



Documentación Administrativa. Nueva época, número 9, Diciembre de 2022

Monográfico: Mujer y empleo público: una aproximación al conocimiento experto en recursos humanos y gestión pública en clave de género

Sección: ARTÍCULOS

Recibido: 12-10-2022

Modificado: 09-12-2022

Aceptado: 22-12-2022

Publicado: 19-01-2023

DOI: <https://doi.org/10.24965/da.11138>

Páginas: 26-42

Referencia: Hernández Rodríguez, E. y Stan, L. (2022). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora.

Documentación Administrativa. Nueva época, 9, 26-42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>

Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora

Women leadership for an innovative public administration

Hernández Rodríguez, Encarna

Fundación NovaGob (España)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9595-3730>

encarna@novagob.org

NOTA BIOGRÁFICA

Doctora en Ciencia Política y de la Administración Pública por la Universidad de Murcia. Investigadora sénior de la Fundación NovaGob. Autora, docente y consultora especializada en innovación pública, go-berno abierto y estrategia de redes sociales digitales.

Stan, Loredana

Fundación NovaGob (España)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3984-1846>

loredana@novagob.org

NOTA BIOGRÁFICA

Directora de la Fundación NovaGob. Politóloga y Scrum Master (PSM I). Consultora, formadora e investi-gadora en innovación pública, en los ámbitos de metodologías y herramientas de innovación, ecosistemas y laboratorios de gobierno para la innovación pública.

RESUMEN

El presente artículo se centra en las nuevas formas de liderazgo que demanda la Administración pública para ser capaz de abordar los actuales problemas complejos desde el prisma de la colaboración y la innovación y con un enfoque de género. Así, partiendo del análisis de la posición que actualmente ocupan las mujeres en las Administraciones públicas a nivel global y en España, se profundiza en las diferencias entre el liderazgo ejercido por mujeres y hombres, y de qué forma sus actitudes hacia la innovación y forma de gestionar encajan con los retos actuales. Finalmente, se contrastan las principales claves obtenidas del análisis teórico previo con la visión de cinco mujeres directivas públicas españolas, a las que se entrevista en profundidad. Las conclusiones del estudio se centran en las nuevas tendencias del liderazgo femenino dentro del sector público, caracterizado por habilidades «blandas» especialmente valiosas para la innovación, así como por la presencia de redes de apoyo entre mujeres que resultan fundamentales para los objetivos de promoción y visibilidad.

PALABRAS CLAVE

Innovación; sector público; liderazgo; igualdad; mujeres.

ABSTRACT

This article focuses on the new leadership formulas that public administration demands in order to address our complex social problems from a collaborative and innovative perspective and based on a gender

approach. Thus, starting from the analysis of the position currently held by women in the public sector worldwide and in Spain, the article delves into the differences between the leadership exercised by women and men, and how their attitudes towards innovation and their management fits with today's challenges. The main ideas obtained from the previous theory analysis are contrasted with the vision of five Spanish women public managers, interviewed in depth during the research. The conclusions of the study focus on the new trends in women leadership within the public sector, characterized by «soft» skills that are especially valuable for innovation, as well as the presence of support networks among women that are essential for their promotion and visibility.

KEYWORDS

Innovation; public administration; leadership; equality; women.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA. 1. LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS Y SU TALENTO EN LA INNOVACIÓN PÚBLICA. 2. LIDERAZGO COLABORATIVO PARA RESOLVER PROBLEMAS PÚBLICOS COMPLEJOS. 3. LIDERAZGO FEMENINO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 3.1. SITUACIÓN DE PARTIDA: EL RETO DE LA IGUALDAD. 3.2. GÉNERO Y LIDERAZGO EN EL CENTRO DEL DEBATE SOBRE EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES. 3.3. TECHOS, MUROS Y ACANTILADOS DE CRISTAL. 3.4. MUJERES, INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO. 4. LA VISIÓN SOBRE EL LIDERAZGO FEMENINO INNOVADOR DE CINCO MUJERES DIRECTIVAS PÚBLICAS ESPAÑOLAS. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ANEXO 1. MUJERES ENTREVISTADAS. ANEXO 2. GUION ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.

INTRODUCCIÓN

Las Administraciones públicas se enfrentan a retos cada vez más complejos: los denominados «*wicked problems*» de los que hablan De Vries et al. (2016) y que Brugué (2022) llama «malditos», y que se definen por su «complejidad irreductible» al no poder ser simplificados en un entorno de creciente complejidad social. Ejemplos de ello son, siguiendo a Brugué, asuntos como el cambio climático, un reto que difícilmente puede ser abordado desde una única perspectiva, y también la propia pandemia de la COVID-19 que, lejos de ser un tema meramente sanitario, afecta a otras muchas esferas como la educación, la economía y la pobreza.

Ya antes de la pandemia se advertía (Catalá y Cortés, 2020) de que la Administración pública se movía en un entorno complejo, con incertidumbres y riesgos en diversos ámbitos, tales como el económico, medioambiental, geopolítico, social y tecnológico. Lo cierto es que la pandemia ha obligado al sector público a adaptarse de forma más rápida y eficaz a esos cambios. De este modo, para afrontar la recuperación, desde instituciones como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)¹ se apuesta por un Gobierno que, entre otras cosas, acelere su transformación digital, que sea más proactivo, dando servicios de forma automática, y a la vez más colaborativo, interactuando con otros actores del entorno, siendo igualmente capaz de anticipar escenarios y prepararse para el futuro. La situación demanda, por tanto, contar con organizaciones públicas más resilientes, capaces de innovar de forma abierta y constante.

Es en este contexto donde cobra protagonismo el liderazgo y el talento de las personas que trabajan en el servicio público, de modo que se pueda extraer todo el potencial de las habilidades más valiosas para innovar (Hernández, 2022), tales como el trabajo colaborativo, en equipo y en redes, con lo que ello implica en cuanto a los estilos de liderazgo. Precisamente, en este punto es donde conectamos la idea de la necesidad del liderazgo público innovador con la situación del empleo público femenino y las actitudes y capacidades que, en relación al liderazgo y a la innovación, se asocian a las mujeres.

De este modo, el objeto central de este estudio es delimitar lo que denominamos *liderazgo público femenino innovador*, partiendo de la premisa de su importancia y especial valía en el contexto que vive la Administración en la actualidad. Sin embargo, el pleno desarrollo de este liderazgo se ve obstaculizado por

¹ Desde su Observatorio para la Innovación Pública (OPSI) cada año se describen las tendencias globales de la innovación gubernamental en diferentes informes. Véase <https://trends.oecd-opsi.org/>.

diversos «techos» y «muros» que las mujeres enfrentan en su desempeño como innovadoras públicas a lo largo de sus carreras profesionales. La merma de este talento puede ser clave en un momento que, como hemos advertido, es crucial para la transformación del sector público.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Los objetivos de este trabajo se centran en definir las características de este *liderazgo público femenino innovador*, concretando cuál sería su aportación al sector público actual, indagando en cuáles serían las barreras que encuentra su desarrollo y, finalmente, identificando las vías para potenciarlo.

Para ello, recurrimos tanto a la revisión de la principal literatura sobre la materia, conformando con ello el marco teórico de la investigación, como a un trabajo de campo a través de distintas entrevistas en profundidad.

El marco teórico del trabajo, a partir de la revisión de literatura de referencia y reciente sobre la materia, está dedicado, por un lado, a presentar la importancia del liderazgo para el desarrollo de la innovación pública y cómo esta se apoya para su desarrollo en estilos de gestión más colaborativos, prestando atención a los ecosistemas y a las redes. De otra parte, se abordan las teorías de liderazgo con enfoque de género y se profundiza, con datos estadísticos y a través de distintas teorías e investigaciones, en la situación de las mujeres en la Administración pública, las principales barreras que se encuentran, su perfil como innovadoras y su aportación al desempeño de las organizaciones.

De esta parte teórica se extraen una serie de temas principales para ser contrastados con la visión y la experiencia personal de cinco mujeres directivas públicas, buscando asegurar con su selección una diversidad de niveles de gobierno (nacional, autonómico y local), así como equilibrio territorial y generacional.

Se elige el método de investigación cualitativa de la entrevista en profundidad al facilitarnos este indagar en mayor medida en las cuestiones planteadas por el tema central de estudio, partir de unos ejes temáticos de partida y avance a través de estos de forma flexible, dinámica y distendida con diferentes preguntas más concretas. Además, esta técnica nos permite conocer en profundidad una experiencia personal y contrastar esta con estadísticas de género ya abordadas y que abarcan universos más amplios. Por tanto, a través de la técnica de la entrevista en profundidad se pretende contrastar, confirmar, rebatir o complementar lo avanzado previamente.

