



## Revista Electrònica

**IN** investigació  
novació

### Educativa i Socioeducativa

Perfil competencial de los responsables  
de dirección en el Ayuntamiento de Palma



Universitat de les  
Illes Balears

Institut de Ciències  
de l'Educació

Pedro Ángel López Martínez

Lluís Ballester Brage

Juan José Montaña Moreno

# Perfil competencial de los responsables de dirección en el Ayuntamiento de Palma

Perfil competencial dels responsables de direcció de l'Ajuntament de Palma

Competency-based Profile Within the Council's Management Team in Palma

**Pedro Ángel López Martínez**, [pedro.lopez@uib.cat](mailto:pedro.lopez@uib.cat)

Ajuntament de Palma (Mallorca)

**Lluís Ballester Brage**, [lluis.ballester@uib.cat](mailto:lluis.ballester@uib.cat)

Departament de Pedagogia i Didàctiques Específiques de la Universitat de les Illes Balears

**Juan José Montaña Moreno**, [juanjo.montano@uib.cat](mailto:juanjo.montano@uib.cat)

Departament de Psicologia de la Universitat de les Illes Balears

## Resumen

Este artículo presenta los resultados de un estudio realizado entre los funcionarios del Ayuntamiento de Palma de Mallorca. Tiene por objeto conocer las características de los cargos de dirección, así como de los mandos intermedios en una administración pública local de grandes dimensiones, y obtener grupos homogéneos de profesionales con responsabilidades de dirección a partir de las competencias autoevaluadas. Para ello se ha realizado un estudio transversal descriptivo, basado en encuesta autoadministrada. Se seleccionaron las 126 personas que cumplían las condiciones de tener responsabilidades de dirección. Se analiza un amplio conjunto de variables centradas en las competencias profesionales y se realizan análisis descriptivos diversos, entre ellos un análisis factorial de las competencias autoevaluadas, preparatorios del análisis de clusters no jerárquicos. Los resultados indican la existencia de tres clusters diferentes y consistentes atendiendo al género, edad y procedimiento de acceso a la función directiva.

## Palabras clave

Desempeño, competencias, evaluación, dirección, género, administración pública

## Resum

Aquest treball presenta els resultats d'un estudi realitzat als funcionaris de l'Ajuntament de Palma. Té per objecte conèixer les característiques dels càrrecs de direcció, així com dels comandaments intermedis a una administració pública local de grans dimensions, i obtenir grups homogenis de professionals amb responsabilitats de direcció a partir de les competències autoavaluades. Per això, s'ha fet un estudi transversal descriptiu, basat en una enquesta autoadministrada. Es varen seleccionar les 126 persones que complien les condicions de tenir responsabilitats de direcció. S'analitza un ampli conjunt de variables centrades en les competències professionals i es fan diverses anàlisis descriptives, entre les quals una anàlisi factorial de les competències autoavaluades, preparatòries de l'anàlisi de clústers no jeràrquica. Els resultats indiquen l'existència de tres clústers diferents i consistents segons el gènere, edat i procediment d'accés a la funció directiva.

## Paraules clau

Acompliment, competències, avaluació, direcció, gènere, Administració pública

## Abstract

This paper takes a look on the results of a study conducted by officials of the City Council. The target is to identify the features of the Council's directorship, as well as intermediate posts from Civil Service to obtain a homogeneous professional management group from the self-assessment competences taken. That's why we performed a cross-descriptive study based on a self-assessment survey. We selected 126 people who fulfilled the conditions of a directorship post. A wide-scope combined-variable analysis was conducted, based on professional competences, altogether with various descriptive analyses including a factor analysis of self-assessment competences in a lead-up to the non-hierarchic cluster analysis. The results suggest the existence of three different and consistent clusters according to genre, age and kind of access to management role.

## Keywords

Performance, Competence, Assessment, Management, Genre, Civil Service

## 1. INTRODUCCIÓN

Tiempos de crisis económica y política, y vertiginosos cambios en el escenario europeo e internacional hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del destinatario de su trabajo (ciudadano-cliente), se enfrente día a día a numerosos y complejos desafíos.

