

Análisis de las habilidades directivas de Liderazgo, Innovación y Creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba

Autor 1: Cristina Alcaide Ramírez

Autor 2: Adriana Llamas Carmona

Tutor del Trabajo: Francisco Javier Pereda Pérez

Resumen. *En este Trabajo de Fin de Grado se trata de profundizar en el estudio de las habilidades directivas, concretamente en las de liderazgo, innovación y creatividad, en el ámbito del sector privado de la provincia de Córdoba. Se ha estructurado en dos partes, una primera parte teórica, en la cual se sintetizan las diferentes teorías, tipos, definiciones y factores tanto positivos como negativos de las habilidades desarrolladas (liderazgo, innovación y creatividad). Mientras que en la parte práctica realizada entre los meses de diciembre 2016 y enero de 2017, se han detallado los resultados obtenidos en la investigación a través de la realización de encuestas estructuradas y cerradas en una selección de empresas del sector privado de la provincia de Córdoba, de manera presencial y online. Siendo la muestra de 120 trabajadores pertenecientes a diferentes sectores económicos, tamaño (40 encuestas por sector), categorías profesionales y de diversas características socio-demográficas.*

Palabras clave: *habilidades, sector privado, liderazgo, innovación y creatividad*

Abstract. *In this paper we deepen in the study of managerial skills, specifically in leadership, innovation and creativity, in the private sector of the province of Córdoba. The paper has been structured in two parts, a first theoretical part, in which the different theories, types, definitions and positive and negative factors of the developed skills are synthesized (leadership, innovation and creativity). Meanwhile, in the practical part, carried out between the months of December 2016 and January 2017, the results obtained in the research have been detailed through the realization of structured and closed surveys in a selection of companies from the private sector of the province of Córdoba, in person and online. Being the sample of 120 workers belonging to different economic sectors, size (40 surveys per sector), professional categories and of diverse socio-demographic characteristics.*

Keywords: *ability, private sector, leadership, innovation and creativity*

1 Introducción

La presente investigación tiene el objeto de realizar un estudio de las habilidades directivas de liderazgo, innovación y creatividad, en el sector privado de la provincia de Córdoba, a través de un estudio metódico cualitativo y cuantitativo.

El motivo principal que nos ha llevado a emprender este trabajo ha sido la escasez de estudios previos sobre dicho tema en el sector privado. No obstante, sí que se ha realizado varios estudios acerca del sector público. “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” (Pereda, 2016:10). Por su parte, el sector privado tiene también un peso muy importante en la economía, puesto que la mayoría de los ingresos que el Estado recauda provienen de este ámbito, razón por la que hemos decidido explorar y analizar los comportamientos de los trabajadores y directivos conforme a tres habilidades (liderazgo, creatividad e innovación) en la provincia de Córdoba.

Hace unos años, las habilidades directivas no estaban tan valoradas, debido a que los empresarios se preocupaban más del balance de beneficios y gastos que podían obtener, despreocupándose en cierta medida del

trato a sus empleados. Actualmente se ha concienciado mucho en este tema, y el capital humano se encuentra prácticamente implantado en la cultura empresarial de todas las organizaciones, ya que como han demostrado diversos estudios, éstas son conscientes de que existen dichas habilidades y saben usarlas, son capaces de mejorar tanto el aspecto del beneficio, a la vez que el trabajador siente que es útil y que es reconocido su trabajo.

Por lo tanto, las razones por las que se ha llevado a cabo esta investigación han sido las de comprobar si dicha afirmación se lleva a cabo en Córdoba. Mediante el método de encuesta analizaremos estas cuestiones en empleados y directivos de numerosas empresas de la provincia, generando una masa lo más homogénea posible tanto en el aspecto del tamaño (pequeña, mediana o gran empresa) como del sexo de los propios encuestados. Asimismo, otro argumento de peso es saber si conceptos tan importantes a día de hoy como son el liderazgo, la innovación y la creatividad se encuentra plenamente asentados en el cómputo laboral de los empleados de cualquier compañía, y si éstos además participan de ello, o si por el contrario son cuestiones que únicamente corresponden a sus jefes.