Los cinco principales temas que han sido identificados en el marco teórico del trabajo y que se abordan en las entrevistas (en este caso enfocados bajo la visión y desde la experiencia personal de las entrevistadas) fueron los siguientes.

1. Situación de las Administraciones públicas en cuanto a igualdad de género.
2. Barreras que encuentran las mujeres en el acceso y desarrollo de su carrera profesional en el sector público.
3. Aportación de las mujeres al desempeño de la gestión pública y en concreto a la innovación.
4. Características del liderazgo femenino en las organizaciones públicas.
5. Principales retos de futuro para lograr la igualdad entre hombres y mujeres en la Administración pública.

Las entrevistas se realizaron de forma telemática a través de videoconferencia durante el mes de septiembre de 2022. Del análisis de la información extraída se destacan una serie de hallazgos en relación a los temas planteados que relatamos en el apartado 4 de este trabajo.

1. LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS Y SU TALENTO EN LA INNOVACIÓN PÚBLICA

La innovación se ha convertido en un imperativo para unas Administraciones públicas que se enfrentan a retos cada vez más complejos, multidimensionales y absolutamente impredecibles. Ya no es suficiente con mantener la forma de trabajar garantista que les caracteriza o que la innovación se utilice solo para «apagar los fuegos» de las crisis, por otra parte, cada vez más comunes. Por el contrario, se necesita un cambio de actitud hacia un compromiso constante, sistemático y proactivo con la innovación pública, de modo que esta procure «la creación de nuevas ideas o servicios cuya implantación genera un retorno tangible en forma de valor público» (Rojas-Martín, 2018).

No obstante, la capacidad para generar procesos de innovación en las Administraciones públicas no surge de la nada, y para que esta florezca es necesaria una apuesta estratégica, incorporando la innovación de manera sistemática en las organizaciones y en la gestión pública. Debemos alejarnos de esa visión cortoplacista de utilizar la innovación para resolver una crisis y cultivar el cambio cultural. Así se recoge, por ejemplo, en el trabajo colaborativo lanzado desde la Fundación NovaGob² sobre las *misiones de la Administración pública 2030*, con medio centenar de aportaciones de personas innovadoras del sector público de España y que apunta hacia la necesidad de que ese cambio cultural, como misión transversal, facilite una transformación «radical», impulsada desde los esquemas de la innovación, junto a la revolución tecnológica, y colocando a las personas y su talento en el centro.

Para que la innovación sea sistemática en las organizaciones se necesitan estructuras, capacidades y espacios dedicados a ello en las organizaciones. En definitiva, es necesario cuidar y cultivar ciertos elementos clave, tales como:

- los espacios para generar creatividad, colaboración e innovación;
- las personas, con sus conocimientos, habilidades y capacidades, que reflexionan, investigan, crean e implementan nuevas ideas;
- el ecosistema, integrado por actores y recursos del entorno y de la propia organización;
- las metodologías, que suponen nuevos marcos de trabajo para identificar soluciones adecuadas a retos complejos.

En el ámbito de la innovación pública siempre se menciona la necesidad de liderazgo para su impulso en las organizaciones, siendo esta una cuestión que también cobra protagonismo en el debate académico.

Parece existir consenso en la literatura (Backhaus y Vogel, 2022) sobre el hecho de que el liderazgo tiene un impacto positivo en el Sector público en cuanto al desempeño de las organizaciones públicas, inspirando la transformación de estas, motivando a las personas del equipo, generando confianza, impulsando la asunción de riesgos y preservando la integridad y la ética en la gestión (Orazi et al. 2013). Algunas de las cualidades clave que la literatura identifica en el liderazgo que fomenta la innovación pública están relacionadas con la apertura a nuevas ideas, creatividad y asunción de riesgo a la hora de emprender nuevos caminos para responder a problemas públicos que puedan alterar el *statu quo*. Estas actitudes hacia la innovación incluso podrían determinar hasta qué punto existe una cultura del cambio en una Administración pública (Brettel y Cleven, 2011; Damanpour, 1991; Laegreid et al., 2011; Wynen et al., 2014).

En la ecuación de la innovación intervienen también otros factores, como el contexto del sector público, el peso de la burocratización, el sistema de recursos humanos o la propia «mochila» de las personas que ejercen puestos de responsabilidad (su formación o su experiencia profesional previa) y que pueden ralentizar la incorporación de la innovación en la gestión. Así, la investigación de Lapuente y Suzuki (2020) encuentra que los altos cargos públicos que trabajan en Administraciones más politizadas y aquellos con formación jurídica son menos propensos a aceptar ideas creativas o tomar medidas que puedan alterar la cultura dominante.

Tradicionalmente, desde el sector público se ha mirado con admiración y anhelo al ámbito privado en cuanto a sus formas de implementar la innovación. En muchos casos, enfoques y metodologías (como la innovación abierta o el diseño) se han instalado también en las organizaciones públicas como opciones de éxito para aplicar la innovación a la gestión pública. En esa misma línea podríamos considerar al sector privado como referencia para el estilo de liderazgo del sector público.

No obstante, estudios como el de Van Keer y Bogaert (2009) identifican estilos de liderazgo diferentes entre el sector público y el privado. Así, según los hallazgos de estos autores, las personas líderes de la Administración pública estarían más enfocadas en crear una estrategia a largo plazo y en controlar, optando por un enfoque más reflexivo y reservado en cuanto al éxito de sus acciones. Mientras, en el sector privado el liderazgo estaría enfocado a resultados rápidos y a corto plazo, creyendo y confiando en los buenos resultados de sus acciones. Pero, en general, cada organización es diferente, y pueden existir características específicas que determinarán qué tipo de rasgos de liderazgo conducirán al mayor rendimiento. Habrá que ir ideando, priorizando, probando, iterando, puliendo y adaptando los diferentes tipos de liderazgos a la realidad de cada organización, como en cualquier proyecto de innovación.

² El documento, publicado en abril de 2022, puede consultarse en <https://novagob.org/publicaciones-2>

Siguiendo a Ricard et al. (2017), podemos identificar hasta cinco tipos de liderazgo público:

- *liderazgo transaccional*, con un marcado carácter *top-down*, en organizaciones jerarquizadas donde las personas que ejercen el liderazgo desarrollan diferentes incentivos y estrategias para obtener el rendimiento esperado de sus equipos;
- *liderazgo transformacional*, que pone el acento en las características carismáticas de los líderes que deben cambiar las organizaciones (Tichy y Devanna, 1990);
- *liderazgo interpersonal*, donde la persona líder es facilitadora, construyendo relaciones con las personas de la organización, proporcionando ejemplo y asumiendo la responsabilidad de la organización y sus miembros;
- *liderazgo emprendedor*, en el que las personas líderes inician el cambio a través de acciones estratégicas, remodelando las rutinas organizacionales y movilizandolos recursos;
- *liderazgo colaborativo*, basado en el mapeo de la red de actores a los que se les conecta entre sí, facilitando la exploración de soluciones para abordar los problemas (Klijn et al., 2010).

Más adelante comprobaremos qué estilo de liderar se asocia a la forma de trabajar de hombres y mujeres. Pero antes cabe mencionar otra cuestión crucial, como es la que respecta a los tipos de liderazgo que mejor encajan con el desarrollo de la innovación pública en el contexto actual.

2. LIDERAZGO COLABORATIVO PARA RESOLVER PROBLEMAS PÚBLICOS COMPLEJOS

Decía Bason (2010) que la innovación pública debe generar valor para la sociedad. Este valor o retorno no necesariamente debe ser económico, sino que puede tener beneficios sociales percibidos por la ciudadanía, en los términos señalados por Moore (1995). Las personas que gestionan lo público no encontrarán las soluciones a los problemas complejos a los que nos enfrentamos en la actualidad enfocados solo en la gestión interna de la organización. Deberán levantar la mirada del limitado enfoque intra-organizacional para adoptar una visión inter-organizacional e inter-sectorial a través de la que puedan co-crear nuevas y mejores soluciones en el futuro. En pocas palabras, deberán asumir la importancia de la colaboración con el entorno para aprovechar todo el conocimiento, la creatividad y el talento existente.