Frente a esta coyuntura, es necesario responder con celeridad, profesionalidad y eficiencia. Aún con presupuestos muy disminuidos y menores recursos, o más bien, justamente por esto, resulta imprescindible dotarse de tecnologías de gestión integral de los recursos humanos por competencias, que nos permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos que precisan más que nunca de la proximidad, eficacia y eficiencia de la Administración Pública.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única, que dé sentido a su existencia institucional. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde su razón de ser, cuáles son y debieran ser las competencias de sus empleados públicos (*Libro blanco para la mejora de los servicios públicos*, 2000).

Desde que McClelland (1973) aludiera explícitamente al término de competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación (Olaz, 2009). La competencia profesional es un tema objeto de múltiples debates e infinidad de interpretaciones y aplicaciones prácticas en ámbitos diferentes (Fernández-Salineró, 2006) desde hace más de 30 años.

Si bien el concepto de competencia se ha caracterizado por la gran variedad de definiciones que encontramos en la bibliografía, de todas ellas podemos extraer los elementos esenciales que integran el concepto de competencia: estar vinculada a la acción, a un contexto o a una situación determinada, integrada por diferentes elementos (saberes, procedimientos, actitudes...), facilitar la resolución eficaz de situaciones laborales, y además es adquirida y por lo tanto educable (Corominas, Tesouro, Capell, Teixidó, Pèlach y Cortada, 2006).

En este contexto podemos entender por competencia no solo la capacidad para poder desempeñar con éxito tareas específicas del puesto de trabajo sino también desenvolverse en numerosas situaciones menos programadas en un entorno inestable (De Ansorena, 1996; Levy-Leboyer, 1997).

La persistencia en nuestro país, en la actualidad, de diferentes modelos de selección y promoción de los empleados públicos con criterios y efectos diferentes sobre las organizaciones públicas, incluyendo modelos que aun no consideran las competencias profesionales, justifica el análisis del personal de dirección desde la perspectiva de las competencias.

Además del modelo de selección y de promoción, otras variables como los recursos disponibles, las condiciones del puesto de trabajo, la capacidad presupuestaria, el trabajo en equipo, la formación y otras influyen en la dinámica del servicio público, así como en la calidad de sus actuaciones. En cualquier caso, las competencias profesionales pueden considerarse como uno de los factores más relevantes.

Recientemente, existe un gran interés en establecer el perfil idóneo de los responsables de las organizaciones, en cada uno de sus niveles, con el fin de mejorar el funcionamiento interno y la calidad de la atención que se presta a los ciudadanos.

El objetivo del presente estudio consiste, pues, en definir conjuntos homogéneos de profesionales que ejercen funciones de dirección de organizaciones en los diferentes niveles

(dirección, departamentos, servicios, secciones y negociados), a partir de las competencias autoevaluadas, utilizando una técnica multivariada, descriptiva y clasificatoria: el análisis de clusters, con el fin de facilitar a los responsables de la selección y promoción del personal la orientación de las actividades formativas y poder administrar con mayor eficiencia los recursos disponibles. Igualmente pretendemos contribuir al conocimiento de las características de los responsables de las organizaciones que forman una administración pública local para intentar, partiendo de la situación actual, mejorar aspectos que conduzcan a alcanzar el perfil idóneo de sus responsables.

## 2. MATERIAL Y MÉTODOS

Estudio transversal descriptivo, basado en encuesta auto-administrada.

La población estudiada fue la de todos los funcionarios que trabajaban, en 2011, en el Ayuntamiento de Palma (Illes Balears). La muestra fue de 613 profesionales. Para un nivel de confianza del 95,5% (2 sigmas) y en la hipótesis más desfavorable ( $p=q$ ), el margen de error para el conjunto de la muestra es de  $\pm 3,02\%$ . La selección se realizó de forma aleatoria, entre el personal de la administración local.

