcanzados	0,003*	0,813	0,958	0,143	0,559	0,470	0,022*

* Significativo al 5% Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la varianza, se encuentran dos variables de contraste, el sexo y la formación específica en habilidades directivas, cuyas diferencias en las medias obtenidas son significativas. A priori, esta circunstancia demostraría que la consideración de una alta influencia en las variables organizacionales hay diferencias entre hombre y mujer, lo mismo que el hecho de haber recibido o no formación específica en habilidades. En cambio, en la otras variables sociodemográficas, estado civil, salario, formación, edad y pertenencia a organización sindical, no presentan diferencias significativas entre las medias obtenidas entre las distintas opciones.

Influencia de las habilidades directivas y personales en los diferentes aspectos estudiados.

Para estudiar las posibles diferencias sobre la influencia de una mayor y mejor consideración de las habilidades directivas y personales en los diferentes aspectos estudiados, se realizaron una serie de MANOVAs según el tipo de administración y entidad cuyos resultados se presentan a continuación.

Tipo administración

En la Tabla 6.36 se muestra el descriptivo de la influencia de las habilidades directivas y personales en los aspectos recogidos en función de la administración. En función de las variables, la influencia en el “*Clima organizacional*” es valorada de forma muy alta (4,2) de forma prácticamente idéntica en todas las administraciones, alcanzando la mayor puntuación en la A. Estatal. Por otra parte, se encuentran tres variables (“*En la mejora de la eficacia y eficiencia*”, “*En la motivación y satisfacción de los empleados públicos*” y “*En los resultados alcanzados*”) en las que las puntuaciones obtenidas son las más altas (4,4 de media), en las que vuelve a tener la A. Estatal la media mayor (4,5). Finalmente, se destaca en la valoración de la variable “*En la selección de los empleados públicos*”, que claramente en la peor valorada, como se ha indicado anteriormente, siendo en la A. Autonómica donde la puntuación es más baja (3,8). Aquí puede estar influenciando la desconfianza de los empleados públicos en

tribunales de selección aplicando variables en procesos de mayor complejidad aplicando variables de difícil objetivización como son las habilidades.

En conclusión, el MANOVA mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (18,3705)=0,89; p=0,668; $\eta^2=0,004$] según la administración.

Tabla 6.36: *Descriptivo influencia de las habilidades directivas y personales en los diferentes aspectos por tipo de administración*

	Local (n=368) Media (DT)	Autonómica (n=650) Media (DT)	Estatal (n=289) Media (DT)	Universidad (n=51) Media (DT)
En el clima organizacional	4,2 (0,8)	4,2 (0,8)	4,3 (0,9)	4,3 (0,8)
En la mejora de la eficacia y eficiencia	4,5 (0,8)	4,4 (0,8)	4,5 (0,7)	4,4 (0,8)
En la valoración y percepción de los ciudadanos	4,1 (1)	4,1 (1)	4,2 (1)	4,1 (1,1)
En la motivación y satisfacción de los empleados públicos	4,4 (0,8)	4,4 (0,9)	4,5 (0,8)	4,3 (0,9)
En la selección de los empleados públicos	4 (1)	3,8 (1,2)	3,9 (1,2)	3,9 (1,2)
En los resultados alcanzados	4,4 (0,8)	4,4 (0,8)	4,5 (0,8)	4,4 (0,9)

Fuente: Elaboración propia

Tipo entidad

En la Tabla 6.37 se muestra el descriptivo de la influencia de las habilidades directivas y personales en los aspectos recogidos en función del tipo de entidad.

Al igual que en el análisis según la administración, el MANOVA mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (18,3699)=1,26; p=0,203; $\eta^2=0,006$] según el tipo de entidad.

Se destacan las variables “*En la mejora de la eficacia y eficiencia*”, “*En la motivación y satisfacción de los empleados públicos*” y “*En los resultados alcanzados*” como aquellas que mejor valoración otorgan los empelados públicos, siendo el grupo de entidades Mancomunidad/Patronato/Consortio con un 4,6 la mayor media obtenida según tipo de entidad, concretamente “*En los resultados obtenidos*”. En cambio, la

menor puntuación se obtiene en la entidad Organismo autónomo en la variable “*En la selección de los empleados*”.

Tabla 6.37: *Descriptivo influencia de las habilidades directivas y personales en los diferentes aspectos por tipo de entidad*

	Administración General (n=994) Media (DT)	Organismo Autónomo (n=242) Media (DT)	Mancomunidad/ Patronato/Consortio (n=20) Media (DT)	Empresa pública (n=101) Media (DT)
En el clima organizacional	4,2 (0,9)	4,3 (0,8)	4,4 (0,8)	4,4 (0,7)
En la mejora de la eficacia y eficiencia	4,5 (0,8)	4,5 (0,7)	4,5 (0,6)	4,5 (0,7)
En la valoración y percepción de los ciudadanos	4,1 (1)	4 (1)	3,9 (1,1)	4,3 (0,9)
En la motivación y satisfacción de los empleados públicos	4,5 (0,8)	4,4 (0,9)	4,4 (0,8)	4,3 (0,9)
En la selección de los empleados públicos	3,9 (1,1)	3,8 (1,2)	4,1 (1,1)	4,1 (1)
En los resultados alcanzados	4,4 (0,8)	4,5 (0,8)	4,6 (0,8)	4,5 (0,8)

Fuente: Elaboración propia

6.2.13. Análisis de Componentes Principales sobre características del puesto de trabajo

El estudio de los componentes principales se realiza a través del Análisis Factorial, el cual intenta identificar variables subyacentes o factores que expliquen la configuración de correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas. Para que este procedimiento estadístico tenga sentido es necesario que entre las variables de estudio haya una estructura importante de correlación, es decir, es necesario que las variables que han sido observadas estén relacionadas entre sí.

Se realizará el Análisis de Componentes Principales (ACP) para identificar los factores considerados más importantes para las variables relacionadas con el puesto de trabajo. Para desarrollar este análisis se atiende a las tres preguntas (13, 14 y 15) del cuestionario de investigación integradas en el bloque segundo dedicado a las variables relacionadas con el puesto de trabajo: identificación con el puesto, con los directivos y

valores que debe tener un “*buen empleado*”. Por tanto, se trata de 24 variables/factores que analizan cuestiones de gran trascendencia en la consideración del trabajo realizado por el empleado público.

Como ya se ha indicado el objetivo consiste en identificar los factores que pueden ser considerados más importantes a la hora de valorar los elementos relevantes en relación con las características del puesto de trabajo, la percepción sobre el desempeño de los directivos y la concreción de los valores que debe tener un “*buen empleado*”. El Análisis de Componentes Principales (ACP) es una técnica multivariante que permite el tratamiento conjunto de las variables observadas reduciendo así el número de datos y consiguiendo identificar un grupo de variables ficticias formadas a partir de la combinación de las anteriores observadas. De esta forma se puede sintetizar los datos y relacionarlos entre sí, sin hacer ninguna hipótesis previa sobre lo que significa cada factor inicial. En la Tabla 6.38 se obtienen las medias y desviaciones típicas de cada variable considerada en el análisis.

Tabla 6.38: *Estadísticos descriptivos*

VARIABLE	Media
Favorece el trabajo en equipo	4,19
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)	3,75
Es variado e interesante	3,69
Permite la participación en las decisiones	3,53
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	3,76
Permite identificarse con su Administración Pública	3,53
Permite conciliar la vida laboral y familiar	3,82
Ayuda a mejorar el servicio público	4,10
Información evaluación rendimiento/desempeño	3,19
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	3,17
Es competente en su materia	3,62
Respeto la profesionalidad de los empleados	3,60
Delega responsabilidad	3,40
Se comporta como un compañero	3,46
Se hace respetar por sus superiores	3,68
Reconoce y valora el trabajo realizado	3,53
Motiva a sus subordinados	3,16
Constancia	4,36
Iniciativa	4,26
Organización y eficacia	4,61
Dotes de mando	3,55
Obediencia	3,46
Cordialidad en el trato	4,53
Honestidad	4,74

Fuente: Elaboración propia

La medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (Coeficiente KMO) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas, toma valores entre 0 y 1, e indica que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor. Los valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. Los menores de 0,5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando. Así, Kaiser (1974) propuso el siguiente criterio para decidir sobre la adecuación del análisis factorial de un conjunto de datos:

- $0,9 \leq KMO \leq 1,0$ = Excelente adecuación muestral.
- $0,8 \leq KMO \leq 0,9$ = Buena adecuación muestral.
- $0,7 \leq KMO \leq 0,8$ = Aceptable adecuación muestral.
- $0,6 \leq KMO \leq 0,7$ = Regular adecuación muestral.
- $0,5 \leq KMO \leq 0,6$ = Mala adecuación muestral.
- $0,0 \leq KMO \leq 0,5$ = Adecuación muestral inaceptable.

A continuación, se presentan en la Tabla 6.39 los estadísticos correspondientes al estudio de la adecuación de la muestra al modelo.

Tabla 6.39: *KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,915
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	12521,40
	Grados de libertad (g.l.)	276
	Significación (Sig.)	,000

Fuente: Elaboración propia

Se puede comprobar que la adecuación muestral a este análisis no solamente resulta deseable, sino que presenta una muy buena adecuación a los datos, ya que el estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (Coeficiente KMO), que indica la proporción de la varianza que tienen en común las variables analizadas, presenta un valor de 0,915, coeficiente muy cercano a la unidad, que es lo más aconsejado para este tipo de análisis, lo que indicaría una perfecta adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial. Como se ha indicado anteriormente, el resultado obtenido según se recogen en la Tabla

6.31 para la medida de adecuación muestral del KMO es de 0,915 por lo que se estaría ante una excelente adecuación muestral, por tanto, próximo a la significatividad.

Mediante la prueba de esfericidad de Bartlett se puede asegurar que si el nivel crítico es superior a 0,05 entonces no se tendrá que rechazar la hipótesis nula de esfericidad. Como se puede comprobar en el análisis la significación es perfecta, ya que obtiene el valor 0,000, por lo que se puede rechazar dicha hipótesis nula, considerando el ajuste de las variables mediante el análisis factorial idóneo. Se comprueba que, una vez introducidas todas las variables, los datos obtenidos ofrecen una matriz definida positiva, condición necesaria para poder continuar con la metodología ACP. Las denominadas comunalidades en el inicio de una técnica ACP siempre son iguales a uno, cobrando sentido en los componentes obtenidos al final. Al considerar tan sólo un número reducido de factores entre todas las variables observadas, la varianza total no queda totalmente explicada. Por tanto, sus valores oscilarán entre cero y uno, es decir, entre la posibilidad de que los factores comunes no expliquen nada de la variabilidad de una variable o que por el contrario ésta quede totalmente explicada por los factores comunes.

Tabla 6.40: Comunalidades

VARIABLE	Inicial	Extracción
Favorece el trabajo en equipo	1,000	0,449
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)	1,000	0,590
Es variado e interesante	1,000	0,540
Permite la participación en las decisiones	1,000	0,508
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	1,000	0,531
Permite identificarse con su Administración Pública	1,000	0,477
Permite conciliar la vida laboral y familiar	1,000	0,397
Ayuda a mejorar el servicio público	1,000	0,477
Información evaluación rendimiento/desempeño	1,000	0,402
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	1,000	0,654
Es competente en su materia	1,000	0,671
Respeto la profesionalidad de los empleados	1,000	0,758
Delega responsabilidad	1,000	0,488
Se comporta como un compañero	1,000	0,691
Se hace respetar por sus superiores	1,000	0,612
Reconoce y valora el trabajo realizado	1,000	0,777
Motiva a sus subordinados	1,000	0,760
Constancia	1,000	0,541
Iniciativa	1,000	0,484
Organización y eficacia	1,000	0,617
Dotes de mando	1,000	0,631
Obediencia	1,000	0,583
Cordialidad en el trato	1,000	0,238
Honestidad	1,000	0,576

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales

Fuente: Elaboración propia

Las comunales aparecen al principio y son no muy altas (entre 0,5 y 0,7), con lo cual se afirma que las variables no quedan muy bien explicadas a través de las componentes extraídas. La Tabla 6.40 presenta las comunales obtenidas para cada una de las variables, una vez realizada la extracción. Así, se puede comprobar que variables tales como el “respeto la profesionalidad de los empleados” con un 0,758 de comunalidad, “reconoce y valora el trabajo” realizado con un 0,777 o “motiva a sus subordinados” con un 0,760, explican en mayor proporción la varianza según su participación en los factores o componentes resultantes en el análisis, mientras que variables como la “cordialidad en el trato” y “permite conciliar la vida laboral y familiar” participan en menor medida con un 0,238 y 0,397, respectivamente, en la explicación de dicha varianza.

Tabla 6.41: *Varianza total explicada*

Compo nente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,743	32,261	32,261	7,743	32,261	32,261
2	2,909	12,121	44,382	2,909	12,121	44,382
3	2,055	8,561	52,943	2,055	8,561	52,943
4	1,262	5,258	58,201	1,262	5,258	58,201
5	,961	4,002	62,203			
6	,825°	3,436	65,639			
7	,771	3,214	68,853			
8	,731	3,047	71,900			
9	,648	2,699	74,600			
10	,619	2,579	77,179			
11	,557	2,323	79,501			
12	,549	2,286	81,787			
13	,522	2,177	83,963			
14	,483	2,011	85,974			
15	,475	1,980	87,955			
16	,434	1,809	89,764			
17	,415	1,731	91,494			
18	,398	1,660	93,154			
19	,374	1,556	94,711			
20	,321	1,339	96,049			
21	,288	1,198	97,247			
22	,256	1,066	98,314			
23	,239	,994	99,307			
24	,166	,693	100,000			

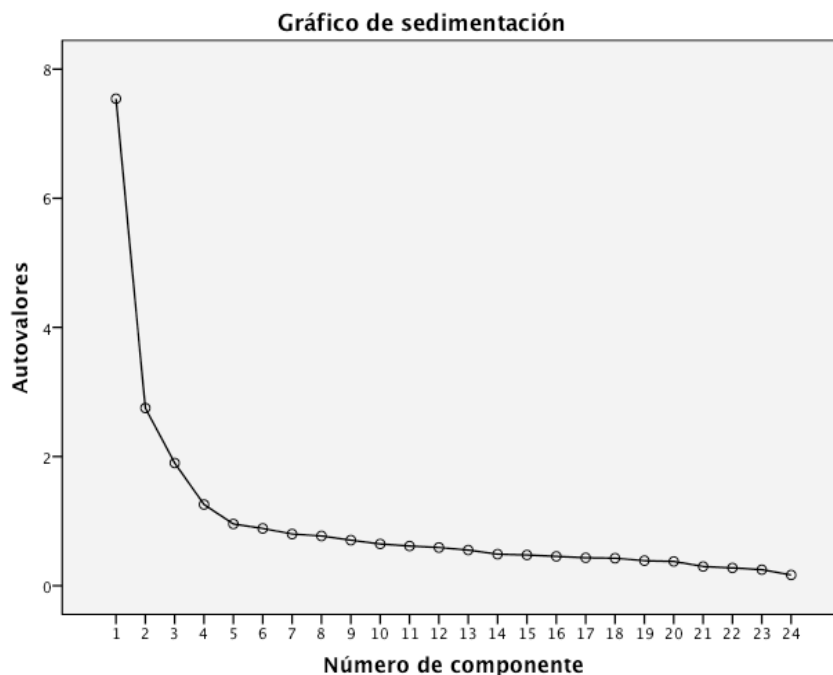
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Considerando la Tabla 6.41 se puede decidir con cuántos componentes o factores nos vamos a quedar. Existen reglas para saber el número más adecuado a conservar, por ejemplo, la que se conoce como Criterio de Kaiser que indica que hay que conservar los componentes principales cuyos valores propios son mayores que la unidad, aunque el criterio más utilizado es el de observar el porcentaje de varianza total explicada por cada componente o factor, y cuando éste llega a un porcentaje acumulado considerado alto, normalmente cerca del ochenta por ciento, significa que el número de factores es suficiente. En el análisis el % acumulado es algo más discreto, alcanzando el 58,2%. Se observa que los cuatro primeros factores tienen todos varianzas (autovalores) mayores que 1, y entre los cuatro recogen el 58,2% de la varianza de las variables originales. Por tanto, son los que tienen más peso para explicar los datos, destacando el primero, con el 32,26%.

El gráfico de sedimentación (Figura 6.16) justifica la elección de los cuatro componentes (punto de inflexión donde comienza la zona de “sedimentación” de la curva, tras los cuatro primeros componentes) para el modelo.

Figura 6.16: *Gráfico de sedimentación (ACP)*



Fuente: Elaboración propia

Los pesos de cada variable en cada componente antes de la rotación aparecen en la Tabla 6.42 (Matriz de componentes). La suma de los cuadrados de los valores de cada columna coincide con el autovalor correspondiente a la componente asociada y la suma de los cuadrados de los valores de cada fila con la comunalidad de cada variable. Estos coeficientes corresponden a los coeficientes de correlación lineal de Pearson entre la componente y las variables implicadas.

Tabla 6.42: *Matriz de componentes*

VARIABLE	Componente			
	1	2	3	4
Favorece el trabajo en equipo	0,563	0,302	-0,2	-0,004
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)	0,529	0,28	-0,51	-0,037
Es variado e interesante	0,505	0,268	-0,45	0,118
Permite la participación en las decisiones	0,551	0,242	-0,548	0
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	0,542	0,272	-0,369	0,152
Permite identificarse con su Administración Pública	0,566	0,222	-0,308	0,072
Permite conciliar la vida laboral y familiar	0,35	0,104	-0,09	-0,518
Ayuda a mejorar el servicio público	0,568	0,259	-0,225	-0,19
Información evaluación rendimiento/desempeño	0,59	-0,21	-0,056	0,099
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	0,733	-0,336	0,045	0,014
Es competente en su materia	0,704	-0,359	0,214	-0,052
Respeto la profesionalidad de los empleados	0,764	-0,394	0,123	-0,121
Delega responsabilidad	0,66	-0,211	-0,052	-0,069
Se comporta como un compañero	0,709	-0,409	0,119	-0,077
Se hace respetar por sus superiores	0,714	-0,274	0,168	0,043
Reconoce y valora el trabajo realizado	0,784	-0,375	0,146	-0,009
Motiva a sus subordinados	0,773	-0,366	0,127	0,113
Constancia	0,432	0,442	0,387	-0,007
Iniciativa	0,404	0,506	0,183	0,074
Organización y eficacia	0,352	0,529	0,377	-0,243
Dotes de mando	0,304	0,353	0,186	0,609
Obediencia	0,352	0,194	0,348	0,551
Cordialidad en el trato	0,366	0,485	0,437	-0,153
Honestidad	0,279	0,526	0,376	-0,315

Método de extracción: Análisis de componentes principales. a) 4 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Se observa que las variables “*Las críticas que hace del trabajo son constructivas*”, “*Es competente en su materia*”, “*Respeto la profesionalidad de los empleados*”, “*Se comporta como un compañero*”, “*Se hace respetar por sus*

superiores”, “Reconoce y valora el trabajo realizado” y “Motiva a sus subordinados” están relacionadas en mayor medida con el componente primero; las variables “Iniciativa”, “Organización y eficacia” y “Honestidad” están más relacionadas con la segunda componente; “Constancia” y “Cordialidad en el trato” con la tercera componente y “Dotes de mando” y “Obediencia”, con el cuarto componente. Aunque parece clara la relación de cada componente con las variables, se ha realizado una rotación varimax que identifique de forma más clara y precisa esta relación. Uno de estos procedimientos es la Rotación Factorial que transforma la matriz factorial inicial en otra denominada matriz factorial rotada, más fácil de interpretar, que consiste en una combinación lineal de la primera y que explica la misma cantidad de varianza inicial. Los factores rotados tratan de que cada una de las variables originales tenga una correlación lo más próxima a uno que sea posible con uno de los factores, y correlaciones próximas a cero con los restantes, consiguiendo así correlaciones altas con un grupo de variables y baja con el resto.

Tabla 6.43: *Matriz de componentes rotados*

VARIABLE	Componente			
	1	2	3	4
Favorece el trabajo en equipo		0,571		
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)		0,770		
Es variado e interesante		0,719		
Permite la participación en las decisiones		0,797		
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)		0,681		
Permite identificarse con su Administración Pública		0,624		
Ayuda a mejorar el servicio público		0,563		
Permite conciliar la vida laboral y familiar	0,206	0,262	0,307	-0,452
Información evaluación rendimiento/desempeño	0,565			
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	0,776			
Es competente en su materia	0,807			
Respeto la profesionalidad de los empleados	0,855			
Delega responsabilidad	0,627			
Se comporta como un compañero	0,820			
Se hace respetar por sus superiores	0,751			
Reconoce y valora el trabajo realizado	0,861			
Motiva a sus subordinados	0,840			
Constancia			0,662	
Iniciativa			0,549	
Organización y eficacia			0,768	
Cordialidad en el trato			0,747	
Honestidad			0,766	
Dotes de mando				0,722
Obediencia				0,685

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar una interpretación un poco más sencilla, se aplica el sistema de rotación de los factores utilizando la Normalización Varimax, convergiendo dicha rotación en 5 iteraciones, indicando que se realizará la extracción para cuatro componentes, ya que como comprobamos anteriormente con este número conseguíamos obtener casi el 60% de la varianza explicada.

En la Tabla 6.43 se presenta la matriz de componentes rotados, mostrando los valores situados por encima de 0,5 para así lograr una mejor exposición de las variables iniciales obtenidas para cada componente. A continuación se pasa a renombrar las componentes en función de las variables iniciales que incorporan:

- **Componente 1:** Este componente engloba al conjunto de atributos que se concentran en la encuesta referidas a la valoración respecto al personal directivo de la administración correspondiente. Esta será la componente que se va a denominar *Factor Dirección* y que explica por sí sola nada menos que el 32,26%, casi un tercio de la varianza total (Tabla 6.41), ocupando destacadamente el primer lugar frente al resto de componentes que se va a presentar.
- **Componente 2:** El segundo componente se puede etiquetar como *Factor Puesto de trabajo*. Contiene siete variables iniciales que son consideradas como factores que identifican al puesto de trabajo desempeñado por el empleado público. Explica un 12,12% de la varianza total (Tabla 6.41).
- **Componente 3:** Incluye cinco características que pueden dotar a un empleado de los mejores atributos para un desempeño exitoso. Se ha denominado a este componente el *Factor Desempeño personal*, explicando por sí sola el 8,56% del total de la varianza (Tabla 6.41).
- **Componente 4:** Dos variables conforman este factor: Dotes de mando y Obediencia. Se denomina a este componente el *Factor Liderazgo*, ya que este factor recoge las características relacionadas con la capacidad de dirigir personas, así como de servicio, explicando el 5,25% de la varianza total (Tabla 6.41).

Se puede afirmar, por tanto, que el desempeño eficiente de un empleado público sí que deberá de contar en principio al menos con la adecuada combinación de estos cuatro factores, por lo que si se cuidan los aspectos que se indican, se podrá mejorar considerablemente no sólo el desempeño, sino la valoración que la sociedad debe tener del servicio prestado por el empleado público.

Una vez que se han obtenido los componentes podemos lograr definir las puntuaciones factoriales mediante una estimación para cada uno de los sujetos en cada factor extraído, para así valorar qué situación tiene ese sujeto frente a estas nuevas variables que hemos construido a partir de la reducción de las variables iniciales introducidas en el análisis. Cuando se utiliza el método de extracción de factores utilizando las componentes principales, las puntuaciones obtenidas se calculan a partir de la solución factorial. Dicha solución es ortogonal por lo que las puntuaciones también lo son.

Tabla 6.44: *Matriz de componentes para el cálculo de las puntuaciones factoriales*

VARIABLE	COMPONENTE			
	1	2	3	4
Favorece el trabajo en equipo	-0,027	0,153	0,038	-0,001
Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)	-0,059	0,257	-0,047	-0,068
Es variado e interesante	-0,056	0,24	-0,076	0,054
Permite la participación en las decisiones	-0,054	0,269	-0,076	-0,047
Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)	-0,045	0,216	-0,06	0,091
Permite identificarse con su Administración Pública	-0,024	0,185	-0,032	0,036
Permite conciliar la vida laboral y familiar	0,017	0,045	0,153	-0,385
Ayuda a mejorar el servicio público	-0,016	0,147	0,071	-0,145
Información evaluación rendimiento/desempeño	0,093	0,036	-0,066	0,061
Las críticas que hace del trabajo son constructivas	0,146	-0,013	-0,037	0,004
Es competente en su materia	0,168	-0,082	0,022	-0,025
Respeto la profesionalidad de los empleados	0,173	-0,053	0,009	-0,089
Delega responsabilidad	0,105	0,031	-0,017	-0,063
Se comporta como un compañero	0,169	-0,056	-0,009	-0,059
Se hace respetar por sus superiores	0,144	-0,048	0,003	0,046
Reconoce y valora el trabajo realizado	0,171	-0,052	-0,009	-0,002
Motiva a sus subordinados	0,163	-0,039	-0,046	0,087
Constancia	-0,004	-0,047	0,230	0,081
Iniciativa	-0,044	0,038	0,164	0,118
Organización y eficacia	-0,025	-0,048	0,308	-0,091
Dotes de mando	-0,036	0,035	-0,018	0,505
Obediencia	0,020	-0,045	0,009	0,472
Cordialidad en el trato	-0,010	-0,070	0,290	-0,019
Honestidad	-0,030	-0,057	0,323	-0,146

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Puntuaciones de componentes.

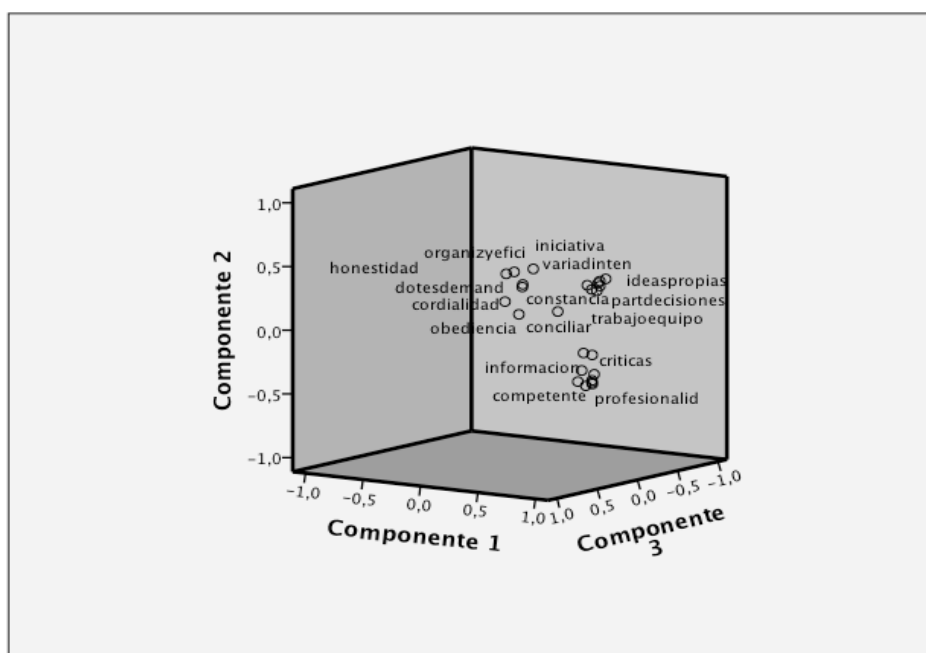
Fuente: Elaboración propia

Se obtiene finalmente la matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales (Tabla 6.44) que contiene las ponderaciones para cada variable para poder calcular las puntuaciones factoriales. Mediante estos coeficientes estimados se puede construir una ecuación lineal para cada una de las componentes extraídas, basadas en las variables y las puntuaciones factoriales. Se presenta a continuación una de las ecuaciones, el Factor Dirección, que finalmente se ha obtenido para la estimación de las puntuaciones factoriales de un sujeto:

Factor Dirección = $-0,027$ Trabajo en equipo $-0,059$ Ideas propias $-0,056$ Variado e interesante $-0,054$ Participación decisiones $-0,045$ Se actualiza (formación) $-0,024$ Permite identificarse con Administración $+0,017$ Permite conciliar vida familiar y laboral $-0,016$ Ayuda mejorar servicio público $+0,093$ Ofrece información evaluación $+0,146$ Criticas constructivas $+0,168$ Es competente $+0,173$ Respeta profesionalidad empleados $+0,105$ Delega responsabilidad $+0,169$ Compañero $+0,144$ Se hace respetar $+0,171$ Reconoce y valora $+0,163$ Motiva subordinados $-0,004$ Constancia $-0,044$ Iniciativa $-0,025$ Organización y eficacia $-0,036$ Dotes de mando $+0,02$ Obediencia $-0,01$ Cordialidad en el trato $-0,03$ Honestidad.

A continuación, en la Figura 6.17 se recoge la representación tridimensional de las saturaciones factoriales para los tres primeros factores.

Figura 6.17: Gráfico de componentes



Fuente: Elaboración propia

Para concluir este análisis ACP, se ha comprobado que el análisis de componentes principales permite descubrir y priorizar los atributos con los que deberá contar un empleado público. La identificación de estos componentes facilita conocer cuáles son los aspectos sobre los que se ha de incidir para que el desempeño sea más eficaz, logrando así generar en los ciudadanos y en la sociedad, mayor confianza y satisfacción.

Mediante el Análisis de Componentes Principales se ha constatado que efectivamente los atributos planteados se pueden resumir finalmente en cuatro factores que eliminan la información redundante según las características presentadas, obteniendo ecuaciones lineales para cada uno de ellos que ofrecen la puntuación que obtendría un empleado público en cada componente si son evaluados sobre el puesto de trabajo y su desempeño.

6.2.14. Análisis Clúster sobre habilidades directivas

El análisis de conglomerados (en inglés, *cluster analysis*) es una técnica multivariante que permite agrupar los casos o variables en función del parecido o similitud existente entre ellos. A efectos de completar las técnicas estadísticas aplicadas en apartados anteriores, se ha efectuado un análisis clúster sobre las habilidades directivas analizadas en la presente investigación.

Los centros iniciales de los conglomerados son los valores de las variables de las k observaciones bien espaciadas (Tabla 6.45). Los valores de la tabla son las medias de cada variable dentro de cada conglomerado inicial. Por defecto, el programa elige casos que son distintos y usa los valores de estos casos para definir los conglomerados iniciales. Si se especifican los centros de los conglomerados, los valores aparecerían en la tabla.