Gestionar y liderar la colaboración desde las Administraciones públicas es una tarea compleja de llevar a cabo, pues precisa de habilidades especiales que implican una acción continuada para alinear estratégicamente a todos los actores que participen del ecosistema. Conlleva adoptar nuevas formas de trabajar y relacionarse con el entorno desde una lógica abierta que permita incorporar nuevas perspectivas a la resolución de problemas, trabajar en red para evitar duplicidades y testear a pequeña escala para ahorrar costes.

Crosby et al. (2017) nos hablan de los diferentes roles que deben asumir las personas que lideran la innovación en las administraciones: patrocinadores; convocadores; catalizadores e implementadores. Aunque también, y, sobre todo, podemos hablar de «integradores» que gestionen un ecosistema en evolución para que otros actores se conecten, conjugando una dirección y objetivos a conseguir conjuntamente.

De este modo proponemos cuatro principios básicos que permiten cultivar redes que fomenten la colaboración y la creación de comunidad desde las Administraciones públicas. Estos cuatro principios surgen de nuestra propia experiencia en Fundación NovaGob como ecosistema de innovación (Stan, 2022) y se conjugan con aquellos propuestos por OPSI³ (Orlik, 2022) y serían los siguientes:

- *redarquía*, fomentando la colaboración multi-direccional basada en la igualdad;
- *reconocimiento*, cultivando la confianza y el respeto de todos los actores implicados, a los que se les debe reconocer su participación y proporcionar cauces claros para ejercerla;
- *simbiosis*, comprendiendo las motivaciones y necesidades de cada uno de los actores del ecosistema e integrarlos en su funcionamiento, buscando siempre el equilibrio para que el ecosistema sea beneficioso para todos;
- *resiliencia*, adaptándose continuamente a cambios internos y externos, reflexionando sistemáticamente sobre la evolución del ecosistema hacia la visión compartida por todos los actores participantes.

³ Observatory of Public Sector Innovation. Véase <https://oecd-opsi.org/>

Como veremos a continuación, las cualidades asociadas al liderazgo femenino, tanto en la literatura como en las entrevistas realizadas en este trabajo, están muy conectadas a las habilidades para innovar que venimos destacando.

3. LIDERAZGO FEMENINO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Si bien las mujeres son mayoría dentro de la Administración pública, continúan detectándose brechas, tanto a nivel mundial como en nuestro país, especialmente relativas a su presencia en puestos de mayor responsabilidad. Las estadísticas se apoyan a su vez en teorías, no solo sobre los «techos de cristal», sino también sobre la presencia de «muros» invisibles que explicarían una mayor feminización o masculinización de determinadas áreas. La infrarrepresentación femenina en los principales centros de toma de decisiones en el sector público abre de lleno el debate sobre sus cualidades para liderar y actitudes hacia la innovación y cómo, por ende, este *liderazgo femenino innovador* puede ser vital para el desempeño de las organizaciones.

3.1. Situación de partida: el reto de la igualdad

Las mujeres han estado tradicionalmente infrarrepresentadas en los puestos de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, y ello a pesar de que se ha ido incrementando su preparación para ocupar puestos de liderazgo, aunque, cuando esto ocurre, también se dan una serie de circunstancias que abordaremos más adelante.

En lo que respecta al sector público, en las últimas décadas se han producido avances en la presencia de mujeres en cargos parlamentarios y posiciones de liderazgo, algo que también ha sido posible gracias al impulso que han otorgado leyes para fomentar la igualdad de género en estos ámbitos. Sin embargo, continúa habiendo, como nos recuerdan desde Naciones Unidas, importantes desequilibrios que hacen preciso que entre las metas del Objetivo 5 de la Agenda 2030 se encuentre «asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública»⁴.

Es cierto que existen situaciones dispares entre regiones del mundo, pero los datos globales dan muestra de la profundidad de la brecha de género dentro de la Administración pública, tal y como se desprende de un estudio elaborado recientemente, en 2021, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, por sus siglas en inglés) y la Universidad de Pittsburgh. Por ejemplo, la representación femenina en los parlamentos nacionales es del 23,7%; mientras, si bien las mujeres son mayoría en el empleo público (especialmente debido a la existencia de ámbitos «feminizados»), continúan estando infrarrepresentadas en los niveles más altos, decreciendo su participación conforme los puestos implican mayor poder e influencia en la toma de decisiones.

En la empresa privada la situación es similar. En Europa, el último informe sobre *European Women on Boards* (EWOB), elaborado por Kantar Public (2021) y financiado por la Comisión Europea, analiza 668 compañías y, si bien el 35% de los puestos en los consejos de administración está ocupado por mujeres, esta cifra va bajando cuando se observan las posiciones más ejecutivas de la toma de decisiones. Solo 50 empresas de la analizadas (7%) tienen a una mujer ocupando el puesto de CEO y solo un 9% ocupan la presidencia del consejo.

La pandemia de la COVID-19 puede haber supuesto, además, un paso atrás en el camino de la igualdad de género, desde una visión transversal (de ahí que el secretario general de las Naciones Unidas haya instado a los Gobiernos a poner a las mujeres y niñas en el centro de sus esfuerzos para la recuperación⁵), pero también en lo que se refiere a la Administración pública. El citado estudio de UNDP y Universidad de Pittsburgh (2021), se denuncia que, en general, las mujeres han jugado un rol muy limitado en la toma de decisiones sobre salud pública durante la pandemia. Así, mientras *ellas estaban en primera línea* (el sector salud está especialmente feminizado), *ellos estaban al mando*.

Por su parte, en la empresa privada también se ha dejado notar el efecto de la pandemia. Según el último informe *Women in the Workplace* (McKinsey & Company, 2021), las mujeres están ahora significati-

⁴ Véase <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

⁵ Discurso disponible en <https://news.un.org/en/story/2020/04/1061452>

vamente más «quemadas», y cada vez más que los hombres. Se advierte que muchas mujeres están asumiendo mayor liderazgo, incorporando el trabajo adicional que conlleva. Las mujeres están haciendo más para apoyar a sus equipos y promover la diversidad, la equidad y los esfuerzos de inclusión. Sin embargo, este trabajo no es reconocido ni recompensado por la mayoría de las empresas, y eso, para la consultora que elabora el estudio, tiene implicaciones preocupantes.

3.2. Género y liderazgo en el centro del debate sobre el éxito de las organizaciones

Las organizaciones que dejan a un lado a las mujeres de la toma de decisiones o que no reconocen el ejercicio de su liderazgo se arriesgan a perder un talento imprescindible para su desempeño. Según un estudio publicado en 2019 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que analiza 13.000 empresas de todo el mundo, las que han incorporado a mujeres en sus órganos directivos han incrementado sus beneficios entre un 5% y un 20%.

De hecho, la diversidad y la inclusión son elementos clave para el desarrollo de la innovación. En este sentido, como recuerda Nolan-Flecha (2019), esa diversidad puede, en una organización pública, incrementar la calidad de los servicios que se prestan a la sociedad, desde el momento en que las empleadas y los empleados públicos pueden comprender mejor las distintas necesidades y preferencias de la ciudadanía. Además, la innovación puede florecer más fácilmente incorporando las diferentes perspectivas y experiencias de la plantilla y permitiendo aflorar el pensamiento creativo.

La perspectiva del sector privado no es diferente. Así, Ruiz (2022) se refiere en una publicación de ESADE a la equidad de género como un catalizador de resiliencia y competitividad organizacional. «La diversidad», afirma, «blinda las organizaciones ante un entorno complejo y les permite identificar riesgos y oportunidades, y activar los cambios necesarios de una forma más ágil. La pluralidad, en su sentido más amplio, es un eje catalizador de innovación y resiliencia; genera debate; aporta una mayor riqueza de perspectivas, con la incorporación de puntos de vista distintos, y, por tanto, soluciones más creativas y de mayor impacto».

En esta línea, Hewlett et al. (2013), aportan nuevas evidencias sobre cómo la diversidad afecta a la habilidad de una organización para innovar. Se exploran dos tipos de diversidad: *inherente* (género, raza, orientación sexual, etc.) y *adquirida* con la *experiencia* (por ejemplo, haber vivido en el extranjero). Por tanto, la diversidad inherente es solo una parte de la ecuación y, en este sentido, se destacan otros comportamientos para desbloquear la innovación, tales como: asegurar que todos son escuchados; hacer que sea seguro proponer nuevas ideas; dar autoridad a los miembros del equipo para la toma de decisiones; compartir los éxitos; dar comentarios prácticos, e implementar los comentarios del equipo.

