

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE LAS SECRETARÍAS- INTERVENCIONES EN ENTIDADES LOCALES DE ESCASA POBLACIÓN

Borja Manuel CASTELLANO ÁVILA

Secretario-Interventor de Ayuntamiento de Guájares

Trabajo de evaluación presentado para obtener el certificado de aprovechamiento del Curso de Perfeccionamiento y Profesionalización: Liderazgo, Motivación y Gestión de Personas (CEMCI).

SUMARIO:

1. Introducción
2. Estilos de dirección y Liderazgo
3. La conducción del equipo a tu cargo
4. La automotivación como elemento fundamental del liderazgo local
5. Conclusiones
6. Bibliografía

“ Los verdaderos líderes de una organización pueden no tener títulos en la puerta desu oficina” P. Crosby. 1996

1.- INTRODUCCIÓN

Es indudable que el liderazgo y la motivación en la vida pública se ha convertido en un tema de especial importancia para la adecuada gestión de los

recursos humanos, o mejor dicho para la gestión de las personas y, en definitiva, de los recursos públicos.

En concreto, en entidades locales de escasa población, si bien esta competencia debería de ser asumida por la Alcaldía municipal como jefe de personal, lo cierto es que acaba recayendo de forma inevitable en la Secretaría-Intervención municipal; pues suele ser el único efectivo de la corporación con conocimientos técnicos frente a la toma de decisiones, viéndose en continua comunicación entre el personal político (quién termina resolviendo los asuntos y muestra de forma constante interés en el impulso de determinados expedientes) y el escaso personal administrativo a su disposición, siendo este desde un único auxiliar administrativo hasta, en el mejor de los casos, entre tres y cuatro administrativos de apoyo.

Ante esta situación, este personal administrativo se convierte en auténticos todoterrenos locales que, no solamente realizan funciones más allá de sus colegas análogos de grandes corporaciones, si no que además son proactivos ante nuevos retos y adversidades y resuelven problemas de forma creativa frente a nuevas premisas casi diarias. ¿Qué podemos hacer para mantener motivado a este personal?

Sin un gran liderazgo conjunto y motivación las entidades locales de pequeña población irremediablemente tenderán a la acumulación de tareas y, finalmente, al caos procedimental y al incumplimiento de plazos, pues es imposible que la Secretaría-Intervención, por sí sola, pueda mantener toda la burocracia y documentación al día, incluso extralimitándose de sus funciones. ¿Cómo podemos, además, ejercer un correcto liderazgo de nuestro equipo de trabajo?

Con el presente trabajo intentamos contestar estas preguntas mediante herramientas de liderazgo en equipos y la implantación de medidas de automotivación.

2.- ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Como definición clásica, debemos entender el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder del grupo. Esta unidad estructurada es realizada por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de las necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad (Kreitner y Kinicki, 1997)

Desde un punto de vista más simplista, el liderazgo no es más que el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser y de actuar de personas, haciendo que estas trabajen de forma conjunta y con entusiasmo hacia un logro u objetivo común.

En este sentido, detectamos dos tipos de líderes:

-El líder formal:

El secretario-interventor, en el ámbito administrativo, como vigilante del buen hacer procedimental y el Alcalde/Concejal, en el ámbito político, como jefe de personal por normativa.

Efectivamente, existe una dualidad de liderazgo formal en entidades locales de escasa población.

El personal político requiere de una serie de objetivos para cumplir con su agenda política y la Secretaría-Intervención debe velar por la legalidad de las actuaciones, la garantía de los principios constitucionales, además de la remisión preceptiva de documentación. Esto hace indudablemente una necesaria alineación de objetivos constante entre la secretaría-intervención y el personal político de la corporación, poniendo de manifiesto prioridades y necesidades que se deben comentar. En caso contrario esta dualidad del liderazgo formal puede hacer entrar en

caos a la organización y hacer tomar decisiones contradictorias al personal que pueda comprometer el buen hacer de la entidad.

-El líder informal

Los seres humanos que integran cualquier sociedad generan relaciones de forma irremediable, interactúan y conversan entre ellos, se interesan, asumen retos o deciden dejarlos correr. En definitiva, promueven lazos entre ellos al margen de agendas políticas, estructuras y organigramas. Estas relaciones no planificadas, bien encauzadas, pueden ser muy beneficiosas para la entidad, creándose figuras de liderazgo de carácter informal.

Esto es especialmente habitual en entidades locales de escasa población. Suele haber un administrativo o personal público con mayores conocimientos globales sobre la situación de la administración local y los pasos que se deben dar según los objetivos marcados, que ha asumido retos donde otros no se han visto capacitados o que ha actuado donde otros no se han atrevido. Estos líderes informales son muy estimados por el resto del personal de la entidad. En el caso de producirse su ausencia se suele generar, de forma irrefutable, una sensación de vulnerabilidad y desamparo generalizado.

