

La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España

The ability to learn as directive skill: an empirical application to the local administration of the province of Cordoba, Spain

Francisco Javier Pereda Pérez^{1*}, Tomás López Guzmán², Francisco González Santa Cruz¹

Pereda Pérez, F. J., López Guzmán, T., González Santa Cruz, F. La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Número 66: 28-36, septiembre-diciembre 2015.

RESUMEN

El artículo presenta las conclusiones de una investigación sobre la capacidad de aprender como habilidad directiva en el contexto de la administración local en la Provincia de Córdoba (España), en la que se posiciona como la habilidad mejor valorada tanto por el personal directivo como subordinado —y su gran y a la vez decisiva influencia— sobre las variables organizacionales.

ABSTRACT

The paper presents the findings of an investigation into the ability to learn as a directive skill in the context of local government in the Province of Cordoba (Spain), where it is the skill most highly valued by

Palabras clave: habilidades directivas, capacidad de aprender, administración local, empleados públicos, capital humano.

Keywords: management skills, ability to learn, local government, public employees, human capital.

Recibido: 22 de mayo de 2014, aceptado: 8 de abril de 2015

¹ Departamento de Estadística, Econometría, Investigación operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada, Área de Organización de Empresas, Universidad de Córdoba, España.

² Departamento de Estadística, Econometría, Investigación operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada, Área de Economía Aplicada, Universidad de Córdoba, España.

* Autor para correspondencia: td1pep@uco.es

both managers and subordinates, and the large, yet decisive, influence it has on organizational variables.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el entorno económico ha cambiado radicalmente. Y dentro del mismo los conocimientos no solo han adquirido una importancia vital, sino que su significado ha variado y transformado la sociedad y la economía. La progresiva creación en las organizaciones de una cultura de aprendizaje permanente es un recurso económico básico, lo que ha permitido obtener una ventaja competitiva a través de la capacidad de aprender en la que las personas son un elemento determinante en toda organización. Y las administraciones locales no son ajenas a este proceso imparable.

En el horizonte del siglo XXI, en el que el conocimiento se convierte en protagonista principal del quehacer económico y en el que la vida media de los conocimientos y de las innovaciones tecnológicas disminuye constantemente, la capacidad de aprender se convierte en una nueva ventaja competitiva (Palomino Silva, 2005). Desarrollar la capacidad de aprender quizá sea el compromiso de desarrollo más importante que puede hacer una persona del siglo XXI, de ahí que *aprender a aprender* se va a convertir rápidamente en la habilidad número uno del siglo XXI (Hunt, 1997).

Se determina que la capacidad de aprender es la habilidad directiva con mayor valoración de entre una amplia muestra de habilidades, lo que permite establecer que las acciones a desarrollar por los responsables de las organizaciones vayan encaminadas a dar una respuesta adecuada a la disposición muy favorable hacia el aprendizaje continuo por parte de los empleados públicos. Efectivamente, la hipótesis de esta investigación consiste en que la capacidad de aprenderse configura como una variable de gran impacto organizacional si es gestionada adecuadamente. Para su logro, las organizaciones deberán velar y actuar sobre variables como satisfacción, formación continua, delegación, etc., que hagan eficaces las medidas a adoptar para obtener resultados significativos.

Este artículo está estructurado, además de la introducción, con una revisión teórica sobre la capacidad de aprender, para continuar con un apartado dedicado a la descripción de la provincia de Córdoba (España) como área geográfica a la que se circunscribe la investigación. Le sigue un apartado dedicado a la metodología aplicada y se analizan los principales resultados de la investigación realizada. Para terminar, se elaboran las conclusiones obtenidas más relevantes, que pretenden contribuir al avance del conocimiento científico sobre la materia objeto de estudio y que ponen en valor la importancia estratégica de una habilidad directiva, la capacidad de aprender en el contexto de un tipo de organización —el sector público—, que está llamado a desempeñar un papel destacado en la sociedad del conocimiento.