La submuestra estudiada, para el análisis del personal con responsabilidades de dirección, fue el total de las 126 personas que cumplen las condiciones de tener responsabilidades de dirección en la organización (directivos, jefes de departamento, de servicio, sección o negociado) en el conjunto de la muestra de 613 personas.

Se analiza un amplio conjunto de variables, utilizando dos cuestionarios: el *Cuestionario CompeTEA de Arribas y Pereña (2009)*, el cual consta de 20 competencias (autoevaluadas por cada sujeto), y el *Inventario de competencias profesionales en los lugares de trabajo de jefatura y dirección del Ayuntamiento de Palma de Mallorca*, consta igualmente de 20 competencias (competencias deseadas por cada sujeto). En el presente artículo solo se presentan los resultados del análisis tipológico a partir de los datos del primer cuestionario.

### 2.1. ANÁLISIS DE DATOS

Partiendo de un análisis factorial de los resultados del cuestionario de competencias autoevaluadas se realizó un análisis tipológico. Para comprobar la existencia de distintas tipologías de personal con responsabilidades de dirección dentro de la administración local, se efectuó un análisis de conglomerados en dos fases. El número de conglomerados se determinó utilizando el criterio bayesiano de Schwarz, utilizando las puntuaciones normalizadas de los factores calculados en una fase previa, garantizando que las unidades de medida se permitían el tratamiento conjunto. Se contrastó la aportación a la diferenciación de los cluster por parte de cada uno de los factores, mediante un análisis de varianza (ANOVA). Todos los análisis se realizaron utilizando el programa de análisis estadístico SPSS 20.

## 3. RESULTADOS

Al realizar el estudio descriptivo de las primeras variables se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 1): entre el personal de la administración local los hombres tienen responsabilidades directivas en un 24,0% estando presentes en los puestos base en un 76% de los casos; mientras las mujeres tienen responsabilidades directivas en un 18,6% estando presentes en los puestos base en un 81,4% de los casos. De todas las personas con responsabilidades directivas, el 57,3% son mujeres y el 42,7% son hombres. Dado que el 63,3% del personal de la administración estudiada son mujeres, dicha diferencia de casi 15 puntos porcentuales no resulta tan significativa. Las comprobaciones realizadas con la prueba Ji cuadrado muestran que dichas diferencias no son estadísticamente significativas, es decir, no hay un patrón diferenciado de acceso a las responsabilidades directivas por género.

Tabla 1. Responsabilidad y género		Género		Total
		Hombre (N=221)	Mujer (N=392)	
Directivos, Jefe de Departamento, Servicio, Sección o Negociado	% Responsabilidad	42,70	57,30	100,00
	% Género	23,98	18,59	20,56
Puestos Base	% Responsabilidad	35,07	64,93	100,00
	% Género	76,02	81,41	79,44
TOTAL	% Responsabilidad	36,65	63,35	100,00
	% Género	100,00	100,00	100,00

Por lo que respecta a la edad (tabla 2), la media de personal con responsabilidades directivas es de 50,43 años, mientras que para el personal en puesto base es de 42,50 años, tal como se esperaba. La comparación de medias permite afirmar que la diferencia es estadísticamente significativa ( $t=9,692$ ;  $p=0,000$ ).

Tabla 2. Medias de edad según responsabilidad	Media	Desviación estándar	Error est. de la media
Directivos, Jefe de Departamento, Servicio, Sección o Negociado (N=126)	50,43	7,89	0,71
Puestos Base (N=487)	42,50	8,67	0,39

Finalmente, analizando el acceso al destino actual (tabla 3), se observa un patrón claramente diferenciado. El 28,57% ha accedido a las responsabilidades de dirección por libre designación, mientras un 71,43% lo ha hecho por concurso. Nadie lo ha hecho por concurso-oposición. Mientras que en los puestos base, tal como es preceptivo, el 95,3% ha accedido por concurso oposición y solo un 4,7% lo ha hecho por concurso.