Tradicionalmente, como destacan Isaksson, Andersson y Borjesson (2020, citando a Pecis, 2016), se ha prestado poca atención a explorar la relación entre género e innovación, por lo que la literatura sobre innovación ha tendido a ser «ciega» en este sentido. Aunque, cada vez en mayor medida, se están examinando estos aspectos en diversos contextos organizacionales, públicos y privados (Alsos et al., 2016).

Uno de los problemas observados es que las capacidades innovadoras de las mujeres no son percibidas a causa de prácticas y estructuras organizacionales que las coartan. Está además extendida una percepción social de la innovación asociada a cualidades masculinas por, entre otras razones, su conexión privilegiada con la tecnología, así como con ámbitos como la industria y la producción (Alsos et al., 2013; Nählinder et al., 2015). Esto conduce a que las mujeres sean menos visibles como innovadoras. En general, estas barreras conllevan que el potencial innovador de las mujeres no se explote como debería.

Por su parte, de los estudios sobre género y liderazgo no es fácil extraer conclusiones sobre la existencia o no de diferencias en los estilos de mujeres y hombres, o es fácil extraerlas en ambos sentidos. Como destacan Eagly y Johnson (1990), por un lado encontramos los escritos (menos técnicos, basados en su propia experiencia e impresiones extraídas de entrevistas y más enfocados al público general) publicados por gestores con experiencia en organizaciones y que mantienen que existe un modo masculino de gestionar, caracterizado por cualidades como la competitividad, la autoridad jerárquica, fuerte control por parte del líder, ausencia de emociones y resolución analítica de problemas; mientras que las mujeres prefieren y tienden a liderar de forma diferente, de forma más cooperativa y colaborativa con las personas subordinadas, a ejercer menor control y aplicar la intuición y la empatía a la resolución de problemas. Por el contrario, científicos sociales (nutridos de datos cuantitativos derivados de cuestionarios u observación), han mantenido tradicionalmente que no hay sustanciales diferencias en el modo en el que hombres y mujeres lideran.

Siguiendo a Eagly y Johnson (1990) y Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), las investigaciones han identificado distintos estilos de liderazgo. En 1950 Bales introduce la diferenciación entre estilo *orientado a la*

tarea (en el que destaca la preocupación por cumplir las tareas asignadas y la organización para ello) frente al estilo *orientado a las relaciones* (estilo más enfocado al desarrollo de relaciones interpersonales, cuidando la moral y el bienestar de los demás). La teoría fue posteriormente desarrollada, matizando cuestiones como el hecho de que el primer estilo se enfoca en alentar a las personas subordinadas (roles claros), a seguir normas y procedimientos; mientras que el segundo estilo incluye comportamiento como ayudar y hacer favores a las personas subordinadas, preocuparse por su bienestar, explicar los procedimientos, ser amable y estar disponible. Otra diferenciación fue la introducida por Lewin y Lippitt (1938), entre un *liderazgo democrático* y *liderazgo autocrático*: el primero destaca por permitir a las personas subordinadas participar en la toma de decisiones, mientras que el segundo desalienta la participación. De similar manera se ha llamado a estos estilos *participativo* frente a *directivo*. Ya en los años 80 y 90 la teoría sobre liderazgo puso el foco en la distinción entre *liderazgo transformacional* y *liderazgo transaccional* (Bass, 1998), a los que ya hemos hecho mención. El primero se refiere a líderes que apoyan y empoderan para que las personas subordinadas desarrollen su potencial pleno y este repercute en la organización; mientras que el segundo se enfoca en clarificar las responsabilidades, monitorizar el trabajo y recompensar o corregir en función de la consecución de objetivos.

Una década después de su primera aproximación, la revisión de los estudios existentes que realizan Eagly y Johannesen-Schmidt (2001, pp. 787-788), concluye que «en la medida en que los roles de género se extienden para influir en el comportamiento de liderazgo en los entornos organizacionales, el comportamiento de las mujeres líderes, en comparación con el de los hombres, puede estar más orientado a las relaciones interpersonales, y ser democrático y transformacional. Por el contrario, el comportamiento de los líderes masculinos, en comparación con el de las líderes femeninas, puede estar más orientado a las tareas y ser autocrático»⁶.

En esta línea, investigaciones, como la de Burke y Collins (2001) indican que las mujeres son más proclives a utilizar un estilo de liderazgo más *interactivo* o *transformacional* que ha sido tradicionalmente asociado a habilidades de gestión especialmente exitosas, así como más *democrático* (Bass y Avolio, 1994) y más *colaborativo* (Sorenson et al., 2008), en definitiva, menos jerárquico e involucrando a más partes interesadas en la toma de decisiones.

3.3. Techos, muros y acantilados de cristal

Las mujeres representan el 58% de los empleos del sector público en los países de la OCDE (2021). Una de las razones de este fenómeno es que una gran parte del empleo público (como la educación o la sanidad) está muy feminizado. Sin embargo, pocos países alcanzan la paridad de género en altos cargos del gobierno central, situándose aquí la presencia femenina en el 37%. En casi todos los países de la OCDE la presencia de mujeres en puestos altos e intermedios de gestión en el gobierno central es menor en relación a otras posiciones, algo que indica las dificultades para escalar a puestos directivos, que implican mayor poder e influencia en la toma de decisiones. Es lo que se denomina «techo de cristal» o «*glass ceiling*» (Hyman y Schellhardt, 1986).

Además, la participación de las mujeres se suele concentrar en determinadas áreas, mientras están muy infrarrepresentadas en otras. Es lo que se denomina «muro o pared cristal» («*glass wall*»). Aunque se está progresando en áreas tradicionalmente más masculinas como los ministerios de defensa, asuntos exteriores y finanzas (UNDP y University of Pittsburgh, 2021). Cuando las mujeres ascienden a posiciones de liderazgo en las organizaciones gubernamentales, tradicionalmente lo hacen en aquellas agencias que trabajan en áreas consideradas como *femeninas*, tales como educación, salud, familia, infancia, mayores, derechos de las mujeres, etc. Por ejemplo, en el estudio empírico realizado por D'Agostino (2015) en agencias federales de Estados Unidos, se confirma que es mucho más probable que una mujer encabece una agencia redistributiva que una no-distributiva, afectando ello al acceso a los centros de poder (Lowi, 1964, 1985). Un referente en este sentido es la obra de Stivers (1995), que distingue entre «hombres de oficina» y «mujeres de asentamiento» para diferenciar trabajos más orientados al ámbito social en el caso de las mujeres y más tecnocráticos en el caso de los hombres en torno a la tarea de la reforma urbana en las ciudades de Estados Unidos de principios del siglo xx.

En el caso de España⁷, encontramos un panorama muy similar al reflejado en los estudios realizados por la OCDE o el PNUD en relación a los techos y los muros de cristal que aún persisten incluso con los

⁶ Traducción propia.

⁷ En nuestro país contamos con un instrumento legal de gran importancia, como es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. El Título V, en su Capítulo I regula el principio de igualdad en el empleo público, estable-

avances registrados. Así, las mujeres representan casi el 58 % de los efectivos dentro de las Administraciones públicas, aunque están más presentes en los niveles subnacionales de gobierno (Ayuntamientos y Comunidades Autónomas) y mucho menos que los hombres en el sector público del Estado (31,26 % frente a 68,74 %, debido a los poquísimos efectivos en Fuerzas Armadas y Seguridad). Entre los sectores con mayor presencia femenina están la educación y la sanidad, pero también la Administración de Justicia⁸.

Estas desigualdades se explican por la presencia de una serie de factores que frenan la progresión de las mujeres. En el ámbito del servicio público, es interesante la aportación de Evans et al. (2014), que intentan explicar la infrarrepresentación de las mujeres en posiciones liderazgo en la Administración pública australiana en torno a las principales barreras, que serían las siguientes: 1) falta de confianza; 2) conciliación familiar; 3) impacto de interrupciones en la carrera; 4) falta de visibilidad; 5) exclusión de redes; 6) falta de mentorización; 7) diferencias de estilo personal; 8) estereotipos masculinos; 9) cultura inhóspita⁹.

Sin duda podemos relacionar muchas de esas barreras con culturas y prácticas que se producen en el lugar de trabajo y que afectan al desarrollo del liderazgo femenino. Por ejemplo, lo que se conoce como «clima de innovación», describe las oportunidades y el apoyo que el personal empleado recibe a la hora de crear, promover e implementar nuevas ideas en sus organizaciones. Este clima (o cultura) es esencial para desarrollar la innovación. Los resultados del estudio realizado por Van Acker et al. (2018) muestran que las mujeres experimentan un clima de innovación menos favorable que sus colegas masculinos en el sector público de Australia. Es lo que las autoras denominan «discriminación sigilosa».