Una alianza leal y sincera con este líder informal nos proporcionará información básica y certera del grupo de trabajo y una mayor capacidad de reacción y preaviso ante cualquier circunstancia o exigencia que pueda darse.

Por otro lado, los estilos de dirección y liderazgo clásicos son los siguientes:

-Autocrático:

Presupone la dirección de forma unidireccional y jerárquica. Él es el jefe y es quien manda, el resto debe obedecer lo que está diciendo y no cuestionar nada de lo que se le dice.

Este sistema puede resultar efectivo en ambientes laborales caóticos como primera toma de decisiones en una organización hasta transicionar a otros sistemas. También puede resultar útil en el caso de que se requiera tomar una decisión con mucha premura ante situaciones de crisis.

Ahora bien, este sistema no suele estar muy bien visto en cómputo general y suele generar rechazo. Recordemos que vamos a trabajar en entidades locales de escasa población donde los trabajadores, a pesar de aparecer en plantilla como auxiliares administrativos o administrativos en la mayoría de los casos, suelen ser personal muy reputado y tener un conocimiento amplio de múltiples materias dada su usual labor multidisciplinar.

Mantener este sistema más allá de una situación de emergencia destrozará uno de nuestros objetivos fundamentales, la motivación del personal, pues se sentirán meras herramientas productivas y tenderán a reducir su compromiso afectivo con la entidad, lo que sin duda conlleva mínimos rendimientos o incluso abandono a la organización mediante escaqueo de tareas que usualmente venían realizándose, o en el peor de los casos posibles bajas laborales dilatadas en el tiempo.

-No ejerciente o ejemplarizante:

No ejercer liderazgo o dejar hacer. Este tipo de liderazgo, aplicado a las Secretaría-Intervenciones destaca por dar ejemplo de un trabajo bien hecho, como garante del buen hacer de una administración, mostrando gran compromiso y profesionalidad, e incluso a veces realizando rendimientos por encima de nuestras posibilidades, pero sin implicarse en la organización y la forma de trabajar del resto de los trabajadores. Nos puede hacer parecer distantes o faltos de empatía en determinados casos. Además de provocar síndrome de burnout e irascibilidad en mayoría de los casos.

Por inhibición una organización puede funcionar muy bien sola, aunque no eslo habitual. Si todo el mundo sabe que es lo que tiene que hacer sin que se haya

trabajado previamente en ello quizá puedas detectar líderes informales en tu organización.

Efectivamente, es imposible que no exista en una organización momentos de incertidumbre o desconocimiento de cómo actuar. Cuando un administrativo reparte el trabajo diario en otros u este es consultado de forma recurrente por el resto del personal en el caso de que no se sepa qué hacer en un momento determinado acabas de encontrar a un líder informal.

Como decíamos antes, esta persona será fundamental para apoyarte en el liderazgo de la organización y detectar problemas que no hayas podido ver.

-Democrático:

Se trata de un estilo que tiene en cuenta la opinión de los demás, de forma que se ejerce un liderazgo en equipo mediante reuniones de forma previa a la toma de decisiones.

No quiere decir que la decisión se deba de tomar necesariamente en conjunto, será el responsable formal quien termine de tomar las decisiones, previa argumentación al resto del equipo de por qué se realiza así.

Presupone la necesidad de concertar reuniones con cierta periodicidad, haciendo difícil aplicar el modelo en grandes corporaciones locales pero pudiendo ser muy interesante en pequeños equipos.

Al crear equipo todos se sienten parte del objetivo, se genera cierto entusiasmo laboral al promover el diálogo y verificar opiniones de todos. Genera compromiso en la organización y aumento de la productividad por su capacidad de innovación conjunta.

El sistema genera problemas cuando surgen desacuerdos entre miembros del grupo que no tienen una clara solución. Incluso si el líder formal (Secretaría-

Intervención en nuestro caso) termina tomando una decisión, el grupo suele generar rencillas que no son fáciles de superar. Requerirá, además, de una gran personalidad y habilidad social del líder formal para detectar estas rencillas y saber sortearlas de forma adecuada lo antes posible.

En el mismo sentido, suele ser un estilo que en ocasiones requiere de demasiado trabajo de organización de tareas y explicación de sistemas de trabajo en sus inicios.