En el desarrollo de esta investigación se ha intentado profundizar en los siguientes aspectos:

- Analizar el grado de liderazgo, creatividad e innovación en los empleados del sector privado en la provincia de Córdoba.
- Estudiar la influencia de las habilidades directivas en las empresas de la provincia de Córdoba.
- Interpretar como afectan la edad, sexo, nivel de estudios, categoría profesional, sector de actividad y tamaño de la empresa, a las habilidades directivas, en concreto al liderazgo, creatividad e innovación.
- Determinar la influencia de las habilidades directivas en la toma de decisiones en las empresas del sector privado de Córdoba.

1.1 Sector privado en la provincia de Córdoba

Con respecto a la localización de la provincia se sitúa en el sur de la Península Ibérica, forma parte de Andalucía, y linda con otras provincias de Andalucía, Extremadura y Castilla-La Mancha. Cuenta con una extensión de 13.770 Km² y se divide, geográficamente, en tres zonas: Sierra Morena, valle del Guadalquivir y Cordilleras Béticas; y se encuentra estructurada en ocho comarcas.

La provincia de Córdoba contaba en 2016 con un total de 791.610 habitantes, según los datos disponibles por el Instituto Nacional de Estadística (INE), representando un 49%, aproximadamente, los hombres de la población total y las mujeres el 51%. Siendo población activa un total de 378.500 estando ocupados 267.100 habitantes.

Actualmente gracias al gran patrimonio histórico y gastronómico, el turismo es la actividad principal, predominando así el sector terciario. En cambio, hace unos años la situación era diferente, siendo el sector relevante el primario, especialmente la agricultura y, sobretodo, en el norte la ganadería, pero esto fue perdiendo importancia debido, principalmente, a la modernización del campo y de la ganadería. A medida que este sector perdía importancia la ganaba el terciario.

Con respecto al ámbito de estudio del análisis del trabajo, se refleja en la Tabla 1, la importancia del sector privado en Córdoba; destacando principalmente las del ámbito de los servicios (bares, hoteles, comercio, transporte, etc.); seguidas de grandes empresas constructoras, aunque debido a la crisis esta cifra se ha reducido bastante, y de otras empresas pertenecientes al ámbito de la industria y la construcción; y en último lugar, empresas agrícolas y ganaderas, destacando la gran influencia en el norte de la provincia (Valle de los Pedroches) de la agricultura, contando con grandes empresas como COVAP.

Tabla 1: Número de empresas en Córdoba

Nº total	Industria	Construcción	Comercio, hostelería y transporte	Otros
46.290	4.023	4.848	20.708	16.711

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2016)

El sector privado, junto con el público, reúnen todos los puestos de trabajo existentes. Los trabajadores públicos son los que realizan su trabajo para las agencias gubernamentales y los privados son todo lo contrario.

Esteve e Isa (2011), diferencian en ambos sectores en función de dos unidades: la propia organización y los componentes de esta, a su vez diferencia a entre directivos y trabajadores dentro de los individuos de la organización.

- Organización: el sector público es característico por la variedad de procesos formales “imprescindibles” para el funcionamiento de este, normas, regulaciones y otros procedimientos que no sirven para conseguir las metas o propósitos para los que se crearon (Bozeman, 1993). Las organizaciones públicas, según Boyne (2002), presentan objetivos más ambiguos, por lo que a la hora de medir su consecución es mucho más complejo (Lan y Rainey 1992).
- Directivos: Schwenk (1990) sugiere que los directivos de empresas privadas perciben los conflictos de manera negativa, porque los individuos de esta no creen que la acción estratégica vaya a provocar efectos positivos. Por lo contrario, los directivos públicos lo perciben como algo positivo porque muestra que los individuos interesados participaran en el proceso y se aseguran de que la decisión tendrá en cuenta sus intereses.
- Trabajadores: de Graaf y van der Wal (2008) distinguen a los empleados públicos de los del sector privado en que los públicos valoran más la realización de tareas útiles para la sociedad que los del sector privado, quienes dan mayor valor a la remuneración económica por su trabajo.

1.2 Liderazgo, Creatividad e Innovación

Actualmente estamos viviendo en un mundo globalizado, suponiendo esto una mayor exigencia a las organizaciones y un mejor desempeño. Se produce un constante cambio de procesos, los cuales hay que mejorar y reinventar. Esto es porque vivimos en un mundo que está experimentando continuamente un estado de cambio y quien no cambia se queda rezagado.

Según Guthie Knapp, (2007) la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con la máxima certeza, mínimo distendido de tiempo y economía, y máximo de seguridad, es la habilidad directiva.