Revisión de la literatura

La capacidad de aprender es una habilidad personal básica que constituye un instrumento de gran fuerza para las personas. Los neurocientíficos dicen que solo 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 hacen las personas 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 workers*, en inglés). Ciertamente, desarrollar la capacidad de aprender implica estar plenamente integrado y adaptado a esta nueva realidad: la sociedad del conocimiento exige un aprendizaje continuo.



Figura 1. La capacidad de aprender como proceso. Elaboración de los autores.

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 nos presenta la Era de la Información (Hunt, 1997). Ahora la realidad que está imponiendo internet, hace que a golpe de clic de ratón podamos acceder a un vasto volumen de información. Y lo más importante, de forma inmediata. No se trata sólo de acumular conocimientos. Cerro Guerrero (2010) afirma que la plena realización como persona depende sobre todo del desarrollo del carácter. Por ello, desarrollar la capacidad de aprender aborda tanto el cultivo del carácter como el desarrollo de las habilidades de aprendizaje que mejor convienen.

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. 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.

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 (Figura 1). Se percibe, por tanto, que tiene dos elementos fundamentales: lo que se aprende y cómo se aplica. La reflexión del directivo con respecto a sus 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. Por tanto, la capacidad de aprender como habilidad directiva y personal se constituye como un aliado fundamental para los gestores y responsables de empresas y administraciones públicas; como afirma Lowney (2004), una de las características que desarrollan los líderes es que están siempre enseñando y aprendiendo.

En relación con el 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*. 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 este 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 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).

Descripción del área geográfica

La investigación se ha desarrollado en la provincia de Córdoba, que ocupa una extensión de 13,770 km², situada en el centro de la región de Andalucía, España. Tenía una población de 802,422 habitantes en 2013 (Instituto Nacional de Estadística, 2013), que representa el 9.56% de la población andaluza y el 1.72% de la población española. La capital de la



Figura 2. Ubicación de la provincia de Córdoba (España).
Elaboración de los autores a partir del sitio electrónico Luventicus.

provincia está situada en la ciudad de Córdoba, que reúne al 40.96% de toda la población (Figura 2).

La provincia de Córdoba se organiza administrativamente en torno a 75 municipios, entre los que predominan los de menos de 5,000 habitantes el 62.7%, si bien representan el 13.5% de la población total de la provincia. En cambio, ocho municipios —entre ellos la capital—, suponen el 63.7% de la población total. Con respecto a la población, se distribuye por sexos con 49.12% de hombres y 50.88% de mujeres.

Tabla 1. Empleados públicos

ÁMBITO	ADMINISTRACIÓN LOCAL	TOTAL
ESPAÑA	549,807	2,576,746
ANDALUCÍA	113,369	470,426
CÓRDOBA	10,058	44,646

Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013).

La Administración Local en la provincia de Córdoba ocupa un total de 10,058 efectivos (INE, 2013), entre personal laboral y personal funcionario, distribuidos entre un importante número de entidades de diferente personalidad jurídica.

Tabla 2. Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico	Córdoba capital y provincia
Universo	Personal de la administración local
Tamaño del universo	10,058 empleados de la administración local
Modo de aplicación	Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado y mediante cuestionario online
Tamaño de la muestra	368
Error	5.01%
Período de recogida de información	Septiembre-diciembre 2013

Fuente: Elaboración propia.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en la administración local de la Provincia de Córdoba, que incluía a una importante representación de ayuntamientos y otras entidades dependientes y dentro de las mismas; la población universo se refería a todos los empleados públicos, funcionarios y laborales.