Tabla 6.45: *Centros iniciales de los conglomerados*

HABILIDAD (Responsables)	Conglomerado		
	1	2	3
Capacidad de comunicación	5	5	1
Motivación	4	5	1
Liderazgo	5	5	1
Colaboración y trabajo en equipo	5	5	1
Creatividad	3	1	1
Capacidad de aprender	2	5	1
Desarrollo de la visión	1	5	1
Desarrollo de personas	2	5	1
Desarrollo de personal	5	5	1
Optimización de recursos	3	5	1
Resolución de conflictos	5	5	1
Inteligencia emocional	5	2	1
Gestión del estrés	5	1	1
Gestión del tiempo	2	5	1
Resolución de problemas y toma de decisiones	5	3	1
Negociación	4	1	1
Gestión de reuniones	5	1	1
Delegación	5	1	1
Asertividad	4	1	1
Presentaciones en público	5	1	1
Gestión del talento	4	1	1
Coaching	5	1	1

Fuente: Elaboración propia

El historial de iteración muestra el progreso del proceso de conglomeración en cada etapa (Tabla 6.46).

Tabla 6.46: *Historial de iteraciones (a)*

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados		
	1	2	3
1	5,935	6,657	5,369
2	0,540	1,423	0,974
3	0,491	0,657	0,400
4	0,302	0,342	0,636
5	0,125	0,150	0,298
6	0,057	0,067	0,000
7	0,031	0,036	0,000
8	0,042	0,047	0,000
9	0,018	0,020	0,000
10	0,009	0,010	0,000
11	0,000	0,000	0,000

Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,000. La iteración actual es 11. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 13,115.

Fuente: Elaboración propia

En cada iteración, dado que los casos se reasignan a diferente conglomerado, los centros de los conglomerados cambian. Cada valor indica la distancia entre el nuevo centro de conglomerado y el centro del conglomerado en la etapa previa. Así, por ejemplo, tras la reasignación de casos producida entre las iteraciones 1 y 2 en el conglomerado 1, la distancia entre el centro de dicho conglomerado en la iteración 1 y la 2 es igual a 0,540, luego ha habido un cambio aún importante entre los centros, por lo que la reasignación tiene un efecto significativo en la posición del centro del conglomerado, por lo que tiene sentido seguir con el proceso de reasignación. Cuando el cambio es suficientemente pequeño para todos los conglomerados, la iteración para y se alcanza la solución final.

En un problema de conglomeración complejo, puede excederse el número máximo de iteraciones antes de alcanzar una solución estable. Esto puede ser debido a que el número de conglomerados fijado para dividir el grupo sea erróneo, o que las variables elegidas para dividir el grupo no sean las adecuadas, o bien haber partido de unos centros equivocados, o simplemente por la complejidad del problema.

En nuestro caso, en las primeras iteraciones, los centros de los conglomerados aumentan bastante. Por la iteración quinta, se han establecido al área general de su ubicación final, y las últimas quince iteraciones son los ajustes secundarios.

Si el algoritmo se para debido a que se ha alcanzado el número máximo de iteraciones, se puede querer incrementar dicho número máximo puesto que la solución puede ser inestable. En este caso, esto no se ha producido, puesto que, tal y como se muestra en el pie de la tabla, se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio, o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de 0. La iteración actual es la 11. La distancia mínima entre centros iniciales es de 13,115.

La Tabla 6.47 se muestra los valores finales de los centros de los conglomerados. Los valores son las medias de cada variable en cada conglomerado final.

Tabla 6.47: *Centros de los conglomerados finales*

HABILIDAD (Responsables)	Conglomerado		
	1	2	3
Capacidad de comunicación	4,24	3,71	2,60
Motivación	4,26	3,61	2,32
Liderazgo	4,18	3,44	2,11
Colaboración y trabajo en equipo	4,45	3,92	2,95
Creatividad	4,20	3,39	2,37
Capacidad de aprender	4,49	4,00	3,00
Desarrollo de la visión	4,00	3,26	2,29
Desarrollo de personas	4,08	3,29	1,88
Desarrollo de personal	4,28	3,60	2,28
Optimización de recursos	4,14	3,36	1,83
Resolución de conflictos	4,26	3,39	1,71
Inteligencia emocional	4,23	3,36	2,00
Gestión del estrés	4,00	3,11	2,06
Gestión del tiempo	4,04	3,33	2,11
Res. problemas y toma decisiones	4,41	3,62	2,50
Negociación	4,24	3,40	2,18
Gestión de reuniones	4,09	3,14	1,76
Delegación	4,06	3,23	1,88
Asertividad	4,20	3,26	2,59
Presentaciones en público	4,09	3,16	2,53
Gestión del talento	4,05	3,23	1,88
Coaching	3,94	2,91	1,82

Fuente: Elaboración propia

Los centros de los conglomerados finales reflejan los atributos del caso prototipo para cada conglomerado.

- **Conglomerado 1 (Alto desarrollo):** Los empleados públicos del conglomerado 1 tienden a ser responsables con una alta autoestima y consideración sobre su desempeño profesional. Los empleados de este conglomerado alcanzan una media total en habilidades directivas del 4,17. Se autovaloran de forma destacada en todas las habilidades, siendo las mejores consideradas la capacidad de aprender y la colaboración y el trabajo en equipo, y las peor valoradas el coaching y la gestión del estrés y el desarrollo de la visión.
- **Conglomerado 2 (Medio desarrollo):** Los empleados del conglomerado 2 tienen un desarrollo intermedio de las habilidades directivas. Destaca como habilidad mejor valorada la capacidad de aprender, con una valoración media

de 4,00 y la menos desarrollada, el coaching, con 2,91. La media de este conglomerado se sitúa en el 3,39.

- **Conglomerado 3 (Bajo desarrollo):** Los empleados del conglomerado 3 tienen muy poco desarrolladas las habilidades directivas. La media total no alcanza el nivel intermedio (3,00) y se sitúa en el 2,21. Los empleados de este clúster tienen en la capacidad de aprender su habilidad más destacada (3,00) y en la resolución de conflictos la menos desarrollada.

La Tabla 6.48 muestra las distancias euclídeas entre los centros de los conglomerados finales. Así se puede observar como los conglomerados más alejados entre sí son el 1 y 3 y los más próximos son el 1 y 2.

Tabla 6.48: *Distancias entre los centros de los conglomerados finales*

Conglomerado	1	2	3
1	-	3,724	9,323
2	3,724	-	5,680
3	9,323	5,680	-

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6.49 indica qué variables contribuyen más a la solución de los conglomerados. Así, las variables con valores de F grandes proporcionan mayor separación entre los conglomerados. Por tanto, en nuestro caso, la variable que proporciona mayor separación entre los conglomerados es “*Gestión de reuniones*”, con un $F=174,51$, mientras que la que menos es “*Capacidad de aprender*”, con un $F=57,71$.

Tabla 6.49: ANOVA Habilidades directivas responsables

HABILIDAD (Responsables)	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	g.l.	Media cuadrática	g.l.		
Capacidad de comunicación	38,805	2	,423	598	91,83	,000
Motivación	55,684	2	,481	596	115,80	,000
Liderazgo	65,913	2	,547	594	120,47	,000
Colaboración y trabajo en equipo	34,476	2	,539	594	63,93	,000
Creatividad	65,886	2	,658	595	100,09	,000
Capacidad de aprender	31,720	2	,550	594	57,71	,000
Desarrollo de la visión	53,268	2	,644	575	82,68	,000
Desarrollo de personas	70,359	2	,506	585	139,10	,000
Desarrollo de personal	58,204	2	,554	588	105,03	,000
Optimización de recursos	76,307	2	,699	586	109,09	,000
Resolución de conflictos	91,411	2	,556	579	164,42	,000
Inteligencia emocional	79,246	2	,583	575	136,02	,000
Gestión del estrés	73,986	2	,719	576	102,94	,000
Gestión del tiempo	59,920	2	,647	589	92,57	,000
Res. problemas y t. decisiones	65,116	2	,497	585	131,01	,000
Negociación	72,437	2	,549	580	131,94	,000
Gestión de reuniones	92,645	2	,531	580	174,51	,000
Delegación	75,587	2	,699	582	108,19	,000
Asertividad	72,409	2	,619	572	116,92	,000
Presentaciones en público	72,284	2	,774	586	93,35	,000
Gestión del talento	72,401	2	,504	571	143,54	,000
Coaching	94,621	2	,578	562	163,84	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales. Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, se recoge en la Tabla 6.50 las características predominantes en cada uno de los conglomerados o clúster identificados en el análisis.

Tabla 6.50: Centros de conglomerados finales (análisis clúster)

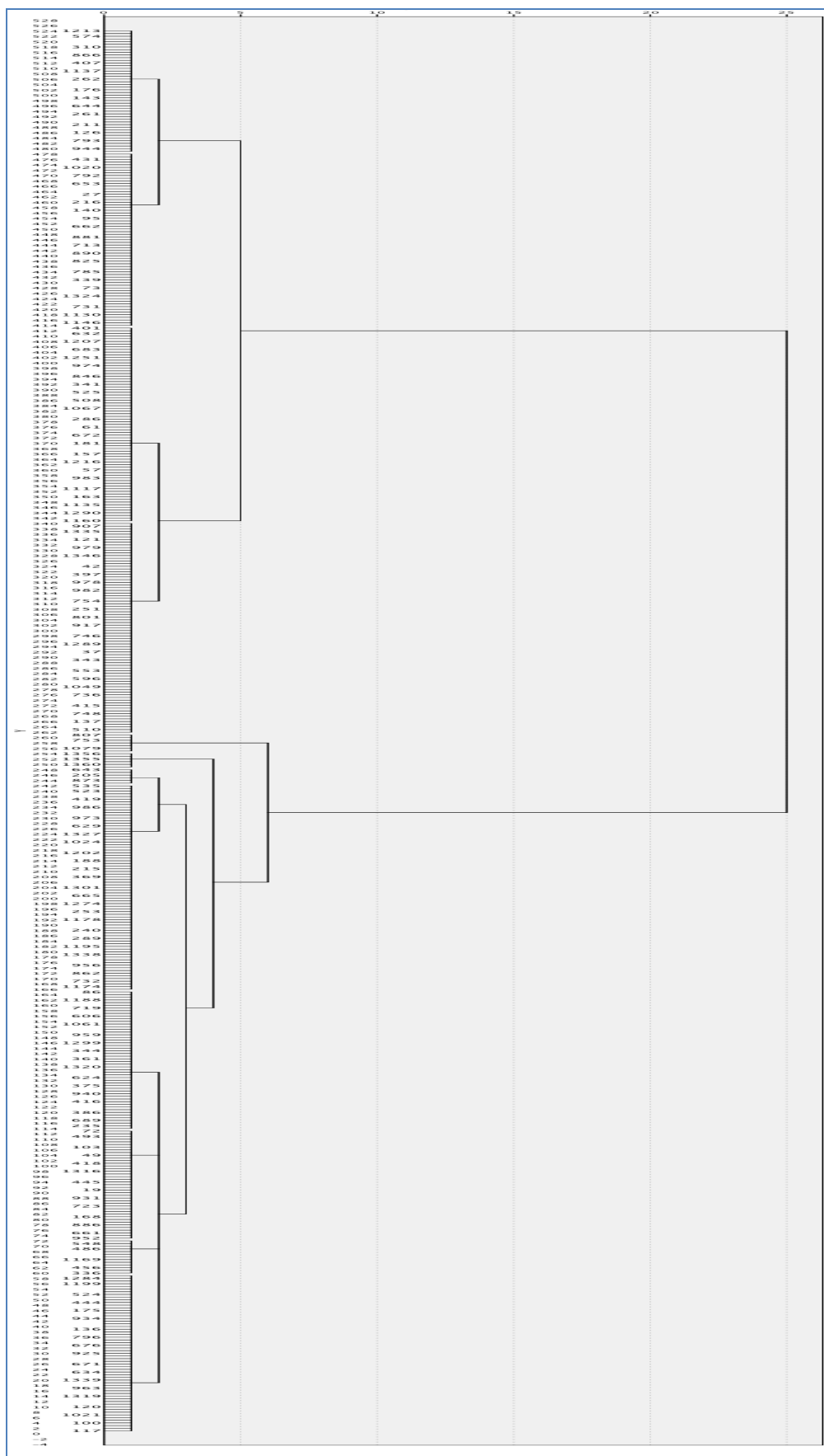
Clúster 1: (Alto desarrollo habilidades directivas)	Clúster 2: (Medio desarrollo habilidades directivas)	Clúster 3 (Bajo desarrollo habilidades directivas)
Nivel de desarrollo de las habilidades muy alto.	Nivel de desarrollo de las habilidades intermedio.	Nivel de desarrollo de las habilidades muy bajo.
Capacidad de aprender como habilidad más desarrollada.	Capacidad de aprender como habilidad más desarrollada.	Capacidad de aprender como habilidad más desarrollada.
Habilidades peor desarrolladas: coaching y la gestión del estrés y el desarrollo de la visión.	Habilidades peor desarrolladas: coaching.	Habilidades peor desarrolladas: resolución de conflictos
Mayor desarrollo en el grupo de habilidades interpersonales (4,21)	Mayor desarrollo en el grupo de habilidades personales (3,46)	Similitud en el desarrollo en el grupo de habilidades personales e interpersonales (2,32)
El grupo de habilidades de dirección guarda poca distancia del resto (4,13)	El grupo de habilidades de dirección guarda poca distancia del resto (3,30)	El grupo de habilidades de dirección guarda una gran distancia del resto (2,05)

Fuente: Elaboración propia

Es interesante el análisis de los datos obtenidos a través de la representación gráfica del dendrograma (Figura 6.18). El dendrograma está compuesto por una primera columna que identifica los casos (los empleados públicos con puesto de dirección), y una primera fila que identifica las distancias. En el análisis realizado, hay agrupaciones muy tempranas en la primera distancia entre; por este motivo la línea que las une está situada muy a la izquierda del gráfico. Todos estos agrupamientos están indicando una escasa distancia entre los empleados, es decir una gran similitud. El grupo siguiente formado con las se une en la segunda distancia (distancia 2), refleja que la agrupación se produce a una distancia mayor a la anterior. Cuando las líneas de unión se sitúan más a la derecha, más distancia existe en las uniones. Por ejemplo, en la distancia 5, se produce una agrupación importante de casos. Finalmente se fusionan todos los empleados en un conglomerado único en la distancia 25.

En cuanto al número de casos de casa conglomerado, el clúster 1 agrupa a 312 casos, seguido del clúster 2 con 273 casos y el tercero con 22 casos, lo que hacen un total de 607 casos considerados.

Figura 6.18: Dendrograma (análisis clúster)



Fuente: Elaboración propia

6.2.15. Análisis factorial

En el presente apartado se aborda un análisis factorial de las variables correspondientes a las diferentes habilidades consideradas en la presente investigación. Tiene por finalidad un acercamiento en el conocimiento de su comportamiento, en relación a las diferentes valoraciones que realizan, tanto los propios directivos como los subordinados. El análisis persigue, así mismo, poder construir una agrupación de las habilidades directivas, en la medida que dicha agrupación responda a características similares.

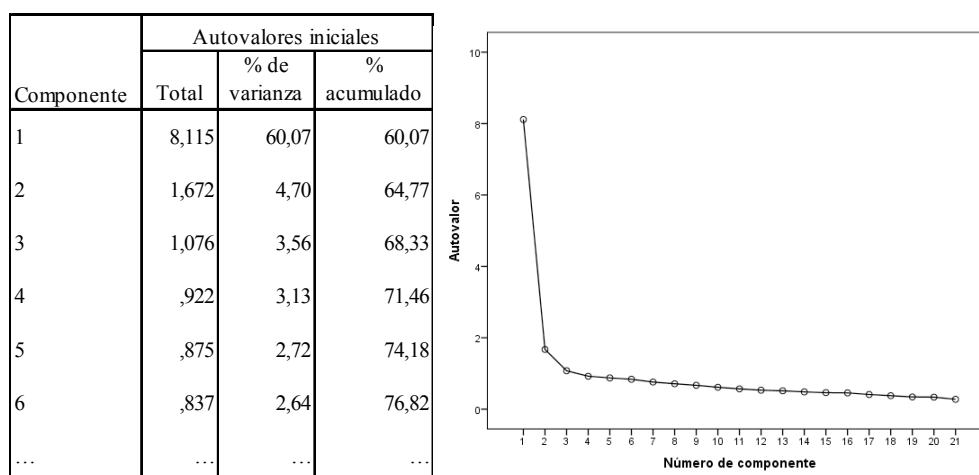
Hipótesis previas

La viabilidad del análisis factorial, se valoró con los siguientes criterios: la matriz de correlaciones presentó un gran número de correlaciones (85,3%) con un valor superior a 0,3, con determinante igual a cero y el resultado del test de esfericidad de Bartlett, que permite comprobar la hipótesis nula de que las variables no se correlacionan en la población, es decir, que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad mostró que las variables no eran independientes ($X^2=4.488,21$; $gl=210$; $p<0,001$). El test de Kaiser Meyer Olkin (KMO), índice que compara las magnitudes de los coeficientes de la correlación observada con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, fue de 0,974 indicando que las correlaciones entre parejas de variables pueden ser casi explicadas por las restantes variables (valores pequeños del KMO indican que las correlaciones entre pares de variables no se explican mediante otras variables y que el análisis factorial posiblemente no sea apropiado de adecuación de la muestra. En general, es deseable un valor mayor de 0,5). Todos los valores del *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) se encontraban por encima de 0,80. Estos valores indican que es adecuado realizar un análisis factorial de la matriz de correlaciones.

Estimación de los factores

Para decidir el número de factores que se deben extraer mediante el criterio de raíz latente, tomamos tantos factores como autovalores mayores de uno, en este caso tomamos tres factores (Figura 6.19).

Figura 6.19: Autovalores y gráfico de sedimentación



Fuente: Elaboración propia
Extracción de los factores. Rotación Varimax.

Se usará el método de componentes principales que consiste en realizar una combinación lineal de las variables, de tal manera que el primer componente principal sea la combinación que más varianza explique, el segundo la segunda mayor y que está incorrelado con el primero y así sucesivamente.

Una vez decidido el número de factores obtendremos la solución final que es la matriz de componentes, pero con una pequeña restricción. La matriz de componentes son las cargas de cada variable en cada uno de los factores originados, de modo que las variables con cargas más altas en un factor, nos indica una estrecha relación entre la variable y ese factor, en definitiva es la correlación entre el factor y la variable. Por ello, solo nos interesarán aquellos valores que tengan altas cargas factoriales mayores de 0,40 (en valor absoluto).

La matriz factorial resulta difícil de interpretar pues no queda claro en que factor satura cada variable. Para facilitar la interpretación se realiza lo que se denominan

rotaciones factoriales, la cual consiste en hacer girar los ejes de n coordenadas, que representan a los factores, hasta conseguir que se aproxime al máximo a las variables en que están saturados. La saturación de factores transforma la matriz factorial inicial en otra denominada matriz factorial rotada, de más fácil interpretación. La matriz factorial rotada es una combinación lineal de la primera y explica la misma cantidad de varianza inicial. En este caso, se va a elegir rotación VARIMAX (Varianza máxima) que consiste en una rotación ortogonal que permite rotar los factores estimados inicialmente, de manera que se mantenga la incorrelación entre los mismos. El efecto último de rotar la matriz de factores es redistribuir la varianza dentro de los primeros factores (los seleccionados) para lograr un patrón de factores más simple y más significativo (Figura 6.20).

Figura 6.20: *Matriz de componentes no rotados vs. rotados*

Matriz de componente	Componente			Matriz de componente rotado	Componente		
	1	2	3		1	2	3
Capacidad de comunicación	0,574		-0,532	Capacidad de comunicación			0,786
Motivación	0,639			Motivación			0,596
Liderazgo	0,655			Liderazgo			0,620
Colaboración y trabajo en equipo	0,571		-0,400	Colaboración y trabajo en equipo			0,693
Creatividad	0,581			Creatividad	0,470		
Capacidad de aprender	0,516			Capacidad de aprender		0,615	
Desarrollo de la visión	0,562	0,423		Desarrollo de la visión		0,715	
Desarrollo de personas	0,663			Desarrollo de personas		0,641	
Desarrollo personal	0,615			Desarrollo personal		0,439	
Optimización de recursos	0,620			Optimización de recursos		0,688	
Resolución de conflictos	0,672			Resolución de conflictos	0,676		
Inteligencia emocional	0,646			Inteligencia emocional			0,669
Gestión de estrés	0,596			Gestión de estrés	0,624		
Gestión del tiempo	0,562			Gestión del tiempo		0,598	
Resolución problemas/toma decisiones	0,654			Resolución problemas/toma decisiones	0,560		
Negociación	0,653	-0,428		Negociación	0,757		
Gestión de reuniones	0,643			Gestión de reuniones	0,705		
Delegación	0,578			Delegación	0,633		
Asertividad	0,639			Asertividad	0,649		
Gestión del talento	0,673			Gestión del talento	0,455		
Coaching	0,705			Coaching	0,578		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla de la varianza total explicada (Tabla 6.51), se observa que no ha cambiado la varianza total explicada (68,33%) aunque si lo que explica cada factor, 60,07% en el primer factor y sin rotar frente a 26,89% rotado; 4,70% frente a 23,78% del segundo factor y 3,56% frente a 17,66% del tercer factor.

Tabla 6.51: *Varianza total explicada*

Comp onente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acum.	Total	% de varianza	% acum.	Total	% de varianza	% acum.
1	8,12	60,07	60,07	12,61	60,07	60,07	5,65	26,89	26,89
2	1,67	4,70	64,77	0,99	4,70	64,77	4,99	23,78	50,67
3	1,08	3,56	68,33	0,75	3,56	68,33	3,71	17,66	68,33

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los factores

El primer factor que explicaría el 26,89% de la varianza total, tiene correlaciones elevadas y positivas con los ítems: capacidad de negociación, gestión de reuniones, resolución de conflictos, asertividad, delegación, gestión del estrés, coaching, Resolución de problemas y toma de decisiones, creatividad y gestión del talento, por lo que denominamos a este primer factor como *Habilidades Instrumentales*.

El segundo de los factores encontrados explicaría algo más del 23% de la varianza total, con pesos importantes en las habilidades siguientes: desarrollo de la visión, optimización de recursos, desarrollo de personas, capacidad de aprender, gestión del tiempo y desarrollo personal. Estos ítems hacen referencia a aspectos directamente relacionados con la persona, por lo que denominaremos el factor como *Habilidades Personales*.

El tercer y último factor que explica el 17,66% de la varianza lo podríamos denominar *Habilidades transversales*, por los aspectos que lo forman: capacidad de comunicación, colaboración y trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo y motivación.

Figura 6.21: Resultado final del análisis factorial

	Factor		
	1	2	3
	Instrumentales	Personales	Transversales
Negociación	0,757		
Gestión de reuniones	0,705		
Resolución de conflictos	0,676		
Asertividad	0,649		
Delegación	0,633		
Gestión de estrés	0,624		
Coaching	0,578		
Resolución problemas y toma de decisiones	0,560		
Creatividad	0,470		
Gestión del talento	0,455		
Desarrollo de la visión		0,715	
Optimización de recursos		0,688	
Desarrollo de personas		0,641	
Capacidad de aprender		0,615	
Gestión del tiempo		0,598	
Desarrollo personal		0,439	
Capacidad de comunicación			0,786
Colaboración y trabajo en equipo			0,693
Inteligencia emocional			0,669
Liderazgo			0,620
Motivación			0,596
Autovalores	8,12	1,67	1,08
% Varianza explicada	26,89	23,78	17,66
% Varianza explicada acumulada	26,89	50,67	68,33
KMO		0,974	
Prueba esfericidad de Barlett	Aprox. Chi-cuadrado = 7488,21; gl =210; p<0,001		
Alpha de Cronbach		0,800	

NOTA: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Análisis descriptivo de los factores

En las tablas siguientes se presentan los estadísticos descriptivos básicos de cada ítem del instrumento, recogiendo los valores medios y desviaciones típicas. Igualmente, se ha calculado el índice de homogeneidad corregido de cada ítem con su respectivo factor, así como el grado de relación que cada uno de ellos guarda con el total de la dimensión a la que pertenece, considerado como un buen indicador de su grado de discriminación (correlación ítem-test), seguidamente se presenta el valor del coeficiente alfa de Cronbach corregido, con objeto de poder valorar qué consistencia interna continúa presentando el cuestionario, en caso de eliminar cada uno de los ítems de referencia.

Como se puede apreciar en la Tabla 6.52, los ítems que conforman el factor 1 muestran valores cercanos a la media de respuesta, oscilando entre 3,1 y 3,4 con desviaciones típicas en torno a 1,1. Los índices de homogeneidad oscilan entre 0,71 y 0,82, por tanto los ítems que componen esta escala quedan explicados por encima del 70%. Los valores de los coeficientes de correlación ítem-test entre la puntuación de cada ítem y el alfa corregido son superiores a 0.30, con un coeficiente de fiabilidad elevado (0,937).

Tabla 6.52: *Análisis de ítems Factor N° 1: Habilidades instrumentales*

Ítems	Media	DT	IH	Correlación ítem-test	Alfa [†] si se elimina	Escala
Negociación	3,4	1,1	0,818	0,766	0,928	
Gestión de reuniones	3,3	1,1	0,790	0,733	0,930	
Resolución de conflictos	3,4	1,2	0,808	0,784	0,930	
Asertividad	3,4	1,1	0,791	0,745	0,931	
Delegación	3,3	1,2	0,744	0,690	0,933	Media = 3,4 Alfa[†] = 0,937
Gestión de estrés	3,3	1,1	0,717	0,681	0,934	
Coaching	3,1	1,1	0,822	0,792	0,929	
Resolución problemas/toma decisiones	3,7	1,1	0,778	0,754	0,931	
Creatividad	3,4	1,2	0,743	0,743	0,932	
Gestión del talento	3,2	1,1	0,802	0,787	0,930	

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis, en la Tabla 6.53, los ítems que conforman el factor 2 “Habilidades instrumentales” muestran valores superiores a la media de respuesta, oscilando entre 3,4 y 3,8 con desviaciones típicas en el 1,1. Los índices de homogeneidad oscilan entre 0,57 y 0,70, por tanto los ítems que componen esta escala quedan explicados por encima del 57%. Los valores de los coeficientes de correlación ítem-test entre la puntuación de cada ítem y el alfa corregido son superiores a 0.30, con un coeficiente de fiabilidad elevado (0,897).

Tabla 6.53: *Análisis de ítems Factor N° 2: Habilidades Personales*

Ítems	Media	DT	IH	Correlación ítem-test	Alfa [†] si se elimina	Escala
Desarrollo de la visión	3,3	1,1	0,656	0,754	0,876	Media = 3,4 Alfa[†] = 0,897
Optimización de recursos	3,4	1,1	0,578	0,687	0,885	
Desarrollo de personas	3,3	1,1	0,703	0,813	0,869	
Capacidad de aprender	3,8	1,1	0,659	0,747	0,882	
Gestión del tiempo	3,4	1,1	0,632	0,712	0,885	
Desarrollo personal	3,4	1,2	0,694	0,797	0,875	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respecto al factor 3 que se ha denominado “Habilidades transversales” (Tabla 6.54), los ítems que lo conforman muestran valores superiores a la media de respuesta, oscilando entre 3,4 y 3,7 con desviaciones típicas superiores a 1. Los índices de homogeneidad oscilan entre 0,75 y 0,81, por lo que los ítems que componen esta escala quedan explicados por encima del 75%. Los valores de los coeficientes de correlación ítem-test entre la puntuación de cada ítem y el alfa corregido son superiores a 0.30, con un coeficiente de fiabilidad elevado (0,896).

Tabla 6.54: *Análisis de ítems Factor N° 3: Habilidades transversales*

Ítems	Media	DT	IH	Correlación ítem-test	Alfa [†] si se elimina	Escala
Capacidad de comunicación	3,7	1,0	0,652	0,753	0,877	Media = 3,5 Alfa[†] = 0,896
Colaboración y trabajo en equipo	3,7	1,2	0,683	0,791	0,869	
Inteligencia emocional	3,4	1,2	0,772	0,790	0,890	
Liderazgo	3,4	1,1	0,684	0,787	0,869	
Motivación	3,5	1,1	0,699	0,817	0,862	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de las dimensiones en función del género, tipo de administración, tipo de entidad, formación específica en habilidades personales o directivas según jefes y subordinados

Una vez determinada la estructura factorial de las habilidades directivas y para estudiar las posibles diferencias en cada uno de los factores en función de las variables género, tipo de administración, tipo de entidad y formación específica en habilidades personales o directivas se realizaron una serie de MANOVAs según si se tiene o no personal a cargo cuyos resultados se presentan a continuación.

Género

Para el personal con trabajadores a su cargo el MANOVA mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas en la autopercepción de sus habilidades directivas [F *Traza de Pillai* (3,577)=1,70; p=0,166; $\eta^2=0,009$] en función del género.

Con respecto al personal subordinado, el MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de las habilidades directivas de sus responsables [F *Traza de Pillai* (3,686)=253; p=0,049; $\eta^2=0,056$] en función del género. Los ANOVAs de continuación mostraron que las diferencias significativas se presentan en las tres habilidades: personales (F(1,688)=7,277; p=0,007; $\eta^2=0,01$), instrumentales (F(1,688)=5,103; p=0,024; $\eta^2=0,01$) y transversales (F(1,688)=4,267; p=0,039; $\eta^2=0,01$), de forma que los hombres perciben una menor habilidad que las mujeres.

Tabla 6.55: *Descriptivo factores por género*

Habilidades	Jefes		Subordinados	
	Mujer (n=598)	Hombre (n=678)	Mujer (n=598)	Hombre (n=678)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,61 (0,7)	3,63 (0,7)	3,14 (1,0)	2,93 (1,0)
Personales	3,80 (0,7)	3,73 (0,7)	3,20 (1,0)	3,03 (1,0)
Transversales	3,93 (0,6)	3,86 (0,6)	3,23 (1,0)	3,06 (1,1)

Fuente: Elaboración propia

Tipo de administración

Jefes

En la Tabla 6.56 se muestra el descriptivo de las habilidades directivas para el personal con trabajadores a su cargo en función de la administración. El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (9,1737)=3,75; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,019$] según la administración. El tamaño del efecto – pequeño- indica que el 1,9% de la varianza en relación a las habilidades directivas es explicada por la variable tipo administración por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de las habilidades se pudieron obtener las diferencias.