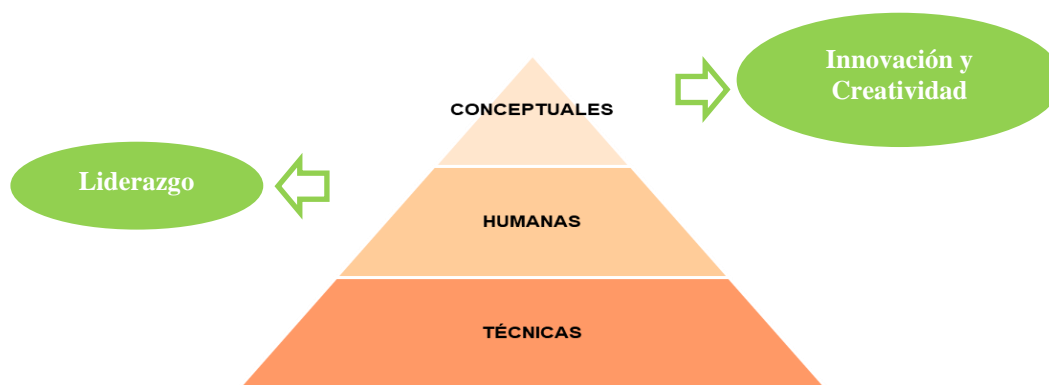


Figura 1. Clasificación de las habilidades de liderazgo, creatividad e innovación

1.2.1 Liderazgo

Cuántas veces nos hemos preguntado o escuchado, ¿el líder se nace o se hace? Hay quienes piensan que se nace líder o no debido a nuestros genes; otros creen que la experiencia es la que hace a un líder. Hughes, Ginnett y Curphy (2007) defienden que los dos puntos de vista pueden ser ciertos ya que tanto una cosa como otra

influyen en el liderazgo. Para aclarar este asunto, se asimila la cuestión anterior con ¿nacen o se hacen los profesores universitarios?, cuya respuesta es la misma (Hughes *et al.*, 2007). Los profesores universitarios nacen en parte, debido a que la inteligencia proviene de su genética y esta influye para que esa persona se convierta en profesor. Pero, además, también se hace ya que aparte de la inteligencia, esa persona necesita una educación especializada para llegar a ser profesor universitario. Por tanto, esto también es válido para el liderazgo. De manera específica, la investigación resalta que algunas habilidades y rasgos de personalidad son, en cierta medida, innatos (McGue y Bouchard, 1989; Tellegen, Likken, Bouchard, Wilcox, Segal y Rich, 1988).

No existe unanimidad a la hora de definir el término, ya que depende del que realice el estudio. Algunas son las siguientes:

- Proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes (Adán, 2011).
- Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967).
- Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo (Merton, 1969).

Para llevar a cabo esta investigación se han tenido en cuenta diferentes enfoques del liderazgo como se puede apreciar en el gráfico 2.

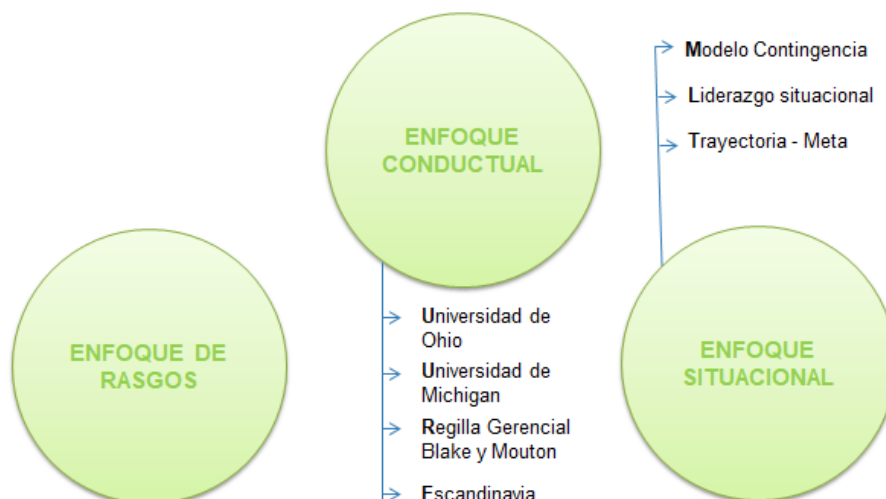


Figura 2. Teorías del liderazgo.