Tabla 3. Procedimiento de acceso al destino actual		Acceso al destino actual			Total (N=613)
		Libre designación (N=36)	Concurso (N=114)	Concurso oposición (N=463)	
Directivos, Jefe de Departamento, Servicio, Sección o Negociado	% Responsab.	28,57	71,43	0,0	100,0
	% Acceso	100,0	79,8	0,0	20,3
Puestos Base	% Responsab.	0,0	4,7	95,3	100,0
	% Acceso	0,0	20,2	100,0	79,7
Total	% Responsab.	5,4	18,7	75,9	100,0
	% Acceso	100,0	100,0	100,0	100,0

Para realizar el análisis tipológico, previamente se ha realizado un análisis factorial para reducir los ítems sobre las competencias autoevaluadas. Debido al elevado número de ítems con el que trabajamos y la gran cantidad de información aportada por el *Cuestionario CompeTEA*, empleamos para su tratamiento la técnica del análisis factorial dada su capacidad para estudiar las relaciones existentes entre las variables propuestas y advertir una estructura dimensional entre ellas. Previo al desarrollo de este tipo de análisis, es imprescindible verificar la adecuación de la técnica a los datos disponibles. Uno de los requisitos que deben cumplirse para la aplicación de esta técnica es que las variables sean concomitantes. En este sentido, conviene estudiar la matriz de correlaciones entre todos los ítems del instrumento con el objetivo de decidir si es apropiado o no someterla a un proceso de factorización. Se han estudiado tres estadísticos:

1. Identificación del Determinante de la Matriz de Correlaciones. Un determinante muy bajo supone la existencia de variables con correlaciones entre sí muy elevadas, lo que indica que los datos pueden ser adecuados para realizar un análisis factorial. Para nuestro caso, el determinante ha obtenido un valor de 0,000, extremadamente bajo, lo que indica la existencia de correlaciones altas entre las variables.
2. Test de esfericidad de Barlett para comprobar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. El valor obtenido es de 1013,558, que, con una  $p=0,000$ , ha resultado ser significativo a un nivel de significación de 0,01, lo que indica que la matriz de correlaciones no es una matriz de identidad, existiendo correlaciones significativas. Esto indica que la matriz de datos es adecuada para proceder al análisis factorial.
3. Medida de adecuación de la muestra KMO, de Kaiser-Meyer-Olkin. Su valor ha sido de 0,894, un valor elevado que permite la aplicación del análisis factorial, puesto que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por las otras variables.

### 3.1. EXTRACCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES

El objetivo principal de esta fase es determinar el número mínimo de factores comunes capaces de reproducir, de un modo satisfactorio, las correlaciones observadas entre las variables. Realizamos este proceso a partir del método de extracción de componentes principales, cuyo objetivo es maximizar la varianza explicada. El factor que mejor explique la dimensión analizada (el que represente mayor variabilidad) se convertirá en el primer componente principal y así sucesivamente. Su aplicación supone transformar directamente un conjunto de variables correlacionadas en un conjunto de componentes no correlacionados.

El análisis de las comunalidades ha sido satisfactorio, por lo que se pasa a realizar el análisis de los factores. Se han obtenido 5 componentes (tabla 4), a partir de una matriz de componentes rotado, con una explicación total de la varianza de un 62,368%, lo que permite continuar posteriormente con el análisis tipológico. Para interpretarlos, examinamos las saturaciones que en cada uno de ellos muestran cada uno de los ítems que los configuran.

Tabla 4. Varianza total explicada por los componentes	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado
Componente 1	3,166	15,828	15,828
Componente 2	2,667	13,334	29,161
Componente 3	2,389	11,946	41,108
Componente 4	2,219	11,095	52,203
Componente 5	2,033	10,165	62,368

Nuestro análisis se ha hecho sobre la base de considerar a cada ítem del cuestionario como una variable. El primero de ellos está constituido por 4 variables cuyas saturaciones maximizan la varianza explicada por el factor. En él se incluyen, en orden decreciente de importancia en el factor, la capacidad de dirección, la toma de decisiones, el liderazgo y la orientación a resultados. Hemos denominado a este factor "Dirección y liderazgo".