El instrumento para la recogida de la información ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado, en soporte papel y en línea, constituido por cuatro bloques (adaptado de González Santa Cruz et al., 2012): Bloque I. Variables sobre la Administración a la que pertenece; Bloque II. Variables relacionadas con el puesto de trabajo, basado en el cuestionario de Robina (2003); Bloque III. Variables relacionadas

Tabla 3. Perfil sociodemográfico y profesional

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Sexo			Estado civil		
Mujer	N=361	42.9	Soltero/a	N=362	7.5
Hombre		57.1	Casado/a		85.3
Edad (años)			Divorciado/a		6.6
De 18 a 25 años	N=363	0	Viudo/a		0.6
De 26 a 35 años		7.4	Nivel de formación		
De 36 a 45 años		34.7	Bachillerato o inferior	21.9	
De 46 a 55 años		43.3	Formación profesional	18	
De 56 a 65 años		14.3	Diplomado universitario	22.7	
Más de 65 años		7.4	Licenciado universitario	30.5	
Nivel salarial (Retribución neta)			Master o Doctorado	6.9	
Hasta 1,000 €/mes	N=363	1.9	Tipo de personal		
De 1,001 a 1,500 €/mes		32.8	Funcionarios	N=346	67.3
De 1,501 a 2,000 €/mes		34.4	Laborales	32.7	
De 2,001 a 2,500 €/mes		17.6	Formación específica en habilidades		
De 2,501 a 3,000 €/mes		10.2	Sí	N=362	50.6
Más de 3,000 €/mes		3	No	49.4	
Grupo clasificación actual (Funcionarios)			Grupo clasificación actual (Laborales)		
Grupo A-A1	N=233	24.5	Grupo I	N=113	29.2
Grupo B-A2		15	Grupo II		23.9
Grupo C-C1		37.3	Grupo III		21.2
Grupo D-C2		22.3	Grupo IV		18.6
Grupo E-AP		0.9	Grupo V		7.1
Puesto directivo			Nº de empleados a cargo		
Director General	N=182	2.2	Hasta 25	N=147	85
Gerente		2.7	De 26 a 100		10.2
Jefe de servicio		17.6	De 101 a 250		3.4
Jefe de departamento		19.2	De 251 a 1,000		1.4
Jefe de neg., unidad o grupo		35.7			
Otros		22.5			

Fuente: Elaboración de los autores a partir de la investigación de campo (2013).

con las habilidades directivas en el desempeño de su puesto de trabajo; Bloque IV. Variables sociológicas.

Para el tratamiento de los datos se utilizó el programa SPSS versión 21 y se realizó un análisis estadístico descriptivo y uno de varianza (ANOVA) en relación con la capacidad de aprender.

RESULTADOS

En la Tabla 3 se recoge el perfil sociodemográfico y profesional de los empleados públicos encuestados.

De acuerdo con los datos obtenidos en la Tabla 3, se pueden obtener algunas conclusiones parciales relativas a la composición de la muestra, que son bastante destacables y permiten obtener el perfil del empleado público de la Provincia de Córdoba: a) existe una mayor presencia del hombre (57.1%); b) más de dos tercios de los empleados (78%)

tienen menos de 55 años, destaca el intervalo 45-55 años con el 43.3%; c) la mayoría está casado/a, pues representan nada menos que el 85.4%; d) la mitad tiene formación universitaria (51.2%); e) el nivel salarial muestra una gran concentración (67.2%) en los intervalos que van de 1,001 a 2,000 euros/mes; f) es significativo el equilibrio entre los que sí han recibido formación específica (50.6%) en materia de habilidades, frente a los que no han recibido ninguna (49.4%); g) se constata una gran mayoría de personal funcionario frente a personal laboral, concretamente 67.3% frente a 32.7%, respectivamente; h) en cuanto al grupo de clasificación actual, destacan dos grupos sobre el resto: el C1, en funcionarios, con 37.3% y el I, en laborales, con 29.2%; i) destacan entre los puestos de responsabilidad el de jefatura de negociado, unidad o grupo con 35.7%, por tanto, se trata de puestos intermedios y se constata una gran mayoría en directivos (85%) con unos efectivos a su cargo de hasta 25 trabajadores. En la Tabla 4 se presenta