1.2.2 Innovación

Nos hemos habituado a vivir en un mundo en un estado cambiante continuo en todo lo que nos rodea. En la empresa la innovación se ha convertido en su gran aliada para diferenciarse de la competencia y sobrevivir en este entorno. Lo que se suelen presentar las organizaciones que la toman como aliada son las etapas del Proceso Innovador. Hay diferentes teorías que tratan de explicar el camino de la innovación que tiene que llevar la empresa. Todas presentan carencias al explicar la complejidad del proceso. Algunos autores dicen que no es viable obtener ese objetivo (Forrest, 1991; Cooper, 1983) y cuestionan los intentos por definir un modelo universal (King y Anderson, 2003).

El economista de origen austriaco Joseph Schumpeter, uno de los grandes autores de referencia en el estudio de la innovación, escribió a comienzos del siglo XX la denominada “Teoría del Desarrollo Económico” (1912). El mencionado libro pone en relación la innovación con la progresión en la economía, mediante un proceso dinámico en el que las tecnologías más novedosas sustituyen a las más anticuadas, es decir, lo que se conoce como “destrucción creativa”. Además, subraya también la importancia del empresario innovador, que es aquella persona capaz de combinar los factores de producción, promoviendo a su vez una serie de actividades innovadoras en su compañía. De esta forma, Schumpeter (1935), en un sentido más amplio, define la innovación como «la introducción de un nuevo producto o servicio, un novedoso método de producción, la apertura de un

nuevo mercado, el acceso a fuentes de suministro de materias primas o la implantación de una nueva estructura en un mercado».

Actualmente, ser competitivo es algo fundamental, la innovación junto con la tecnología y la ciencia, ayudan a cualquier país un crecimiento económico, ya que esto va ligado a nuevas oportunidades de trabajo.

La investigación de la innovación ha ido ligada con el estudio de los diferentes tipos y modelos según las teorías.

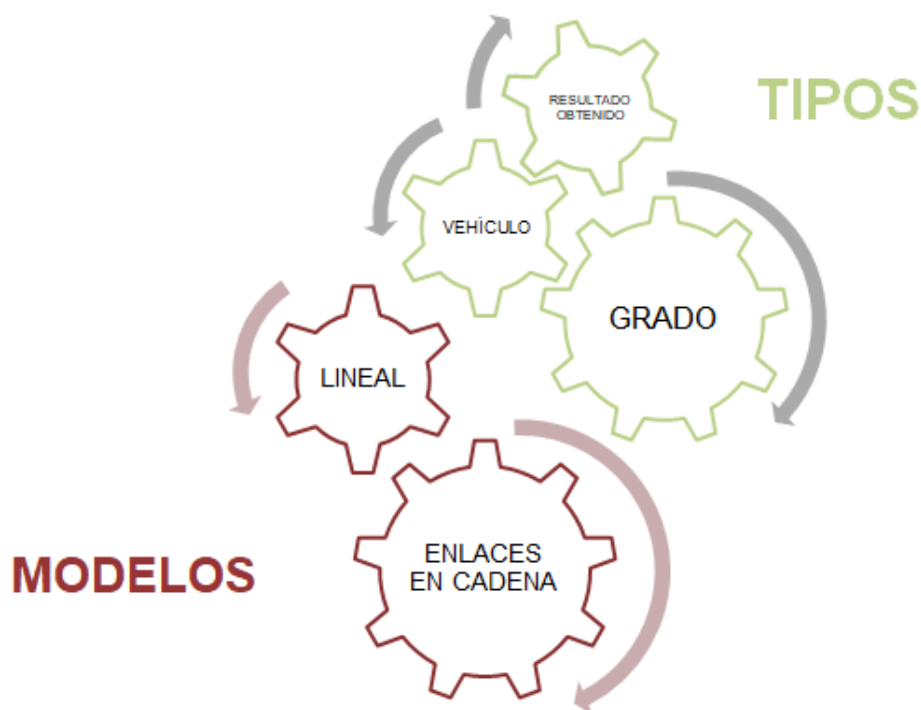


Figura 3. Tipos y modelos de innovación

1.2.3 Creatividad

El término creatividad, de manera instintiva tradicionalmente viene vinculándose a una actividad artística. Actualmente, gracias al logro de grandes empresas conocidas, como Apple en el ámbito tecnológico se ve como, la creatividad y la innovación van de la mano.