Tabla 6.56: Descriptivo factores por tipo de administración y jefes

Habilidades	Local (n=159) Media (DT)	Autonómica (n=266) Media (DT)	Estatad (n=139) Media (DT)	Universidad (n=19) Media (DT)
Instrumentales	3,7 (0,5)	3,68 (0,7)	3,43 (0,8)	3,54 (0,6)
Personales	3,77 (0,7)	3,76 (0,6)	3,72 (0,7)	3,78 (0,6)
Transversales	3,88 (0,5)	3,87 (0,6)	3,91 (0,7)	4,02 (0,4)

Fuente: Elaboración propia

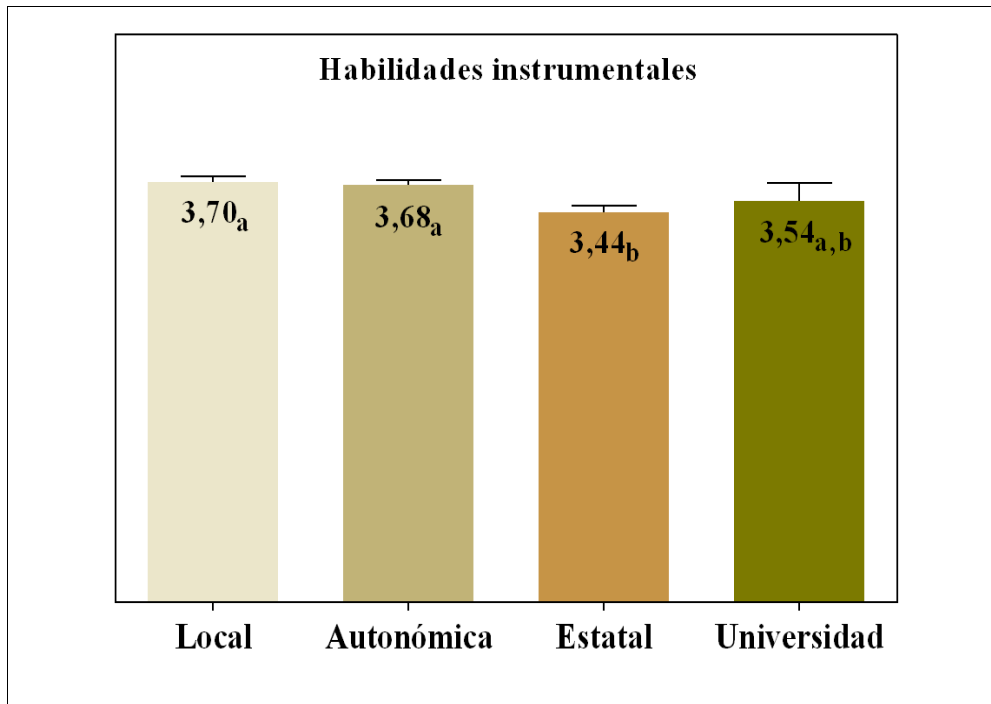
En los resultados de la Tabla 6.57 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de administración y las habilidades. Los efectos significativos se presentan en las habilidades personales, en la que puntuación del personal de la administración estatal es significativamente inferior con respecto al personal de la administración local y autonómica (Figura 6.22).

Tabla 6.57: Contrastes univariados factores por administración jefes

Habilidades	F	p-valor	Eta ²
Instrumentales	4,928	0,002**	0,025
Personales	0,162	0,922	0,001
Transversales	0,45	0,720	0,002

Fuente: Elaboración propia
* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Figura 6.22: Medias y comparaciones para jefes por administración en habilidades instrumentales



Fuente: Elaboración propia
a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

Subordinados

En la Tabla 6.58 se muestra el descriptivo de las habilidades directivas para el personal subordinado en función de la administración. El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (9,2067)=2,87; $p=0,002$; $\eta^2=0,012$] según la administración. El tamaño del efecto –pequeño- indica que el 1,2% de la varianza en relación a las habilidades directivas es explicada por la variable tipo administración por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de las habilidades se pudieron obtener las diferencias.

Tabla 6.58: Descriptivo factores por tipo de administración subordinados

Habilidades	Local (n=190)	Autónoma (n=352)	Estatal (n=123)	Universidad (n=28)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,14 (1,1)	3,11 (1)	2,74 (0,9)	3,13 (0,9)
Personales	3,18 (1)	3,15 (1)	2,97 (1)	3,13 (0,9)
Transversales	3,24 (1,1)	3,19 (1,1)	2,87 (1)	3,37 (0,8)

Fuente: Elaboración propia

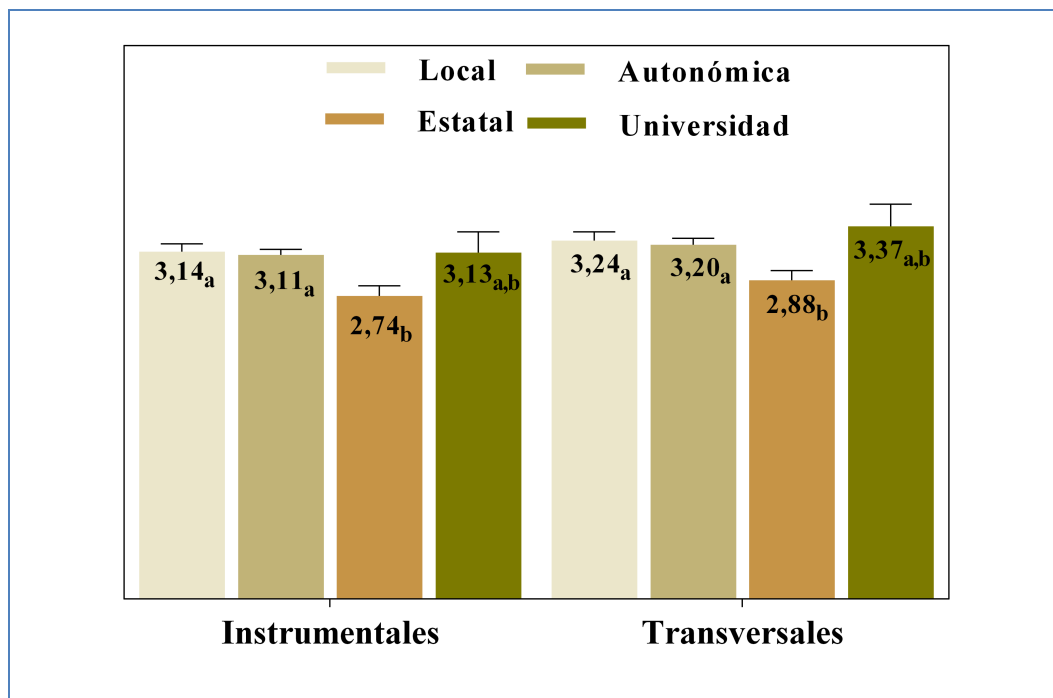
En los resultados de la Tabla 6.59 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de administración y las habilidades. Los efectos significativos se presentan en las habilidades personales y transversales, en las que las puntuaciones del personal de la administración estatal es significativamente inferior con respecto al personal de la administración local y autonómica (Figura 6.23).

Tabla 6.59: *Contrastes univariados factores por administración subordinados*

Habilidades	F	p-valor	Eta ²
Instrumentales	4,875	0,002**	0,021
Personales	1,221	0,301	0,005
Transversales	3,91	0,009**	0,017

Fuente: Elaboración propia
 *p< 0,05. **p<0,01. ***p<0,001

Figura 6.23: *Medias y comparaciones habilidades entre administraciones personal subordinado*



Fuente: Elaboración propia
 a-b: diferentes letras indican diferencias significativas a nivel .05 (Bonferroni).

*Tipo de entidad***Jefes**

El MANOVA realizado para comparar las puntuaciones en los factores entre entidades mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (9,1734)=1,37; p=0,199; $\eta^2=0,007$] en función de la entidad. En la Tabla 6.60 se muestra el descriptivo de las habilidades en función de la entidad.

Tabla 6.60: *Descriptivo factores por entidad jefes*

Habilidades	Administración General (n=419)	Organismo Autónomo (n=108)	Mancomunidad/ Patronato/Consortio (n=8)	Empresa pública (n=47)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,59 (0,7)	3,66 (0,6)	3,33 (0,6)	3,87 (0,5)
Personales	3,73 (0,7)	3,8 (0,6)	3,56 (0,8)	3,94 (0,6)
Transversales	3,87 (0,6)	3,88 (0,6)	3,9 (0,5)	4,03 (0,5)

Fuente: Elaboración propia

Subordinados

En la Tabla 6.61 se muestra el descriptivo de las habilidades en función de la entidad. El MANOVA realizado para comparar las puntuaciones en los factores entre entidades mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (9,2067)=1,23; p=0,270; $\eta^2=0,005$] en función de la entidad.

Tabla 6.61: *Descriptivo factores por entidad subordinados*

Habilidades	Administración General (n=505)	Organismo Autónomo (n=127)	Mancomunidad/ Patronato/Consortio (n=12)	Empresa pública (n=49)
	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,07 (1)	2,89 (0,9)	3,59 (0,7)	3,17 (1)
Personales	3,15 (1)	2,95 (0,9)	3,58 (0,7)	3,18 (1)
Transversales	3,19 (1,1)	2,96 (1)	3,5 (0,7)	3,29 (1)

Fuente: Elaboración propia

Formación específica en habilidades personales o directivas**Jefes**

En la Tabla 6.62 se muestra el descriptivo de las habilidades en función de si se ha recibido o no formación específica en habilidades personales o directivas. El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (3,576)=6,78; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,034$] según la formación. El tamaño del efecto – pequeño- indica que el 3,4% de la varianza en relación a las habilidades directivas es explicada por la variable formación en habilidades personales o directivas por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de las habilidades se pudieron obtener las diferencias.

Tabla 6.62: *Descriptivo factores por formación específica jefes*

Habilidades	Sí	No
	(n=351)	(n=229)
	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,69 (0,7)	3,52 (0,7)
Personales	3,85 (0,6)	3,61 (0,7)
Transversales	3,97 (0,5)	3,77 (0,7)

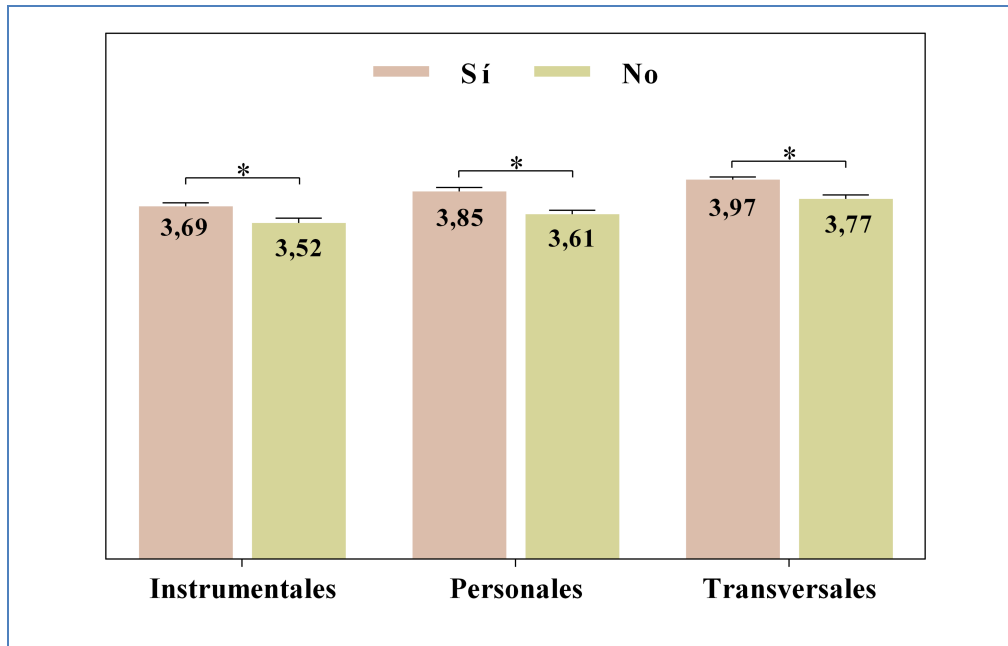
Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la Tabla 6.63 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de administración y las habilidades. Los efectos significativos se presentan en las tres habilidades: personales, instrumentales y transversales. Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados muestran que las puntuaciones en las habilidades en los trabajadores que han recibido formación específica son significativamente superior con respecto a los que no han recibido dicha formación (Figura 6.24)

Tabla 6.63: *Contrastes univariados factores por administración para jefes*

Habilidades	F	p-valor	Eta ²
Instrumentales	8,677	0,003**	0,015
Personales	17,42	<0,001***	0,029
Transversales	15,52	0,001**	0,026

Fuente: Elaboración propia
*p< 0,05. **p<0,01. ***p<0,001

Figura 6.24: *Medias y comparaciones para jefes en habilidades según formación específica*

Fuente: Elaboración propia
*p< 0,05.

Subordinados

En la Tabla 6.64 se muestra el descriptivo de las habilidades en función de si se ha recibido o no formación específica en habilidades personales o directivas. El MANOVA mostró que no existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (3,684)=0,73; p=0,532; eta²=0,003] según la formación.

Tabla 6.64: *Descriptivo factores por formación específica subordinados*

Habilidades	Sí	No
	(n=294)	(n=394)
	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,03 (1)	3,06 (1)
Personales	3,1 (1)	3,13 (1)
Transversales	3,1 (1,1)	3,19 (1)

Fuente: Elaboración propia

Percepción de las habilidades en función del personal

En la Tabla 6.65 se muestra el descriptivo de las habilidades en función del personal. El MANOVA mostró que existen diferencias estadísticamente significativas [F *Traza de Pillai* (3,1276)=77,2; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,154$] según el personal. El tamaño del efecto –medio- indica que el 15,4% de la varianza en relación a las habilidades directivas es explicada por la variable personal por lo que se continúa con el estudio para indagar en cuáles de las habilidades se pudieron obtener las diferencias.

Tabla 6.65: *Descriptivo factores en función del personal*

Habilidades	Jefes (n=585)	Subordinados (n=695)
	Media (DT)	Media (DT)
Instrumentales	3,62 (0,7)	3,05 (1)
Personales	3,76 (0,7)	3,12 (1)
Transversales	3,89 (0,6)	3,16 (1)

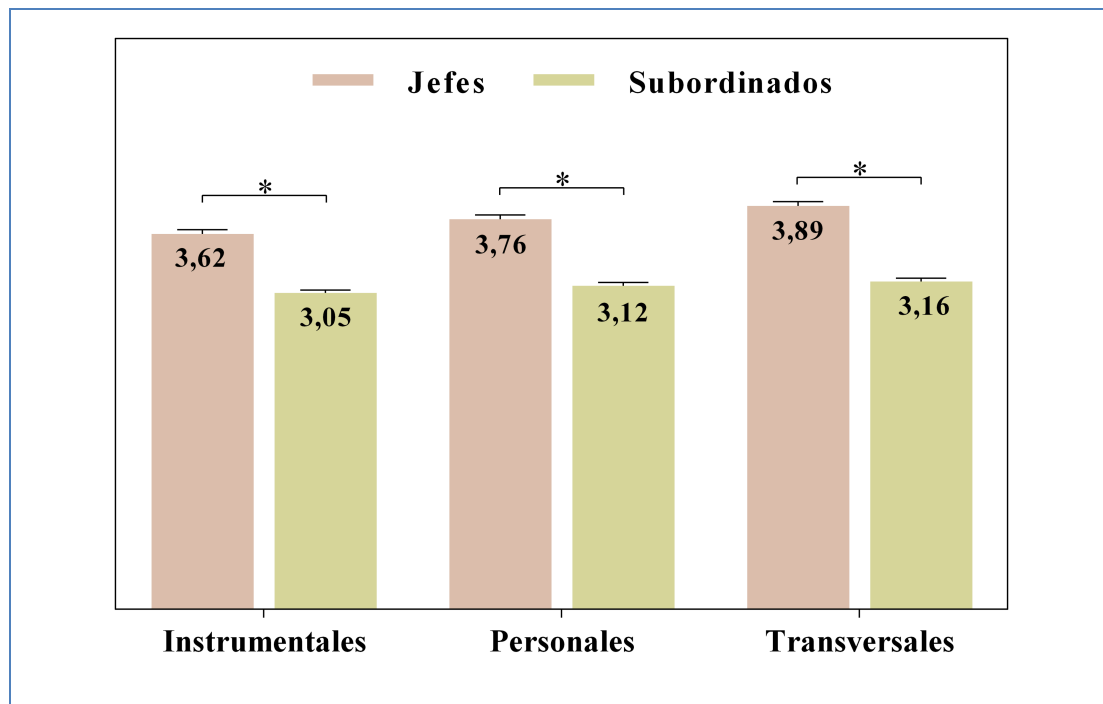
Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la Tabla 6.66 se pueden ver los ANOVAs de continuación para el MANOVA que establece la relación entre el tipo de personal y las habilidades. Los efectos significativos se presentan en las tres habilidades: personales, instrumentales y transversales. Para profundizar más en estos resultados se procedió a realizar comparaciones por pares cuyos resultados muestran que las puntuaciones en las habilidades que perciben los jefes son significativamente superiores con respecto a la percepción de los subordinados (Figura 6.25).

Tabla 6.66: *Contrastes univariados factores por administración*

Habilidades	F	p-valor	Eta ²
Instrumentales	134,679	<0,001***	0,095
Personales	171,89	<0,001***	0,119
Transversales	221,54	<0,001***	0,148

Fuente: Elaboración propia
* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Figura 6.25: *Medias y comparaciones en habilidades según personal*

Fuente: Elaboración propia
*p < 0,05.

CONCLUSIONES

“Aprender es como remar contra corriente: en cuanto se deja, se retrocede”
Edward Benjamín-Britten

CONCLUSIONES

1. Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.
2. Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un

conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo.

3. La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. En este marco de la NGP, las habilidades son una herramienta fundamental en la prestación de un servicio público de calidad.

4. Las organizaciones del sector público se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz de su actividad y rendimiento. Las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.

5. Los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del

ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Conclusiones que hacen referencia a la necesidad imperiosa de contar con personas que cuenten con habilidades directivas, que se enfatice el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos para que cuenten más los elementos actitudinales, como los relativos a determinadas competencias, superando de esta forma la supremacía que actualmente tiene la selección basada en el mero conocimiento teórico. La dirección en las organizaciones públicas se enfrenta al desafío de la eficacia y sostenibilidad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la aplicación de mecanismos para una mayor productividad, con proyección de largo plazo. Es un objetivo de la función de recursos humanos el garantizar que en la organización pública se reconozca su rol, su función y su importancia.

6. La literatura científica especializada considera a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que son la base para liderar procesos de mejora en la gestión de las organizaciones. Cualquier definición de liderazgo debería hacer hincapié en los resultados, no sólo en el método o en el proceso de interacción humana. La estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo, para lo cual, las habilidades son el instrumento que las personas necesitan para que su desempeño sea cada vez más excelente: tener visión, ser capaz de comunicarla, dar responsabilidad y poder (*empowerment*), saber evaluar a los subordinados, crear equipo y comunidad, conseguir resultados, optimizar recursos, desarrollar personas, liderar.
7. Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas como organización, fundamenta, de manera aún mayor, su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de

contar con un equipo directivo con habilidades de dirección de personas para que pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias organizativas, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas. La importancia de los activos intangibles ha venido emergiendo en los años ochenta y noventa del siglo pasado, consolidando una serie de modelos de capital intelectual cuya configuración ha permitido facilitar un escenario para reflexionar sobre este tipo de activos y generar una serie de indicadores y métricas que favorezcan la información hacia dentro para la gestión, e incluso para la comunicación externa, haciendo más completa la valoración del potencial de la organización por parte de terceros. Esta faceta externa es representativa en el marco de la transparencia que debe atender de manera muy exigente el sector público, y, por tanto, impactando sobre un pilar clave, la confianza del ciudadano en la respuesta de la función pública ante los retos de futuro que se avecinan.

8. Con una población de 797.710 habitantes a 1 de enero de 2014, la provincia de Córdoba se sitúa respecto a su distribución por sexos, en una situación de práctica paridad, aunque la población femenina predomina con un 50,88% frente al 49,12% de hombres. La organización de la provincia se estructura en torno a 75 municipios, de los que 47 tienen menos de 5.000 habitantes, 20 municipios se encuentran entre 5.001 y 20.000 habitantes y sólo 8 municipios superan los 20.000 habitantes, entre ellos la capital. Este grupo de municipios con mayor población agrupan al 63,7% de la población total, por lo que se trata de una provincia cuya población se encuentra muy concentrada. El análisis de los sectores económicos en la provincia de Córdoba muestra una excesiva concentración en el sector servicios, que llega a representar el 67% del PIB provincial.

9. El número de empleados públicos ocupados en las distintas administraciones dejó un balance en 2014 de 44.953 trabajadores ocupados en el sector público en la provincia de Córdoba, lo que ha permitido romper la tendencia a la baja de los últimos años, coincidiendo con la crisis económica y las medidas de ajuste adoptadas y permite ofrecer un signo positivo en el mercado de trabajo. Córdoba

representa un 9,40% respecto al empleo público andaluz y el 1,76% respecto al total español.

10. Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación. En cambio, desde una perspectiva externa a la organización, se encuentran las siguientes variables: atención al ciudadano/cliente externo y ventaja competitiva. Las habilidades directivas tienen, desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, un efecto transversal que repercute en tantos aspectos en los que las personas intervienen, por lo que aquellas empresas y organizaciones que perciban este enfoque, desarrollarán políticas que ponen el acento en la gestión de personas.
11. La metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación, se ha realizado a través del método científico, destacando el componente cuantitativo. La encuesta ha sido el instrumento utilizado en la presente investigación dada su mayor aplicación en el estudio de las ciencias sociales, así como por su mejor adecuación para el análisis de variables como las consideradas en la presente investigación.
12. El estudio de campo se ha basado en una amplia muestra formada por 1.363 encuestas, obteniéndose un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,854 y un error muestral del 2,62%. La muestra proviene de la población de empleados en el sector público dentro la provincia de Córdoba, que incluye a las cuatro administraciones públicas, la Estatal, la Autonómica, la Local y la Universitaria, con una gran diversidad de entidades, sectores, subordinados o directivos, puestos de trabajo y tipo de empleados, funcionarios o laborales.

Principales resultados obtenidos

13. El perfil del empleado público de la provincia de Córdoba viene determinado por las siguientes características: de género paritario hombre/mujer, con una edad de entre 46 y 55 años, de estado civil casado mayoritariamente (cerca del 80%); con formación universitaria, superando la mitad de la muestra seleccionada; con un nivel salarial que se sitúa entre los 1.000 y 2.000 euros; mayoritariamente sin afiliación sindical y con formación específica en habilidades. El predominio del intervalo entre 46-55 años, implica una plantilla media madura, que provocará a medio plazo un fuerte proceso de jubilaciones, lo que supondrá un esfuerzo de planificación de recursos humanos muy notable al objeto de ir proporcionando los efectivos necesarios y adecuados. Los salarios son relativamente medio-altos en comparación con otros sectores económicos (comercio, construcción, hostelería, etc.) y ocupaciones. Frente al salario medio bruto de 1.634 euros/mes en España, se obtiene un salario neto mensual superior (1.787,5 euros).

14. Existe una mayoritaria pertenencia a la Administración Autonómica (47,9%), con una antigüedad de más de 20 años (53,8%); integrantes de la administración general (73,2%) e integrados en organizaciones que superan los 1.000 empleados (36,6%). Respecto al trabajo anterior a formar parte del sector público, es destacable los que preceden de la empresa privada (43,6%) y los que no habían trabajado anteriormente (29,7%).

15. Las características profesionales del empleado público en la provincia de Córdoba vienen determinadas por una mayoría de personal funcionario (79,5%), una alta representación de puestos que tienen personal a su cargo (40,2%), siendo la mayoría de éstos (76,9%) en un número de subordinados inferior a 25 empleados. Respecto al Grupo de clasificación, tanto de entrada como el actual, destacan dos grupos sobre el resto, el A1 y el I, como funcionario y personal laboral, respectivamente, que alcanza hasta el 26,7% de los encuestados, y el C2 y IV, que

supone el 30,7% de la muestra. En cambio, respecto al grupo actual, el grupo A1-I lleva a representar el 32%. En cambio, el otro grupo de mayor relevancia es el C1-III en lugar del C2-IV, lo que pone de manifiesto que la promoción interna se ha concentrado fundamentalmente en estos grupos: de C2 a C1 y de A2 a A1. De esta forma, el grupo C1-III alcanza el 29,2%, convirtiéndose en uno de los grupos mayoritarios en la Administración Pública.

16. El análisis factorial confirmó la asociación entre las variables sociodemográficas (sexo, estado civil, edad, nivel de formación, nivel salarial, afiliación sindical y formación específica en habilidades directivas) y el tipo de administración, mostrando la significancia estadística entre dichas variables. En relación al género, hay diferencias significativas entre la Administración Autonómica y la A. Local y Estatal. En Afiliación Sindical, hay diferencias significativas entre la Administración Autonómica y la A. Universitaria. En nivel salarial, se obtienen tres rangos salariales en los que se encuentran diferencias significativas en las cuatro Administraciones (1.000-1.500; 2.500-3.000 y >3.000 euros), lo que corrobora que se está retribuyendo de forma diferente en las cuatro Administraciones.

17. La estabilidad laboral es la primera razón que las personas buscan al decidir ingresar en la Administración Pública (52,3%). Como segundo factor, el tener seguridad económica es la opción que cuenta con mayor apoyo (28,3%), si bien hay un mayor equilibrio, con cuatro factores (tener seguridad económica, tener trabajo y estabilidad laboral, desarrollo personal y profesional y conciliar la vida laboral y familiar) con una importancia relativa entre el 15% y el 30%. Por tanto, el segundo factor está más repartido y presenta conclusiones que confirman las del primer factor.

18. Entre las razones que los empleados públicos consideran que dificultan la reforma de la Administración destacan el coste político de los responsables que vayan a acometer las reformas (18,8%) y la ignorancia e incapacidad de los mismos de

llevarla a cabo (18,6%), como la primera y segunda razón, respectivamente, aunque los resultados apuntan a que los porcentajes obtenidos ofrecen una variedad de razones muy equilibrada, lo que corrobora la complejidad del problema y las diferentes perspectivas de enfoque.

19. La valoración que se realiza del puesto de trabajo es considerada por el empleado público de forma satisfactoria. Se trata de un discreto reconocimiento de que el puesto de trabajo desempeñado contribuye a un desempeño excelente y, por tanto, a la satisfacción del empleado público. El factor más valorado es el trabajo en equipo (4,18) mientras que “permitir la participación en las decisiones” (3,51) recibe la menor puntuación. Se destaca el reconocimiento obtenido de que el desempeño del puesto de trabajo ayuda a mejorar el servicio público (4,08). Del estudio estadístico se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas según tipo administración.

20. En relación a los atributos que definen al directivo público, se obtiene como valoración más baja la referida a la capacidad del directivo de motivar a sus subordinados (3,14), mientras que la más alta es “*Se hace respetar por sus superiores*” (3,68). Se destacan tres atributos, además del ya mencionado, el “*Es competente en la materia*” y “*Respeto la profesionalidad de sus empleados*”. Respecto a los factores peor valorados, además de “*Motiva a sus subordinados*”, se encuentran los ítems “*Hacer críticas constructivas*” y “*Ofrecer información sobre la evaluación del rendimiento*”. Se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas según tipo administración.

21. El análisis estadístico de la valoración del desempeño del personal directivo por género mostró que existen diferencias estadísticamente significativas. La principal conclusión que se obtiene es la mayor media que la mujer recibe en las tres variables frente al hombre. Es decir, en las variables “*Es competente en su materia*”, “*Se comporta como un compañero*” y “*Se hace respetar por sus*

superiores” ofrece resultados significativamente superiores en las mujeres, lo que dice mucho a favor de los avances que se están produciendo en el ámbito de la igualdad de género. De la valoración del desempeño del personal directivo por entidad se concluye que existen diferencias estadísticamente significativas según la entidad. Indagando a través del análisis estadístico, se concluye que las puntuaciones recibidas por la empresa pública son claramente más altas con respecto al resto de entidades.

22. La “*Honestidad*” es el atributo que mayor importancia se otorga al empleado público, cuestión está sumamente importante en el contexto de un ambiente de irregularidades que ha rodeado el comportamiento de determinados cargos en la administración pública. Además, se obtiene una altísima concentración en las valoraciones. La “*Obediencia*” es el atributo que merece la menor valoración por parte de los empleados públicos, sin duda por las connotaciones negativas de dicho concepto.

23. Las características del “buen empleado” por tipo de administración ofrece como conclusión que existen diferencias estadísticamente significativas. La variable “*Honestidad*” presenta unos resultados en los que la Administración Local obtiene la mayor puntuación (4,80). Es de destacar, las puntuaciones tan elevadas que se obtienen en todas las administraciones, lo que implica el valor que el empleado público otorga a los comportamientos éticos en la función pública, sin duda, muy sensibilizado por los escándalos y decisiones muy desafortunadas tomadas por responsables políticos.

24. La evaluación sobre características del “*buen empleado*” por género se concluye que existen diferencias estadísticamente en los ítems “*Constancia*”, “*Iniciativa*”, “*Organización y eficacia*” y “*Cordialidad en el trato*”. Aquí se puede concluir que la importante y creciente presencia del sexo femenino en el sector público está incorporando buena dosis de constancia y cordialidad en el trato, lo que podría

explicar dichas diferencias y elevada consideración como atributos del “*buen empleado*”.

25. Las características del “*buen empleado*” por formación específica también ofrece la existencia de diferencias estadísticamente significativas según la formación, encontrándose los efectos significativos en los ítems “*Iniciativa*”, “*Dotes de mando*”, y “*Obediencia*”. La relación existente entre las “*Dotes de mando*” y el haber recibido formación sobre habilidades directivas apunta en este sentido, y verá orientar la necesidad de una verdadera política de recursos humanos basada en desarrollar la capacidad de liderazgo de los empleados públicos, integrados de una enorme variedad de estructuras organizativas, dotadas de importantes recursos, humanos y técnicos, y en las que las habilidades para manejarlos adecuadamente se atisba como una estrategia capital.

26. Desde el punto de vista de la percepción de las habilidades personales y directivas, la mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades. Existe una gran concentración en la elección de las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se autovaloran que cuando son valorados por sus subordinados. Efectivamente, las personas tienden a valorarse mejor que como les ven los demás. Más aún en un ámbito tan especial como es el del trabajo, en el que aceptar y reconocer una actuación deficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado.

27. La capacidad de aprender es la habilidad mejor valorada por el propio personal directivo (4,22), que coincide como habilidad mejor valorada por los subordinados respecto a sus responsables, aunque con una media significativamente inferior (3.51), aunque la desviación típica es muy superior a las valoraciones de los propios directivos.

28. Las habilidades de dirección de personas son las que menor valoración reciben los

directivos, frente a las habilidades personales e interpersonales, cuya percepción es más favorable para los subordinados. Esta circunstancia muestra una conclusión muy destacada: son las habilidades de dirección de personas las que muestran un despliegue menos satisfactorio para el empleado público. Por tanto, es en este grupo en donde más esfuerzo se debe desarrollar por parte de cada Administración.

29. La ordenación de las habilidades más relevantes concluye que es el liderazgo la habilidad más destacada, con una preferencia que alcanza el 21,3%. El empleado público, a pesar de la crítica severa que le otorga una parte de la opinión pública, muchas veces injusta y desproporcionada, considera al liderazgo como la habilidad más destacada y necesaria en sus responsables y directivos. Es decir, el empleado público está huérfano de directivos competentes y, por tanto, está pidiendo, competencia, rigor y conocimiento en las decisiones adoptadas que le permitan un desempeño profesional satisfactorio en un entorno organizacional ágil y eficiente. Le siguen en la primera opción la motivación, Colaboración y trabajo en equipo, Capacidad de comunicación y Resolución de problemas y toma de decisiones.