El segundo factor, constituido también por 4 variables, incluye, en orden decreciente, la capacidad de comunicación, trabajo en equipo, la capacidad de relación y la influencia. Hemos denominado a este factor "Comunicación y trabajo en equipo".

El tercer factor, está formado por 4 variables: el autocontrol y la estabilidad emocional, la resistencia a la adversidad y la identificación con la organización. Hemos denominado a este factor "Autocontrol emocional". El cuarto factor, está formado por 2 variables: la capacidad de iniciativa y la apertura. Hemos denominado a este factor "Iniciativa". El quinto factor está formado por 4 variables: planificación y organización, visión y anticipación, conocimiento de la organización y capacidad de análisis. Le hemos denominado "Análisis, planificación y visión estratégica".



Del análisis de clusters, utilizando las puntuaciones factoriales, para obtener grupos homogéneos de personal con responsabilidades de dirección, se han definido tres clusters consistentes (tabla 5).

Tabla 5. ANOVA: Aportación de los factores a la definición de los clusters	Cluster		F	Sig.
	Media cuadrática	gl		
FACTOR 1: Dirección y liderazgo	20,992	2	31,102	,000
FACTOR 2: Comunicación y trabajo en equipo	4,652	2	4,946	,009
FACTOR 3: Autocontrol emocional	25,618	2	42,719	,000
FACTOR 4: Iniciativa	5,069	2	5,428	,006
FACTOR 5: Análisis, planificación y visión estratégica	15,755	2	20,729	,000

Del análisis de los clusters se han podido identificar tres grupos diferenciados a partir de la combinación de sus puntuaciones en los cinco factores que permiten clasificar 126 responsables (tabla 6). Dichas puntuaciones permiten identificar tres tipos de personal con responsabilidades directivas y con niveles de competencias autoevaluadas diferentes.

Tabla 6. Centros de los clusters e interpretación	Clusters		
	Baja competencia directiva	Competencia directiva media	Alta competencia directiva
F 1: Dirección y liderazgo	Bajo (-0,7867)	Medio bajo (0,0255)	<b>Alto</b> (0,7289)
F 2: Comunicación y trabajo en equipo	Medio bajo (-0,1536)	Medio bajo (-0,1893)	<b>Medio alto</b> (0,4208)
F 3: Autocontrol emocional	Bajo (-0,8029)	<b>Alto</b> (0,7024)	Medio bajo (-0,2249)
F 4: Iniciativa	<b>Medio alto</b> (0,4394)	Medio bajo (-0,2317)	Medio bajo (-0,0955)
F 5: Análisis, planificación y visión estratégica	Medio bajo (-0,0377)	Medio bajo (-0,4787)	<b>Alto</b> (0,7224)
<b>Total de miembros</b>	<b>36</b>	<b>53</b>	<b>37</b>
% (en relación a 126)	28,57%	42,06%	29,37%

Como se puede observar, los clusters se definen por la combinación de factores. El cluster más numeroso es el segundo (42,06%), caracterizado como de nivel medio de competencia directiva autoevaluada. En la tabla 7 se presentan la distribución de los clusters según género, edad y procedimiento de acceso a la función directiva. Los valores de la tabla hacen referencia a porcentajes.

<b>Tabla 7. Clusters según género, edad y procedimiento de acceso a jefatura</b>	<b>Hombre (N=59)</b>	<b>Mujer (N=67)</b>	<b>Hasta 50 años (N=60)</b>	<b>Más de 50 años (N=66)</b>	<b>Libre designación (N=27)</b>	<b>Concurso (N=99)</b>
Baja competencia directiva	32,2	25,4	25,0	31,8	14,8	32,3
Competencia directiva media	49,2	35,8	43,3	40,9	48,1	40,4
Competencia directiva alta	18,6	38,8	31,7	27,3	37,0	27,3

Se concentra la presencia de mujeres con funciones directivas en el cluster de mayor competencia directiva; a diferencia de los hombres, situados mayoritariamente en el cluster de nivel medio de competencia. Por lo que se refiere a la distribución por edad, no se observa un patrón diferencial entre los diversos grupos de edad. Finalmente, la libre designación parece ofrecer mejores resultados que el concurso, aunque el relativamente reducido número de responsables de libre designación no permite asegurar esta lectura de los datos.