La habilidad de la creatividad se puede definir según Ponti (2001) como la capacidad para manera sencilla generar ideas, soluciones y alternativas a un problema concreto.

Si lo ponemos en relación con el término innovación, la generación de ideas sería el proceso de la creatividad. Podría decirse que es la inspiración para ver las cosas desde otras perspectivas para poder crear nuevas soluciones. Mientras que la innovación sería la habilidad para convertir la idea en algo aplicable, darle valor y sentido dentro de una determinada situación.

Hay diferentes definiciones de este concepto, relacionado con el momento histórico que vive cada autor, así como a la formación o bien los enfoque de estos. Por lo tanto, se ha ido produciendo un desarrollo de lo que engloba la creatividad. Si bien es cierto que la lista podría continuar ya que después se han seguido definiendo este término.

Las técnicas más destacadas en cuanto a la creatividad son:

- *Brainstorming*
- Uso de analogías
- Los seis sombreros para pensar

- Matrices combinatorias
- Relaciones forzadas - palabras al azar

2 Investigación

La cuestión planteada está basada en conocer de primera mano si las pautas de género, edad, nivel de estudios, sector o categoría profesional influyen de manera directa, así como en qué grado, en las habilidades directivas de liderazgo, innovación y creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba. Por lo tanto, mediante la elaboración de una encuesta, y su posterior análisis e interpretación, buscaremos resolver los objetivos planteados al principio.

Tabla2: Ficha técnica

VARIABLE	DESCRIPTIVOS
Ámbito geográfico	Córdoba capital y provincia
Universo	Empleados del sector privado (219.925)
Modo de aplicación	Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado (Formato papel y mediante cuestionario online)
Meses de investigación	Diciembre-Enero 2016/2017
Paquete estadístico	Paquete SPSS 21.0
Error muestral	8.2%
Tamaño de la muestra	120
Número de empresas	66
Sector Primario	28
Sector Secundario	41
Sector Terciario	51
Tamaño de la empresa	
Pequeña	40 encuestas
Mediana	40 encuestas
Grande	40 encuestas

Fuente: Elaboración propia

2.1 Perfil sociodemográfico

En primer lugar, se van a tratar los resultados obtenidos pertenecientes a las características sociodemográficas de los individuos encuestados. Estas características (sexo, edad, formación, etc.) reflejan las características socio demográficas de los empleados de empresa privadas encuestados. A continuación, se muestran gráficamente los resultados del análisis realizado a una muestra formada por empleados de empresas privadas en la provincia de Córdoba.

Como se observa, el sexo de los empleados de las empresas privadas de Córdoba es mayoritariamente hombres representado un 55.8% de la muestra del análisis. A pesar de ello, la mujer representa un importante papel ya que la diferencia entre ambos sexos no es muy elevada. De los 120 individuos que respondieron a los cuestionarios, 67 fueron hombres y 53 mujeres, de los cuales la mayoría tienen una edad comprendidas entre 30 y 50 años.

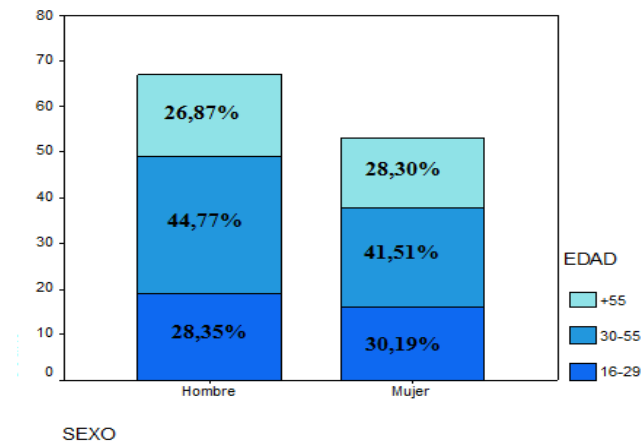


Figura 4: Edad y sexo

Como se puede observar en la figura 5, los empleados poseen titulaciones universitarias, pero a pesar de ello, la mayoría trabajan como operarios. Con respecto al nivel de estudios, resalta la formación universitaria muy seguidamente de la ESO (37 y 35 personas); en la categoría profesional el mayor número de trabajadores son operarios (56 personas), sobresaliendo destacadamente del resto de categorías (24 gerentes, 22 jefes de departamento y 18 directores). Si se relacionan ambas variables, se deduce que las personas con estudios universitarios ocupan en la misma cuantía puestos de operario y director, siendo el nivel de estudios de mayor relevancia entre los directores, en cambio en los operarios el más relevante es la ESO.