30. En porcentaje agregado tomando en consideración las cinco opciones de preferencia de las habilidades más relevantes, aparece en primer lugar la habilidad Colaboración y trabajo en equipo, con un 65,2%, seguido de Motivación con un 58,4%, y en tercer lugar, la Resolución de problemas y toma de decisiones con un 53%. En cuarto y quinto lugar aparecen la Capacidad de comunicación y el Liderazgo, con un 49,8% y un 41,4%, respectivamente.

31. La influencia de las habilidades en la Administración muestra unas conclusiones que revelan que los empleados públicos reconocen la existencia de una alta relación e influencia en las habilidades directivas sobre determinadas variables organizacionales, como lo demuestra las medias obtenidas, todas excepto una, por encima de 4, sobre una escala de 5. Curiosamente, la única variable que se queda por debajo de 4, que aún siendo alta (3,89), es precisamente la influencia en la

selección de los empleados públicos.

32. En el estudio de las posibles diferencias sobre la influencia de una mayor y mejor consideración de las habilidades directivas y personales respecto de diversas variables (tipo de administración y entidad), el análisis estadístico permitió obtener como conclusión que para ambas variables no existen diferencias estadísticamente significativas.

33. Aplicadas las diferentes técnicas estadísticas multivariantes, se destacan los siguientes resultados:

a) El Análisis de Componentes Principales sobre características del puestos de trabajo ha permitido, a partir de las 24 variables consideradas en las investigación relacionadas con el puesto de trabajo, identificar cuatro componentes principales:

- Factor Dirección: Este componente engloba al conjunto de atributos que se concentran en la encuesta referidas a la valoración respecto al personal directivo de la administración correspondiente.
- Factor Puesto de trabajo: Contiene siete variables iniciales que son consideradas como factores que identifican al puesto de trabajo desempeñado por el empleado público.
- Factor Desempeño Personal: Incluye cinco características que pueden dotar a un empleado de los mejores atributos para un desempeño exitoso.
- Factor Liderazgo: Dos variables conforman este factor: Dotes de mando y Obediencia, y recoge las características relacionadas con la capacidad de dirigir personas, así como de servicio.

b) El Análisis Clúster sobre las 22 habilidades directivas consideradas en la

presente investigación, a partir de las valoraciones realizadas por el personal directivo, permite identificar características específicas de los directivos y responsables públicos, de acuerdo a los siguientes clúster o conglomerados:

- Conglomerado “Alto desarrollo de habilidades directivas”: Los empleados públicos tienden a ser responsables con una alta autoestima y consideración sobre su desempeño profesional.
- Conglomerado “Medio desarrollo de habilidades directivas”: Los empleados de este conglomerado tienen un desarrollo intermedio de las habilidades directivas.
- Conglomerado “Bajo desarrollo de habilidades directivas”: Los empleados del conglomerado tienen muy poco desarrolladas las habilidades directivas.

c) El Análisis Factorial sobre habilidades directivas ha permitido agruparse en tres factores, que responden a las siguientes características:

- Habilidades instrumentales: Son aquellas habilidades que permiten hacer frente a determinadas situaciones específicas en las que las personas desarrollan ámbitos del trabajo: capacidad de negociación, gestión de reuniones, resolución de conflictos, asertividad, delegación, gestión del estrés, coaching, resolución de problemas y toma de decisiones, creatividad y gestión del talento.
- Habilidades personales: Desarrollo de la visión, optimización de recursos, desarrollo de personas, capacidad de aprender, gestión del tiempo y desarrollo personal. Estos ítems hacen referencia a aspectos directamente relacionados con competencias propias de la persona.
- Habilidades transversales: Son habilidades muy amplias y generales, que condicionan el desempeño y la actuación de las personas: capacidad de comunicación, colaboración y trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo y motivación.

Principales limitaciones al estudio

34. A continuación se identifican las principales limitaciones que han surgido en la realización de la presente investigación y que mejoran cualitativamente las futuras aportaciones que ampliarán y completarán el conocimiento sobre las habilidades en el contexto del sector público:

- a) La gran diversidad de entidades que integran el sector público, incluidas en una amplísima variedad de actividades económicas y administrativas (educación, sanidad, administración general, investigación, cultura, seguridad, etc.) exigiría un análisis más sectorial que permita conclusiones más precisas, adaptadas a las características propias de la actividad o sector en cuestión, que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas específicas en sectores como el sanitario o el educativo, de gran importancia relativa. Esta limitación, por si misma, ofrece posibilidades de investigación más sectorizadas que podrán ser contrastadas con otras más generales.
- b) Para el conocimiento de variables de tipo intangible como son las habilidades, sería deseable el desarrollo de métricas o indicadores específicos, que permitan un seguimiento y control de estudios cuyos resultados conduzcan al establecimiento de prácticas encaminadas a reforzar la puesta en valor de estas variables, en el conjunto de las políticas de recursos humanos de las diferentes entidades. Para que esto sea posible, será necesario una mejora en los datos estadísticos oficiales, que contemplen estas variables, que sin duda irán en la línea de lograr una mayor importancia del capital humano en la toma de decisiones.
- c) La valoración del estado de las habilidades en cada entidad integrante del sector público exige, para huir de coyunturas y circunstancias que pueden condicionar resultados, procurar un estudio de mayor amplitud temporal que permita obtener resultados y conclusiones mucho más coherentes y ajustados a la realidad.

Contar con futuros datos permitiría hacer un estudio longitudinal y analizar cómo evolucionan las variables estudiadas.

- d) La realización del estudio empírico centrado en el sector público, con sus especificidades, idiosincrasias y particularidades, determina que sus resultados y conclusiones no pueden ser generalizables, sin más, a otros sectores. Completar el análisis y la investigación comparativa con otros sectores económicos del sector privado, aportaría una gran riqueza al conocimiento sobre las habilidades y su importancia estratégica.
- e) Por último, otra limitación que se presenta para esta clase de estudios es la subjetividad de este tipo de constructos y la disparidad de interpretaciones, que dificultan la elaboración de medidas universales que permitan estudiarlos con mayor uniformidad y profundidad. Se debería avanzar en aunar esfuerzos y fomentar la investigación en una misma dirección, con parámetros irrefutables e instrumentos de evaluación uniformes, con el objetivo de sacar conclusiones aplicables de manera general, lo cual sería necesario para entender el proceso por el cual los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y comprometidos con la organización que los emplea. Sin duda, la implantación de procesos como el de la auditoría de las habilidades en las organizaciones, públicas y privadas, introduciría elementos de referencia y comparación sumamente interesantes.

Futuras líneas de investigación

35. Finalmente se indican futuras líneas de investigación que permitan el avance del conocimiento científico sobre el alcance y la importancia de las habilidades directivas en el contexto del sector público:

- a) Sería interesante que se avanzase en la valoración de las habilidades de dirección como determinante de la calidad del servicio prestado por una administración determinada. Así mismo, la relación existente entre el desarrollo de las habilidades directivas y el cumplimiento de objetivos, sería un elemento de estudio de gran relevancia .

- b) Debería avanzarse en la valoración de las habilidades específicas analizadas en esta investigación entre las diferentes administraciones públicas (estatal, autonómica, local o universitaria) o incluso en relación al sector privado. Una mayor profundización en el análisis de cada habilidad permitirá un avance en el conocimiento de sus características y peculiaridades propias, y cómo su desarrollo favorece el desempeño específico. Para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas en el sector público, sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que prioricen la puesta en valor de las habilidades, así como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente, en el que la acreditación de las habilidades ocupe un papel destacado. La necesidad de utilizar la formación en habilidades como estrategia permanente de actuación y desarrollo organizacional, será un eslabón importante para potenciar la capacidad de aprendizaje de las administraciones públicas como organizaciones y el desempeño individual de sus empleados.
- c) El diseño de indicadores y métricas eficaces que permitan un seguimiento y control adecuado, será un elemento de gran importancia para hacer visible la gestión de las habilidades como intangible decisivo en la configuración del capital intelectual. Estos indicadores deberán ser el sustento de un sistema de acreditación de habilidades y competencias.
- d) La posibilidad de estudiar la relación entre los estilos de dirección, la presencia de habilidades directivas con los grados de implicación, motivación, satisfacción y compromiso organizativo de los empleados públicos, pudiendo ser muy relevante el determinar qué habilidades muestran una mayor capacidad predictiva sobre el grado de desempeño de los empleados.
- e) Una futura línea de investigación sería el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño basado en el desarrollo de las habilidades personales y directivas y convenientemente adaptado a las características del sector público. Este sistema, contemplado en el Estatuto Básico del Empleado Público, y aún pendiente de desarrollo, debería permitir identificar y valorar habilidades

personales, interpersonales y de dirección de personas, lo cual resultará de gran utilidad en la cobertura de los puestos de trabajo, especialmente los de libre designación, así como elemento objetivo en la configuración del complemento de productividad.

- f) Una cuestión que merecería ser discutida, es en qué medida la mejora de la productividad de los empleados públicos puede depender de un mayor entrenamiento y desarrollo de las habilidades. El continuo cambio de las características personales a lo largo de la vida (formación, expectativas, carrera profesional, etc.) podrían convertirse en un instrumento a considerar en el diseño de políticas de recursos humanos, poniendo en valor el desarrollo de habilidades como una verdadera estrategia de mejora personal y organizacional.
- g) Finalmente, ante las complejas perspectivas del trabajo, los enfoques actuales parecen quedar relativamente limitados y escasos. Un trabajo futuro deberá servir para seguir dando cuerpo a la mezcla de características, atributos y resultados que configuran el despliegue de las habilidades en los diferentes contextos del servicio público y de cómo desarrollar líderes efectivos individuales y capacidades de liderazgo organizacionales en el ámbito del sector público, pueden convertirse en una estrategia de actuación futura en el complejo, y a la vez apasionante, mundo de la gestión de personas y organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

*“El mejor maestro es el que sugiere en lugar de imponer,
e inspira a sus oyentes con el deseo de aprender”*
Edward G. Bulwer-Lytton

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills. The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), pp. 91-106.
- Abbass, I. M. (2012). Management skills-tools for leadership imperative in democracy. *European Scientific Journal*, vol. 8, No.16, pp. 114-129.
- Abell, A. y Oxbrow, N. (1999). Skills for the knowledge economy. the reality of the market place. *Business Information Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 115-121.
- Aburto Pineda, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Aburto Pineda, H. I. y Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas. Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, N° 51, enero-abril, pp. 41-49, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C. y Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, vol. 13, n° 1, pp. 18-27.
- Akerlof, G. y Dickens, W. (1982). The economic consequences of cognitive dissonance. *American Economic Review*, 72, pp. 307-319.
- Ackoff, R. y Vergara, E. (1988). Creativity in problem solving and planning. En R. L. Kuhn (ed.), *Handbook for creative and innovative managers*, pp. 77- 89. New York: McGraw-Hill.
- Acosta, J. M. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.

- Acosta, J. M. (2013). *Habilidades directivas. Hablar en público*. Madrid: ESIC.
- Adair, J. (2007). *Develop your leadership skills*. London: Kogan Page.
- Adejo, A. L. (2012). *Effective time management for high performan*. International Business and Marketing. Seinäjoki University of Applied Sciences. Seinäjoki: Finlandia.
- Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V., (2003). *Public sector efficiency. An international comparison*. European Central Bank, Working Paper n°. 242.
- Afshari, M., Shahhosseini, A., Kosaripoor, M., Molajafari, S. (2013). The role of managerial skills in developing characteristics of learning organization in physical education organization. *International Journal of Sport Studies*, 3 (4), pp. 398-405.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation. The leadership dynamic. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), pp. 39-45.
- Agolla, J.E. y Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34 (2), pp. 165-176.
- Aguilar Cubillo, J. A. y Fonseca Sandoval, E. (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, Num. 58-59, pp. 43-79.
- Aguilera Izquierdo, R. (2011). La extinción del contrato de trabajo del personal al servicio de las Administraciones Públicas: algunas singularidades. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 93, pp. 317-342.
- Agut Nieto, S. y Grau Gumbau, R.M. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto Social*, N° 9, pp. 13-24.
- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5 (4), pp. 28-33.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18, Núm. 2-3, pp. 259-301.

- Aldridge, R. y Stoker, G. (2002). *Advancing a New Public Service Ethos*. London: New Local Government Network.
- Alegre, A. y Levitt, K. (2014). The Relation Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: What Do We Really Know? *International Leadership Journal*, 6(2), pp. 61-101.
- Alfredson, T. y Congu, A. (2008). Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature. Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO. EASYPol, Module 179. Recuperado de www.fao.org/easypol.
- Ali, A. y Patnaik, B. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-20.
- Alipour, F., Idrisb, K., Ismailc, I. A., Ulid, J. A. y Karimi, R. (2012). The Relationship between Human Capital and Organizational Performance: Mediating Effect of Intrapreneurship. *Archives Des Sciences*, Vol 65, No. 5, pp. 377-393.
- Allen, J y Van Deer Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction and on-the-job search. *Oxford Economics Papers*, 3, pp. 434-452.
- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso Codina, S. (2010). Desarrollo directivo y aprendizaje activo en la administración pública de Cataluña, España. XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010.
- Alonso García, M. A., Calles Doñate, A. M. y Sánchez Ávila, C. (2010). Desarrollo de personas y de las organizaciones. Coaching ejecutivo y mentorin. Conceptos. En Enfoque y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados. *Revista Mentoring y Coaching*, nº 3, pp. 89-98.

- Alonso Ramos, E. (2006). Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 61, pp. 145-155.
- Altaba Dolz, E, (2010). *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili.
- Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School*. Working Paper 12-096. Recuperado de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>
- Amagoh, F. (2009). Leadership Development and Leadership Effectiveness. *Management Decision*, Vol. 47, No. 6, pp. 989-999.
- Amutio Kareaga, A. (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 1, pp. 77-93
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo. Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Aniel (1997). Necesidades de formación y perfiles profesionales en el sector electrónico. Madrid: Aniel.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Aragón, A., Barba, M. I. y Sanz, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las PYMEs españolas. *Estudios Financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*, núm. 243, pp. 103-134.
- Aramburu, N. (1996). Empresas para una nueva realidad: La capacidad de aprender. *Boletín AECA*, nº 41, pp. 45-48.
- Araujo, A., Barrutía, J., Hoyos, J., Landeta, J. y Ibañez, F. J. (2006). Comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión*, 6 (1), pp. 83-98.

- Arellano, A., Cámara, N. y Tuesta, D. (2014). El efecto de la autoconfianza en el conocimiento financiero, *BBVA Research, Documento de Trabajo*, N° 14/27 Madrid.
- Arellano, D. (2002). Nueva gestión pública. ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 23, pp. 1-21.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- Arham, A. F., Boucher, C. y Muenjohn, N. (2013). Leadership and Entrepreneurial Success: A Study of SMEs in Malaysia. *World Journal of Social Sciences*, Vol. 3. No. 5. September 2013 Issue, pp. 117-130.
- Arias, A. y Fernández, B. (1998). La encuesta como técnica de investigación social. En A. Rojas, J. Fernández y C. Pérez (Eds) *Investigar mediante encuestas* (pp. 31-44). Madrid. Síntesis.
- Arjona, C., Criado, J. y Sánchez, L. (2002). Enfermedades crónicas y consumo de fármacos en mayores de 65 años. *Medicina General*, 47, pp. 684-695.
- Arnau, J. (1995). Metodología de la investigación psicológica. En M. T. Anguera, J. Arnau, M., Ato, R., Martínez, J., Pascual, J. y Vallejo, G. *Métodos de investigación en psicología*, pp. 23-43. Síntesis: Madrid.
- Arrazola, M.; de Hevia, J.; Risueño, M. y Sanz, J.F. (2000). The effects of human capital depreciation on experience-earnings profiles: evidence from salaried Spanish men. *Papeles de Trabajo, n° 4/00*, Instituto de Estudios Fiscales.
- Asensi Artiga, V. y Parra Pujante, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de Documentación*, núm. 5, 2002, pp. 9-19, Universidad de Murcia, España.
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*, (4), 2, pp. 25-36.
- Aubrey, R. y Cohen, (1995). *La organización en aprendizaje permanente*. Bilbao: Editorial Deusto.

- Auster, E. y Choo, C. W. (1994). CEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for Strategic Advantage. *Library Trends*, Vol. 43 (2), pp. 206-225.
- Autor, D.H., Levy, F. y Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change. An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, No. 4, pp. 1279-1333.
- Bachiochi, P. D., Rogelberg, S.G., Connor, M.S. y Elder, A.E. (2000). The qualities of an effective team leader. *Organization Development Journal*, 18(1), pp. 11-27.
- Ballenato, G. (2006). *Hablar en público. Arte y técnica de la oratoria*. Madrid: Pirámide.
- Banco Mundial (1997). *El Estado en un Mundo Cambiante*, Washington: Banco Mundial.
- Bano, S., Aslam Khan, M., Habib Ur Rehman, Q. y Afzal Humayoun, A. (2011). Schematizing talent management, a core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business* Vol. 2 No 1, pp. 4-12.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-on Emotional Quotient Inventory*. Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, supl, pp. 13-25.
- Barba Aragón, M. I. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volume 23, Issue 3, pp. 127-136.
- Barberá Heredia, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 50, pp. 37-53.
- Barbutto, J. E. y Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1), pp. 51-64.

- Barbuto, J. E., Fritz, S. Matkin, G. S. y Marx, D. B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 40. Recuperado de <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/40>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. y Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley-Los Angeles. University of California Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 3, pp. 18-41.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M y Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. (3rd Edition). Manual and Sampler Set. Redwood City, CA, EE.UU.: Mind Garden Inc.
- Bateman, T. y Snel, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva*. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill.

- Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. *Revista REDHECS*, vol. 7, n.º. 4, pp. 45-56. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu>
- Bayo, A. y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, pp. 227-246.
- Bayona Sáez, C.; Goñilegaz, S. y Madorrán García, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (1), pp. 139-149.
- Beardwell, I., Holden, L. y Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 4th ed. Harlow: Financial Times - Prentice Hall.
- Bechinie Von Lazan, L. (2011). Coaching. *Revista CEMCI*, No. 12-13, pp. 1-17.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 779-801.
- Beechler, S. y Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, Vol. 15 (3), pp. 273-285. doi.10.1016/j.intman.2009.01.002.
- Belfield, C.R. y Harris, R.D.F. (2002). How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates. *Applied Economics*, 34, pp. 535-548.
- Belinchón, M., Igoa, J. M. y Riviére, A. (1992). *Psicología del lenguaje. Investigación y teoría*. Madrid: Trotta.
- Bénabou, R y Tirole, J. (2002). Self-confidence and personal motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117 (3), pp. 871-915.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.

- Bennis, W. (2000). *Managing the Dream. Reflections in Leadership and Change*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Berger, L. y Berger, D. A. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw Hill.
- Bermejo Campos, B. y Fernández Batanero, J. M. (2010). Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía (España). *Revista Educación Inclusiva*, Vol. 3, N.º 2, pp.65-76.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2da ed.). Naucalpan, Edo. de México: Pearson Educación.
- Bestratén Belloví, M. (2007a). Innovación y condiciones de trabajo (I). *Notas Técnicas de Prevención*, nº 753. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, pp. 1-8.
- Bestratén Belloví, M. (2007b). Innovación y condiciones de trabajo (II): sistematizar el proceso innovador. *Notas Técnicas de Prevención*, nº 941. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, pp. 1-8.
- Bieger, S. (2005). Estudio “La mujer directiva vista por los hombres y por las mujeres”. En Estudio sobre habilidades directivas en la mujer. Comunidad de Madrid- Intereconomía, pp. 46-49. Recuperado de <http://www.mujeresy talento.cl/sitio/images/pdf/estudio-sobre-habilidades-directivas-en-la-mujer-espana.pdf>
- Bhatta, G. (2001). Enabling the Cream to Rise to the Top: A Cross-Jurisdictional Comparison of Competencies for Senior Managers in the Public Sector. *Public Performance and Management*, 25:2, pp. 194–207.
- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid. La Muralla.

- Blais, A. R. y Sinclair-Dsegagné, B. (2002). *Leadership in 3S's: Skills, Styles, Situations*. CIRANO. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, Burgundy Report. September.
- Blake, R. R. y Mouton, J.S. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36 (2), pp. 38-47
- Blanes Nadal, C., Gisbert Soler, V. y Díaz García, P. (2014). Enfoque sistémico en la gestión d elos recursos humanos en las organizaciones. *3C Empresa* (Edición 19) Vol.3 – Nº 3, pp. 131-146.
- Bloom, B. S. (1971). Mastery learning. In J. H. Block (Ed.), *Mastery learning. Theory and practice*. New York. Holt, Rinehart and Winston.
- Bocchi, G. (2008). *Presentaciones efectivas*. En *Habilidades directivas para un nuevo management*. R. Rabouin (Coord.). Buenos Aires: Pearson Education.
- Bonifaz Villar, C. D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red Tercer Milenio S.C.
- Boniwell, I., Osin, E. y Sircova, A. (2014). Introducing time perspective coaching. A new approach to improve time management and enhance well-being. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 12, No. 2, August 2014, pp. 24-40.
- Borins, S. (2006). *The Challenge of Innovating in Government. Innovations in Management Series*. IBM Center for the Business of Government, USA.
- Borins, S. (2010). *Innovation as Narrative*. Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School of Government, February 2010.
- Bornstein, P. H., Bellack, A. S. y Hersen, M. (1977). Social skills training for unassertive children: A multiple baseline analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10, pp. 183-195.
- Borzaga, C. y Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), pp. 225-248.

- Bossi, A, Fuertes, Y. y Serrano, C. (2001). *El Capital Intelectual en el Sector Público*. Recuperado en <http://www.5campus.org/leccion/cipub>
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J. y Walsh, P. (1996). *Public Management. The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Ed. John Wiley & Sons.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management. What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), pp. 97-122.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement. A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, no. 3, pp. 367-394.
- Bozeman, B. (1993). A Theory of Government 'Red Tape'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), pp. 273-303.
- Brecher, M. y James, P. (2012). Patterns of Crisis Management. *Journal of conflict resolution*, vol. 32, nº 3, pp. 426-456.
- Britton, B. K. y Tesser, A. (1991). Effects of Time-Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>
- Brown, D. y McIntosh, S. (1998). *If You're Happy and You Know It...Job Satisfaction in the Low Wage Service Sector*. CEP Discussion Papers dp0405, Centre for Economic Performance, LSE.
- Brown, K.W. y Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), pp. 822-848.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, pp. 117-134.
- Brown, T. (2008). *Delegating work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bryan, J. y Thompson, S. (2002). *Fundamentals of media effects*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Buendía, L. (1998). La investigación por encuesta. En L. Buendía, P. Colás y F. Hernández. *Métodos de investigación en Psicopedagogía*, pp. 119-155. Madrid: McGraw-Hill.
- Buendía, L. y Berrocal, E. (2001). La ética de la investigación educativa. *Ágora Digital*, nº 1.
- Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. España: McGraw-Hill.
- Bunge, M. (1989). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Burgess, S. y Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford review of economic policy*, 19(2), pp. 285-300.
- Burgoyne, J., Hirsh, W. y Williams, S. (2004). *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*. Lancaster University. Research Report No. 560.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Cabello, R., Ruiz-Aranda, D. y Fernández-Berrocal, P. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 13, nº 1, pp. 41-49.
- Cabrera Muñoz, E. (1998). Aproximación a la imagen de la Córdoba islámica. *Historia. Instituciones. Documentos*, Nº 25, pp. 73-94.
- Cáceres Ruiz, J.I., Escot Mangas, D.L., Fernandez Cornejo, J.A. y Saiz Briones, D.J. (2004). La segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español. *Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Universidad Complutense de Madrid.

- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, Vol. 17, No. 28, pp. 71-90.
- Camelo Ordaz, C., Fernández Alles, M.L. y Martínez Fierro, S. (2007). Influencia de la visión del equipo de alta dirección y el diseño de los equipos de trabajo sobre la innovación. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 6, pp. 85-101.
- Campbell, J. C., Hays, M. J., Core, M., Birch, M., Bosack, M. y Clark, R. E. (2011). *Interpersonal and Leadership Skills: Using Virtual Humans to Teach New Officers*. Interservice/Industry Training, Simulation and Education Conference (I/ITSEC) 2011, Paper No. 11358, pp. 1-11.
- Cantero Martínez, J. (2010). Funcionarios y laborales (a propósito del ejercicio de potestades públicas en la Administración y de la reserva funcional). Ponencia VI Congreso Internacional sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, Vitoria, 9, 10 y 11 de junio de 2010. Recuperado de <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/29/78/32978.pdf>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an uncertain age*. Harvard Business School Press: Boston.
- Carazo Muriel, J. A. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público, *Capital Humano*, nº 272, pp. 102-106.
- Carballo, V. E. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología*, nº 13, pp. 52-62.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos alumnos de IESE*, 25, pp. 19-26.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, vol. 89, pp. 10-19.
- Cardona, P. y García-Lombardía P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa.

- Cardona, P. y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *Ocasional paper 08/04*. Barcelona: IESE.
- Carney, K. (1999). Successful Performance Measurement. A Checklist. *Harvard Management Update*, pp. 1-4.
- Carrasco Arroyo, S (2005). *Aproximación a la Estadística desde las Ciencias Sociales*. Valencia. Consultado 11 de octubre de 2014: <http://www.uv.es/~carrascos/PDF/aproximacion%20estadistica.pdf>
- Carrasco Belinchon, J. (1962). La adopción de decisiones como misión básica directiva. *Documentación Administrativa*, nums. 056-057, pp. 13-26.
- Carrigan, M. D. (2013). Performance Appraisals: Demotivation vs. Motivation. *Journal of Leadership and Organizational Effectiveness*, 1 (1), pp. 17-50.
- Carter, A. (2001). *Executive coaching: Inspiring performance at work*. IES Report 379. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Caruso, R. D. y Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente*, Madrid: Algaba.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J.R. y Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención Primaria*, 31(8), pp. 527-538.
- Casas, F. (1996). *Bienestar social: una introducción psicosociológica*. Barcelona: PPU.
- Castejón, L. (2011). ¿Cómo desarrollar la competencia de hablar en público en el alumnado universitario? *Aula Abierta*, Vol. 39, núm. 3, pp. 31-40, ICE. Universidad de Oviedo.
- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis Doctoral. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Castillo Pérez, V. H., Varela Juárez, R. A. y Manzanilla López de Llergo, L. (2013). Factores organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo.

- XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre, 2,3 y 4 de 2013. México.
- Castillo, J. J. y Prieto, C. (1990). Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo. *CIS, Colección "monografías"*, n. 6, pp. 128-156
- Castro, C. y Inostroza, J. (2014). *Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?* Serie Sistemas Públicos N°9, Enero 2014. Centro de Sistemas Públicos (CSP) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- Castro, L., Fossi, L. Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Managerial skills and educational project management. www.revistaorbis.org.ve, N° 25 (año 8), pp. 91-108.
- Castro Solano, A., Nader, M. y Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de la PUCP*. Vol. XXII, I, pp. 64-85.
- Catalá Pozo, R. (2005). Directivos públicos. *Presupuesto y Gasto Público*, N° 41, pp. 211-225.
- Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados. Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), pp. 124-137. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Chamanski, A., y Waago, S. (2001). Organizational performance of technology-based firms: the rol of technology and business strategy. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2 (3), pp. 205-23.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44-57.
- Chanlat, A. (1995). El Occidente enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 20, 25-40. Cali. Univalle.

- Chapman, S. W. y Rupured, M. (2008). *Time management. 10 strategies for better time management*. The University of Georgia. Publication HACE-E-71, May, 2008.
- Chemengich, M.K. (2013). Managing strategic change in public sector. *Standard Research Journal of Business Management*, Vol. 1 (1), pp. 1-40.
- Chiang Vera, M. M., Salazar Botello, C. M., y Núñez Partido, A. (2007). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas. adaptación y ampliación de un instrumento. Conocimiento, innovación y emprendedores. camino al futuro*. Universidad de La Rioja, 246 p.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), pp. 1-22.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Cho, Y. K. y Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of public personnel administration*, 32 (4), pp. 236-259.
- Christensen, L. B. (1985). *Experimental methodology*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P.G. y Rovik, K.A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture and myth*. Routledge. Oxon.
- Claessens, B. J.C., van Eerde, W. y Rutte, C.G. (2007). A review of the time management literatura. *Personnel Review*, Vol. 36, 2, pp. 255-276. Recuperado de www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las Mipymes

centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.

Coleman, S. (2003). *Innovations and global trends in human resources management*. En B.G. Peters y J.Pierre (Eds.), *Handbook of Public Administration*. Londres. Sage.

Comalada, Ll. y Teixidó, J. (2006). Afrontamiento de situaciones de hostilidad y desempeño de la función directiva. *Revista Electrónica XXI Revista de Educación*. Recuperado de http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/reflexiones_act_form.pdf.

Comas Arnau, D. (2008). *Manual de evaluación de políticas, planes, programas y actividades para jóvenes*. Madrid: Observatorio de la Juventud de España.

Comisión Europea (2007). *Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un Marco de Referencia Europeo*. Bruselas. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>

Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (2013). *Reforma de las Administraciones Públicas*. Ministerios de la Presidencia y de Hacienda y Administraciones Públicas. Madrid.

Conger, J.A., y Kanungo, R.A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, pp. 637-647.

Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, pp. 471-483.

Conner, J. y Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating Value, not Rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), pp. 38-50.

Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39, mayo-agosto, pp. 152-164.

Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Madrid: Paidós.

- Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del talento*. Barcelona: Conecta.
- Csikszentmihalyi, M. (2012). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Cuervo Martínez, A. (2010). Pautas de crianza y desarrollo efectivo de la infancia. *Diversitas*, vol.6, n.1, pp. 111-121. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v6n1/v6n1a09.pdf>
- Cuganesan, S., y Lacey, D. (2011). Developments in public sector performance measurement. a project on producing return on investment metrics for law enforcement. *Financial Accountability & Management*, 27 (4), pp. 458-479.
- Culebro Moreno, J. E. (2014). Modernización administrativa y post-nueva gestión Pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno, Volumen III, número 1, enero-junio 2014, pp. 53-74.
- Cunningham, J.B. (1978). A systems-resource approach for evaluating organizational effectiveness. *Human Relations*, 31, pp. 631-656.
- Curristine, T., Lonti, Z. y Joumard, I. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-41.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1994). Bargaining over how to Bargain in Labor-management Negotiations. *Negotiation Journal*, Oct, pp. 323-35.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Damanpour, F. y Evan, W. M.(1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29,pp. 392-409.
- Damanpour, F.y Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*,38(1), pp. 45-66.