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se han obtenido tres clusters diferentes y consistentes, a partir de las competencias evaluadas, del personal con funciones directivas: el primero es el que hemos caracterizado como de baja competencia directiva, con baja presencia de mujeres y de personal de libre designación. El segundo es el de competencia directiva de nivel medio, con mayor presencia relativa de hombres y de personal de libre designación. Finalmente, el tercero es el de alta competencia directiva, con mayor presencia relativa de mujeres y de personal de libre designación.

La deseabilidad social (medida a través de la escala de sinceridad), como distorsión de la realidad sólo afecta a un porcentaje muy pequeño de los funcionarios con responsabilidades de dirección. De todos los que han pasado la prueba (N=126) tan solo 2 (puntuación S inferior a 10) muestran una imagen desproporcionadamente favorable de sí mismos y, finalmente, 4 (puntuación S superior a 90) son personas que se muestran extremadamente sinceras.

En cualquier caso, las evidencias disponibles en la actualidad, fundamentalmente logradas a partir de meta-análisis y de estudios con grandes muestras (N>1200) muestran que los profesionales de la psicología del trabajo y de las organizaciones pueden utilizar con confianza las medidas de las competencias para tomar decisiones, con las limitaciones inherentes a cualquier medida psicológica (es decir, fiabilidad, validez y utilidad), sin que la deseabilidad social sea un problema que inhabilite su uso. Más bien parece que la cuestión de la deseabilidad social ha sido la creación artificial de un problema de escasa relevancia para la

profesión (Salgado, 2005). Además habría que demostrar que las personas que puntúan más alto en las escalas de distorsión motivacional muestran posteriormente un desempeño laboral inferior al de las personas que no distorsionan. Y esto no sólo no se ha demostrado, sino que se ha demostrado que no hay relación negativa entre la deseabilidad y el desempeño laboral (Ones y Viswesvaran, 1988).

El número de mujeres con responsabilidades de jefatura que han participado es de 67 frente a los hombres que es de 59, constituyendo ambos el 54,34% de toda la población de funcionarios con jefatura del Ayuntamiento de Palma, por lo que se detecta paridad de género decantándose levemente hacia el lado de las mujeres. Este hecho es muy significativo y contrasta con la realidad de otras AAPP en las que la presencia de las mujeres en puestos de jefatura de forma global sigue siendo minoritaria (Llompart, 2005); esta situación se debe a la interacción de numerosos factores. Existe en las organizaciones lo que se ha denominado por las Ciencias Sociales el “techo de cristal” (Segerman-Peck, 1991; Powell, 1991; Davidson y Cooper, 1992), un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades. Las investigaciones (Sarió, 2002) destacan como los principales factores que mantienen el “techo de cristal” los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y que las mujeres siguen soportando la mayor parte de las cargas domésticas y familiares, paralelamente a sus obligaciones laborales, lo que se traduce en la denominada “doble jornada laboral”. Este rol social es un elemento condicionante en la carrera profesional o la promoción administrativa, dado que sus posibilidades de formación no siempre son idénticas; y en ocasiones son ellas mismas las que se autolimitan. Pese a que en la actualidad se advierten algunos elementos de transformación, es constatable que la promoción y la formación se lleva a cabo con mayor esfuerzo y dificultad que los hombres. Sin embargo, las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar su carrera profesional, y aunque la maternidad sigue siendo una parte fundamental de la identidad de género femenina, se observa un importante cambio generacional con respecto a otras épocas especialmente en el Ayuntamiento de Palma a juzgar por el número de mujeres en los puestos de jefatura.