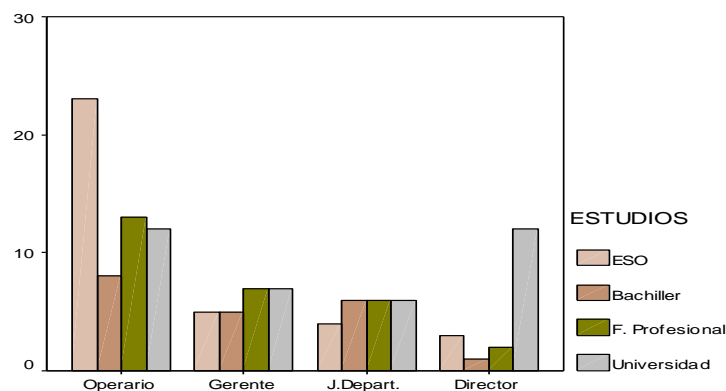


Figura 5: Estudios y categoría profesional

2.2. Otras características

El estudio realizado revela:

- En una reunión de trabajo el 67% de los encuestados les gusta exponer su punto de vista para proporcionar una nueva visión al grupo. En cambio, el 19,2% solo si le parece realmente importante; y 14,2% prefiere no hablar, siendo de los 120 encuestados: 76 son participativos, 33 intentan pasar desapercibidos y 11 se sienten incómodos.
- En el ámbito de la organización, los resultados entre las diferentes opciones de respuesta son más o menos similares, impidiendo un resultado claro. Cuando a los trabajadores se les propone que realicen planes de trabajo, 33,3% se adaptan a lo que digan, demostrando poco interés en proponer alternativas y sin demostrar liderazgo en la situación; en cambio, el 31,7% si muestra, aunque de forma débil, la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones proponiendo sus preferencias, aunque finalmente se termine haciendo lo que dice otro. De manera más representativa, aunque sin destacar sobre las otras alternativas, el 35% consigue hacer lo que él quiere, mostrándose aquí el liderazgo de los trabajadores.

- Cuando son los trabajadores quienes tienen que organizar un equipo de trabajo, casi un 57% de los encuestados dicen fijarse en los recursos humanos de los miembros del equipo para asignar según su perfil el puesto de trabajo más adecuado. Esta proporción de personas son las que muestran más liderazgo, innovación y toma de decisiones que el resto, ya que según las circunstancias que tienen, deciden cuál es el puesto más oportuno para cada uno. El 28,3% no representa un avanzado desarrollo en la toma de decisiones, ya que simplemente, se limita a imitar a otras actuaciones anteriores.
- En cuanto al grado de innovación, creatividad y liderazgo que muestran los empleados de Córdoba en la búsqueda de soluciones, el 58,3% ante un problema complejo, prefieren buscar varias soluciones o alternativas, de este modo se desarrolla la creatividad mediante el planteamiento de varias soluciones, la innovación ya que al proponer varias soluciones están deben ser diferentes y a la vez innovadores entre sí.

Relacionando las variables socio-demográficas con las habilidades estudiadas, se pueden concluir el diferente grado de influencia que tienen estas:

En el liderazgo, según el tamaño de la empresa son las pequeñas y medianas compañías, las que apuestan de manera más notable por esta capacidad, aunque los picos de mayor y menor nivel están presentes en la gran empresa. Por su parte, en lo referente al sexo los datos son bastante similares, aunque los hombres muestran las cotas más altas, siendo esto debido a que el número de estos es mayor, mientras que las mujeres presentan una mayor regularidad respecto a la importancia que dan al liderazgo en su empresa.

Respecto a la edad, el segmento que muestra mayor interés es el que se encuentra comprendido entre los 30 a 55 años, debido a que son el estrato mayoritario dentro de las empresas encuestadas. Además, es curioso que sean los trabajadores entre 16 a 29 años los que presentan el mayor número en el escalón de bastante con 10 de los 35 encuestados, cuando la lógica nos haría pensar que son los que tienen menos experiencia dentro de la organización. En lo que se refiere al nivel de estudios, los que tienen una serie de conocimientos académicos superiores son los que destacan en cuanto al liderazgo, esto se aprecia en que 13 de los 28 de formación profesional han elegido mucho al igual que los 11 de los 37 que han cursado estudios universitarios.