Tabla 4. Valoración de las habilidades directivas en la Administración Local

Como responsable		Como subordinado	
Habilidad	Media	Habilidad	Media
Capacidad de aprender	4.28	Capacidad de aprender	3.50
Resolución problemas y toma de decisiones	4.14	Capacidad de comunicación	3.50
Colaboración y trabajo en equipo	4.11	Resolución problemas y toma de decisiones	3.42
Desarrollo personal	3.97	Colaboración y trabajo en equipo	3.39
Capacidad de comunicación	3.92	Presentaciones en público	3.33
Negociación	3.91	Resolución de conflictos	3.26
Motivación	3.88	Asertividad	3.25
Creatividad	3.84	Gestión del estrés	3.24
Liderazgo	3.78	Gestión del tiempo	3.24
Resolución de conflictos	3.76	Delegación	3.23
Inteligencia emocional	3.75	Motivación	3.21
Asertividad	3.71	Negociación	3.19
Presentaciones en público	3.70	Optimización de recursos	3.18
Desarrollo de visión	3.69	Creatividad	3.17
Delegación	3.68	Desarrollo de visión	3.15
Gestión del tiempo	3.65	Liderazgo	3.14
Desarrollo de personas	3.63	Inteligencia emocional	3.14
Optimización de recursos	3.62	Desarrollo de personas	3.12
Gestión del estrés	3.61	Gestión de reuniones	3.10
Gestión del talento	3.58	Desarrollo personal	3.10
Gestión de reuniones	3.57	Gestión del talento	3.01
Coaching	3.41	Coaching	2.91

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo (2013).

Tabla 5a. Análisis de varianza (ANOVA): Capacidad de aprender–perfil sociodemográfico por sexo y estado civil

SEXO	Hombre	Mujer					F	p-value
Capacidad de aprender (directivos)	4.19	4.49					5.60	0.019*
Cap. de aprender (subordinados)	3.24	3.73					10.33	0.001*
ESTADO CIVIL	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo			F	p-value
Capacidad de aprender (directivos)	4.40	4.28	4.20				0.17	0.84
Cap. de aprender (subordinados)	3.82	3.46	3.29	4.00			0.86	0.461

Tabla 5b. Análisis de varianza (ANOVA): Capacidad de aprender–perfil sociodemográfico por edad, nivel de formación y nivel salarial

EDAD	de 26 a 35 años	de 36 a 45 años	de 46 a 55 años	de 56 a 65 años	Más de 65 años		F	p-value
Capacidad de aprender (directivos)	4.10	4.39	4.32	4.07			1.31	0.273
Cap. de aprender (subordinados)	3.53	3.64	3.51	2.85	5.00		2.73	0.03*
NIVEL FORMACION	Bachill. o inferior	Formación Prof.	Diplomado univ.	Licenciado univ.	Máster o Doctorado		F	p-value
Capacidad de aprender (directivos)	4.13	4.11	4.47	4.25	4.41		1.22	0.303
Cap. de aprender (subordinados)	3.22	3.78	3.56	3.53	3.25		1.71	0.147
NIVEL SALARIAL	Hasta 1.000	de 1.001 a 1.500	de 1.501 a 2.000	de 2.001 a 2.500	2.501 - 3.000	Más 3.000	F	p-value
Capacidad de aprender (directivos)	3.00	4.23	4.40	4.35	4.34	3.73	2.85	0.017*
Cap. de aprender (subordinados)	3.67	3.63	3.36	3.41	3.33	3.50	0.54	0.745

* Significativo al 5% ** Significativo al 10%. Fuente: Elaboración propia.

la valoración de un inventario de 22 habilidades directivas, desde la percepción del directivo-responsable y desde el subordinado, con lo que se obtienen los siguientes datos:

En la Tabla 4 se presentan las valoraciones que sobre las habilidades directivas se realizan por los empleados de la administración local. Como primera conclusión se encuentra que la habilidad directiva mejor valorada tanto por el personal de este nivel encuestado como por los subordinados es la *capacidad de aprender*, que se ha definido como la *actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de los objetivos*. Se destaca igualmente una valoración media de todas las habilidades, que por el personal directivo

alcanza 3.78; mientras que si son valoradas por los empleados públicos que no ocupan puestos con personal a su cargo se reduce hasta 3.21; aunque es preciso destacar la mayor desviación típica en las valoraciones de los subordinados (1.19 de media) frente a las de los directivos/responsables (0.85 de media). Lo que sí es concluyente es que se produce una mejor autovaloración de las habilidades por parte del personal directivo frente a la percepción de los subordinados. Asimismo, se ha utilizado el análisis de varianza (ANOVA) para verificar la relación existente entre la capacidad de aprender con respecto a determinadas variables sociológicas (sexo, estado civil, edad, formación y nivel salarial) con resultados significativos que se exponen en las Tablas 5a y 5b.

Tabla 6. Análisis de varianza (ANOVA): Capacidad de aprender–variables organizacionales

Variable organizacional	Capacidad de aprender (directivos)			Capacidad de aprender (subordinados)		
	MEDIA	F	P-VALUE	MEDIA	F	P-VALUE
En el clima organizacional	4.27	2.12	0.081 **	4.19	1.007	0.405
En la mejora de la eficacia y eficiencia	4.49	3.498	0.009 *	4.43	0.922	0.452
En la valoración y percepción de los ciudadanos	4.10	1.326	0.263	4.05	1.496	0.204
En la motivación y satisfacción de los empleados	4.40	3.007	0.02 *	4.44	1.122	0.347
En la selección de los empleados públicos	3.98	1.62	0.172	4.00	0.854	0.492
En los resultados alcanzados	4.47	2.214	0.07 *	4.33	1.464	0.214

* Significativo al 5%. ** Significativo al 10%. Fuente: Elaboración propia.

De la relación edad/capacidad de aprender de los subordinados y nivel salarial/capacidad de aprender de los directivos se infieren conclusiones que permiten valorar la importancia que la capacidad de aprender tiene para la organización, puesto que la no existencia de diferencias significativas (0.017 de valor *P* asociado) muestra una enseñanza muy valiosa por parte de la organización. Asimismo, la edad resulta ser una característica que dentro del ayuntamiento no ofrece diferencias en la valoración de la capacidad de aprender como habilidad más destacada. En síntesis, estas dos conclusiones ofrecen enseñanzas que la administración local deberá considerar como variable estratégica en las decisiones a adoptar en el futuro, encaminadas a potenciar un capital humano deseoso de oportunidades, desarrollo personal y profesional.

En relación con determinadas variables organizacionales, en la Tabla 6 se analiza la relación entre la capacidad de aprender con variables de gran transcendencia en gestión de las empresas (clima organizacional, motivación y satisfacción, mejora eficacia y eficiencia, selección empleados, etc.).

Finalmente, respecto al análisis de varianza (ANOVA), se muestran en las Tablas 5a, 5b y 6 los resultados sobre la incidencia que la valoración sobre la habilidad directiva *capacidad de aprender* tiene con respecto a determinadas variables sociológicas y organizacionales, respectivamente. Se obtiene, en primer lugar, que no existen diferencias significativas en relación con el sexo, tanto respecto a directivos como a subordinados. En cambio, en relación con otras variables, la significación desaparece en el estado civil y el nivel de formación; mientras que en la edad y nivel salarial no existen diferencias significativas con respecto a la consideración de

la capacidad de aprender en los supuestos de subordinados y directivos, respectivamente. Esta circunstancia presenta a la capacidad de aprender como una habilidad transversal, cuya importancia no entiende de nivel jerárquico ni de sexo; por lo que las organizaciones, y las públicas en especial, deberán potenciarla adecuadamente.