- Dansereau, F., Graen, G., y Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78.
- Dargie, C. (1998). Public management. the role of public sector chief executives. *Public Administration*, 76, pp. 161-177.
- Davalillo, B. I. L. (2003). Dirigir y Educar en Inteligencia Emocional. *VII Congreso de Educación y Gestión*. 13-15, November, 2003.
- De Graaf, G. y Van der Wal, Z. (2008). On Value Differences Experienced by Sector Switchers. *Administration and Society*, 40(1), pp. 79-103.
- De José Belzunce, M., Danvila del Valle, I., Martínez-López, F. J. y Sastre Castillo, M. Á. (2013) Jerarquización de competencias emocionales a través del modelo de la pirámide invertida. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 18, N° 61, pp. 43-61.
- De la Cruz, S. (2006). Análisis de la relación: la mujer en la educación y el trabajo. *Fundamentos en Humanidades*, vol. VII, núm. 13-14, pp. 271-292.
- De Vries, J. (2010). Is New Public Management Really Dead? *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 2010/1.
- De Vries, M. (2013). The Challenge of Good Governance. *The Innovation Journal. The Public Sector Innovation Journal*, 18(1), pp. 1-9.
- Delfgaauw, J. and Dur, R. (2010) Managerial Talent, Motivation, and Self Selection Into Public Management. *Journal of Public Economics*, 94, (9-10), pp. 654-660.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Díaz Liebelt, M. (2005). El arte de gestionar equipos. En *Estudio sobre habilidades directivas en la mujer*, pp. 41-45. Comunidad de Madrid.

- Díaz Narváez, C.P., Calzadilla Núñez, A. y López Salinas, H. (2004). Una Aproximación al Concepto de Hecho Científico, *Revista Austral de Ciencias Sociales*, n°. 8, pp. 3-16.
- Dimock, M. E. (1986). Creativity. *Public Administration Review*, Vol. 46; No.1, pp. 3-7.
- Dodd, P. y Sundheim, D. (2005). *The 25 Best Time Management Tools and Techniques. How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy*. Ann Arbor, MI. Peak Performance Press, Inc.
- Dolan, S.L. (1997). Valores, visión y misión en la dirección de negocios del siglo XXI. *Ideas*, pp. 67-69. Recuperado de <http://www.spiritcg.com/Conteudos/NEWS/03%20GURU%20Zone/Valores,%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20en%20la%20direcci%C3%B3n.pdf>
- Dolan, S. L. (2005). La inteligencia emocional, una habilidad para el éxito de los directivos globales. En *Management Knowledge Innovation 2005*. Cómo crear capacidades de aprendizaje y emprendizaje, pp. 24-28.
- Dolan, S., García, S. y Díez, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. Madrid: MacGraw-Hill.
- Dotlich, D. y Cairo, P. (2002). *El entrenamiento en acción*. Argentina: Paidós.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers (2006).
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad Postcapitalista*. Barcelona: Ed. Apóstrofe.
- Dubin, S. S. (1990). Maintaining Competence through Updating. *Maintaining Professional Competence*, núm. 3, pp. 9-43.
- Duncan, K. (2009). Leadership and Communication Improving leadership and communication Skills for Municipal Managers and Supervisors. A Research paper prepared for the Association of Municipal Managers, Clerks, and Treasures of Ontario (AMCTO) Municipal Management Program, pp. 1-22. Recuperado de

<http://www.amcto.com/imis15/Documents/Kevin%20Duncan%20%20Leadership%20and%20Communication.pdf>

- Dundon, T. y Eva, D. (1998). Trade Unions and Bargaining for Skills. *Employee Relations*, 20(1), pp. 57-72. Doi: 10.1108/01425459810369832
- Dunleavy, P. Margetts, H., Bastow, S., y Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, pp. 467-494.
- Dunsire, A., Hartley, K., Parker, D. y Dimitriou, B. (1988). Organizational status and performance; a conceptual framework for testing public choice theories. *Public Administration*, 66, pp. 363-388.
- Duque, E.J. (2005) Revisión de los modelos de evaluación de la calidad del servicio. *Revista Innovar*, (15) 25, pp. 64-80.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, Vol. 1, Núm. 1, pp. 71-84.
- Durán, D. M., Orbegoz Valderrama, L. J., Uribe Rodríguez, A. F. y Uribe Linde, J. M. (2008). Integración social y habilidades funcionales en adultos mayores. *Universitas Psychologica*, vol. 7, núm. 1, pp. 263-270
- Echebarría, K., y Mendoza, X., (1999). *La especificidad de la gestión pública. El concepto de management público*. En Losada i Marrodan (ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado*. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Edmondson, A. y Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29, pp. 5-20.
- ESECA-Estudios Económicos de Andalucía (2012). Informe económico financiero de Andalucía 2012. Granada: CajaGranada.
- Esfahani, A.N., Barzoki, A. S., Farokhi, M. y Jahanbazi, A. (2013). Ranking the Factors Contributing to Effective Meetings in Isfahan Gas Company. *International*

Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 3, Nº. 3, pp. 72–77.

Esparza, R. A. (2009). *Los directores(as) y su formación profesional*. Tesis Doctoral. Instituto Universitario Anglo Español. Durango, México.

Esquivias Serrano, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, Vol. 5, Núm. 1, pp. 1-17.

Esteban Galarza, M. (2005). La evaluación y la mejora de la gestión pública. Una reflexión. *Revista española de control externo*, 7(20), pp. 35-60.

Esteve, M. y Ysa, T. (2011). ¿Diferencias entre el sector público y el privado? Revisando el mito. *Instituto de Gobernanza y Dirección Pública*. Nº 22. Universidad Ramon Llull.

European Commission (2013). *Powering European Public Sector Innovation. Towards A New Architecture*, Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. Brussels.

Evans, A. L., Evans, V., Lami, A. M. y Jones, O. (2004). Public speaking in a democracy. *Journal of Instructional Psychology*, 31, pp. 325- 329.

Fabra, M. E. y Camisón, C. (1998). Ajuste entre el capital humano del trabajador y su puesto de trabajo como determinante de la satisfacción laboral. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, Núm. 76, pp. 129-142.

Farooq, S. U. (2009). Time Management: The Art of Enhancing Productivity & Efficiency. *Journal of Managerial Sciences*, Volume II, Number 2, pp. 257-265.

Ferlie, E., Hartley, J. y Martin, S. (2003). Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects. *British Journal of Management*, Vol. 14, pp. 1-14.

Fernández Aguado, J. (2012). *El idioma del liderazgo*. Madrid: LID editorial.

Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, No. 1, pp. 65-92.

- Fernández Santos, Y., Fernández Fernández, J. M. y Rodríguez Pérez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia*, 6, pp. 75-105.
- Fernández, D., Cubeiro, J. C. y Datziel, M. (Coord.) (1996). *Las competencias. clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto-Hay Group.
- Fernández, S. y Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, nº 66, pp. 168-176. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño, VII(1), pp. 81-100.
- Ficapal-Cusí, P. (2008). La organización en red del trabajo: una aproximación empírica para la empresa catalana. UOC Papers, Revista sobre la sociedad del conocimiento, 6, pp. 15-32.
- Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Finger, M. y Brand, S.B. (1999). The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector. conceptual contributions of theory development, en *Organizational learning and the learning organization*. Londres: Ed. Sage.
- Fisher, R. y Ury, W. R. (1981). *Getting to Yes! Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37, no 3, pp.1-6.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. In Stogdill RM, Coons AE, editores. *Leader behavior. its description and measurement*.

Columbus. *Bureau of Business Research*, Ohio State University. Research monograph, no 88, pp. 103-119.

Fleishman, E. A. (1975). Toward a taxonomy of human performance. *American Psychologist*, 30, pp. 1127-1140.

Flórez-Parra, J.A. (2013). El gobierno corporativo en el sector público. Un estudio en las universidades públicas españolas. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, Vol. 29, N° 50, pp. 142-152.

Fondas, N. y Wiersema, M. (1997). Changing of the Guard: the influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 4, pp. 561-584.

Ford, R. (1991). Developing Winners: The Importance of Executive Coaching. *Human Relations*, Issue 2, pp. 113-116.

Foster, J. J. (2001). *Data analysis using SPSS for Windows version 8 to 10*. Londres: Sage.

Frank, F.D. y Taylor, C.R. (2004), Talent Management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 33-41.

Frankl, V. (2010). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

French, J. y Raven, B. (1959). *The basis of social power*. En D. Cartwright (ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor. Institute for Social Research, University of Michigan.

Fuentes García, F. y Sánchez Cañizares, S. (2005). Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de RR.HH. *Capital Humano*, 193 (Suplemento Selección de Personal), pp. 8-18.

Fulk, J. y Boyd, B. (1991). Theories of Communication in Organization. *Journal of Management*, 17 (2), pp. 407-446.

Fuster, V. (2013). *El círculo de la motivación*. Barcelona: Planeta.

Gailmard, S. (2010). Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), pp. 35-45.

- Gall, M., Gall, J. y Borg, W. (2003). *Educational Research. An Introduction*. (7th. Ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, *Cuaderno 33*, pp 61-72.
- García Erquiaga, E. (2007). Formación directiva y capacidad competitiva: Entrenando para el éxito empresarial. *Revista ICE*, nº 838, pp. 157-168.
- García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad, pp. 123-152.
- García Ferrando, M. (1995). *Socioestadística*. Madrid: Alianza.
- García López, J. A. (2000). Métodos estadísticos empleados en los artículos originales publicados sobre tabaquismo en cuatro revistas médicas españolas (1985-1996), *Rev. Esp. Salud Pública*, nº 1, pp. 33-43.
- García Olalla, A., Poblete, M. y Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. *Revista de educación*, No. 8, pp. 13-34.
- García Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública. evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47, pp. 37-64. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.
- García-Lombardía, P., Cardona, P. y Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper, nº 1/4, *IESE Business School*. Universidad de Navarra.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. London: William Heinemann.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.

- Garza Guzmán, M. R. (2009). La comunicación interpersonal dentro del campo académico de la comunicación. Pautas para una sistematización. *Global Media Journal México*, Volumen 6, Número 12, pp. 49-70.
- Gatewood, R. D. y Field, H. S. (1987). A personnel selection program for small business. *Journal of Small Business Management*, 25, pp. 16–24.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation and International Competitiveness*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Gharakhani, D. y Eslami, J. (2012). Management and Improvement of Meetings' Quality in Business Organizations. *ARPN Journal of Science and Technology*, VOL. 2, N°. 3, pp. 221-227.
- Gibson, J., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Giddens, A. (2001). *Sociología*. Madrid: Alianza editorial.
- Gil Flores, J. (1996). *Problemas de estadística básica aplicados a las ciencias de la educación*. Sevilla: Kronos.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 741-763.
- Gillard, S. (2009). Soft skills and Technical Expertise of Effective Project Managers, *Science and Information Technology*, Vol. 6, pp. 723-729.
- Gilley, A., McMillan, H. S. y Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 16 (1), pp. 38-47. DOI: 10.1177/1548051809334191
- Gino, F. y Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 445-459.
- Gold, J., Thorpe, R. y Mumford, A. (2010). *Handbook of leadership and management development*. Aldershot: Gower Publishing.

- Goldsmith, M., Baldoni, J. y McArthur, S. (2010). *The AMA Handbook of Leadership*. New York: American Management Association.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation*. (3ª edición). Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard bussiness review*, 76 (6), pp. 93-102.
- Goleman, D. (2003). *Emociones destructivas: cómo entenderlas y superarlas*. Barcelona: Kairós
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional. Nuevos descubrimientos*. Madrid: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- González Calbet, L. y Salinas Jiménez, J. (2005). La gestión del gasto público orientada al impulso de la productividad. *Presupuesto y Gasto Público*, Núm. 39, pp. 11-28.
- Gomá, J. (2009). *Ejemplaridad pública*. Madrid: Editorial Taurus.
- Gómez-García, R. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Portularia*, Vol. XIII, Nº 2, pp. 25-37. DOI:<http://doi.dx.org/10.5218/prts.2013.0015>
- Gómez-Peresmitré, G. y Reidl, L. (2010). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Material didáctico de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en: http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/lucy_gilda.pdf
- Gómez, S. (2008). Orientación a las personas. Algunas claves de la dirección de personas. *IESE-Revista de Antiguos Alumnos*, Octubre-Diciembre 2008, pp. 34-38.

- González, M. C. (2006). Competencias básicas del servidor público. *Transformación, Estado y Democracia*, Núm. 34, pp. 61-73.
- González González, J. C. (2009). Mejora de competencias del personal directivo. plan de acción. La propuesta en Castilla y León. *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Salvador de Bahía, Brasil, 27 - 30 oct.
- González Rosas, E. L., Palacios Marqués, D. y Ríos Álvarez, D. (2013). El modelo de competencias directivas de Cardona, ¿una propuesta integradora? XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 2-3-4 de octubre de 2013. Ciudad Universitaria, México.
- González Santa Cruz, F. (2011). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo. Estudio aplicado al sector hotelero de la provincial de Córdoba*. Tesis doctoral. Universidad de Córdoba.
- González Santa Cruz, F., Sánchez Cañizares, S.M., López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba (España). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, N° 20, pp. 1047-1068.
- González Santa Cruz, F., Sánchez Cañizares, S. M. y López-Guzmán, T. (2013). Influence of certain variables on organizational commitment. A case study in the hotel sector of Córdoba. *Tourismos. An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 8 (2), pp. 117-135.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1), pp. 137-153.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, (V), 49.
- Graen, G. B. y Cashman, J. F. (1975). *A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press

- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Grande, I. y Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: Esic.
- Green, P. y Skinner, D. (2005). Does time management training work: an evaluation. *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, pp. 124-39.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Gregory, J. B. y Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), pp. 67-88.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W y Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover, Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 3, pp. 463-488.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Guillén, L. y Florent-Treacy, E. (2011). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: The Mediating Influence of Collaborative Behaviors. *INSEAD, Working Papers Collection n°. 23*, pp. 1-28.
- Guirdham, M. (1990). *Interpersonal Skills at Work*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Gupta, S. (2013). Conflict Management: Need for Organization Effectiveness. *International Journal of Engineering and Management Research*, Vol. 3 (5), pp. 61-65.
- Gupta, S. y Pannu, H. (2013). A Comparative Study of Job Satisfaction in Public and Private Sector. *Indian Journal of Arts*, 2013, 1(1), pp. 3-6.

- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980): *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. y Walton, R. E. (1986). *Leading groups in organizations*. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups*: 72-119. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, Vol. 23, n° 1, pp. 88-115.
- Halpin, A. W. y Winer, B. J. (1957). A factorial study of the Leader Behavior Descriptions. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior. Its Description and Measurement*. Columbus. The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88, 1957.
- Haque, S., Pathrannarakul, P., Phinaitrup, B. (2012). Modernizing Public Sector Organization. Enhancing Coordination and Communication by the application of E-Government Technology. *International Journal of Independent Research and Studies-IJIRS*. Vol. 1, No.4, pp. 135-141.
- Haque, S y Rehman, N. (2014). Modern organization theory: Analyzing the complexity of coordination and cooperation in the modern organizations. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(5), pp. 261-268.
- Haranath y Chalam (2013). A Study on Leadership Styles in Public-Sector Enterprises. *Management Today* , Vol. 3, No. 4, Oct-Dec, pp. 1-9.
- Hassanzabeh, R. y Ebadi, A. G. (2007). Measure the Share of the Effective Factors and Time Management Department. *World Applied Sciences Journal* 2 (3), pp. 168-174.
- Hater, J. J. y Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
- Heckman, J.R. y Lewis, E.L. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 139-154.

- Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn*. En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, pp. 3-27.
- Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values. Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, pp. 271-281.
- Heller, R. (1998). *How to Delegate*. New York: DK Publishing.
- Hellsten, L.-A. M. y Rogers, W. T. (2009). Development and preliminary validation of the Time Management for Exercise Scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 13, pp. 13-33.
- Hellsten, L.-A. M. (2012). What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management. En *Time Management*, Prof. Todor Stoilov (Ed.). Recuperado de <http://www.intechopen.com/books/time-management/what-do-we-know-about-time-management-a-review-of-the-literature-and-a-psychometric-critique-of-inst>
- Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader behavior Description Questionnaire*. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior. Its Description and Measurement*. Columbus. The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88.
- Hennessy, J. y Tech, G.H. (2011). *Generations and leadership* [online]. Horsham: Roffey Park. Recuperado de <http://www.roffeypark.com/research-insights/generations-and-leadership/>
- Hernández Juárez, J.L. (2010). El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación. *Daena. International Journal of Good Conscience*, 5(2), pp. 1-15.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Hernández, A. y García, M. (2004). *El arte de hablar. Manual de retórica práctica y de oratoria moderna*. Barcelona: Ariel.
- Hernández, B., Cervera J. L. y Matesanz, E. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Hernández, L. y Serrano, L. (2013). *Efectos económicos de la educación*. En Instituto Nacional de Evaluación Educativa (eds.), PIAAC. En Instituto Nacional de Evaluación Educativa (eds.), PIAAC. Programa Internacional para la Evaluación de las Competencias de la población adulta, 2013. Análisis secundario. Volumen II. Madrid.
- Hernez-Broome, G. y Hughes, R. L. (2004). Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning*, 27(1), pp. 24-32.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(1), pp. 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F (1968). Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 53-62.
- Higueta-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *INNOVAR*, 21(40), pp. 67-79.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18(3), pp. 121-126.
- Hirsch, B. T. y Schumacher, E. J. (1998). Unions, Wages, and Skills. *The Journal of Human Resources*, Vol. 33, No. 1, pp. 201-219.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press
- Hood, C. (1991). ¿A public management for all seasons? *Public Administration*, Vol. 69, pp. 3-19.

- Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s. Variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, N° 2/3, pp. 93-100.
- Hopkins, M. H., O'Neil, D. A. y Williams, H. W. (2007). Emotional intelligence and board governance: Leadership lessons from the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (7), pp. 683-700.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, n° 5, pp. 321-339.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- House, R., Javidad, M., Hanges, H., y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.
- Hunt, T. (1997). *Desarrolla tu capacidad de aprender. La respuesta a los desafíos de la Era de la Información*. Barcelona: Ed. Urano.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, pp. 133-145.
- Hyland, M. M. y Verreault, D. A. (2003). Developing a strategic internal audit-human resource management relationship. a model and survey. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 (6), pp. 465-477.
- Hyman, H. H. (1954). *Interviewing in social research*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Iacoviello, M., Pando, D., Mendelson, N. y Essayag, S. (2010). Desafíos y competencias para el fortalecimiento de la alta dirección pública en Argentina. *Revista Venezolana de Gestión Pública*, Vol. 1, N° 1, Mérida, enero-diciembre, pp. 161-195.

- Ibarra Mirón, S., Sotolongo Sánchez, M. y Suárez García, M. (2008). Tópicos actuales del paradigma actual de recursos humanos. *Boletín ICE Económico*, núm. 2829, pp. 39-54.
- Ikävalko, H. y Aaltonen, P. (2001). *Middle Managers' Role in Strategy Implementation-Middle Managers View*. Helsinki University of Technology Industrial Engineering and Management Work Psychology and Leadership. 17th EGOS Colloquium July 5-7, 2001, Lyon, France.
- Igartúa, J.J. y Humanes, M.L. (2004). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social, Portal de la Comunicación. INCOM-Institut de la Comunicació, Universidad Autónoma de Barcelona. [Recuperado de: http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/6_esp.pdf]
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2008-14). Informe del Mercado de Trabajo de Córdoba (2008-2013). Servicio Público de Empleo Estatal. Madrid.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2013). INEbase / Demografía y población / Cifras de población y Censos demofiguras.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2014a). INEbase / Demografía y población / Cifras de población y Censos demofiguras. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p321/serie&file=pcaxis>
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2014b). Encuesta de Ocupación Hotelera. Madrid.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2015). INEbase / Demografía y población / Cifras de población y Censos demofiguras. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p321/serie&file=pcaxis>
- Ingason, H. T. y Jónasson, H. I. (2009). Contemporary Knowledge and Skill Requirements in Project Management. *Project Management Journal*, 40 (2), pp. 59-69. DOI: 10.1002/pmj
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2013). Andalucía. Datos básicos 2013. Sevilla.

- International Labour Conference (2008). *Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development*. International Labour Office. Geneva. ILO, 24 pp.
- Izraelí, D. N. y Adler, N. (1994). Competitive frontiers: Women managers in a global economy. En N. Adler & D. Izraeli (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy* (pp. 3-21). Cambridge, MA: Blackwell.
- Jackson, V. P. (2009). Time Management: A Realistic Approach. *Personnel Review*, 6 (6), pp. 434-6. DOI 10.1016/j.jacr.2008.11.018
- Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2), pp. 95-104.
- Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional. El inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, pp. 209-232.
- Jalocha, B., Kraneb, H.P., Ekambaramc, A. y Prawelska-Skrzypel, G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, pp. 247-256. doi. 10.1016/j.sbspro.2014.03.029
- Jaques, E. (1990). Cómo organizar la empresa con creatividad y liderazgo. *Harvard-Deusto Business Review*, N° 43, pp. 117-125.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, pp. 103-137.
- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento, construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación.

- Jiménez Asensio, R. (2009). La Dirección Pública Profesional. perspectiva comparada y diagnóstico de la situación en España. En. Jiménez Asensio, R., Villoria y Palomar Olmeda, A. *La Dirección Pública Profesional en España*. Madrid: IVAP-Marcial Pons. pp. 16-64.
- Jiménez Asensio, R., Villoria, M. y Palomar, A. (2009). *La dirección pública profesional en España*. Madrid: Marcial Pons.
- Jiménez Saiz, S. y Lorenzo Calvo, A. (2009). El mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto. *International Journal of Sport Science*, No. 15, pp. 36-45.
- Jiménez Vázquez, M. S. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria. una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11 (1). Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol11no1/contenido-jimenez.html>.
- Jimeno, J. F., Lacuesta, A. y Villanueva, E. (2013). Educación, experiencia laboral y habilidades cognitivas: Una primera aproximación a los resultados PIAAC. Volumen II: Análisis secundario. Documento de trabajo. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/piaac/jimenopiaac2013vol2.pdf?documentId=0901e72b818215c9>
- Jing, F.F. y Avery, G.C. (2008). Where have the mediating variables in leadership-performance research gone? *Journal of Business & Economics Research*, 6(10), 73-84.
- Juiz, C., Guerrero, C. y Lera, I. (2014). Implementing Good Governance Principles for the Public Sector in Information Technology Governance Frameworks. *Open Journal of Accounting*, 3, pp. 9-27 Recuperado de <http://www.scirp.org/journal/ojacct> <http://dx.doi.org/10.4236/ojacct.2014.31003>
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, pp. 31-36.
- Kaminski, M. y Yakura, E. K. (2008). Women`s union leadership: closing the gender gap. *The Journal of Labor and Society*, Vol. 11, pp. 459-475.

- Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. Simon y Schuster. New York.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 33-42.
- Katzenbach, J.R. y Smith, D. K. (2005). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, Lo mejor de HBR, reimpresión Julio 2005, pp. 1-9.
- Kay, J. A. y Thompson, D. J. (1986). Privatisation: A Policy in Search of a Rationale. *The Economic Journal*, Vol. 96, No. 381, pp. 18-32.
- Keenan, K. (1996). *The Management Guide to Delegating*. Horsham, West Sussex: Ravette Publishing.
- Kendall, M.G. y Stuart, A. (1977). *The Advanced Theory of Statistics. Vol I. Distribution Theory*. London: Charles Griffin y Co. Ltd.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Kerr, S. y Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), pp. 375-403.
- Kettl, D. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington: The Brookings Institution, 2 ed.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the Private vs. Public Sector Managers. *Public Personnel Management*, 22 (3), pp. 391-401.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9 (4), pp. 506-521.
- Kim, C. (2010). Developing Effective Leadership Skills. *Book Reviews. Public Administration Review*, May-June, pp. 547-549.
- Kim, P. S. (2011). *Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045257.pdf>

- Klase, K.A. (1996). Accounting for human resource development in the public sector. *International Journal of Public Administration*, Vol. 19 (5), pp. 661-688.
- Knapp, G. (2007). http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm
- Kohlrieser, G. (2007). Six essential skills for managing conflict. *Perspectives for managers*, IMD n° 149. Recuperado de http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM149_LR_Kohlrieser.pdf
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), pp. 707-719
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotur, B. R. y Anbazhagan, S. (2014). The Influence of Age and Gender on the Leadership Styles. *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 1. Ver. III pp. 30-36.
- Kozlowski, S.W., Gully, S.M., McHugh, P.P., Salas, E., y Cannon-Bowers, J.A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness. Developmental and task contingent leader roles. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 14, pp. 253-305). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kray, L. J. y Thompson, L. (2005). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 26, pp-103-182.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Küppers, V. (2011). *El efecto Actitud*. Barcelona: Viena Ediciones.
- Lafuente Ibáñez, C. y Marín Egoscóabal, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales. Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, Núm. 64, pp. 5-18, Colombia: Universidad EAN.

- Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A. y Hoyos, J. (2007). *Claves del Comportamiento de la Empresa respecto a la Formación Continua de sus Directivos*. Navarra: Thomson Civitas.
- Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona. GR92. Capítulo 7. Metodología no experimental, pp. 173-196.
- Launer, V. (2012). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Lavanderos, R. y Silva, F. (2008). Profesionalización de la función pública: el caso chileno. Selección de gerentes públicos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración civil del Estado de Chile. En *La profesionalización del empleo public en América Latina*. Longo, F. y Ramió, C. (Eds.). Fundación CIDOB. Barcelona: Ediciones Billaterra.
- Lawanson, O.I. y Adeoye, B.W. (2013). Public Sector Reforms. Implications for Human Resource Management in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, Vol.13 (II), pp. 188-201.
- Lee, J. y Miller, D. (1996), Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17 (5), pp. 729-750.
- Legge, K. (1996). Morality bound. *People Management*, 25, 34-36.
- Leik, R. K. (1997). *Experimental design and the analysis of variance*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Leppänen, R. A. y Olkinouora, M. A. (1987). Psychological stress experienced by health care personnel. *Scandinavian Journal of Environmental Health*, vol. 13, pp. 1-7.
- Lescano Duncan, L.R. (2011). Liderazgo de servicio en los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 11. Especial Responsabilidad Social, pp. 73-84.
- Letelier Gamboa, (2014). Diferencias de género en los estilos de afrontamiento de conflictos de funcionarios de un servicio de salud pública Viña del Mar-Quillota. *Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar*, Vol. 3, N° 6, pp. 64-80.

- Li, H. y Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), pp. 1123-34.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw Hill. Trad. español, Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Deusto.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- Llano, C (1998). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano, A. y Llano, C. (1998). *Dilemas éticos de las empresas actuales*. Conferencia inaugural del 33º Congreso de AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal), pp. 1-9. Recuperado de <http://www.masvalores.com.ar/articulos/2007/07/004.pdf>
- Löffler, E. (1999). The Value Public Management Evaluation from an International Perspective. Best Practice Cases Reconsidered. *International Public Management Network Conference (IPMN)*, Siena, Italy.
- Logsdon-Conradsen, S. (2002). Using mindfulness meditation to promote holistic health in individuals with HIV/AIDS. *Cognitive and Behavioral Practice*, 9, pp. 67-72.
- Longo, F. (1999). Política y gerencia pública en los gobiernos locales, en *Gobierno Local y Modelo Gerencial*. Barcelona. Fundación Pi y Sunyer.
- Longo, F. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos. una prioridad del fortalecimiento institucional. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11.
- Longo, F. (2004a). *Mérito y flexibilidad. La gestión de personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.

- Longo, F. (2004b). Mejorar la gestión del empleo público en España. Los grandes desafíos. *Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE*. Barcelona.
- Longo, F. (2006). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, N° 41, pp. 127-144.
- Longo, F. (2013). Administración pública. Política del recorte y retórica de la reforma. *Revista Digital de la Red Vasca de Directivos Locales*. Noviembre, 2013.
- Longo, F. y Gil, E. (2004). La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España, 2-5 Nov. 2004.
- Longo, F. e Ysa, T. (2008). Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI. Escola d'Administració Pública. Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- López Forero, L. A. (2013). Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia 46ª. Bogotá.
- López-Boudet, R. y Martínez-Vázquez, A. M. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV, No. 2, pp. 229-239.
- López-Fresno, P. (2006). *Enhancing Productivity through Effective Meeting Management*. Proceedings of the 18 th International Conference on ISO 9000 and TQM (ICIT) and Asia Pacific Business Excellence Standard Academy (APBEST), pp. 1-6.
- López-Gorosave, G., Slater, Ch. y García, J.M. (2010). Prácticas de Dirección y Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas de México. Los Primeros Años en el Puesto. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2_htm.htm.
- Losada i Marrodán, C. (1999). *La función de dirigir en la administración pública*. En

- Losada i Marrodan (ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado*. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Louffat, E. (2005). Administrando nuestras propias competencias. *Revista EAN*, No. 54 pp. 85-97.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 368 pp.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN*, No. 63, pp.127-144.
- Lupano Perugini, M.L. y Castro Solano, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 19, pp. 107-122.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), pp. 381-391.
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), pp. 91-101.
- Makela, K., Bjorkman, I. y Ehrnrooth, M. (2010). How Do MNCs Establish their Talent Pools? Influences on Individuals Likelihood of Being Labeled as Talent. *Journal of World Business*, 45, pp. 134-142.
- Maldonado Guzmán, G. (2012). La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España. Un estudio empírico. *Contaduría y administración*, Vol.57,Núm. 3, pp. 1-13. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000300003&script=sci_arttext

- Maldonado-Radillo, S. E., Guillén Jiménez, A. M. y Carranza Prieto, R. E. (2011). El compromiso organizativo del personal administrativo en una Universidad pública. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, Vol. 4, Núm. 4, pp. 121-131.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*. (2a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Mandujano Bustamante, F. (1998). Teoría del muestro. Particularidades del diseño muestral en estudios de la conducta social. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, Vol. 3, nº 1, pp. 1-15.
- Marfil Ruiz, P. (2000). Córdoba de Teodosio a Abd-Rahmán III. *Visigodos y Omeyas. Un debate entre la Antigüedad Tardía y la Alta Edad Media, Anejos de AEspA XXIII*, pp. 117-141.
- Marín, G. (1986). Metodología de la investigación psicológica. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 32, pp. 183-192.
- Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivación*. Barcelona: Ariel.
- Marsh, S. J. y Stock, G.N. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp. 422- 436.
- Martín Rodríguez, M., Campos Izquierdo, A., Jiménez-Beatty, J. E. y Martínez del Castillo (2007). Calidad de vida y estrés laboral: la incidencia del Burnout en el deporte de alto rendimiento madrileño. *International Journal of Sport Science*, Vol. III, Año III, pp. 62-77.
- Martínez De Ita, M. (1995). *El concepto de productividad en el análisis económico*. Recuperado de <http://www.critica-azcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>
- Martínez González, A. E., Piqueras Rodríguez, J. A. y Inglés Saura, C. J. (2011) Relaciones entre inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento ante el estrés. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 14(37), pp. 1-24.