Si analizamos la categoría profesional, se puede observar que la mayor regularidad está en los operarios y los directores, siendo a su vez los que tienen una mayor presencia entre los encuestados, y cuyos respectivos cargos hacen que se produzca la gran diferencia en el último escalón, tan solo 4 en el caso de los operarios y 12 en el de los directores. Finalmente, si nos centramos en los sectores es el terciario el que destaca en los tres apartados de mayor importancia con 15 (medio), 12 (mucho), 12 (bastante).

La innovación, por tamaño, la pequeña empresa es la que más destaca en la opción de mucho con 20 de 40, seguido de la mediana con 17 de 40 y la grande con 12 de 40. Si analizamos en sexo las mujeres son las que tienen el pico más alto con 27 en mucho, pero son los hombres los sobresalen al ser estos mayoritarios. Respecto a la edad, el segmento que muestran mayor interés son los encuestados entre los 30 a 55 años, con 27 personas de las 52 se posicionan en mucho, debido a que son el estrato mayoritario dentro de las empresas analizadas. Además, es llamativo que sean los trabajadores más de 55 años los segundos que más destacan en esta variable, cuando estos son aparentemente los que más alejados se encuentran con las nuevas tecnologías. Por otro lado, con respecto al nivel de estudios, los que sobresalen son los que tienen estudios universitarios eligiendo la opción de mucho 18 de los 37, seguidos de la formación profesional con 13 de 28, ESO con 11 de 35 y bachiller con 7 de 20.

Si analizamos la categoría profesional, los operarios son los que más destacan, y esto podría deberse a que son los que están desempeñando la gran parte del trabajo, por lo que es más fácil que den con una actividad novedosa, seguido del gerente 12 (mucho), jefe de departamento 9 (mucho), al igual que los directores. Terminamos analizando el sector, destacando el terciario, teniendo en la opción de mucho 21 de 51 encuestados, al no estar condicionando por tantos factores externos, ya que el primario debe de adaptarse a las circunstancias climatológicas y el secundario es más lento debido a que es más complicado hacer grandes cambios en la industria.

La creatividad, por tamaño, se muestra una tendencia creativa bastante regular, aunque serían la pequeña y la mediana empresa las que destaca en el escalón más alto. En cuanto a la variable sexo, las mujeres se muestran como las más creativas con 11 puntos en el estrato de bastante, aunque son los hombres los que destacan en los demás apartados, pero por el simple hecho de que el número de encuestados es mayor.

En este caso vuelve a ser los de 30 a 55 años los que vuelven a destacar en el apartado de la edad, como ya hemos visto en las habilidades anteriores. Estos despuntan con 20 en mucho y 16 en medio, siendo los dos

valores dos más altos. Del nivel de estudios vuelven a ser los universitarios los que mayormente señalan a la creatividad como una habilidad importante, aunque los pertenecientes a la categoría de la ESO y formación profesional también lo puntúan notablemente alto.

Si analizamos la categoría profesional, los operarios vuelven a ser los más creativos, excepto en el escalón de bastante que son los directores los que presentan el rango más elevado. Para finalizar, el sector terciario vuelve a ser el más creativo con 8 en bastante, 16 en mucho y 19 en medio.

3 Conclusiones

Hoy en día, las empresas privadas requieren empleados con habilidades personales y directivas, ya que se encuentran en un entorno caracterizado por un cambio continuo. Estas suponen para las empresas una ventaja competitiva con la que actuar, adaptarse y/o anticiparse a los cambios. Además, las empresas que poseen empleados con un grado de desarrollo en estas habilidades poseen ventaja con respecto a otras cuyos empleados no poseen estas habilidades, independientemente del cargo o responsabilidad que desarrollen estos dentro de la empresa. Concretamente, las habilidades desarrolladas en este trabajo son las que mayor importancia tienen actualmente, ya que, ante un entorno cambiante, es necesaria la innovación y creatividad de las empresas, para así, poder anticiparse a los posibles cambios y poder reaccionar de manera diferente a la competencia. Es por ello, por lo que las empresas necesitan personal cualificado, dotado de habilidades y comprometido y motivado con la empresa para conseguir el éxito de esta.