En un segundo momento, después de analizar la composición de los puestos de jefatura, vemos que la presencia de la mujer es significativamente reducida en los puestos de dirección de mayor responsabilidad y nivel (jefe de departamento y jefe de servicio); a medida que descendemos de responsabilidad y nivel su presencia se eleva, siendo esta más alta en los puestos de jefe de negociado y jefe de sección (*Plan de igualdad de oportunidades en el Ayuntamiento de Palma*, 2008), por lo tanto las desigualdades de género aumentan a medida que aumenta la escala jerárquica. Hay que resaltar que a los puestos de jefe de departamento y servicio se accede por libre designación y a los puestos de jefes de sección y negociado se accede por concurso de méritos. Si el análisis lo hacemos por cuerpos o grupos profesionales el porcentaje de mujeres se reduce a medida que se asciende en las categorías de clasificación (C2: graduado escolar a A1: licenciado/a), si bien la presencia de las mujeres en la categoría A2 (diplomado/a) rectifica esta tendencia.

En resumen, el estudio pone de manifiesto la concentración de mujeres en el cluster de alta competencia directiva, a diferencia de los hombres situados mayoritariamente en el cluster de competencia directiva media; la libre designación parece ofrecer, desde el punto de vista de las competencias, mejores resultados que el concurso, aunque el relativamente reducido número de la muestra no permite asegurarlo; se constata una alta presencia de mujeres con responsabilidades de jefatura, si bien disminuye significativamente en los altos puestos; y lo mismo ocurre cuando se asciende a las más altas categorías profesionales.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayuntamiento de Palma de Mallorca (2008). *Plan de igualdad de oportunidades en el Ayuntamiento de Palma de Mallorca*. Informe del Ayuntamiento de Palma de Mallorca.
- Arribas, D (2009). *A new theoretical model and questionnaire to assess competences: compeTEA*. XIV European Congress of Work and Organizational Psychology. Santiago de Compostela.
- Arribas, D., y Pereña, J. (2009). *Compe-Tea. Evaluación de competencias*. Madrid: TEA Ediciones.
- Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modelo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Revista de Anales de Psicología*, 27, 457-472.
- Corominas, E., Tesouro, M., Capell, D., Teixidó, J., y Cortada, R. (2006). Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, 341, 301-336.
- Davidson, M.J. y Cooper, C.L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- Fernández-Salineró, M. (2006). Las competencias en el marco de la convergencia europea: un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, 7, 131-153.
- Hearn, J. (1994). The Organizations of Violence: Men, Gender Relations. *Organizations and Violence. Human Relations*, 47, 6.
- Levy-Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Madrid: Gestión 2000.
- Llompart, M.J. (2005). *La mujer y la alta dirección en la Administración General del Estado*. Seminario de Política Fiscal y Género. Valencia, 3 de noviembre de 2005
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2000). *Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos*. Informe del Ministerio de Administraciones Públicas.
- Ones, D.S., y Viswesvaran, C. (2001). The Effects of Social Desirability and Faking on Personality and Integrity Assessment for Personnel Selection. *Human Performance*, 11, 245-269.
- Powell, G.N. (1991). *Women and Men in Management*. Sage: California.
- Salgado, J. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y de las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26, 115-128.
- Sarrió, M. (2002). *La Psicología del Género a través del "Techo de Cristal"*. Tesis Doctoral. Universitat de València. Dirigida por Ester Barberá. Manuscrito no publicado.

Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and Mentoring. A Woman's Guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.

SPSS Inc. (2012). *SPSS 20.0*. Chicago: SPSS Inc.

Per citar aquest article:

López, P. A.; Ballester, Ll. y Montaña, J. J. (2012). «Perfil competencial de los responsables de dirección en el Ayuntamiento de Palma». *IN: Revista Electrónica d'Investigació i Innovació Educativa i Socioeducativa*, vol. III, núm. 2, pàg. 250-261. Obtingut de: [http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol3\\_num2/revista/12\\_Perfil\\_competencial.pdf](http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol3_num2/revista/12_Perfil_competencial.pdf)