Del mismo modo, estudios como el de Jacobson et al. (2010) comparan la forma de liderar de mujeres y hombres en agencias del Estado y encuentran diferencias, en tanto las mujeres dedican menos tiempo que los hombres a las relaciones en red. Esto puede ser debido a la infrarrepresentación de las mujeres en posiciones de dirección, lo que limita el desarrollo de relaciones con sus homólogas.

Continuando con las barreras que impiden a las mujeres escalar posiciones, un reciente estudio de Finkel et al. (2021) centrado en el sector público danés se adentra en el análisis de dos factores fundamentales en el desarrollo de la carrera profesional y que podrían ser clave para ayudar a reducir la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de dirección, como son la formación en liderazgo y la movilidad intersectorial (experiencia a lo largo de distintos niveles de gobierno y diferentes áreas) y que pueden ayudar tanto a hombres como a mujeres a escalar posiciones. Los resultados obtenidos indican que la formación en liderazgo sí que puede beneficiar a las mujeres en comparación con los hombres. Algo que, sin embargo, no ocurre con la movilidad intersectorial, que parece no afectar de la misma manera, de modo que pueda explicar la brecha existente.

Otra teoría sobre el liderazgo femenino es la desarrollada desde el sector privado por Ryan y Haslam (2005), y que se centra en las circunstancias organizacionales bajo las cuales las mujeres asumen posiciones de liderazgo, utilizando la metáfora del «acantilado de cristal» (*«glass cliff»*). Esta teoría sugiere que cuando las mujeres alcanzan posiciones de liderazgo ello ocurre con más frecuencia en organizaciones que se encuentran en un periodo de crisis y cuando el riesgo de fracaso es más alto. Así, Smith (2015) aplica este enfoque usando para ello una muestra nacional de agencias de educación locales en Estados Unidos. Para la autora, existen varias posibilidades que explican esta tendencia, como son el hecho de que las mujeres estarían más dispuestas a asumir la culpa del fracaso y, al presentársele menos oportunidades, verían este desafío

ciéndose los criterios generales de actuación a favor de la igualdad para el conjunto de las Administraciones públicas y, en su Capítulo II, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos de órganos directivos de la Administración General del Estado, que se aplica también a los órganos de selección y valoración del personal y en las designaciones de miembros de órganos colegiados, comités y consejos de administración de empresas en cuya capital participe dicha Administración. El Capítulo III de este Título se dedica a las medidas de igualdad en el empleo en el ámbito de la Administración General del Estado, en sentido análogo a lo previsto para las relaciones de trabajo en el sector privado, y con la previsión específica del mandato de aprobación de un protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo.

⁸ Información extraída del Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas (BEPSPAP) con datos actualizados a enero de 2022. Además, para obtener datos desagregados por sexo de la Administración de Justicia son especialmente útiles las estadísticas de Consejo General del Poder Judicial. En este sentido, en lo que se refiere al acceso a la carrera judicial, en el año 2021 el porcentaje de mujeres es del 69,23 % frente al 30, 77 % de hombres. Véase <https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Igualdad-de-Genero-n/Guias--estadisticas--estudios-e-informes/Estadisticas/Datos-acceso-a-Carrera-Judicial-desagregados-por-sexo--desde-2014->

⁹ Los autores contrastan en su estudio varias hipótesis relativas a las percepciones que empleadas y empleados públicos tienen de las estructuras y culturas en el lugar de trabajo que, por un lado, pueden obstaculizar el progreso de las mujeres al desarrollarse procesos de sesgo inconsciente que permiten ventaja comparativa a los hombres con el requisito de determinados atributos y, por otro lado, pueden socavar la confianza de las mujeres a la hora de afrontar avances en su carrera profesional.

como una oportunidad para demostrar su valía. Además, otra explicación podría estar en que en las mujeres se perciben cualidades que pueden conllevar un mejor manejo del riesgo (creatividad, intuición, conciencia).

3.4. Mujeres, innovación y creación de valor público

En los últimos años, la investigación sobre las diferencias entre géneros en la esfera de la Administración pública se ha incrementado, enfocándose, como recogen Lapuente y Suzuki (2017), tanto a los diferentes comportamientos y actitudes en función del género, como al desempeño de la organización, aunque lo cierto es que no existe demasiada evidencia que pueda dar consistencia a la afirmación de estas diferencias.

Ya hemos visto cómo los estudios sobre género y liderazgo sugieren que el estilo de gestión de las mujeres tiende a ser más *interactivo*, *colaborativo* y *democrático*, así como más *emocional*. Se trata de cualidades asociadas al éxito y a la innovación, incluso en el caso del trabajo emocional, cada vez más revalorizado y que investigaciones como la de Meier et al. (2006), centrada en el sector público, asocian a interacciones más efectivas con clientes, mejores relaciones internas, así como a mayor productividad organizacional. Esta tendencia es especialmente significativa en tanto, como recuerda D'Agostino (2015), históricamente no se ha comprendido bien la relación con el desempeño de la organización de determinados estilos de gestión asociados a las mujeres, tales como el citado trabajo emocional y habilidades como «cuidar».

Otro estudio centrado en el terreno de los comportamientos y actitudes con enfoque de género en la gestión pública es el de Nielsen (2014), que utiliza datos de diferentes puestos del servicio público danés. Los resultados apuntan a que el género afecta al comportamiento, aunque se trata de un efecto que está condicionado por las reglas del juego que se imponen en cada tarea específica. Además, se llama la atención sobre las diferencias en lo que se refiere a atributos personales, tales como la empatía, sistematización y competitividad. Se contribuye de este modo a las teorías en torno a la «burocracia representativa», mostrando que el género no solo afecta al comportamiento burocrático basado en la diversidad de intereses, sino también en diversidad de atributos.

Aunque seguramente una de las principales contribuciones recientes a la materia ha sido el trabajo de Lapuente y Suzuki (2017) en torno a la teoría de las «emprendedoras prudentes». Los autores hablan de tres principales diferencias entre hombres y mujeres: 1) Las gestoras públicas están más motivadas por la consecución de resultados que por seguir reglas y así hacer algo útil para la sociedad; 2) están más abiertas a nuevas ideas y a la creatividad y más dispuestas a desafiar el *statu quo*; 3) son menos dadas a tomar riesgos ante algunas innovaciones que pueden poner en peligro sus organizaciones. En definitiva, las mujeres que están en posiciones de liderazgo en el sector público son al mismo tiempo más emprendedoras y más prudentes. Las conclusiones de esta investigación están basadas en las respuestas de 5.909 gestores públicos sénior de 20 países y se realiza una importante aportación al debate sobre por qué algunas burocracias públicas innovan más que otras (Lapuente y Suzuki, 2020), explorando en este caso la perspectiva de género. Como destacan los autores, las conclusiones de este estudio contradicen la visión convencional de que las mujeres son menos emprendedoras que los hombres. Al contrario, el liderazgo femenino en el sector público contribuye más decisivamente a generar una cultura más orientada a la innovación. Las mujeres exhiben unas actitudes más pro-innovación, aunque con algunos matices.

Conectar esto con la obtención de mejores resultados sigue siendo difícil, aunque se han aportado algunas evidencias empíricas. Por ejemplo, en el trabajo de D'Agostino, (2015) se concluye que, según la percepción del personal empleado, las mujeres están mejorando el funcionamiento de aquellas agencias federales que encabezan en comparación con las lideradas por hombres. Aunque lo cierto es que este estudio está limitado por el hecho de que la proporción en ese momento de agencias lideradas por mujeres apenas llegaba al 30%. Otro estudio, como el de Meier y Nicholson-Crotty (2006), basado en un periodo de ocho años en 60 áreas urbanas, concluye que el porcentaje de oficiales de policía mujeres está positivamente asociado con informes y arrestos en casos de agresión sexual.

Desde el enfoque de la diversidad y con el foco en el género, entre otros aspectos, otros estudios también han aportado evidencias sobre el mejor rendimiento de los servicios públicos. Así, en la investigación de Andrews et al. (2014) se explora la relación positiva entre género y minorías étnicas y el trabajo de las autoridades de bomberos en Inglaterra. Mientras, en Ostrup et al. (2014) se presta especial atención a la diversidad en los equipos de dirección y su conexión con mejores resultados económicos en municipios daneses. En concreto, se concluye que la diversidad de género está especialmente asociada a un mayor rendimiento financiero, aunque ello depende también de la existencia de una estructura de gestión que apoye el trabajo en equipo multifuncional, algo que parece lógico.