- Martínez Puón, R. (2008). Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias. *Revista Enfoques*, Año VI N°9, Segundo semestre 2008, pp. 127-143.
- Martínez Santa María, R. (2009). *Factores internos de competitividad y desempeño de las empresas industriales vascas: un modelo causal*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- Martínez Santa María, R. Charterina Abando, J. Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBE: Capacidades directivas, de innovación, marketin y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, N° 2, 2010, pp. 165-188.
- Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad*, N° III, Asociación española para la calidad. Recuperado de <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.
- Martrat Sanfeliu, F. (2007). Mandos intermedios. Receta contra el mal de altura, *Capital Humano*, N.º 210, Mayo 2007, Editorial Especial Directivos, pp. 52-55.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96. Recuperado de <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Maté, J.L. (1999). Perspectiva sobre la gestión de los conocimientos. *Economía Industrial*, núm. 326, pp. 51-61.
- Matson, J. L., Kazdin, A. E. y Esveldt-Dawson, K. (1980). Training interpersonal skills among mentally retarded and socially dysfunctional children. *Behavior Research and Therapy*, 1980, 18, 419-427.

- Maxwell. P. (2012). *Los cinco niveles del liderazgo*. Recuperado de <http://grahamross.com.mx/boletin/boletin077.html>
- McClelland, D.C. y Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, (67): 737-743.
- McClelland, D.C. y Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 54 (2), pp.100-110.
- McCormick y Burch, 2008). Personality–focused coaching for leadership development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60, No. 3, pp. 267-278.
- Mehrabian, A. y Wiener, M. (1967). Decoding of Inconsistent Communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6 (1), pp. 109-114.
- Melgosa, J. (1995). *Nuevo estilo de vida. ¡Sin estrés!* Madrid: Safeliz.
- Méndez Juez, M. (2014). Un camino hacia la excelencia en la prestación del servicio public autonómico: Excelencia y Grupos de Mejora de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. *Revista jurídica de Castilla y León*, Núm. 34, pp. 1-40.
- Mendieta, C. P. (2005). La toma de decisiones en el sector público. Una mirada desde el dirigente. *Revista científica Guillermo de Ockham*, Vol. 3, No. 2, pp. 31-48.
- Mengual Recuerda, A, Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F. y Rodríguez Villalobos, A. (2012a). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3Ciencias, Revista de investigación*, Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L, pp. 1-25.
- Mengual Recuerda, A, Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, F. y Rodríguez Villalobos, A. (2012b). La resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas. *3Ciencias, Revista de investigación*, Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L, pp. 1-21.
- Metcalfe, L. (1993). «Public management: From imitation to innovation». En: Kooiman, J. [ed.]. *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Londres: Sage Publications.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H, y Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Michie, S. y Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: A systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), pp. 3-9.
- Mihaiu, D.M., Opreana, A., Cristescu, M.P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4/2010, pp. 132-147.
- Milkovich, G. y Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Wilmington: Addison Wesley-Iberoamericana.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013). Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal, Enero 2013. Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica. Madrid.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014). Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal, Enero 2014. Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica. Madrid.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015). Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal, Enero 2015. Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica. Madrid.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014a). Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal, Enero 2014. Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica. Madrid.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014b). Informe sobre el impacto del sector público autonómico en la actividad económico-financiera de las

Comunidades Autónomas. Madrid.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014c). Oficina virtual para la coordinación financiera con las entidades locales. Inventario de Entes del Sector Público local. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Madrid. Recuperado Junio 2014. <https://serviciostelematicos.sgccal.minhap.gob.es/bdgel/asp/consultaInventario.aspx>.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial*. New York, NY: Work, Harper y Row.

Mintzberg, H. (2004). Leadership and management development: An after word. *Academy of Management Executive*, 18(3), pp. 140-142.

Moghimi, S. F., Chamanzamin, M. R. y Shaghagh, A. M. (2013). The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 3, No. 2, pp. 60-75.

Molero Alonso, F.; Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, Vol. 22, nº 3, pp. 495-501.

Molero, F. (1994). *Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis doctoral. Madrid: UNED.

Moncayo Orjuela, B. C. y Villalba Gómez, C. (2013). *Estereotipos de género y liderazgo*. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 2-3-4 de octubre de 2013. Ciudad Universitaria, México.

Montaño Granados, Y. A. (2014). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Universidad Militar Nueva Granda. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/10798>

- Montero Montero, G. (2012). La profesionalización de la Función Pública: el desafío inconcluso para el fortalecimiento de la gestión pública. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, N° 62-63, pp. 25-38.
- Moore, L. L. y Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension director and administrators. *Journal of Agricultural Education*, Vol. 45, N° 3, pp. 22-33.
- Mora Gómez, N. A. (2008). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *Revista Unimar*, Vol. 26, Mún. 2, pp. 29-32.
- Morales Domínguez (2013). Evaluación de la competencia comunicativa “hablar en publico” en un grupo de universitarios tras un curso sobre habilidades interpersonales. *Revista de Enseñanza Universitaria*, N° 39, pp.1-10.
- Morales, J. y Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J. M. Peiró, F. Prieto, J. Meliá y O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). Londres: Lawrence Erlbaum.
- Morcillo, P. (2008). *Yo visiono, Tu visionas, el visiona...* Grupo de Investigación en Dirección Estratégica. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Moreno, C.M. (2002). Liderazgo humanista y Acción directiva. *Papeles de Ética Economía y Dirección*, nº 7. XI Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección. Barcelona.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 627–655
- Morse, R. S. y Buss, T. E. (2009). *Innovations in Public Sector Leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Mort, G. S., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship. Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 76-88.
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión. la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson. 493 pág.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 6, pp. 757-785.
- Mumford, M. D. y Gustafson, S. B. (1988). Creative syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, pp. 27-43.
- Mumford, M. y Van Doorn, J. (2001). The Leadership of Pragmatism. Reconsidering Franklin in the age of Charisma. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 279-309.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), pp. 1-6.
- Murillo Redondo, J.F. (2013). Qurtuba califal. Origen y desarrollo de la capital Omeya de Al-Andalus. *Awraq*, nº 7, pp. 81-103.
- Murillo, F. J., Barrio, R., y Pérez Albo, M. J. (1999). Dirección escolar. Análisis e investigación. *CIDE*. (Colección del CIDE, Nº 136). Madrid.
- Nahavandi, A. (2006). *The art and science of leadership* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nancarrow, S.A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P. y Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*. 11 (1), pp. 1-19. Recuperado de <http://www.human-resources-health.com/content/11/1/19>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Educación*, vol. 33, núm. 2, pp. 171-190.

- Naresh, M. (1997). *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*. 2ª Ed. México: Prentice Hall.
- Navarro, M. y Minondo, A. (1999). Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, núm. 44, pp. 92-115.
- Neal, A. (2010). *Leadership Tools for Public Sector Professionals. A Review of Portland State University's Executive Masters' of Public Administration Curriculum (2008 Cohort)*. Capstone Project.
- Nel, P., Du Plessis, A. y San Diego, J. (2011). Managerial implications for managers and HR practitioners: some longitudinal research findings in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, Volume 2(2), pp. 60-73.
- Newman, J. (2000). *Beyond the new public management? Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare?*. London: SAGE Publications Ltd.
- Nguyen D.Q. (1998). The Essential Skills and Attributes of an Engineer: A Comparative Study of Academics, Industry Personnel, and Engineering Students. *Global Journal of Engineering Education*, Vol. 2, pp. 65-76.
- Nguyen, A.N., Taylor, J. y Bradley, S. (2003). *Relative pays and job satisfaction: Some new evidence*. Working Paper 045. Department of Economics, Lancaster University Management School.
- Norman, R. (1989). *La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Núñez Martín, A. (2012). *El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública*. Pamplona. Editorial Eunsa.
- Núñez Martín, A. (2013). Una nueva gestión pública para España S.A. Claves de liderazgo para el nuevo directivo público. *Economía industrial*, nº 390, pp. 89-95.

- Núñez Rojas, A. C., Tobón, S., Arias Henao, D., Hidalgo Rasmussen, C. A., Santoyo Téllez, F., Hidalgo San Martín, A. y Rasmussen Cruz, B. (2010). Calidad de vida, salud y factores psicológicos asociados. *Perspectivas en Psicología*, 13, pp. 11-32.
- Nutt, P. (2006). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), pp. 289-318.
- OCDE (1990). *The public sector: issues for the 1990s*. París: OCDE, Department of Economics and Statistics, Working paper, Núm. 90.
- OCDE (2000). *Issues and Developments in Public Management: Country Reports*. Paris: OECD.
- OCDE (2003). Managing Senior Management. Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries. 28th Session of the Public Management Committee, Château de la Muette, Paris, November 13-14.
- OCDE (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies*. Doi: 10.1787/9789264177338-en.
- OCDE (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- OIT (1984). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Olowookere, E.I., Alao, A. A., Odukoya, J. A., Adekeye, O. A. y Agbude, G. A. (2015). Time Management Practices, Character Development and Academic Performance among University Undergraduates: Covenant University Experience. *Creative Education*, 6, pp. 79-86. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2015.61007>
- Orduña Correa, A. (2013). Una mirada por el estado del arte de la formación directiva escolar. *Tlatemoani. Revista académica de investigación*, pp. 1-7. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/12/arte.html>

- Orpen, C. (1993). The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *The Journal of Psychology*, 128 (4), pp. 393-396.
- Orti, A. (1993) El proceso de investigación de la conducta como proceso integral: complementariedad de las técnicas cuantitativas y cualitativas en el análisis de las drogodependencias. En VV.AA., *Las drogodependencias: perspectivas sociológicas actuales*, Madrid: Colegio de Ciencias Políticas y Sociología.
- Ortún, V. (1995). Gestión pública: conceptos y métodos. *Revista Asturiana de Economía*, 4, pp. 179-93.
- Osterman, P. (2009). *Mandos intermedios. Mejorando su impacto en la organización*. Harward Bussines School Publishing Corporation. Barcelona: Profit Editorial.
- Páez Gabriunas, I. y Salgado Consuegra, E. (2009). *Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias*. Conferencia ASCOLFA 2009. Responsabilidad Social de la Asministración en el mundo. Universidad de los Ándes, Bogotá.
- Parada Vázquez, R. (2007). *Derecho del empleo público. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público*. Madrid: Marcial Pons.
- Paredes Costa, S. y Rojas Cortés, N. (2007). Habilidades directivas para la gestión de proyectos. XI Congreso internacional de ingeniería de proyectos. Lugo, 26-28 septiembre, 2007, pp. 2341-2351. Recuperado de http://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07_2341_2351.488.pdf
- Parra, E., Rojas, L. R. y Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto. El arte de la negociación. *Revista Negotium*, 10 (4), pp. 17-35. Recuperado de www.revistanegotium.org.ve
- Pascual García, J. (2010). La huida del Derecho Administrativo, del Presupuesto y de los controles financieros por los nuevos entes del sector público. *Presupuesto y Gasto Público*, nº 60, pp. 109-128.
- Pavlina, S. (2008). *Personal development for smart people: The conscious pursuit of personal growth*. New York City, NY: Hay House Inc.

- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tarapacá*, 12(2), pp. 63-73.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización* (Vol. 2). Madrid: Toran S.A.
- Peiró, J. M. (1999). Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. *Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29(1), pp. 68-82.
- Peña Acuña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de la Seeci*. Nº 12. Noviembre. Año VIII, pp. 36-54.
- Pérez López, J. A. (1985). Las motivaciones humanas. *IESE*, FHN-161, 01/1985.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto, 107 pp.
- Pérez López, S., Montes León, J. M. y Vázquez Ordás, C. J. (2000). *Aprendizaje organizativo, Gestión del conocimiento y Capital Intelectual: Un enfoque integrador*. XIV Congreso Nacional AEDEM: Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa. Jaén, 7, 8 y 9 de Junio de 2000.
- Pérez Moya, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pérez Zapata, D., Peralta Montecinos, J. y Fernández Dávila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector

público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, Vol. 13, N° 2, pp. 15-26.

Pérez, G., Ortiz, D., Zafra, J.L. y Alcaide, L. (2011). De la New Public Management a la Post New Public Management, evolución de las reformas en la gestión de las administraciones públicas españolas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 13, pp. 129-150.

Perry, J. L. y Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367-373.

Perry, J. L. y Hondeghem, A. (2008a). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11, 1, pp. 3-12.

Perry, J. L. y Hondeghem, A. (2008b). *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 346 p.

Perry, J. L., Hondeghem, A y Wise, L. R. (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service. Paper presented at the *International Public Service Motivation Research conference*, Indiana University, Bloomington, IN, June 7–9.

Peters, B. G. y Pierre, J. (2000). Citizens versus the New Public Managers. The Problem of Mutual Empowerment. *Administration and Society*, 32, pp. 9-28.

Peters, T. y Waterman, R. H. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Ediciones Folio.

Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., y Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top team dynamics. One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 795–808.

Pfeffer, J., (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. la dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Edipe.
- Phillips, J.S. y Lord, R.G. (1986). Notes on the practical or theoretical consequences of implicit leadership theories for the nature of leadership measurement. *Journal of Management*, 12, pp. 31-41.
- Pilbeam, S. y Corbridge, M. (2010). *People Sourcing and Talent Planning: HRM in Practice*. London: Pearson.
- Pin Arboleda, J. R., García Lombardía, P. y Peiró Barra, A. (2012). *El papel estratégico de la dirección de personas en la Administración Pública*. IESE Business School. Catedra José Felipe Bertran de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública. Universidad de Navarra.
- Piñeiro Otero, M., Martínez Carballo, M. y Guillén Solórzano, E. (2013). *Gestionar el cambio en el sector público mediante el coaching político*. Recuperado de <http://www.reunionesdeestudiosregionales.org/Oviedo2013/htdocs/pdf/p823.pdf>
- Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. A Coruña (España). *Cad Aten Primaria* n° 9. 76-78. Recuperado en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_2/4/2.Pita_Fernandez_y_Pertegas_Diaz.pdf
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Sector*. Oxford: Blackwell.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead, UK: Open University.
- Pollitt, C. (2008). La Innovación en el Sector Público. Discurso de Apertura de la Conferencia Anual del Grupo Europeo de Administración Pública (EGPA en inglés), Erasmus Universiteit Rotterdam - Holanda, septiembre de 2008.
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial.

- Poocharoen, O. y Lee, C. (2013). Talent management in the public sector. A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Management Review*, Vol. 15, No. 8, pp. 1185-1207. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Porter, M. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14, pp. 15-34.
- Prigogine, I. (2000). ¿Qué es lo que no sabemos? *A Parte Rei. Revista de filosofía*, 10, 1, pp. 1-4.
- Pritchard, R., Jones, S., Roth, P., Stuebing, K. y Ekeberg, S. (1987). *Organizational Productivity Measurement: The Development and Evaluation of an Integrated Approach*. Institute for Organizational Behavior Research and Department of Psychology. University of Houston, Texas.
- Puccio, G., Murdock, M. y Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Esic, Madrid.
- Puente Ordóñez, B. (2009). *La gestión eficaz de las reuniones de trabajo*. En *Habilidades directivas*, Urcola Tellería, J. (Coord.). Manual del Programa formativo en habilidades directivas de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y de sus Organismos Autónomos, Instituto Vasco de Administración Pública, pp. 177-204.
- Puig-Bernabéu, X., García-Sabater, P. J., García-Sabater, J. J. y Marín-García, J. A. (2010). Gestión de reuniones en los equipos de mejora. *Working Papers on Operations Management*, Vol 1, No 1, pp. 6-12. Recuperado de <http://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/789>
- Puffer, S. M. (1989). Task-completion schedules: Determinants and consequences for performance. *Human Relations*, 42, pp. 937-955.

- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas. factor clave de desarrollo. *NEGOTIUM- Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science*, 10 (4), pp. 36-49.
- Quinones, M.A., Ford, J.K. y M. S. Teachout, M.S. (1995). The Relationship Between Work Experience and Job Performance. A Conceptual and Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, pp. 887-910.
- Raffel, J. A., Leisink, P. y Middlebrooks, A. E. (2009). *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Raineri, A. y Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinante de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*, 2(1), pp. 1-25.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=10&sid=eb038629-f3b3-4073-b699-c8bbbd64f86a%40sessionmgr4>.
- Rairán, S. M. y Solano, A. P. (2010). *Efectividad del coaching en el sector público con base en el éxito del mismo en el sector privado*. Posgrado Ciencias Económicas. Especialización en gestión del desarrollo administrativo. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Ramió Matas, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramió Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas latinas. Modelo de estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 21, Caracas.
- Ramírez-Alujas, A. V. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto). Una vieja nueva idea... *Revista Buen Gobierno*, No. 9, pp. 2-35.

- Ramírez-Alujas, A. V. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público. Estado del arte, alcance y perspectivas. *Circunstancia*, Año IX, Núm. 26. Recuperado de http://www.academia.edu/924848/Sobre_la_aplicación_y_desarrollo_del_concepto_de_innovación_en_el_sector_público_Estado_del_arte_alcances_y_perspectivas
- Ramis Palmer, M. C., Manassero Mas, A., Ferrer Pérez, V.A. y García-Buades, E. (2007). No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 23, n.º 2, pp. 161-181.
- Ramos, E. A. (2006). Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (61), pp. 145-156.
- Rashid, D. y Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*, Vol. 1 No. 2, pp. 24-33.
- Raymond, J. L. y Roig, J. L. (2004). *Human capital depreciation: a sectoral approach*. Documento de Trabajo. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Real Academia Española (RAE) (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*, 23ª edición. Madrid.
- Redding, S. (1996). The low-skill, low-quality trap: strategic complementarities between human capital and R&D. *The Economic Journal*, 106, pp. 458-470.
- Redmond, M. V. (1995). *Interpersonal Communication*. United States of America: Brace College Publishers, 481 p.
- Reh, F.J. (2009). The Management Skills Pyramid. *About.com Management*. Recuperado de <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution constructs*. En Schneider, B. (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rico Jerez, M. (2013). La marca personal como seña de identidad del directivo: competencias distintivas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Número 20, pp. 57-73.
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, Universidad del Rosario, 17, pp. 11-32.
- Robbins, S. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), pp. 67-75.
- Robbins, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Prentice-Hall.
- Robina Ramírez, R. (2002). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos. Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura, Cáceres.
- Robles, J. L. (1998). *Estado y gestión pública*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública y Biblioteca Jurídica Dike.
- Roca, E. (2007). *Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional (3ª edición revisada)*. Valencia: ACDE.
- Rodríguez Gurtubay, A. (2013). *Planificación de recursos humanos en las Administraciones Públicas. Gestión y desarrollo de personas en tiempos de austeridad*. Madrid: INAP.
- Rodríguez López, J. L. (1993). *La entrevista en la empresa*. Madrid: Eudema.
- Rodríguez Molina, I. (1998). *Estrés laboral y bienestar psicológico en jóvenes trabajadores: una revisión del modelo demandas-control en función del género*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Rodríguez Mora, H. (2010). *El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: Su influencia en el rendimiento individual*. Tesis Doctoral. Universitat de Valencia.

- Rodríguez Trujillo, N. (1999). *La medición de las competencias*. Recuperado de <http://www.psycoconsult.com/getattachment/963144e9-90d5-4d07-9c47-db2311923f0b/La-Medicion-de-las-Competencias.aspx>
- Rodríguez-Arana, J. y Martínez Herrán, G. (2002). La formación de directivos en la administración pública española. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- Rojas-Vera, L. R. y Arapé-Copello, E., (1999). La visión y la comunicación en la gerencia. *Opción*, Año 15, No. 28, pp. 29-58.
- Román Masedo, L. (2012). Consecuencias políticas de la acción administrativa: el paradigma del ciudadano-cliente RIPS. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, vol. 11, núm. 1, pp. 81-103.
- Romano, J. M. y Bellack, A. S. (1980). Social validation of a component model of assertive behavior. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48, pp. 478-490.
- Rosa Navarro, M.S. y Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, pp. 112-132.
- Rosch, D. M., Joseph, D. L., Newman, D. A. (2011). The Overlap Between Emotional Intelligence and Post-Industrial Leadership Capacity: A Construct Validity Analysis. *Journal of Leadership Education*, Volume 10, Issue 1, pp. 83-102.
- Rosenblueth, A. (1979). *El método científico*. México: La Prensa Médica Mexicana.
- Rovira, M. E. (2009). Coaching ontológico: La Gestión Administrativa de las Sociedades del Entendimiento y el Conocimiento. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 56-57, pp. 327-333.
- Ruiz-Palomino, P. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura*. SPCS Documento de trabajo 2009/5. Universidad de Castilla-La Mancha: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca, Seminario Permanente de

Ciencias Sociales, pp. 1-16. Recuperado de <http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

Ruiz, M. (2005). *Los cuatro acuerdos*. Barcelona: Urano.

Ruvalcaba Romero, N. A., Gallegos Guajardo, J., Villegas Guinea, D. y Lorenzo Alegría, M. (2013). *Revista de Investigación y Divulgación en Psicología y Logopedia*, Vol. 3 (2), pp. 2-7.

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68

Sadler, P. (2001). *Leadership and organizational learning*. En M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 415-427). Oxford: Oxford University Press.

Saeta-Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2014). Empleo del sector turístico en Andalucía. Sevilla: Consejería de Turismo y Comercio.

Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977). Constraints on administrator discretion: The limited influence of mayors on city budgets. *Urban Affairs Quarterly*, 12, pp. 475-498.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), pp. 67-75.

Salleh, K. M., Sulaiman, N. L. y Talib, K. N. (2010). *Globalization's Impact on Soft Skills Demand in the Malaysian Workforce and Organizations: What makes graduates Education and Training Bandung*. Recuperado de http://fptk.upi.edu/tvet-conference/download/TVET%20Conference%20Proceedings/Papers_Theme2/06_kahiroh_mohd_salleh.pdf

Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

- Salvador, M., Fuente, M. y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, vol. 2, núm. 3, pp. 275-288.
- Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán Guzmán, T. J. y Millán Vázquez de la Torre, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, pp. 223-249.
- Sánchez Maríñez, J. (2010). La gestión del talento en las organizaciones. *INCAE Business Review*, Vol. 1, 6, pp. 6-14.
- Sánchez Morón, M. (2009). Los directivos públicos. Análisis comparado. *QDL. Fundación Democracia y Gobierno Local*, 19. 42-47.
- Sánchez Silvela, N., Betancourt García, M. E. y Falcón Rodríguez, M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, N° 15, pp. 52-62.
- Sánchez-Bayo, A. (2007). *La arqueología del talento. En busca de los tesoros personales*. Madrid: ESIC
- Sancho, R. (2007). Innovación industrial. *Revista española de documentación científica*, 30, 4, pp. 553-564.
- Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa. investigación y pensamiento crítico*, Vol. 1, N°. 3, pp. 1-11.
- Sarda, J. (2014). La economía sumergida pasa factura. El avance del fraude en España durante la crisis. Gestha y Fundación Universitat Rovira i Virgili. Madrid. Recuperado de http://www.gestha.es/archivos/actualidad/2014/2014-01-29_INFORME_LaEconomiaSumergidaPasaFactura.pdf
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. y Marek, T. (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington: Taylor y Francis.

- Schein, V. (1994). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women's opportunities. En M. J. Davidson y R. Burke (Eds.), *Women in management* (pp. 41-52). Londres: Paul Chapman.
- Schoemaker, P. J. H. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, vol. 34 (1), pp. 64-81.
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, June, pp. 146-155.
- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in Organizational Decision Making. An Exploratory Study of Its Effects in For-Profit and Not-For-Profit Organizations. *Management Science*, 36(4), pp. 436-448.
- Selznick, P. (1987). *Foundations of the theory of organization*, en Shafritz, J. M., y Ott, J. S., *Classics of Organization Theory*, Chicago. Dorsey Press, pp. 119-131.
- SEPE-Servicio Público de Empleo Estatal (2013). Informe del Mercado de Trabajo de Córdoba 2012. Madrid.
- SEPE-Servicio Público de Empleo Estatal (2014). Informe del Mercado de Trabajo de Córdoba 2013. Madrid.
- Shmueli, D., Warfield, W. y Kaufman, S. (2009). Enhancing Community Leadership Negotiation Skills to Build Civic Capacity. *Negotiation Journal*, April, pp. 249-266.
- Sierra Bravo, R. (1983). *Ciencias sociales. Epistemología, lógica y metodología. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Sierra Bravo, R. (1998). *Técnicas de Investigación Social, Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo, 12ª edición..
- Simo, P., Sallan, J. M. y Fernández, V. (2008). Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización: Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo. *Archivos Analíticos de Políticas Educativa*, vol. 16, pp. 1-21.

- Simón Pérez, H. J. (2003). ¿Qué determina la afiliación a los sindicatos en España? *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, N. 41, pp. 69-88
- Simons, D. J. y Galotti, K. M. (1992). Everyday planning an analysis of dialy time management. *Bulletin of the Psychonomic Society*, Vol. 30, N°.1, pp. 61-64.
- Sims, C. (2008). Trade unions and skills development. Briefins note, City and Guilds Centre for Skills Development, Series briefing note 15.
- Sirisetti, S. (2011). Quality leadership in the public sector: Strategies and challengest. *The Journal of Commerce*, Vol. 3, N°. 4, pp. 45-48.
- Smith, J. C. (2002). *Stress management: A comprehensive handbook of techniques and strategies*. New York: Springer Publishing Company.
- Soberanes Rivas, L. T. y de la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, año 5, núm. 9, pp. 120-127.
- Soler, M. R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- Solís Carcaño, R. G. (2004). La supervisión de obra. *Ingeniería*, 8-1, pp. 55-60.
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Sorenson, R., Savage, G. y Orem, E. (1990). A Profile of Communication Faculty Needs in Business Schools and Colleges. *Communication Education Rev.* (18) 2.148-160.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management. Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), pp. 103-118.
- Spears, L.C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: Wiley & Sons.

- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Spitzberg, B. y Cupach, W. (2002). *Interpersonal Skills*. En M. L. Knapp y J. A. Daly (Editores), *Handbook of Interpersonal Communication*. USA: Sage Publications.
- Spoerer, S. (2001). *Volver a los 17. Los desafíos de la gestión política. Liderazgo, capital social y creación de valor en el sector público. Conjeturas desde Chile*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9- Nov. 2001.
- Spoerer, S. (2004). *Nuevos liderazgos. Personas, gerencia y ética pública*. Programa de habilidades directivas. Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.
- Spoerer, S. y Vignolo, C. (2004). *Nuevas perspectivas en la formación de directivos. habilidades, tecnologías y aprendizaje*. Documento de trabajo CEGES.
- Spoerer S., Vignolo, C., Depolo, S. y Cociña, M. (2005). Desafiando la competitividad: Transformación organizacional, innovación y desarrollo directivo. *Trend Management*, V. 7, Edición especial, pp. 108-114.
- Stanfield, A. W. (2009). *Defining Effective Leadership: Lead in Whatever You Do*. Oklahoma: Tate Publishing.
- Stewart, G.L. y Manz, C.C. (1995). Leadership for self-managing teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48 (7), pp. 747-770.
- Stogdill, R. M. y Coons, A. E. (1957). Editors. *Leader Behavior. Its Description and Measurement*. Columbus. The Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph, N°. 88.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R. M. (1974). Historical trends in leadership theory and research. *Journal of Contemporary Business*, 3, pp. 1-17.

- Stoner, J.A.F. (1994). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Storey, J. (2001). *Human resource management today: an assessment*, en Storey, J. (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Thomson Learning.
- Strebler, M, Robinson, D. y Heron, P. (1997). *Getting the Best Out of Competencies*. Institute of Employment Studies Report, 334, Brighton.
- Stuart, M., Cook, H., Cutter, J. y Winterton, J. (2010). Assessing the impact of union learning and the Union Learning Fund. Union and employer perspectives. *CERIC policy report*, no. 4.
- Subramanian, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 3, pp. 450-463.
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13, pp. 104-115
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. F. (1995). *La organización que aprende*. Madrid: Addison-Wesley, 170 pp.
- Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. *Revista de la Cepal*, 71, pp. 7-22.
- Tapia Martínez, H., Ramírez Rodríguez, C. y Islas García, E. (2009). Satisfacción laboral en enfermeras del hospital de oncología Centro Medico Nacional siglo XXI IMSS. *Revista Enfermería Universitaria ENEO-UNAM*, Vol 6, Año. 6, No. 4, pp. 21-25.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2004). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós.
- Teixeira, A. (2002). On the link between human capital and firm performance a theoretical. A theoretical and empirical survey. *FEP Working Paper no. 121*, pp. 1-38. Recuperado de <http://ideas.repec.org/p/por/fepwps/121.html>

- Tejedor, B y Aguirre, A (1998). Proyecto Logos. investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, nº 164, (Agosto), pp. 231-249.
- Thompson, J. (2013). *Effects of Leader-Subordinate Age Difference on Ratings of Leader Effectiveness*. Report. Barnard College, Columbia University Academic Commons. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10022/AC:P:20338>.
- Thompson, L. y Leonardelli, G. J. (2004). The big bang: The evolution of negotiation research. *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, Nº. 3, pp-113-117.
- Thorbecke, E. (2011). Measurement of Social Well-being and Progress. *Realidad, Datos y Espacio, Revista Internacional de Estadística y Geografía*, Vol. 2, Núm. 1, pp. 96-109.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*, 140, pp. 227-235.
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. Barcelona: EditorialPlaza & Janés.
- Tonón, G. (2008). *Los estudios sobre calidad de vida en la aldea global, América Latina y Argentina. Revisión conceptual, avances y desafíos*. En Lucero, P. (editora). *Territorio y calidad de vida, una mirada desde la geografía local*. Mar del Plata: Grupo de estudio sobre población y territorio, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Mar del Plata. EUDEM.
- Torrado, M. (2004). Estudios de encuesta. En R. Bisquerra *Metodología de la investigación educativa* (231-257). Barcelona: La Muralla.
- Torras Arruga, L. (1997). Aprender. la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo. *Alta Dirección*, nº 191, Enero-Febrero, pp. 13-19.
- Torrent, J. (2008). Cambio tecnológico digital sesgador de habilidades (e-SBTC), ocupación y salarios. un estado de la cuestión. En «TIC y trabajo. hacia nuevos sistemas organizativos, nuevas estructuras ocupacionales y salariales, y nuevos mecanismos de intermediación». UOC Papers [dossier en línea]. nº 6. UOC. Recuperado de <http://www.uoc.edu/uocpapers/6/dt/esp/torrent.pdf>

- Tsai, C. Y. (2001). *Organizational Change and Organizational Inertia*. Recuperado de <http://www.isu.edu.tw/upload/28/3/29520/paper/9601/960104.pdf>
- Tsay, CH. J. y Bazerman, M. H. (2009). A Decision-making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look into the Future. *Harward Business School*, Working Paper 10-002, pp. 1-28.
- Turner, L. y Sterk, H. (1994). *Differences that make a difference*. Westpor, Connecticut: Bergin & Garvey.
- Turner, S. (2012). A Strategic Approach to Coaching in Organisations. A Case Study. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Volume X, Issue 1, pp. 9-25.
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, n. 4, pp. 129-160.
- Ukces (2010). The 2010 report on Ambition 2020. World class skills and jobs for the UK. London: UKCES.
- Urcola Tellería, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC editorial.
- Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño. Un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad y Empresa*, N° 25, pp. 53-71
- Valderrama, B. (2009). Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Madrid: Prentice-Hall.
- Valencia, L. I. y Henao López, G. C. (2012). Influencia del clima sociofamiliar y estilos de interacción parental sobre el desarrollo de habilidades sociales en niños y niñas. *Persona*, núm. 15, pp. 253-271
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.

- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), pp. 105-122.
- Van Breukelen, W., van der List, R. y Steensma, H. (2004). Voluntary Employee Turnover: Combining Variables from the 'Traditional' Turnover Literature with the Theory of Planned Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), pp. 893-915.
- Van Wart, M. (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Vargas Zúñiga, F. (2006). Competencias en la formación y en la gestión de talento humano. *Anales de la educación común*. Año 2, Núm. 5, pp. 143-162.
- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE, Revista Iberoamericana de Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, 11 (1), pp. 1-12.
Recuperado de http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5_hm.html
- Vázquez Toledo, S. y Liesa Orús, M. (2015). Análisis de las competencias de los directivos escolares: La profesionalización del director. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2, Enero-Junio, pp. 1-16.
- Vázquez, A., Acevedo, J.A., Manassero, M.A. y Acevedo, P. (2001). Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia. *Argumentos de Razón Práctica*, nº 4, pp. 135-176.
- Velarde Jurado, E. y Ávila Figueroa, C. (2002). Evaluación de la calidad de vida. *Salud pública de México*, Vol.44, Núm. 4, pp. 349-361.
- Velásquez de Naime, Y. y Rodríguez Monroy, C. (2009). Modelo de factores internos que afectan la productividad, con base en los valores organizacionales. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th 2009, pp. 1927-1935.

- Villar Rojas, F. J. (1994). La huida al derecho privado en la gestión en los servicios de salud. *DS*, Vol. 2, Enero-Diciembre, pp. 97-108.
- Villoria Mendieta, M. (2009). La función directiva profesional. Instituto Universitario Ortega y Gasset-Universidad Rey Juan Carlos. En. Jiménez Asensio, R., Villoria y Palomar Olmeda, A. *La Dirección Pública Profesional en España*. Madrid, IVAP-Marcial Pons, pp. 65-118.
- Vlădescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in de public sector. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, No. 2, pp. 351-362.
- Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA:University of Pittsburgh Press.
- Wang, J. y Xiao, J. (2009). Knowledge management audit framework and methodology based on processes. *Journal of Technology Management in China*. Vol. 4 No. 3. pp. 239-249.
- Warah, A. (1999). The manager as coach. *Optimum*, 29, pp. 56-59.
- Wart, M.V. (2008). *Leadership in Public Organisations. An Introduction*. New York: M.E. Sharpe.
- Waterhouse, J. M., Keast, R. L. y Brown, K. A. (2009).Governance and negotiation: context revisited. In: *British Academy of Management Conference*, 15 – 17 September, Brighton, UK. Recuperado de <http://eprints.qut.edu.au/31137>
- Weaber, M.A. y Chelladurai, P. (1999). A Mentoring model for Management in Sport and Physical Education. *Quest*, 51, pp. 24-38.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica. (1993)
- Weber, S. (2008). *Human Capital Depreciation and Education level: Some Evidence for Switzerland*. Working Paper Series, Department of Economics, University of Geneva.

- Weisinger, H. (2001). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Weiss, S. E. (2003). Teaching The Cultural Aspects Of Negotiation: A Range Of Experiential Techniques. *Journal of Management Education*, 27, pp. 96-121. DOI: 10.1177/1052562902239250
- Werther, W.B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Westley, F. y Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10, Special Issue, pp. 17-32.
- Whetstone, J.T. (2002). Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: a European Review*, 11, nº 4, pp. 385-392.
- Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.
- White, H. L. (2009). Talent Development and Management: Optimizing Human Performance in the Public Sector. International Conference on Administrative Development: Towards excellence in public sector performance. King Faisal Hall for Conferences, Riyadh Kingdom of Saudi Arabia November, 1-4, 2009, pp. 1-38. Recuperado de <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m2/en/11.pdf>
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: The new edition of the practical guide*. London: Nicholas Brealey.
- Williams, R.L., Verble, J.S., Price, D.E. y Layne, B.H. (1995). Relationship between time management practices and personality indices and types. *Journal of Psychological Type*, Vol. 34, pp. 36-42.
- Wimmer, R.D. y Dominik, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una Introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

- Wood, J. T. (1992). Moving from woman's nature to standpoint epistemology. *Women's Studies in Communication*, 22, pp. 1-24.
- Wooding, N. (2007). Engaged Leadership-The New Public Service Managerialism. *Journal of Finance and Management in Public Services*. Vol. 7, Num. 1, pp. 39-51.
- Woolfolk, A. E. y Woolfolk, R. L. (1986). Time management: An experimental investigation. *Journal of School Psychology*, 24, pp. 267-275.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation. A review of the current literature and a revised conceptual model. *Public Administration Review*, 11(4), pp. 559-586.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, pp. 701-721.
- Wright, B. E. y Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.
- Wurim, B. P. (2012). Talent management and employee productiivity in public sector organisations of Nigeria. *Journal of Management and Corporate Governance*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-13.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad y Empresa*, núm. 21, pp. 93-115.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), pp. 251-289.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organisations*. Harlow: Pearson Education.

- Zacher, H., Rosing, K. y Frese, M. (2011). Age and Leadership: The Moderating Role of Legacy Beliefs. *Hannes*. Recuperado de http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/620221/description
- Zapata Rotundo, G. J., Canet Giner, M. T. y Peris Bonet, F. J. (2008). Visión directive y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 21 (37), pp. 185-209.
- Zárate Torres, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, Vol. 28, nº 47. Recuperado de: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1559/2521>
- Zheltoikhova, K. (2014). Real-life leaders: closing the knowing-doing gap. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. Recuperado de <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/real-life-leaders.aspx>
- Zimmerman, P. B. y Kanter, R. M. (2012). *Decision-Making for Leaders A Synthesis of Ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank*. Harvard University. Cambridge.
- Zorrilla Jurado, J.J. (2006). *Córdoba. Ciudad Patrimonio de la Humanidad*, Madrid. Alymar.

ANEXOS

"Nada te puede traer paz más que tú mismo"
Ralph W. Emerson

ANEXO I. CARTAS DE PRESENTACIÓN



A/ A Sr. /Sra. Director/a

Córdoba, septiembre de 2013

Distinguido/a Sr/Sra.:

El motivo de esta carta es solicitarle su colaboración para la realización de la tesis doctoral "*Análisis de habilidades directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*" dentro del programa de doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba.

La investigación gira en torno a la presencia de habilidades personales y directivas en los empleados con responsabilidad directiva o intermedia en las diferentes entidades que componen la Administración Pública en la provincia de Córdoba seleccionadas en el estudio. Como usted bien sabe, el desarrollo de las habilidades personales y directivas son elementos de vital importancia en el seno de una organización, ya que el éxito de las instituciones actuales reside, en gran medida, en la aportación de sus recursos humanos en su proyecto, de forma que los objetivos de la entidad sean también los de sus trabajadores.

Es por ello que el conocimiento de la presencia de habilidades personales y directivas en los empleados públicos, ocupen puestos de responsabilidad o no, supone un avance importante en el diagnóstico de la situación de la Administración Pública y los retos que para el futuro les depara, que pasarán necesariamente por dotarse de unos recursos humanos bien formados y comprometidos con el servicio público.

De todo lo anterior, se desprende la importancia del estudio que estamos realizando y la trascendencia de sus resultados para la Entidad que usted dirige.

Para llevar a cabo dicho estudio solicitamos su colaboración, permitiendo la distribución del cuestionario que se adjunta, que forma parte del núcleo central de la investigación que se pretende realizar. Los resultados y conclusiones globales del estudio serán utilizados de forma agregada, de manera que las respuestas individuales son totalmente anónimas y confidenciales, y bajo ninguna circunstancia será conocida por nadie de la organización.

Reciba de antemano nuestro sincero agradecimiento por su contribución al ámbito investigador de la Universidad.

Prof. Dr. Tomás López-Guzmán
Prof. Dr. Francisco González Santa Cruz
Prof. D. Francisco Javier Pereda Pérez.



Córdoba, septiembre de 2013

Estimado/a Sr/a:

A través de la tesis doctoral "*Análisis de habilidades directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*" dentro del programa de doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba, se está llevando a cabo la investigación sobre la presencia de las habilidades personales y directivas en los empleados de la Administración Pública, que se consideran claves para conseguir la excelencia en las organizaciones públicas que prestan servicios en la provincia de Córdoba.

El núcleo central de esta investigación se basa en el cuestionario que le adjuntamos, el cual está dirigido al personal de esa Administración Pública. Los resultados y conclusiones globales del estudio serán utilizados de forma agregada, de manera que **sus respuestas individuales son totalmente anónimas y confidenciales**, y bajo ninguna circunstancia será conocida por nadie de la organización.

Consideramos que es una excelente oportunidad para que usted y sus compañeros expresen su opinión, ofreciendo una imagen fiel de la presencia de habilidades y competencias en el personal de esa Administración Pública. Nuestra posición, totalmente independiente y vinculada exclusivamente al ámbito científico, nos permite garantizarle la total confidencialidad de sus respuestas, que serán tratadas estadísticamente y de manera global en la tesis que se pretende realizar.

En rellenar el cuestionario **empleará unos 10 minutos**. Tómese su tiempo y reflexione antes de contestar a las preguntas que le planteamos. Intente huir de la tendencia natural a señalar las respuestas centrales. Marque con una X la casilla de su elección o déjela en blanco si desconoce la respuesta. Cuando finalice, emplee el sobre adjunto para guardar el cuestionario cumplimentado y entréguelo cerrado al responsable que se asigne. **Si le surge alguna duda, o quiere consultar algún aspecto, puede contactar con los directores de la investigación, los profesores Tomás López-Guzmán (tomas.lopez@uco.es - 957212507) o Francisco González Santa Cruz (td1gosaf@uco.es - 957212688) de la Universidad de Córdoba.**

Agradeciéndole de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo.

Prof. Dr. Tomás López-Guzmán
Prof. Dr. Francisco González Santa Cruz
Prof. D. Francisco Javier Pereda Pérez.

ANEXO II. CUESTIONARIO APLICADO

INSTRUCCIONES

Este cuestionario es totalmente **anónimo y confidencial**.

Las respuestas serán tratadas de forma **global y agregada**.

- Rellenar este cuestionario no le llevará más de **10 minutos**. Tómese su tiempo e intente responder a todas las cuestiones, reflexionando antes de contestar.
- Evite la tendencia natural a señalar las **respuestas centrales** y, en su caso, marque con una **X** la casilla de su elección, dejándola en blanco si desconoce la respuesta.
- Introduzca el cuestionario en el sobre adjunto y ciérrelo.

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO SOBRE ANÁLISIS DE HABILIDADES DIRECTIVAS. ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

Variables sobre la Administración a la que pertenece.

P (1). Antigüedad en la Administración:

- | | |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Menos de 1 año | 4 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 14 años |
| 2 <input type="checkbox"/> Entre 1 y 4 años | 5 <input type="checkbox"/> Entre 15 y 19 años |
| 3 <input type="checkbox"/> Entre 5 y 9 años | 6 <input type="checkbox"/> 20 años o más |

P (2). ¿Antes de desempeñar su actual trabajo usted estuvo trabajando en?

- 1 Empresa privada
 2 Administración Estatal
 3 Administración Autónoma
 4 Administración Local
 5 Universidad
 6 No había trabajado anteriormente
 7 Otros: Especifique: _____

P (3). Indique en qué grupo ingresó en la Administración Pública:

Personal Funcionario	Personal Laboral
1 <input type="checkbox"/> Grupo A (A1)	6 <input type="checkbox"/> Grupo I
2 <input type="checkbox"/> Grupo B (A2)	7 <input type="checkbox"/> Grupo II
3 <input type="checkbox"/> Grupo C (C1)	8 <input type="checkbox"/> Grupo III
4 <input type="checkbox"/> Grupo D (C2)	9 <input type="checkbox"/> Grupo IV
5 <input type="checkbox"/> Grupo E (AP)	10 <input type="checkbox"/> Grupo V

P (4). Indique a qué grupo pertenece actualmente:

Personal Funcionario	Personal Laboral
1 <input type="checkbox"/> Grupo A (A1)	6 <input type="checkbox"/> Grupo I
2 <input type="checkbox"/> Grupo B (A2)	7 <input type="checkbox"/> Grupo II
3 <input type="checkbox"/> Grupo C (C1)	8 <input type="checkbox"/> Grupo III
4 <input type="checkbox"/> Grupo D (C2)	9 <input type="checkbox"/> Grupo IV
5 <input type="checkbox"/> Grupo E (AP)	10 <input type="checkbox"/> Grupo V

P (5). ¿En qué Administración está desempeñando su trabajo actualmente?

- | | |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Administración Local | 3 <input type="checkbox"/> Administración Estatal |
| 2 <input type="checkbox"/> Administración Autónoma | 4 <input type="checkbox"/> Universidad |

P (6). ¿Tipo de entidad en la que trabaja?

- 1 Administración General (Estatal, Autónoma, Local, Universidad)
 2 Organismo Autónomo / Agencia
 3 Consorcio / Mancomunidad / Patronato
 4 Empresa Pública
 5 Otras: Especifique: _____

P (7). ¿Nº de empleados que trabajan en su Entidad?

- | | |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Hasta 25 | 4 <input type="checkbox"/> De 251 a 1.000 |
| 2 <input type="checkbox"/> De 26 a 100 | 5 <input type="checkbox"/> Más de 1.000 |
| 3 <input type="checkbox"/> De 101 a 250 | |

(Continúa en el reverso) ➔

P (8). Si desarrolla algún puesto de dirección, por favor indíquelo:

- 1 Director General
 2 Gerente
 3 Jefe de Servicio
 4 Jefe de Departamento
 5 Jefe de Negociado, Unidad o Grupo
 6 Otros (Especificar: _____)

P (9). ¿Tiene personal a su cargo?

- 1 Sí
 2 No

P (10). En su caso, ¿nº de empleados a su cargo?

- 1 Hasta 25 4 De 251 a 1.000
 2 De 26 a 100 5 Más de 1.000
 3 De 101 a 250

P (11). ¿Tiene responsabilidad directa sobre presupuesto (capacidad de decisión o de gestión)?

- 1 Sí 2 No

P (12). ¿Cuál de los siguientes factores buscó al ingresar en la Administración? (Indicar sólo 1ª y 2ª por importancia)

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--|----|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| | 1ª | 2ª | | 1ª | 2ª | | |
| 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Desarrollo personal y profesional | 4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Contribuir al bien público |
| 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Alcanzar prestigio social | 5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tener seguridad económica |
| 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tener un trabajo / Estabilidad laboral | 6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Conciliar vida laboral y familiar |
| 7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Otras: Especifique: _____ | | | | |

Variables relacionadas con el puesto de trabajo: identificación con el puesto, con los directivos y valores que debe tener un "buen empleado".

P (13). Díganos por favor, en el desempeño de su puesto de trabajo ¿Qué grado de cumplimiento tiene con los siguientes aspectos?

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1 Favorece el trabajo en equipo					
2 Permite la introducción de ideas propias (Iniciativa)					
3 Es variado e interesante					
4 Permite la participación en las decisiones					
5 Se actualiza a lo largo del tiempo (formación)					
6 Permite identificarse con su Administración Pública					
7 Permite conciliar la vida laboral y familiar					
8 Ayuda a mejorar el servicio público					

(Continúa en la página siguiente) ➔

P (14). Valore la importancia que el personal directivo de su Administración da a los siguientes aspectos:

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1 Información sobre los resultados de la evaluación del rendimiento/desempeño					
2 Las críticas que hace del trabajo son constructivas					
3 Es competente en su materia					
4 Respeto la profesionalidad de los empleados					
5 Delega responsabilidad					
6 Se comporta como un compañero					
7 Se hace respetar por sus superiores					
8 Reconoce y valora el trabajo realizado					
9 Motiva a sus subordinados					

P (15). Para que la Administración Pública sea eficaz, ¿cuáles son los atributos que debe tener "un buen empleado"? Exprese su grado de acuerdo:

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1 Constancia					
2 Iniciativa					
3 Organización y eficacia					
4 Dotes de mando					
5 Obediencia					
6 Cordialidad en el trato					
7 Honestidad					
8 Otras (Especifique: _____)					

P (16). ¿Cuál de las siguientes razones dificultan la reforma de la Administración? (Indicar sólo 1ª y 2ª por importancia)

- | | 1ª | 2ª | |
|----|--------------------------|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La complejidad de la Administración. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La existencia de múltiples cuerpos y categorías de empleados públicos. |
| 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los hábitos adquiridos durante muchos años difíciles de desarraigar. |
| 4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La insuficiencia de recursos económicos. |
| 5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | No tener en cuenta la opinión de los empleados públicos. |
| 6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El coste político para los que la vayan a acometer. |
| 7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La organización del trabajo obedece a sistemas anticuados e ineficaces. |
| 8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sistemas de selección ineficaces. |
| 9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La ignorancia e incapacidad de los responsables de llevarla a cabo. |
| 10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La externalización de servicios públicos. |

(Continúa en el reverso) ➔

Variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo.

P (17). Si Usted desarrolla un puesto de trabajo en el que tenga personal a su cargo, valore cómo percibe sus propias habilidades directivas en:

		Nada desarrollada		Muy desarrollada		
		1	2	3	4	5
1	Capacidad de comunicación (Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados)					
2	Motivación (Capacidad para utilizar nuestro potencial, ser aplicados y tenaces, y no dejamos llevar por el desánimo (automotivación) y para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta)					
3	Liderazgo (Capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes)					
4	Colaboración y trabajo en equipo (Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos)					
5	Creatividad (Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales)					
6	Capacidad de aprender (Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos y los de la organización)					
7	Desarrollo de la visión (Capacidad de definir el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad)					
8	Desarrollo de personas (Capacidad de mejorar el aprendizaje y el crecimiento de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización)					
9	Desarrollo personal (Desde una autocrítica permanente, capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los aciertos como los errores personales)					
10	Optimización de recursos (Capacidad de vigilar la rentabilidad de las acciones y controlar los tiempos consumidos por subordinados en realizar tareas o proyectos)					
11	Resolución de conflictos (Habilidad de mandar un mensaje efectivo en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades, para escuchar eficazmente y escoger el enfoque adecuado)					
12	Inteligencia emocional (Habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno, para razonar y resolver problemas eficazmente)					
13	Gestión de estrés (Habilidad de mantener el control cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiado)					
14	Gestión del tiempo (Habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación)					
15	Resolución de problemas y toma de decisiones (Capacidad de dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras con sentido común, sentido del coste e iniciativa)					
16	Negociación (Capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acercamiento de posturas o un acuerdo con otras personas que sea beneficioso para todos)					
17	Gestión de reuniones (Capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas)					
18	Delegación (Capacidad de formar a las personas para que tomen decisiones acertadas y otorgar responsabilidades para mejorar el funcionamiento y desarrollo del equipo de trabajo)					
19	Asertividad (Habilidad que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás)					
20	Presentaciones en público (Habilidad de transmisión del conocimiento en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con distintos interlocutores).					
21	Gestión del talento (Capacidad de identificar y desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas)					
22	Coaching (Capacidad de liderar el proceso que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona)					

(Continúa en la página siguiente) ➔

P (18). Si Usted desarrolla un puesto de trabajo en el que no tenga personal a su cargo, valore cómo percibe Usted las habilidades directivas de sus responsables en:

		Nada desarrollada			Muy desarrollada	
		1	2	3	4	5
1	Capacidad de comunicación (Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados)					
2	Motivación (Capacidad para utilizar nuestro potencial, ser aplicados y tenaces, y no dejarnos llevar por el desánimo (automotivación) y para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta)					
3	Liderazgo (Capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes)					
4	Colaboración y trabajo en equipo (Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos)					
5	Creatividad (Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales)					
6	Capacidad de aprender (Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos y los de la organización)					
7	Desarrollo de la visión (Capacidad de definir el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad)					
8	Desarrollo de personas (Capacidad de mejorar el aprendizaje y el crecimiento de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización)					
9	Desarrollo personal (Desde una autocrítica permanente, capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los aciertos como los errores personales)					
10	Optimización de recursos (Capacidad de vigilar la rentabilidad de las acciones y controlar los tiempos consumidos por subordinados en realizar tareas o proyectos)					
11	Resolución de conflictos (Habilidad de mandar un mensaje efectivo en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades, para escuchar eficazmente y escoger el enfoque adecuado)					
12	Inteligencia emocional (Habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno, para razonar y resolver problemas eficazmente)					
13	Gestión de estrés (Habilidad de mantener el control cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiado)					
14	Gestión del tiempo (Habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación)					
15	Resolución de problemas y toma de decisiones (Capacidad de dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras con sentido común, sentido del coste e iniciativa)					
16	Negociación (Capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acercamiento de posturas o un acuerdo con otras personas que sea beneficioso para todos)					
17	Gestión de reuniones (Capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas)					
18	Delegación (Capacidad de formar a las personas para que tomen decisiones acertadas y otorgar responsabilidades para mejorar el funcionamiento y desarrollo del equipo de trabajo)					
19	Asertividad (Habilidad que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás)					
20	Presentaciones en público (Habilidad de transmisión del conocimiento en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con distintos interlocutores).					
21	Gestión del talento (Capacidad de identificar y desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas)					
22	Coaching (Capacidad de liderar el proceso que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona)					

(Continúa en el reverso) →

P (19). Ordene de mayor a menor importancia las cinco habilidades personales y directivas que considere más relevantes (1ª, 2ª, 3ª, 4ª y 5ª):

1	Capacidad de comunicación	<input type="checkbox"/>	12	Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>
2	Motivación	<input type="checkbox"/>	13	Gestión de estrés	<input type="checkbox"/>
3	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	14	Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/>
4	Colaboración y trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	15	Resolución de problemas y toma de decisiones	<input type="checkbox"/>
5	Creatividad	<input type="checkbox"/>	16	Negociación	<input type="checkbox"/>
6	Capacidad de aprender	<input type="checkbox"/>	17	Gestión de reuniones	<input type="checkbox"/>
7	Desarrollo de la visión	<input type="checkbox"/>	18	Delegación	<input type="checkbox"/>
8	Desarrollo de personas	<input type="checkbox"/>	19	Asertividad	<input type="checkbox"/>
9	Desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	20	Presentaciones en público	<input type="checkbox"/>
10	Optimización de recursos	<input type="checkbox"/>	21	Gestión del talento	<input type="checkbox"/>
11	Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	22	Coaching	<input type="checkbox"/>

P (20). ¿Considera que una mayor y mejor consideración de las habilidades directivas y personales tendrían influencia positiva para la Administración?

		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
1	En el clima organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	En la mejora de la eficacia y eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	En la valoración y percepción de los ciudadanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	En la motivación y satisfacción de los empleados públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	En la selección de los empleados públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	En los resultados alcanzados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Variables sociológicas.

P (21). Sexo

- 1 Mujer 2 Hombre

P (22). Estado civil

- 1 Soltero/a 2 Casado/a 3 Divorciado/a 4 Viudo/a

P (23). Edad

- 1 De 18 a 25 años 4 De 46 a 55 años
 2 De 26 a 35 años 5 De 56 a 65 años
 3 De 36 a 45 años 6 Más de 65 años

P (24). Nivel de formación

- 1 Bachillerato o inferior 4 Licenciado universitario
 2 Formación Profesional 5 Máster o Doctorado
 3 Diplomado universitario

P (25). Nivel salarial (importe neto)

- 1 Hasta 1.000 €/mes 4 De 2.001 a 2.500 €/mes
 2 De 1.001 a 1.500 €/mes 5 De 2.501 a 3.000 €/mes
 3 De 1.501 a 2.000 €/mes 6 Más de 3.000 €/mes

P (26). ¿Pertenece usted a alguna organización sindical?

- 1 Sí 2 No

P (27). ¿Ha recibido alguna formación específica en habilidades personales o directivas?

- 1 Sí 2 No

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO III. RELACIÓN DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

1) ADMINISTRACIÓN LOCAL

AYUNTAMIENTOS

01-14-001-Adamuz	01-14-039-A-A-000-Luque
01-14-002-Aguilar de la Frontera	01-14-040-A-A-000-Montalbán de Córdoba
01-14-003-A-A-000-Alcaracejos	01-14-041-A-A-000-Montemayor
01-14-004-A-A-000-Almedinilla	01-14-042-A-A-000-Montilla
01-14-005-A-A-000-Almodóvar del Río	01-14-043-A-A-000-Montoro
01-14-006-A-A-000-Añora	01-14-044-A-A-000-Monturque
01-14-007-A-A-000-Baena	01-14-045-A-A-000-Moriles
01-14-008-A-A-000-Belalcázar	01-14-046-A-A-000-Nueva Carteya
01-14-009-A-A-000-Belmez	01-14-047-A-A-000-Obejo
01-14-010-A-A-000-Benamejé	01-14-048-A-A-000-Palenciana
01-14-011-A-A-000-Blázquez (Los)	01-14-049-A-A-000-Palma del Río
01-14-012-A-A-000-Bujalance	01-14-050-A-A-000-Pedro Abad
01-14-013-A-A-000-Cabra	01-14-051-A-A-000-Pedroche
01-14-014-A-A-000-Cañete de las Torres	01-14-052-A-A-000-Peñarroya-Pueblonuevo
01-14-015-A-A-000-Carcabuey	01-14-053-A-A-000-Posadas
01-14-016-A-A-000-Cardena	01-14-054-A-A-000-Pozoblanco
01-14-017-A-A-000-Carlota (La)	01-14-055-A-A-000-Priego de Córdoba
01-14-018-A-A-000-Carpio (El)	01-14-056-A-A-000-Puente Genil
01-14-019-A-A-000-Castro del Río	01-14-057-A-A-000-Rambla (La)
01-14-020-A-A-000-Conquista	01-14-058-A-A-000-Rute
01-14-021-A-A-000-Córdoba	01-14-059-A-A-000-San Sebastián de los Ballesteros
01-14-022-A-A-000-Doña Mencía	01-14-060-A-A-000-Santaella
01-14-023-A-A-000-Dos Torres	01-14-061-A-A-000-Santa Eufemia
01-14-024-A-A-000-Encinas Reales	01-14-062-A-A-000-Torrecampo
01-14-025-A-A-000-Espejo	01-14-063-A-A-000-Valenzuela
01-14-026-A-A-000-Espiel	01-14-064-A-A-000-Valsequillo
01-14-027-A-A-000-Fernán-Núñez	01-14-065-A-A-000-Victoria (La)
01-14-028-A-A-000-Fuente la Lancha	01-14-066-A-A-000-Villa del Río
01-14-029-A-A-000-Fuente Obejuna	01-14-067-A-A-000-Villafranca de Córdoba
01-14-030-A-A-000-Fuente Palmera	01-14-068-A-A-000-Villaharta
01-14-031-A-A-000-Fuente-Tójar	01-14-069-A-A-000-Villanueva de Córdoba
01-14-032-A-A-000-Granjuela (La)	01-14-070-A-A-000-Villanueva del Duque
01-14-033-A-A-000-Guadalcázar	01-14-071-A-A-000-Villanueva del Rey
01-14-034-A-A-000-Guijo (El)	01-14-072-A-A-000-Villaralto
01-14-035-A-A-000-Hinojosa del Duque	01-14-073-A-A-000-Villaviciosa de Córdoba
01-14-036-A-A-000-Hornachuelos	01-14-074-A-A-000-Viso (El)
01-14-037-A-A-000-Iznájar	01-14-075-A-A-000-Zuheros
01-14-038-A-A-000-Lucena	

ENTIDADES DE ÁMBITO INFERIOR AL MUNICIPIO (ELA)

01-14-001-A-E-001-Algallarín	01-14-030-A-E-002-Ochavillo del Rio
01-14-021-A-E-001-Encinarejo de Córdoba	01-14-055-A-E-001-Castil de Campos
01-14-030-A-E-001-Aldea de Fuente Carreteros	01-14-060-A-E-001-Guajarrosa (La)

MANCOMUNIDADES

01-14-001-M-M-000-Mc. Zona Subbética de Córdoba	01-14-006-M-M-000-Mc. Valle del Guadiato
01-14-002-M-M-000-Mc. Zona Noroeste Valle de Pedroches	01-14-008-M-M-000-Mc. Vega del Guadalquivir
01-14-003-M-M-000-Mc. Zona Centro Valle de los Pedroches	01-14-009-M-M-000-Mc. Los Pedroches
01-14-004-M-M-000-Mc. Sierra Morena Cordobesa	01-14-010-M-M-000-Mc. Guadajoz y Campiña Este de Córdoba
01-14-005-M-M-000-Mc. Cm. Cordobesa Alto Guadalquivir	01-14-011-M-M-000-Mc. Campiña Sur de Córdoba

CONSORCIOS

00-00-007-C-C-000-C. Casa Árabe e Instituto Internacional Estudios Árabes	01-00-070-C-C-000-C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Vega del Guadalquivir
01-00-037-C-C-000-C. Red Prom. Econ., Form. y Empleo Andalucía	01-00-071-C-C-000-C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Subbética Cordobesa
01-00-040-C-C-000-C. Andaluz Desar. Económico y Medioambiental	01-00-076-C-C-000-C. Ferias de Puente Genil
01-00-057-C-C-000-C. Esc. Joyería de Córdoba	01-00-077-C-C-000-C. Pco. Servs. Sociales Ms. Intermedios Muninsur
01-00-058-C-C-000-C. Esc. Madera de Encinas Reales	01-00-078-C-C-000-C. Innovación, Modernización y Promoción de la Rambla
01-00-059-C-C-000-C. Orquesta de Córdoba	01-00-145-C-C-000-C. Caminos Rurales Campiña Norte
01-00-060-C-C-000-C. Prov. Prev. y Ex. Incendios y Prot. Civil	01-00-166-C-C-000-C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
01-00-061-C-C-000-C. Feria Agroganadera Valle de los Pedroches	01-00-213-C-C-000-C. Turístico Caminos de Pasión
01-00-062-C-C-000-C. Plataforma Supervivencia de la Cuenca del Guadalquivir	01-00-270-C-C-000-C. Mejora de la Hacienda Local
01-00-063-C-C-000-C. Provincial Desarrollo Económico	01-00-274-C-C-000-C. Desarrollo Entorno Embalse de Iznájar
01-00-064-C-C-000-C. Aguas Víboras Quiebrajano	01-00-275-C-C-000-C. Ruta del Vino Montilla Moriles
01-00-065-C-C-000-C. Feria del Olivo de Montoro	01-00-286-C-C-000-C. Transportes Metropolitano del Área de Córdoba
01-00-066-C-C-000-C. Turismo de Córdoba	01-00-292-C-C-000-C. "Fernando de los Ríos"
01-00-067-C-C-000-C. Expoalquivir	01-00-296-C-C-000-C. Vía Verde de la Subbética

INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

00-00-002-N-N-000-Asoc. Española de Municipios del Olivo (A.E.M.O.)	01-00-013-N-N-000-Asoc. Grupo de Desarrollo Rural Subbética
00-00-004-N-N-000-Asoc. Red Europea de Ciudades del Vino	01-00-059-N-N-000-Red andaluza de Desarrollo Estratégico Urbano y Territorial
00-00-010-N-N-000-Red de Juderías de España Caminos de Sefarad	01-00-060-N-N-000-F. Córdoba Ciudad Cultural
00-00-014-N-N-000-Asoc. Española Ciudades de la Cerámica	01-00-061-N-N-000-Asoc. Adot Siglo XXI
01-00-006-N-N-000-Asoc. Grupo Acción Local Campiña Sur Cordobesa	01-00-062-N-N-000-Asoc. Adroches para el desarrollo rural de Comarca Los Pedroches
01-00-007-N-N-000-Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir	01-00-064-N-N-000-F. ALFIMA
01-00-009-N-N-000-Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa	01-00-073-N-N-000-Asoc. Ciudades Andaluzas de Turismo del Caballo
01-00-010-N-N-000-Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.	08-00-010-N-N-000-Asoc. Española Pequeñas y Medianas Ciudad Vitivinícolas
01-00-011-N-N-000-Asoc. Turanzur	12-00-004-N-N-000-Asoc. Red de Ciudades AVE
01-00-012-N-N-000-Asoc. Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba ADEGUA	

ORGANISMOS AUTÓNOMOS

01-14-003-A-O-001-P. M. Vivienda y Servicios ALCAVISE	01-14-021-A-O-004-Inst. Municipal Artes Escénicas Gran Teatro de Córdoba (IMAE)
01-14-020-A-O-001-Residencia M. Mayores Santa Ana	01-14-034-A-O-001-Residencia Municipal Mayores Santa Ana de El Guijo
01-14-021-A-O-001-Inst. Municipal de Deportes	01-14-049-A-O-001-Instituto Municipal de Bienestar Social
01-14-021-A-O-002-Inst. M. Desarrollo Económico y Empleo de Córdoba	01-14-056-A-O-001-F. Juan Rejano
01-14-021-A-O-003-Inst. Municipal Gestión Medioambiental Jardín Botánico de Córdoba	01-14-000-D-O-001-Agencia Provincial de la Energía

SOCIEDADES MERCANTILES

01-14-004-A-P-001-Desarrollo de Almedinilla S.L.	01-14-056-A-P-001-E. Serv. y Gest. Medioambientalde Puente Genil, S.A. (EGEMASA)
01-14-009-A-P-001-Ardepinsa, S.L.	01-14-056-A-P-002-S. Desar. Puente Genil, S.L. (SODEPO)
01-14-017-A-P-001-Promocion y Desarrollo Carloteño S.A.	01-14-073-A-P-001-Desar. Villaviciosa, S.L.
01-14-021-A-P-001-Aguas de Córdoba (EMACSA)	01-14-000-D-P-001-E. Prov. Aguas de Córdoba (EMPROCASA)
01-14-021-A-P-002-Autobuses de Córdoba (AUCORSA)	01-14-000-D-P-002-Prom. Viviendas Córdoba (PROVICOSA)
01-14-021-A-P-003-Saneamientos de Córdoba (SADECO)	01-14-000-D-P-003-E. Prov. de Informática (EPRINSA)
01-14-021-A-P-004-Viviendas de Córdoba (VIMCORSAS)	01-14-000-D-P-004-E. Prov. Residuos y Medio Ambiente (EPREMASA)
01-14-021-A-P-005-Proy. Córdoba Siglo XXI, S.A. (PROCÓRDOBA) (En disolución)	01-00-000-F-P-024-Alonatur, S.A.
01-14-021-A-P-006-Mercacordoba S.A.	01-00-000-F-P-060-Guadiato 2000, S.A.
01-14-021-A-P-007-Cementerios y Servicios Funerarios Municipales de Córdoba S.A.	01-00-000-F-P-068-Proyecto de Los Pedroches, S.A.