Córdoba una provincia cuya población es prácticamente equitativa por sexo, aunque las mujeres predominan representando el 51% de la población (791.610 habitantes). La población está destinada económicamente al sector servicios, representando este al 74% de la población activa de la provincia.

La investigación se ha realizado mediante la encuesta, ya que es uno de los instrumentos más aplicados y es el que más se ajusta para el análisis de las variables estudiadas. La muestra está formada por 120 empleados de empresas privadas de la provincia de Córdoba.

Los principales resultados destacan el perfil medio de los trabajadores: de género hombre, a pesar de que existe una cierta paridad con respecto al sexo; con una media de edad comprendida entre los 30 – 50 años; el nivel de formación medio se basa en estudios universitarios y ESO; y la categoría profesional predominante es la de operario. Además, más de la mitad de los encuestados, dicen ser muy participativos proporcionando diferentes puntos de vista o alternativas tanto a la empresa como a los compañeros, por tanto, se puede concluir, que la media de los trabajadores de Córdoba en el sector privado dice sentirse participativo, integrado y activo en las empresas. En cambio, respecto a la elaboración de planes de trabajo, no hay un porcentaje significativo, sino que hay una equidad, es decir, hay quienes se adaptan a lo que les digan, quienes hacen lo que quieren y los que proponen planes, pero no consiguen que se lleven a cabo. Quizá es en este aspecto donde las empresas de Córdoba deben apoyar a sus trabajadores para que estos porcentajes se vean beneficiados en un tiempo.

Con respecto a la creatividad e innovación, hay un gran número de trabajadores que se encuentran bastante creativos e innovadores o al menos intentar serlo, es decir, apoyan las ideas de otros, aunque no sean exitosas para evitar que se desanimen y proponen métodos para fomentar dichas habilidades. Además, ante cualquier situación le surgen varias opciones diferentes.

Algunos de los datos más relevantes muestran que son los trabajadores comprendidos entre 30-55 años son los que más destacan dentro de las tres habilidades, aunque en materia de estudios son los universitarios los que encabezan este apartado. Por lo tanto, podemos decir que a la hora de trabajar con dichas habilidades dentro de las compañías es tan importante la experiencia como el nivel de conocimiento.

Asimismo, en lo que se refiere al sector, el terciario es el que más sobresale tanto en el liderazgo, como en la innovación y creatividad, puesto que es el que tiene más margen para trabajar en estos ámbitos a no estar tan sujetos a materia prima o a avances tecnológicos como lo están los otros dos sectores.

Finalmente, los individuos de la muestra consideran la creatividad como la habilidad más importante, en referencia a las tres estudiadas. Con respecto al liderazgo, no hay un consenso, mientras que en la innovación y la creatividad hay una gran mayoría en las valoraciones “mucho” y “medio”.

Referencias

- Adán, P. (2011). Liderazgo la marca personal y comunicación. LID Editorial. España
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management. What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bozeman, B. (1993). A Theory of Government 'Red Tape'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273-303.
- De Graaf, G. y Van der Wal, Z. (2008). On Value Differences Experienced by Sector Switchers. *Administration and Society*, 40(1), 79-103.
- Esteve, M. y Ysa, T. (2011). ¿Diferencias entre el sector público y el privado? Revisando el mito. *Instituto de Gobernanza y Dirección Pública*. N° 22. Universidad Ramon Llull.
- Fiedler, F.E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. y Curphy, G.J. (2007). Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill Interamericana.
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2010-2016).
- Knapp, G. (2007). http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm
- Lan, Z., and Rainey, H.G (1992). Goals, Rules, and Effectiveness in Public, Private, and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions about Differences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(1), 5-28.
- McGue, M. y Bouchard, T.J. (1989). Genetic and Environmental Determinants of Information Processing and Special Mental Abilities: A Twin Analysis.
- Merton, R. C. (1969). Lifetime Portfolio Selection under Uncertainty: the Continuous-Time Case. *The Review of Economics and Statistics*, 247-257.
- Ponti, F. (2001). La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones. Ediciones Granica. Barcelona.
- Schumpeter, J.A. (1911). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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), 436-448.
- Tellegen, A., D.T. Lykken, T.J. Bouchard, K.J. Wilcox, N.L. Segal y S. Rich. (1988). Personality Similarity in Twins Reared Apart and Together. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1031-1039.