Estas aportaciones parecen apoyar la creencia extendida de que las instituciones públicas con diversidad en su liderazgo son más innovadoras y funcionan mejor, tanto objetiva como subjetivamente. Como recuerdan desde Naciones Unidas, «cuando se integra a las mujeres, se duplica la reserva de talento y aumenta la diversidad de ideas, valores, prioridades y estilos políticos que dan forma a los resultados de las políticas. La diversidad en el liderazgo mejora la comunicación entre la fuerza laboral y sus líderes, y ayuda a crear un entorno donde las ideas “fuera de la caja” son escuchadas, impulsando así mejoras en el desempeño y resultados de la organización». (UNDP, 2021, p. 46).

4. LA VISIÓN SOBRE EL LIDERAZGO FEMENINO INNOVADOR DE CINCO MUJERES DIRECTIVAS PÚBLICAS ESPAÑOLAS

El marco teórico que se ha venido desarrollando se completa con la realización de entrevistas en profundidad a cinco mujeres identificadas como representativas de un liderazgo público innovador en España¹⁰. Estas mujeres pertenecen a diferentes ámbitos de la actividad pública, a administraciones de distinto nivel de gobierno y diversos territorios. Así mismo, también se ha procurado representar la diversidad generacional. A continuación, se detallan los principales hallazgos extraídos a partir de las entrevistas.

En primer lugar, la totalidad de las entrevistadas coincide en que la situación es mejor con respecto a la empresa privada, en tanto que en el acceso al empleo público se aplican los principios de igualdad, mérito y capacidad y no pueden existir brechas salariales en el mismo puesto de trabajo. De hecho, las mujeres son mayoría (como hemos visto) en la Administración pública, por lo que la problemática está más bien asociada a la promoción a puestos directivos, donde solo hay un tercio de mujeres, así como a la feminización de determinadas áreas y empleo en general más precario.

Los «techos de cristal» que se encuentran las mujeres en el sector público se explican muy especialmente por los problemas asociados a la conciliación e inexistencia de sistemas claros de corresponsabilidad, que bien se expresan en la afirmación de Víctor Lapuente, a la que se hace referencia en una de las entrevistas, que concluye que «ellas no romperán los techos de cristal mientras ellos no frieguen los suelos de baldosa». En esta línea, se destaca cómo durante la pandemia se han puesto de manifiesto las desigualdades existentes en materia de cuidados y trabajos del hogar, traduciéndose esta coyuntura en mayores cargas para las mujeres. A este respecto, también se llama la atención sobre el hecho de que en algunas ocasiones son las propias mujeres las que se autoexcluyen en la promoción, pero por el simple hecho de ser mucho más exigentes en cuanto a determinadas responsabilidades en el ámbito privado. A todo ello ayudaría una flexibilización de los horarios de trabajo, porque «no todos podemos entrar a trabajar a las ocho de la mañana», como se destaca en una entrevista.

Al margen de las barreras citadas, también se llama la atención sobre las desigualdades en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) dentro del empleo público, que se reproducen de forma similar en las nuevas generaciones. Aquí se compite además con un sector privado que viene ofreciendo cada vez más posibilidades de teletrabajo, algo que facilita enormemente la conciliación de horarios.

En lo que respecta a la aportación de las mujeres al desempeño de las organizaciones y de la innovación pública, se destaca, por un lado, que la brecha de género está presente en sectores clave del crecimiento, por lo que el coste de la desigualdad es enorme y urge acometer su reducción. Por otra parte, se coincide en el hecho de que, si la igualdad no está interiorizada en la organización, difícilmente se va a proyectar en las políticas y acciones que llegan a la sociedad. Con las mujeres fuera de los puestos directivos, afirma una de las entrevistadas, «la Administración se está perdiendo poder prestar mejores servicios y tener mejores equipos para afrontar los retos actuales».

El liderazgo femenino es caracterizado por las entrevistadas en torno a una serie de rasgos fundamentales, enriquecedores y facilitadores de la innovación, destacando unas cualidades determinadas, en general asociadas a las denominadas «habilidades blandas», tales como: escucha activa, empatía, inteligencia emocional (ligada esta última posiblemente a las tradicionales tareas de cuidados que han desempeñado las mujeres), comunicación, trabajo colaborativo, trabajo en equipo y estilo de liderazgo más horizontal y menos jerárquico y autoritario (asociado normalmente a roles masculinos). También se destaca de las mujeres su

¹⁰ Ver sus nombres y perfiles en Anexo 1.

elevado grado de perfeccionismo, ligado comúnmente al denominado «síndrome de la impostora»¹¹. A los líderes del futuro, destaca una entrevistada, se les van a exigir capacidades como la resiliencia, capacidad de innovación y capacidad de trabajo en equipo. En este sentido, las cualidades de liderazgo que aportan hombres y mujeres son diferentes pero complementarias, y especialmente útiles en los tiempos que corren, que demandan un liderazgo humanista, con la persona en el centro.

En las mujeres también se observa una «sensibilidad diferente» que puede deberse a situaciones de discriminación vividas en primera persona. En este sentido, como destaca una de las entrevistadas, en general, las mujeres son más conscientes de cuándo se produce un hecho que es inaceptable y que requiere llamar la atención sobre ello. Aquí se ponen como ejemplo situaciones recurrentes en eventos públicos en los que no hay mujeres como expertas. Así, esa «mirada igualitaria» es más complicado encontrarla en los hombres, porque no les afecta.

Para afrontar los retos que futuro de la igualdad en el sector público, se proponen las siguientes cinco medidas a adoptar, que complementarían propuestas ya apuntadas en torno a la necesidad de políticas de conciliación, identificada como una de las principales barreras que se encuentran las mujeres en su carrera profesional:

1. *Diseño y evaluación*¹² *de políticas públicas con mirada de género*. Los planes de igualdad son condición necesaria, pero no suficiente («no lo podemos confiar todo a eso»), ya que hay que implantarlos y evaluarlos.
2. *Apuesta por la formación y el aprendizaje*, debido a que la actual coyuntura interna (jubilaciones masivas, desaparición de puestos de trabajo, desarrollo tecnológico, etc.) y externa (crisis sanitaria y energética) exigen de las organizaciones públicas una mejor gestión del conocimiento y mayor capacidad de aprendizaje a nivel organizativo. La formación y el aprendizaje serían la respuesta a la pregunta fundamental sobre «¿cómo conseguir que un valor ético público tan importante como es la igualdad efectiva se proyecte en la actuación de los poderes públicos y oriente las políticas públicas?». Para poder interiorizar a nivel organizativo un principio tan básico y esencial como es el principio de igualdad es necesario contar con organizaciones con cultura de aprendizaje, y con ello poder interiorizar determinados comportamientos y valores.
3. *Desarrollo de la dirección pública profesional*, como una fórmula para que el acceso a los puestos de dirección sea más igualitario, haciendo realidad en este aspecto la aplicación de los principios de mérito, igualdad y capacidad que se exigen a la promoción dentro del empleo público.
4. *Iniciativas de «mentoring»*, como la desarrollada recientemente por la Asociación de Mujeres en el Sector Público¹³, cuyo objetivo es «ayudar a las participantes a crecer, tanto a nivel personal como profesionalmente, y prepararse para potenciar satisfactoriamente su carrera profesional». De esta manera, se pretende «desarrollar nuevos conceptos de liderazgo y posicionamiento en la vida personal y profesional de las mujeres del sector público mediante la ampliación de la consciencia feminista y la reflexión conjunta».
5. Políticas que fomenten un papel más protagonista de la mujer en la transformación tecnológica de la Administración. Comenzando con el hecho fundamental de que más niñas opten por las ramas STEM¹⁴ y terminando con cuestiones mucho más concretas, como incorporar la visión femenina en el ámbito de la inteligencia artificial.

El futuro, en general, se observa por parte de las entrevistadas desde la visión de lo que podemos denominar como un «optimismo moderado». Por un lado, queda claro que la Administración, al ser más garantista, tiene las herramientas para hacerlo mejor en materia de igualdad que el sector privado. Cada vez se están superando más barreras, y los techos se van a romper dado el volumen de mujeres que tiene el empleo público. Además, hay un elevado grado de preparación y profesionalidad y, algo fundamental, es

¹¹ Teoría psicológica desarrollada en la obra de Elisabeth Cadoche y Anne de Montarlot sobre la falta de confianza de las mujeres en sí mismas y que han sufrido notables figuras públicas femeninas como Michelle Obama, Angela Merkel o Margaret Atwood.