Se considera que las variables analizadas confirman la percepción que para el directivo público tiene el desarrollo de la capacidad de aprender como habilidad directiva. El análisis ANOVA confirma una influencia significativa de la capacidad de aprender como habilidad directiva en la organización. Por otro lado, con referencia a la percepción de los subordinados los resultados no son concluyentes; es decir, no se muestran diferencias significativas.

DISCUSIÓN

Los resultados del análisis de la varianza respecto a variables organizacionales muestran una gran significación con respecto a las valoraciones del personal directivo, pues de las seis variables contempladas, cuatro presentan niveles de significación (clima organizacional, mejora de la eficacia y eficiencia, motivación y satisfacción de los empleados y resultados alcanzados). En cambio, en las valoraciones del personal subordinado no se obtienen en ninguna de las variables resultados significativos. Este resultado puede producirse por la mayor implicación con los objetivos organizacionales que el personal directivo tiene con respecto al subordinado. La capacidad de aprender puede ser favorecida por la gestión de factores o elementos de apoyo que facilitan los procesos de interacción de la organización con el entorno y aquellos que nacen en

forma interna. Concretamente en el sector público, y específicamente en la administración local, la capacidad de aprender puede tener un gran impacto en ámbitos como: la toma de decisiones, la delegación para afianzar el compromiso y la participación, la creatividad e innovación y el desarrollo de una fuerza de trabajo centrada en el conocimiento-acción.

Asimismo, si se siguen las conclusiones de Aburto y Bonales (2011), sobre la influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional, se podría avanzar en las conclusiones ya apuntadas en este artículo sobre la repercusión que la capacidad de aprender como habilidad directiva tiene en las variables organizacionales, que en definitiva son la base de una verdadera ventaja competitiva. Se evidencia, por tanto, un cambio en las cualidades que les son exigidas a los directivos; entre ellas *adquirir nueva formación* (Robina, 2003).

Diversos autores como Fiol y Lyles (1985), y Senge et al. (1999) sostienen que el aprendizaje y los conocimientos son, por lo general, la base de mejores resultados. En esta línea, una de las conclusiones fundamentales que se extrae de la investigación desarrollada por Prieto Pastor (2005) es que, si bien cada organización aprende en función de sus particularidades internas y las de su entorno, el principal reto que se afronta en el desarrollo de la capacidad de aprender es el de potenciar el estado de equilibrio entre los dos aspectos fundamentales del conocimiento: la existencia de una cartera de conocimientos y el desarrollo de flujos de conocimiento para su renovación, transformación y aplicación.

CONCLUSIONES

Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la importancia de la capacidad de aprender como aptitud directiva y su relevancia en la administración local en la provincia de Córdoba. La capacidad de aprender se consolida como una habilidad directiva de gran transcendencia en las empresas y administraciones públicas. En la administración local de la provincia de Córdoba, la variable analizada se consolida como la destreza mejor valorada tanto en el personal directivo como subordinado, lo cual permite obtener una conclusión importante: la disposición del empleado público local por estar permanentemente adaptado a las nuevas

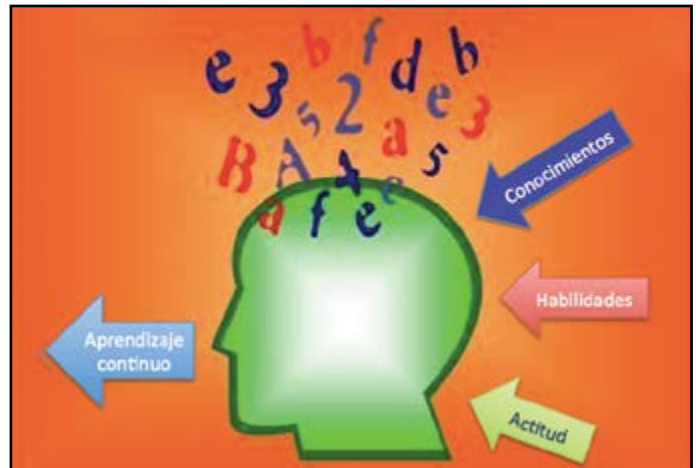


Figura 3. La capacidad de aprender como habilidad directiva. Imagen elaborada por los autores a partir de <http://definicion.de/aprendizaje/>