01-14-026-A-P-001-S. Desar. Económico El Caño, S.L.	01-00-000-F-P-094-Corporación Indus. Córdoba Este, S.A. (CINCORES)
01-14-036-A-P-001-S. Desar. Hornachuelos (HORDESA)	01-00-000-F-P-116-Credialval, S.G.R.
01-14-037-A-P-001-S.Desarrollo y Turismo de Iznájar, S.L.U.	01-00-000-F-P-124-Turismo de Zuheros, S.L.
01-14-037-A-P-002-Turismo y Ocio de Iznájar S.L.	01-00-000-F-P-125-Quesería de las Sierras Subbéticas, S.L.
01-14-038-A-P-001-Suelo y Vivienda (SUVILUSA)	01-00-000-F-P-130-Residuos Indus. Madera de Córdoba, S.A.
01-14-038-A-P-002-Aguas de Lucena S.A.	01-14-005-M-P-001-Promalquivir y Desarrollo S.L.
01-14-038-A-P-003-Serviman Lucena S.L.	01-00-000-X-P-005-Sierra Morena Cordobesa, S.A.
01-14-038-A-P-004-Agencia de Innovación de Lucena S.L.	01-00-000-X-P-025-Subbética Turismo, S.L.
01-14-038-A-P-005-Lucabe Televisión Comarcal, S.L.	01-00-000-X-P-057-Fomento Iniciativas Cordobesas, S.C.R. S.A.
01-14-042-A-P-001-E. M. Suelo y Vivienda AtriumUlia S.L.	01-00-000-X-P-103-Corporación Indus. Córdoba Sur (CINCOSUR)
01-14-042-A-P-002-Aguas de Montilla S.A.	01-00-000-X-P-126-Corporación Ind. Córdoba Occidental, S.A.
01-14-044-A-P-001-Monturque, Suelo y Vivienda, S.L.	01-00-000-X-P-127-Corporación Ind. Córdoba Norte, S.A.
01-14-050-A-P-001-Desar. Inmobiliario Perabeño, S.L.	01-00-000-X-P-149-Ruta Bética Romana, S.L. (RUBERO)
01-14-052-A-P-001-Prom. Industriales, S.L.	01-00-000-X-P-162-Corporación Industrial Córdoba Sureste S.A.
01-14-055-A-P-002-Geiss-96, S.L.	01-00-000-X-P-166-Parque Agroalimentario del Sur de Córdoba S.A.
01-14-055-A-P-003-Aguas de Priego S.L.	

ORGANISMOS AUTONOMOS ADMINISTRATIVOS

01-14-002-A-V-001-O. Aut. Promoción y desarrollo	01-14-049-A-V-002-P. M. Cultura
01-14-006-A-V-001-O. Aut. Res. M. Mayores Fernando Santos	01-14-055-A-V-001-P. Niceto Alcalá-Zamora y Torres
01-14-013-A-V-001-P. Bienestar Social	01-14-055-A-V-002-P. Adolfo Lozano Sidro
01-14-013-A-V-002-P. M. Deportes	01-14-055-A-V-004-P. M. Víctor Rubio Chavarri
01-14-017-A-V-002-P. M. Deportes	01-14-056-A-V-001-Inst. M. Serv. Comunitarios
01-14-017-A-V-003-P. M. Serv. Sociales	01-14-061-A-V-001-Ctro. Res. M. Personas Mayores Ntra. Sra. de África
01-14-017-A-V-004-P. M. Cultura, Juventud y Festejos	01-14-062-A-V-001-P. Res. M. Mayores
01-14-019-A-V-001-P. M. Deportes	01-14-000-D-V-001-P. Prov. Turismo
01-14-021-A-V-004-Gerencia M. Urbanismo	01-14-000-D-V-002-P. Prov. Serv. Sociales
01-14-038-A-V-001-P. M. Deportes	01-14-000-D-V-003-F. Prov. Artes Plásticas Rafael Botí
01-14-038-A-V-002-Gerencia M. Urbanismo	01-14-000-D-V-004-O. Aut. Inst. Coop. Hacienda Local
01-14-049-A-V-001-P. Deportivo Municipal	

ENTIDAD PUBLICA EMPRESARIAL

01-14-038-A-I-001-Aparcamientos Municipales (Lucena)
--

CLASIFICACIÓN POR MUNICIPIO

Diputación Prov. Córdoba	Asoc. Española de Municipios del Olivo (A.E.M.O.)
Diputación Prov. Córdoba	Corporación Ind. Córdoba Este, S.A. (CINCORES)
Diputación Prov. Córdoba	Corporación Ind. Córdoba Sur (CINCOSUR)
Diputación Prov. Córdoba	Corporación Ind. Córdoba Occidental, S.A.
Diputación Prov. Córdoba	Corporación Ind. Córdoba Norte, S.A.
Diputación Prov. Córdoba	Corporación Industrial Córdoba Sureste S.A.
Diputación Prov. Córdoba	C. Prov. Prev. y Ex. Incendios y Protección. Civil
Diputación Prov. Córdoba	C. Provincial Desarrollo Económico
Diputación Prov. Córdoba	Agencia Provincial de la Energía
Diputación Prov. Córdoba	E. Prov. Aguas de Córdoba (EMPROACSA)
Diputación Prov. Córdoba	Prom. Viviendas Córdoba (PROVICOSA)
Diputación Prov. Córdoba	E. Prov. de Informática (EPRINSA)
Diputación Prov. Córdoba	E. Prov. Residuos y Medio Ambiente (EPREMASA)
Diputación Prov. Córdoba	P. Prov. Turismo
Diputación Prov. Córdoba	P. Prov. Serv. Sociales
Diputación Prov. Córdoba	F. Prov. Artes Plásticas Rafael Botí
Diputación Prov. Córdoba	O. Aut. Inst. Cooperación con la Hacienda Local
Diputación Prov. Córdoba	F. Deportia
Adamuz	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Adamuz	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Adamuz	C. Red Prom. Econ., Form. y Empleo Andalucía
Adamuz	C. Expoalquivir
Aguilar de la Frontera	O. Aut. Promoción y desarrollo
Aguilar de la Frontera	Asoc. Española Pequeñas y Medianas Ciudad Vitivinícolas
Aguilar de la Frontera	Parque Agroalimentario del Sur de Córdoba S.A.
Alcaracejos	F. ALFIMA
Alcaracejos	P. M. Vivienda y Servicios ALCAVISÉ
Almedinilla	Desarrollo de Almedinilla S.L.
Almodóvar del Río	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Almodóvar del Río	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Añora	O. Aut. Res. M. Mayores Fernando Santos
Añora	Asoc. Adroches para el desarrollo rural Comarca Los Pedroches
Baena	C. Turístico Caminos de Pasión
Belmez	Ardepinsa, S.L.
Bujalance	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Bujalance	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Bujalance	C. Expoalquivir
Bujalance	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Cabra	C. Pco. Servs. Sociales Ms. Intermedios Muninsur
Cabra	P. Bienestar Social
Cabra	P. M. Deportes
Cabra	F. Cultural Valera
Cañete de las Torres	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Cañete de las Torres	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Cañete de las Torres	C. Aguas Víboras Quiebrajano
Cañete de las Torres	C. Expoalquivir
Cañete de las Torres	C. Caminos Rurales Campiña Norte
Cañete de las Torres	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Carlota (La)	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Carlota (La)	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Carlota (La)	Promoción y Desarrollo Carloteño S.A.
Carlota (La)	P. M. Deportes
Carlota (La)	P. M. Serv. Sociales
Carlota (La)	P. M. Cultura, Juventud y Festejos

Carpio (El)	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Carpio (El)	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Carpio (El)	C. Expoalquivir
Carpio (El)	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Castro del Río	P. M. Deportes
Conquista	Residencia M. Mayores Santa Ana
Dos Torres	Asoc. Adot Siglo XXI
Dos Torres	Asoc. Adroches para el desarrollo rural de Comarca Los Pedroches
Espiel	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Espiel	S. Desar. Económico El Caño, S.L.
Fernán-Núñez	C. Andaluz Desar. Económico y Medioambiental
Fuente Palmera	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Fuente Palmera	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Guadalcázar	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Guadalcázar	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Guijo (El)	Residencia Municipal Mayores Santa Ana de El Guijo
Hornachuelos	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Hornachuelos	S. Desar. Hornachuelos (HORDESA)
Iznájar	S. Desarrollo y Turismo de Iznájar, S.L.U.
Iznájar	Turismo y Ocio de Iznájar S.L.
Lucena	C. Pco. Servs. Sociales Ms. Intermedios Muninsur
Lucena	C. Turístico Caminos de Pasión
Lucena	Aparcamientos Municipales
Lucena	Suelo y Vivienda (SUVILUSA)
Lucena	Aguas de Lucena S.A.
Lucena	Serviman Lucena S.L.
Lucena	Agencia de Innovación de Lucena S.L.
Lucena	P. M. Deportes
Lucena	Gerencia M. Urbanismo
Lucena	Asoc. Española Pequeñas y Medianas Ciudad Vitivinícolas
Lucena	F. Ciudades Medias del Centro de Andalucía
Lucena	Lucabe Televisión Comarcal, S.L.
Montemayor	C. Andaluz Desar. Económico y Medioambiental
Montilla	C. Pco. Servs. Sociales Ms. Intermedios Muninsur
Montilla	E. M. Suelo y Vivienda AtriumUlia S.L.
Montilla	Aguas de Montilla S.A.
Montilla	Asoc. Española Pequeñas y Medianas Ciudad Vitivinícolas
Montilla	F. Biblioteca Manuel Ruiz Luque
Montoro	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Montoro	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Montoro	C. Feria del Olivo de Montoro
Montoro	C. Expoalquivir
Monturque	Monturque, Suelo y Vivienda, S.L.
Obejo	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Palma del Río	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Palma del Río	C. Red Prom. Econ., Form. y Empleo Andalucía
Palma del Río	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Palma del Río	P. Deportivo Municipal
Palma del Río	P. M. Cultura
Palma del Río	Instituto Municipal de Bienestar Social
Palma del Río	Asoc. Ciudades Andaluzas de Turismo del Caballo
Pedro Abad	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Pedro Abad	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Pedro Abad	C. Expoalquivir
Pedro Abad	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla

Pedro Abad	Desar. Inmobiliario Perabeño, S.L.
Peñarroya-Pueblonuevo	Prom. Industriales, S.L.
Posadas	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Posadas	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Pozoblanco	C. Feria Agroganadera Valle de los Pedroches
Priego de Córdoba	Subbética Turismo, S.L.
Priego de Córdoba	C. Pco. Servs. Sociales Ms. Intermedios Muninsur
Priego de Córdoba	C. Turístico Caminos de Pasión
Priego de Córdoba	Geiss-96, S.L.
Priego de Córdoba	P. Niceto Alcalá-Zamora y Torres
Priego de Córdoba	P. Adolfo Lozano Sidro
Priego de Córdoba	P. M. Víctor Rubio Chavarri
Priego de Córdoba	Aguas de Priego S.L.
Puente Genil	Asoc. Turanzur
Puente Genil	C. Aguas Víboras Quiebrajano
Puente Genil	C. Pco. Servs. Sociales Ms. Intermedios Muninsur
Puente Genil	C. Turístico Caminos de Pasión
Puente Genil	F. Juan Rejano
Puente Genil	E. Serv. y Gest. Medioambiental de Puente Genil, S.A. (EGEMASA)
Puente Genil	S. Desar. Puente Genil, S.L. (SODEPO)
Puente Genil	Inst. M. Serv. Comunitarios
Rambla (La)	Asoc. Española Ciudades de la Cerámica
Rambla (La)	C. Red Prom. Econ., Form. y Empleo Andalucía
Rambla (La)	C. Innovación, Modernización y Promoción de la Rambla
Rute	C. Red Prom. Econ., Form. y Empleo Andalucía
Santa Eufemia	Ctro. Res. M. Personas Mayores Ntra. Sra. de África
Torrecampo	P. Res. M. Mayores
Valenzuela	C. Aguas Víboras Quiebrajano
Victoria (La)	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Victoria (La)	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Villa del Río	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Villa del Río	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Villa del Río	C. Expoalquivir
Villa del Río	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Villafranca de Córdoba	Asoc. Desar. Rural del Medio Guadalquivir
Villafranca de Córdoba	Asoc. Ctro. Iniciativas Turísticas Cm. Cordobesa Alto G.
Villafranca de Córdoba	C. Expoalquivir
Villafranca de Córdoba	C. Desar. Rural Cm. Sierra de Cazorla
Villaharta	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Villanueva del Rey	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Villaralto	F. Virgen del Buen Suceso
Villaviciosa de Córdoba	Asoc. Desar. Sierra Morena Cordobesa
Villaviciosa de Córdoba	Desar. Villaviciosa, S.L.
Zuheros	Turismo de Zuheros, S.L.

Córdoba	F. Escuela de Hostelería de Córdoba
Córdoba	Red andaluza de Desarrollo Estratégico Urbano y Territorial
Córdoba	F. Córdoba Ciudad Cultural
Córdoba	C. Turismo de Córdoba
Córdoba	Inst. Municipal de Deportes
Córdoba	Inst. M. Desarrollo Económico y Empleo de Córdoba
Córdoba	Inst. Mun. Gestión Medioambiental Jardín Botánico de Córdoba
Córdoba	Inst. Municipal Artes Escénicas Gran Teatro de Córdoba (IMAE)
Córdoba	Aguas de Córdoba (EMACSA)
Córdoba	Autobuses de Córdoba (AUCORSA)
Córdoba	Saneamientos de Córdoba (SADECO)

Córdoba	Viviendas de Córdoba (VIMCORSA)
Córdoba	Proy. Córdoba Siglo XXI, S.A. (PROCÓRDOBA)(En disolución)
Córdoba	Mercacordoba S.A.
Córdoba	Cementerios y Servicios Funerarios Municipales de Córdoba S.A.
Córdoba	Gerencia M. Urbanismo
Córdoba	Asoc. Ciudades Andaluzas de Turismo del Caballo
Córdoba	F. Deportia

Fuente: Oficina virtual para la coordinación financiera con las entidades locales. Inventario de Entes del Sector Público local. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014)

2) ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

G. COMUNIDAD AUTÓNOMA

Código de Ente	Nombre
01-00-000-B-B-000	Comunidad Autónoma de Andalucía

OO.AA.ADMINISTRATIVOS

01-00-000-B-V-002	Inst. Andaluz Administración Pública
01-00-000-B-V-004	Inst. Estadística y Cartografía de Andalucía (I.E.C.A.)
01-00-000-B-V-006	Inst. Andaluz Mujer
01-00-000-B-V-007	Ctro. Andaluz Arte Contemporáneo
01-00-000-B-V-008	Inst. Andaluz Juventud
01-00-000-B-V-009	Serv. Andaluz Salud
01-00-000-B-V-014	Inst. Andaluz Inv. y Form. Agraria, Pesquera, Alimentaria y Prod. Eco.
01-00-000-B-V-017	Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales
01-00-000-B-V-018	Agencia de defensa de la Competencia de Andalucía
01-00-000-B-V-019	Agencia Andaluza de Evaluación Educativa
01-00-000-B-V-020	Instituto Andaluz de enseñanzas artísticas superiores

ENTIDADES PÚBLICAS EMPRESARIALES

01-00-000-B-I-001	Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico
01-00-000-B-I-002	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
01-00-000-B-I-003	Agencia Publica Emp. de la Radio y Televisión de Andalucía
01-00-000-B-I-004	Agencia Andaluza del Conocimiento
01-00-000-B-I-005	Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía
01-00-000-B-I-006	Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía
01-00-000-B-I-012	Agencia de Obra Pública de la Junta de Andalucía
01-00-000-B-I-014	Agencia Pca. Empres. Sanitaria Hospital Alto Guadalquivir
01-00-000-B-I-015	Agencia Pca. Empresarial Sanitaria Bajo Guadalquivir
01-00-000-B-I-016	Agencia Andaluza de Instituciones Culturales
01-00-000-B-I-018	Ente Público Andaluz de Infraestructuras y Servicios Educativos
01-00-000-B-I-019	E. Pca. Emergencias Sanitarias (EPES)
01-00-000-B-I-020	E. Pca. Suelo Andalucía (EPSA)
01-00-000-B-I-022	Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía
01-00-000-B-I-023	Agencia Andaluza de la Energía

ENTES PÚBLICOS

01-00-000-B-U-011	Consejo Audiovisual de Andalucía
01-00-000-B-U-015	Instituto Andaluz de Finanzas

AGENCIAS

01-00-000-B-Y-001	Agencia Tributaria de Andalucía
01-00-000-B-Y-003	Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía
01-00-000-B-Y-004	Servicio Andaluz de Empleo

CONSORCIOS

01-14-004-C-C-000	Consortio Escuela de Joyería de Córdoba
01-14-005-C-C-000	Consortio Escuela de la Madera de Encinas Reales
01-14-006-C-C-000	Consortio Orquesta de Córdoba
01-14-018-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Campiña Sur Cordobesa
01-14-019-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. del Alto Guadalquivir
01-14-020-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Vega del Guadalquivir
01-14-021-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Subbética Cordobesa
01-14-022-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Zona Pozoblanco
01-14-023-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Zona Hinojosa del Duque
01-14-024-C-C-000	C. Unidad Territ. Emp. y Desar. Local y Tecn. Guadajoz y Campiña Este
01-14-028-C-C-000	Consortio de Transporte Metropolitano del Área de Córdoba

FUNDACIONES

01-14-008-H-H-000	Fundación Córdoba Ciudad Cultural
01-14-009-H-H-000	Fundación San Andrés y la Magdalena
01-14-010-H-H-000	Fundación San Juan de Dios y San Rafael
01-14-011-H-H-000	Fundación Obra Pía Simón Obejo y Valera
01-14-012-H-H-000	Fundación Patronato Valeriano Pérez
01-14-013-H-H-000	Fundación para la Investigación Biomédica en Córdoba (FIBICO)

OTRAS INST. SIN ÁNIMO DE LUCRO

01-00-002-N-N-000	Asociación de Universidades Públicas Andaluzas (AUPA)
50-00-004-N-N-000	Federación de Organismos o Entid. de Radio y Telev. Autonom. (FORTA)

SOCIEDADES MERCANTILES

01-00-000-B-P-001	Esc. Andaluza de Salud Pública, S.A. (EASP)
01-00-000-B-P-004	Verificaciones Ind. Andalucía, S.A. (VEIASA)
01-00-000-B-P-005	Empr. Andaluza Gestión Instalaciones y Turismo Juvenil S.A.
01-00-000-B-P-008	Canal Sur Radio, S.A.
01-00-000-B-P-009	Canal Sur Televisión, S.A.
01-00-000-B-P-011	Red Logística de Andalucía, S.A.
01-00-000-B-P-014	Agencia Andaluza Prom. Exterior, S.A. (EXTENDA)
01-00-000-B-P-048	Infraestructuras Turísticas Andalucía, S.A. (INTASA)
01-00-000-F-P-130	Residuos Indus. Madera de Córdoba, S.A.
01-00-000-F-P-140	Andalucía Comercio Electrónico, S.A.
01-00-000-F-P-164	Parque Científico-Tecnológico de Córdoba, S.L.
01-00-000-F-P-166	Parque Solar Rabanales, S.A.
01-00-000-X-P-114	Suraval, S.G.R.
01-00-000-X-P-164	Parque Agroalimentario del Sur de Córdoba, S.A.

Fuente: Informe sobre el impacto del sector público autonómico en la actividad económico-financiera de las Comunidades Autónomas. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014)

3) ADMINISTRACIÓN ESTATAL

ENTIDAD
Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS)
Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)
Centro Penitenciario (Ministerio del Interior)
Jefatura Provincial de Tráfico (Ministerio del Interior)
Confederación Hidrográfica del Guadalquivir
FOGASA
MUFACE
Instituto de Agricultura Sostenible (CSIC)
Instituto de Estudios Sociales Avanzados (CSIC)
Administración de Justicia (Secretarios, Jueces y Fiscales)
Delegación Provincial del I.N.E. y de la Oficina del Censo Electoral de Córdoba
Dependencia Provincial del T.E.A.R. de Andalucía, en Córdoba
Delegación de la A.E.A.T. de Córdoba
Dependencia de Aduanas e Impuestos Especiales de Córdoba
Administración de la A.E.A.T. de Lucena (Córdoba)
Administración de la A.E.A.T. de Montilla (Córdoba)
Administración de la A.E.A.T. de Peñarroya-Pueblonuevo (Córdoba)
Administración de la A.E.A.T. de Pozoblanco (Córdoba)

4) ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

01-00-000-B-W-003	Universidad de Córdoba
01-00-000-B-P-068	Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, S.L.
01-00-000-B-P-064	Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, S.A.
01-00-000-B-P-066	Ucoidiomas, S.L.
01-00-000-B-P-067	Ucodeporte, S.L.
50-00-000-X-P-004	SIGMA Gestión Universitaria A.I.E.

Campus Universitario de Rabanales
Campus Centro
Campus Menéndez Pidal
Campus Belmez

Facultades

Facultad de Veterinaria
Facultad de Medicina
Facultad de Filosofía y Letras
Facultad de Ciencias de la Educación
Facultad de Ciencias del Trabajo
Facultad de Enfermería
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y de Montes
Facultad de Ciencias
Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela Politécnica Superior de Córdoba
Escuela Politécnica Superior de Belmez

Centros adscritos a la Universidad de Córdoba

Centro Magisterio 'Sagrado Corazón'

Departamentos

Agronomía
Anatomía y Anatomía Patológicas Comparadas
Arquitectura de Computadores, Electrónica y Tecnología Electrónica
Biología Celular, Fisiología e Inmunología
Bioquímica y Biología Molecular
Botánica, Ecología y Fisiología Vegetal
Bromatología y Tecnología de los Alimentos
Ciencias de la Antigüedad y de la Edad Media
Ciencias del Lenguaje
Ciencias Jurídicas Internacionales e Históricas y Filosofía del Derecho
Ciencias Morfológicas
Ciencias Sociales y Humanidades
Ciencias Sociosanitarias, Radiología y Medicina Física
Ciencias y Recursos Agrícolas y Forestales
Derecho Civil, Penal y Procesal
Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Derecho Público y Económico
Didáctica de las Ciencias Sociales y Experimentales
Economía, Sociología y Política Agrarias
Educación
Educación Artística y Corporal
Enfermería
Especialidades Médico-Quirúrgicas
Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Org. de Empresas y Economía aplicada
Farmacología, Toxicología y Medicina Legal y Forense
Filologías Inglesa y Alemana
Física
Física Aplicada
Genética
Geografía y Ciencias del Territorio
Historia del Arte, Arqueología y Música
Historia Moderna, Contemporánea y de América
Informática y Análisis Numérico
Ingeniería Eléctrica
Ingeniería Forestal
Ingeniería Gráfica y Geomática
Ingeniería Rural
Literatura Española
Matemáticas
Mecánica
Medicina (Medicina, Dermatología y Otorrinolaringología)
Medicina y Cirugía Animal
Microbiología
Producción Animal
Psicología
Química Agrícola y Edafología
Química Analítica
Química Física y Termodinámica Aplicada
Química Inorgánica e Ingeniería Química
Química Orgánica
Sanidad Animal
Traducción e Interpretación, Lenguas Romances, Estudios Semíticos y Documentación
Zoología

ANEXO IV. POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

MUNICIPIO	AMBOS SEXOS	HOMBRES	MUJERES
Adamuz	4.368	2.234	2.134
Aguilar de la Frontera	13.671	6.898	6.773
Alcaracejos	1.529	739	790
Almedinilla	2.501	1.259	1.242
Almodóvar del Río	7.997	4.034	3.963
Añora	1.554	773	781
Baena	20.358	10.381	9.977
Belalcázar	3.452	1.665	1.787
Belmez	3.289	1.603	1.686
Benamejí	5.121	2.549	2.572
Blázquez, Los	721	372	349
Bujalance	7.792	3.894	3.898
Cabra	20.835	10.280	10.555
Cañete de las Torres	3.087	1.583	1.504
Carcabuey	2.668	1.349	1.319
Cardeña	1.634	826	808
Carlota, La	13.903	7.001	6.902
Carpio, El	4.582	2.273	2.309
Castro del Río	8.108	4.035	4.073
Conquista	455	222	233
Córdoba	328.704	157.969	170.735
Doña Mencía	4.982	2.442	2.540
Dos Torres	2.494	1.231	1.263
Encinas Reales	2.407	1.199	1.208
Espejo	3.510	1.767	1.743
Espiel	2.459	1.245	1.214
Fernán-Núñez	9.848	4.945	4.903
Fuente la Lancha	360	184	176
Fuente Obejuna	5.043	2.586	2.457
Fuente Palmera	11.112	5.607	5.505
Fuente-Tójar	744	356	388
Granjuela, La	498	258	240
Guadalcazar	1.595	796	799
Guijo, El	392	202	190
Hinojosa del Duque	7.172	3.497	3.675
Hornachuelos	4.703	2.360	2.343
Iznájar	4.725	2.383	2.342
Lucena	42.754	21.282	21.472
Luque	3.229	1.624	1.605
Montalbán de Córdoba	4.475	2.255	2.220
Montemayor	4.069	2.031	2.038
Montilla	23.752	11.753	11.999
Montoro	9.801	4.821	4.980
Monturque	1.990	991	999
Moriles	3.907	1.951	1.956
Nueva Carteya	5.531	2.800	2.731
Obejo	1.985	1.013	972
Palenciana	1.589	796	793

Cifras de población Padrón municipal 2013 (continuación)

MUNICIPIO	AMBOS SEXOS	HOMBRES	MUJERES
Palma del Río	21.582	10.772	10.810
Pedro Abad	2.977	1.510	1.467
Pedroche	1.658	812	846
Peñarroya-Pueblonuevo	11.600	5.603	5.997
Posadas	7.554	3.775	3.779
Pozoblanco	17.519	8.562	8.957
Priego de Córdoba	23.171	11.355	11.816
Puente Genil	30.244	15.072	15.172
Rambla, La	7.580	3.807	3.773
Rute	10.560	5.272	5.288
San Sebastián de los Ballesteros	840	423	417
Santa Eufemia	916	466	450
Santaella	6.142	3.107	3.035
Torrecampo	1.210	594	616
Valenzuela	1.289	634	655
Valsequillo	392	186	206
Victoria, La	2.385	1.188	1.197
Villa del Río	7.473	3.735	3.738
Villafranca de Córdoba	4.876	2.513	2.363
Villaharta	751	378	373
Villanueva de Córdoba	9.326	4.639	4.687
Villanueva del Duque	1.582	796	786
Villanueva del Rey	1.134	574	560
Villaralto	1.262	617	645
Villaviciosa de Córdoba	3.511	1.778	1.733
Viso, El	2.723	1.348	1.375
Zuheros	710	359	351
Total provincial	802.422	394.189	408.233

Fuente: INE (2014a)