¹² En este sentido, nos parece oportuno referenciar la tesis doctoral de María Bustelo Ruesta (2001) sobre *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999*.

¹³ Mujeres en el Sector Público es una asociación que aglutina a todas las mujeres empleadas públicas de España con el objetivo de dar mayor visibilidad al talento y al trabajo que desarrollan. Para mayor información de sus actividades, véase <https://mujeresenelsectorpublico.com/quienes-somos/>.

¹⁴ El término STEM es el acrónimo de los términos en inglés Science, Technology, Engineering and Mathematics (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

que también se está rompiendo la barrera psicológica, tal y como afirma una de las entrevistadas: «las mujeres tenemos menos miedo dar el paso, incluso cuando se trata de mostrar nuestras debilidades». También se destaca la capacidad para «desaprender» de las generaciones más jóvenes que están accediendo a la Administración pública de cara a hacer posible el cambio cultural.

Pero también es cierto que los avances no se producen de forma homogénea, dados los distintos niveles y tamaños de Administraciones públicas. Ante todo, se trata de pasar de la reflexión a la acción y esto se traduce en que «la Administración se lo tiene que tomar en serio». «La mejor manera de predecir el futuro», se destaca, es «hacerlo». Así, la igualdad debe proyectarse en la actuación de todos los poderes públicos, empapar su cultura y que ello se traduzca en una sociedad más igualitaria. Porque «la igualdad es un reto de toda la sociedad, no solo de las mujeres», se concluye en una de las entrevistas.

Las mujeres entrevistadas han vivido en primera persona las barreras y logros que se han venido destacando en relación a la igualdad de género en la Administración pública. Los problemas de conciliación han sido citados de forma recurrente, siendo en este caso fundamental el apoyo que han recibido de su parejas y familiares para no tener que renunciar a retos profesionales, e incluso siendo así queda patente que las mujeres tienen una carga adicional en materia de cuidados que los hombres no arrastran en igual medida.

Algunas de estas mujeres han sido pioneras a la hora de acceder a cargos que nunca antes habían sido ocupados por mujeres. Se han encontrado así en vicisitudes propias de un entorno masculinizado, como acudir a reuniones donde se era la única mujer o como tener que reclamar el uso de un lenguaje más igualitario en referencia a su cargo y funciones. En algunos casos ha estado también presente la doble discriminación que puede suponer ser una mujer y ser joven, que suele derivar en que «no te tomen lo suficientemente en serio». Muchas de estas barreras son, además, algo invisibles o muy sutiles: es como «un goteo del que durante mucho tiempo no éramos conscientes», lamenta una entrevistada.

El empoderamiento ha llegado de la mano, sobre todo, de las redes de apoyo que se han ido gestando entre mujeres y que han tomado protagonismo para sustituir a los valedores y referentes (positivos) masculinos a los que tradicionalmente han tenido que acogerse las mujeres. En este sentido, es fundamental la visibilidad pública que han venido adquiriendo algunas figuras femeninas dentro del sector público, gracias en buena parte a prestar más atención a cuestiones como el desarrollo de la marca personal en el ámbito digital y una mayor presencia en los principales foros de debate, impulsada también por iniciativas en red como la creación de bancos y agendas de expertas en diversas áreas para acabar con situaciones penosas como la celebración de eventos sin mujeres ponentes o ínfimamente representadas.

CONCLUSIONES

Si hay dos conclusiones iniciales que podemos extraer de la información recopilada en este trabajo es, un lado, el reconocimiento en cuanto la importancia de las personas y de su talento y liderazgo a la hora de impulsar y sistematizar la innovación en el sector público y, a su vez, la necesidad de que más de la mitad de este talento (el que representan las mujeres) no esté infrarrepresentado ni limitado, de modo que «la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios» (como bien se reclama el ODS 5) pueda derivar en una Administración pública más diversa, inclusiva y, por ende, capaz de generar mayor valor público, que es, al fin y al cabo, lo que persigue la innovación.

De este modo, las limitaciones que se encuentran las mujeres están recogidas, como hemos visto, en tres grandes teorías en torno a los «techos de cristal», «muros de cristal» y «acantilados de cristal», que vendrían a poner nombre a situaciones como la infrarrepresentación femenina en los puestos de dirección, la feminización de ciertas áreas, así como a la asunción de mayores responsabilidades en determinadas circunstancias más adversas. Todo ello estaría condicionado por las barreras que supone, en primer lugar, la dificultad para conciliar con la vida personal (cuidados de familia y hogar), como también aspectos relacionados con barreras psicológicas autoimpuestas (falta de confianza o «síndrome de la impostora», excesiva autoexigencia) y con la cultura organizativa en relación al «clima de innovación» (que otorga tradicionalmente menos oportunidades y apoyo a las mujeres).

A pesar de todo ello, el talento de las mujeres, como decíamos, es clave para el desempeño de la innovación en las organizaciones públicas. Así, hemos conectado (a través de la literatura académica y de las visiones personales de directivas públicas) el estilo de gestión de las mujeres como más interactivo, colaborativo, democrático y emocional y conectado a habilidades «blandas» (escucha activa, empatía, trabajo en equipo, resiliencia, entre otras) que se ajustan en mejor medida a los retos actuales de la Administración pública.

El *nuevo liderazgo público femenino innovador* se distingue por una serie de principios, ideas o tendencias que destacamos en el siguiente decálogo a modo de aportación final:

1. La igualdad entendida como un reto de la sociedad.
2. La presencia de mujeres en los principales centros de la toma de decisiones para asegurar políticas públicas más eficaces.
3. Medidas de conciliación como imprescindibles para no frenar carreras profesionales.
4. Dirección pública profesional para asegurar la igualdad en la promoción dentro del empleo público.
5. Superación de barreras psicológicas, para aumentar la confianza y reducir la autoexigencia excesiva.
6. Empoderamiento, tomando conciencia de las situaciones de desigualdad.
7. Formación y aprendizaje para cambiar las culturas organizativas e interiorizar la igualdad y fomentar climas de innovación igualitarios.
8. Desaprender todo aquello que se ha institucionalizado y que dificulta la igualdad.
9. Desarrollo de redes de apoyo, alianzas y mentoría.
10. Aprovechamiento de las nuevas tecnologías digitales y sociales para aumentar la visibilidad de las mujeres innovadoras.

ANEXO 1. MUJERES ENTREVISTADAS

A continuación, se detallan los nombres y una breve nota biográfica de las mujeres empleadas públicas participantes en las entrevistas en profundidad.

Concepción Campos Acuña. Doctora en Derecho, directiva pública profesional y secretaria de Administración local, categoría Superior. Codirectora de la Red Localis y de la Cátedra de Buen Gobierno Local (Universidad de Vigo y Xunta de Galicia). Presidenta de la Asociación de Mujeres en el Sector Público. Profesora asociada de Derecho Administrativo en la Universidad Rovira i Virgili y en diversos máster y posgrados universitarios.

Isabel Belmonte Martínez. Licenciada en Derecho, Diplomada en Fiscalidad Local y Experta Universitaria en Administración local. Ha sido directora en la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP). Actualmente desempeña el puesto de Gerente en el Parque Móvil de la Región de Murcia. Premio Nacional a «Innovadora Pública del año» en el marco del XI Congreso CNIS 2021.

Amalia López Acera. Licenciada en Ciencias de la Información (Especialidad Periodismo). Especialista en redes sociales y marketing digital. Funcionaria de la administración autonómica valenciana durante 18 años. Ha sido, entre otros, community manager del Servicio Valenciano de Empleo (SERVEF), periodista del Ayuntamiento de Calp (Alicante) y en la actualidad jefa de comunicación de la Agencia Valenciana Antifraude.

Carmen Cabanillas Serrano. Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Administración de la Seguridad Social. Master en Tecnologías de la Información y Comunicaciones Actualmente, subdirectora general de Gobernanza en Materia de Registros, Ministerio de Hacienda y Función Pública. Presidenta de la Asociación Profesional de Cuerpos Superiores de Sistemas y Tecnologías de la Información de las Administraciones Públicas (ASTIC).

Cristina Molina Suárez. Licenciada en Física, Máster en Alta Dirección Pública. Funcionaria de carrera del Cuerpo de Gestión General de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. Anteriormente ujier del Parlamento de Canarias. Premio NovaGob Excelencia 2022 al nuevo talento público.