exigencias que el servicio público demanda y asumir un rol de responsabilidad frente a los ciudadanos a los que en última instancia presta su servicio. Esto mismo puede convertirse en un factor de éxito para la administración local; es decir, el contar con empleados con afán de aprender y adaptarse a los nuevos retos que exija un servicio público eficiente y eficaz. En definitiva, valorar y reconocer esta habilidad directiva como necesaria 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 locales más avanzadas.

La finalidad del presente artículo ha sido poder extraer una serie de conclusiones sobre una habilidad directiva, la capacidad de aprender, que ha resultado ser la mejor valorada, en donde se encuentra una valoración media superior cuando los directivos se autovaloran que cuando son valorados por sus subordinados, cuestión que parece obvia desde la perspectiva psicológica. Efectivamente, las personas tienden a valorarse mejor que como les ven los demás; más 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. Como futuras líneas de investigación sería interesante que se avanzase en la ponderación de esta destreza directiva con respecto a otras administraciones públicas (estatal, autonómica o universitaria) o incluso en relación con el sector privado.

LITERATURA CITADA

- ABURTO, H. y BONALES, J. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 2011(51): 41-49, 2011.
 - ARAMBURU, N. Empresas para una nueva realidad: la capacidad de aprender. *Boletín AECA*, 41: 45-48, 1996.
 - AUBREY, R. y COHEN, P. *La organización en aprendizaje permanente*. Bilbao: Deusto, 1995.
 - CERRO GUERRERO, S. *Dirigir con talento*. Competencias personales para los directivos. Pamplona: Eunsa, 221 pp., 2010.
 - DRUCKER, P. *La Sociedad Poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe, 228 pp., 1993.
 - FINGER, M. y BRAND, S. B. The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions of theory development. En M. Esterby Smith, J. Burgoyne y L. Araujo (Eds.), *Organizational learning and the learning organization*. Londres: Sage, 1999.
 - FIOL, M. y LYLES, M. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813, 1985.
 - GOLEMAN, D. *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Madrid: Ediciones B, 110 pp., 2012.
 - GONZÁLEZ SANTA CRUZ, F. et al. Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(5): 1047-1068, 2011.
 - HUNT, T. *Desarrolla tu capacidad de aprender: La respuesta a los desafíos de la Era de la Información*. Barcelona: Urano, 229 pp., 1997.
 - LONGO, F. 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, 2002.
 - LOWNEY, C. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 368 pp., 2004.
 - MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. *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, 84 pp., 2013.
 - PALOMINO SILVA, J. A. Aprender: La ventaja más competitiva en el tiempo. *Revista QUIPUKAMAYOC*, 12(23): 85-92, 2005.
 - PÉREZ LÓPEZ, S. et al. 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.
 - PRIETO PASTOR, I. *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid, 246 pp., 2005.
 - ROBINA, R. *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura, 566 pp., 2003.
 - SENGE, P. et al. *La Danza del Cambio*. Barcelona: Gestión 2000, 447 pp., 1999.
 - SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. F. *La organización que aprende*. Madrid: Addison-Wesley, 170 pp., 1995.
- De páginas electrónicas**
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INEbase/Demografía y población/Cifras de población y Censos demofiguras, 2013. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p321/serie&file=pcaxis>
 - LUVENTICUS. Provincia de Córdoba (España). [Mapa]. Recuperado de <http://www.luventicus.org/mapas/espana-provincias/cordoba.html>