ANEXO 2. GUIÓN ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Para la realización de las entrevistas en profundidad se siguió el guion que se presenta a continuación. Este fue tomado como punto de partida, aunque cabe destacar que se fue avanzando en las distintas entrevistas de forma flexible, dinámica y distendida, con diferentes preguntas más concretas que fueron surgiendo al hilo de las respuestas de las entrevistadas:

1. ¿Cómo ve la situación actual de la mujer en la Administración pública? ¿Cuáles son las principales barreras que se encuentran?

2. ¿Cómo pueden ayudar las mujeres a mejorar las Administraciones públicas y que estas sean más innovadoras?
3. ¿Existen diferencias en cuanto a la forma de liderar de las mujeres respecto a los hombres?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia personal en cuanto al desarrollo de su carrera profesional?
5. ¿Cómo ve el futuro respecto a la situación de la mujer en la Administración pública? ¿Cuáles son los principales retos?
6. ¿Qué posibles soluciones hay a las problemáticas planteadas?
7. ¿Desea añadir algo más?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsos, G. A., Hytti, U. y Ljunggren, E. (eds.) (2016). *Research Hand-book on Gender and Innovation*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781783478132>
- Alsos, G. A., Ljunggren, E. y Hytti, U. (2013). Gender and innovation: State of the art and a research agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 236-256. <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2013-0049>
- Andrews, R., Ashworth, R. y Meier, K. J. (2014). Representative Bureaucracy and Fire Service Performance. *International Public Management Journal*, 17(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.874253>
- Backhaus, L. y Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986-1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Addison-Wesley.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Polity Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Erlbaum.
- Brettel, M. y Cleven, N. J. (2011). Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253-272. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Brugué, Q. (2022). *Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Burke, S. y Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Bustelo Ruesta, M. (2001). *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999* [tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4513/>
- Cadoche, E. y De Montarlot, A. (2021). *El síndrome de la impostora. ¿Por qué las mujeres siguen sin creer en ellas mismas?* Península.
- Catalá, R. y Cortés, O. (2020). *Administración 2030: una visión transformadora. Propuestas para la próxima década*. ESADE/PWC. Recuperado el 31 de agosto de 2022 de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf>
- Crosby, B. C., Hart, P. y Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://www.jstor.org/stable/256406>
- D'Agostino, M. J. (2015). The difference that women make: Government performance and women-led agencies. *Administration & Society*, 47(5), 532-548. <https://doi.org/10.1177/0095399714548267>
- De Vries, H., Bekkers, V., y Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Evans, M., Edwards, M., Burmester, B. y May, D. (2014). «Not yet 50/50» – Barriers to the Progress of Senior Women in the Australian Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 501-510. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12100>
- Finkel, M., Grøn, C. y Hughes, M. (2021). Moving On Up? Effects of Leadership Training and Intersectoral Mobility on Women's Advancement in Danish. *Public Administration Management. Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X211054875>
- Hernández, E. (2022, noviembre). Lideran, sirven, colaboran, comunican y aprenden: así son las personas innovadoras de la Administración pública. *Capital Humano*, 380.

- Hewlett, S. A., Marshall, M. y Sherbin, L. (2013, diciembre). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Hymowitz, C. and Schelhardt, T. D. (1986, 24 de marzo). The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.
- Isaksson, A., Andersson, C. y Borjesson, E. (2020). Don't Ask for Ideas and Innovations, Ask for What They Do. Understanding, recognizing and enhancing (women's) innovation activities in the public sector. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(2), 95-102. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000200095>
- Jacobson, W. S., Palus, C. K. y Bowling, C. J. (2010). A woman's touch? Gendered management and performance in state administration. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2), 477-504. <https://dx.doi.org/10.1093/jopart/mup017>
- KANTAR PUBLIC (2021). *Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership. European Women on Boards – EWOB*. Disponible en <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
- Klijin, E.-H., Edelenbos, J. y Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Laegreid, P., Roness, P. G. and Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347. <https://doi.org/10.1177/0170840611416744>
- Lapiente, V. y Suzuki, K. (2017). *The Prudent Entrepreneurs. Women and Public Sector Innovation* [QoG Working Paper Series, 2017:11]. The Quality of Government Institute. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/54154>
- Lapiente, V. y Suzuki, K. (2020). Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(3), 454-467. <https://doi.org/10.1111/puar.13175>
- Lewin, K., y Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Psychometry*, 1(3-4), 292-300. <https://doi.org/10.2307/2785585>
- Lowi, T. (1964). *At the pleasure of the Mayor: Patronage and power in New York City, 1898-1958*. Free Press.
- Lowi, T. (1985). *The personal president: Power invested, promise unfulfilled*. Ithaca.
- MCKINSEY & COMPANY (2021). *Women in the Workplace 2021* [Report]. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- Meier, K., Mastracci, S. y Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00657.x>
- Meier, K. y Nicholson-Crotty, J. (2006). Gender, Representative Bureaucracy, and Law Enforcement: The Case of Sexual Assault. *Public Administration Review*, 66(6), 850-860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00653.x>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Nählinger, J., Tillmar, M., Wigren, C. (2015). Towards a gender-aware understanding of innovation: a three-dimensional route. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7(1), 66-86. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2012-0051>
- Nielsen, V. (2014). Personal Attributes and Institutions: Gender and the Behavior of Public Employees. Why Gender Matters to not only «Gendered Policy Areas». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1005-1029. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu019>
- Nolan-Flecha, N. (2019). *Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve* [OECD Working Papers on Public Governance, 34]. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD. <https://dx.doi.org/10.1787/51691451-en>
- OECD (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OIT (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio*. Disponible en https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang-es/index.htm
- Orazi, D., Turrini, A. y Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Orlik, J. (2022, 11 de enero). Four Principles for Orchestrating Innovation Ecosystems. Observatory of Public Sector Innovation – OPSI. <https://oecd-opsi.org/blog/four-principles-for-orchestrating-innovation-ecosystems/>
- Ostrup, N. y Villadsen, A. R. (2014). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, 75(2), 291-301.
- Pecis, L. (2016). Doing and undoing gender in innovation: Femininities and masculinities in innovation processes. *Human Relations*, 69(11), 2117-2140. <https://doi.org/10.1177/0018726716634445>
- Ricard, L. M., Klijin, E. H., Lewis, J. M. y Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>
- Rojas-Martín, F. (coord.) (2018). *Innovación pública en el ámbito local. Una aproximación a las metodologías y experiencias*. Federación Española de Municipios y Provincias. Disponible en <https://novagob.org/documentos/innovacion-publica-en-el-ambito-local>
- Ruiz, S. (2022, 22 de abril). Mujer y liderazgo: la equidad de género como catalizador de resiliencia y competitividad organizacional. *Do Better*. <https://dobetter.esade.edu/es/mujer-liderazgo-resiliencia-competitividad>

- Ryan, M. K., y Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Smith, A. (2015). On the Edge of a Glass Cliff: Women in Leadership in Local Government. *Public Administration Quarterly*, 39(3), 484-517. <https://www.jstor.org/stable/24773425>
- Sorenson, R. L., Folker, C. A. y Brigham, K. H. (2008). The collaborative network orientation: Achieving business success through collaborative relationships. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4), 615-634. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00245.x>
- Stan, L. (2022, marzo). *Abordar los retos públicos desde los ecosistemas de innovación. Aprendizajes de la experiencia de la Fundación NovaGob* [newsletter Ecosistemas abiertos]. Municipalidad de Mendoza. Disponible en <https://gaciudaddemendoza.medium.com/abordar-los-retos-p%C3%BAblicos-desde-los-ecosistemas-de-innovaci%C3%B3n-932126d77689>
- Stivers, C. (1995). Settlement Women and Bureau Men: Constructing a Useable Past for Public Administration. *Public Administration Review*, 55(6), 522-529. <https://doi.org/10.2307/3110343>
- Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader*. Wiley.
- UNDP Y UNIVERSITY OF PITTSBURGH (2021). *Gender equality in public administration* [global report]. UNDP – University of Pittsburgh. <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration>
- Van Acker, W., Wynen, J. y Op de Beeck, S. (2018). Illuminating the Gender Divide in Public Sector Innovation: Evidence From the Australian Public Service. *Public Personnel Management*, 47(2), 175-194. <https://doi.org/10.1177/0091026017747299>
- Van Keer, E. y Bogaert, J. (2009). *Decoding the DNA of Public and Private Sector Leaders*. Hudson. Disponible en <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-detail-new.cfm?id=1887>
- Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E. y Thiel, S. (2014). Innovation-oriented culture in the public sector. *Public Management Review*, 16(1), 45-66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.790273>