El manual de Xestión de Persoas e Equipos de traballo nas organizacións públicas de la Xunta de Galicia (Valera,2009) plantea ese sistema como adecuado para entidades locales, partiendo de la premisa de que la toma de decisiones conjunta y en equipo obtiene un resultado superior por la suma de esfuerzos individuales debido a que:

- Aunque el rol de cada miembro viene determinado por su propia denominación y relación de puesto de trabajo, se conoce de forma certera cuáles son las funciones del resto de personal y se determina cual es el objetivo final que se pretende conseguir. Sintiéndose todo el equipo partícipe de un sentido y de una meta.
- Los roles interactúan y sus resultados son influyentes. La responsabilidad de equipo es al mismo tiempo individual en cada puesto de trabajo pero mutua respecto a cumplir su misión de cara a los demás, produciéndose una sinergia superior y un know-how de cómo se hacen las cosas en conjunto.

Con todo lo anteriormente expuesto, partiendo de la base de que vamos a tratar con pequeños equipos de trabajo, entendemos que el sistema clave a aplicar es un sistema democrático a través de la creación de un equipo de trabajo con todo el personal.

3.- LA CONDUCCIÓN DEL EQUIPO A TU CARGO

Si trabajas en una pequeña entidad local, es muy posible que te hayas sentido identificado con alguno de los estilos que se han descrito anteriormente. Incluso podrías haber detectado un líder informal que antes desconocías.

La realidad es que nuestra tendencia natural y nuestras circunstancias educacionales y del entorno nos hace aplicar uno u otro estilo de liderazgo sin pararnos a pensar en otras posibilidades, por mera intuición.

Aunque en el presente trabajo abogamos por un estilo democrático en equipo, todos ellos tienen aspectos positivos y aspectos negativos. Siendo conscientes de esto, la mayoría de autores muestran una especial tendencia a la combinación de estos estilos, siendo necesario hacer que predomine uno u otro en función de la situación que nos encontremos y según las necesidades de la entidad.

Al aterrizar en el ente local debemos tomar decisiones en cuanto a la organización de nuestro equipo de trabajo y la forma en que debemos liderar. Sin embargo, todos los autores parecen coincidir en una serie de premisa independientemente del estilo que utilicemos antes de ponernos a ello:

(Jane Nelsen 1980 - hasta hoy)

1. Autoconocimiento

Debemos de ser conscientes de nuestra situación emocional, de nuestros miedos y de nuestra forma de relacionarnos con los demás en el ámbito laboral. En el mismo sentido, debemos de analizar nuestros puntos fuertes a nivel técnico y nuestras carencias en relación a lo que se demanda de nosotros y nuestras funciones en el Ayuntamiento.

2. Conciencia social

Es necesario entender de donde parte la organización y cómo actúa en determinadas circunstancias. Saber percibir, reconocer y comprender los problemas y las necesidades que tienen las personas que se relación con el Ayuntamiento y cuáles son sus funciones dentro del mismo.

3. Autogestión

Se refiere a la capacidad de organizar el trabajo y conocer plazos y prioridades para la organización más allá de presiones de cualquier tipo. En el mismo sentido, modificar el comportamiento y adaptarse a diferentes situaciones de forma rápida y adecuada según la situación.

4. Gestión de las relaciones

Se requerirá de una predisposición al diálogo y la explicación constante, marcando claramente límites y formas de trabajar. La garantía del cumplimiento de la ley siempre será el factor decisivo y la clave en la toma de decisiones.

En el caso de que se apueste por un sistema democrático a través de la creación de equipo de trabajo y se piense en su implantación, debemos de tener en cuenta que hasta llegar a ese punto nuestra conducción y estilo de liderazgo ante el equipo se debe de ir moldeando hasta llegar a la implantación del sistema que queramos aplicar.

Efectivamente, no resulta factible aplicar un estilo de liderazgo de un equipo de trabajo de forma estática.

En muchas ocasiones, y teniendo como referencia la aplicación de un sistema de liderazgo democrático a través de la creación de un equipo de trabajo, habrá que comenzar con un estilo directivo o autocrático en una primera instancia si lo consideramos necesario hasta finalizar con una delegación-dirección de tareas y

toma de decisiones conjunta, haciendo al ente casi independiente mediante la figura de líderes informales, en el caso de que estos aparezcan, que nos aportarán una visión fundamental en el momento de toma de decisiones.

Para una mejor comprensión de dicho estilo de liderazgo debemos analizar las fases por la que puede atravesar el personal del ente local como equipo a crear, teniendo presente que el ciclo vital de un grupo no tiene que producirse en esta secuencia lineal de fases con carácter ascendente, pudiendo avanzar y retroceder, en especial en caso de bajas de larga duración de trabajadores y si existe por cualquier motivo tasa de rotación o se genere algún otro tipo de problema que se entienda impredecible: (María Belén Martínez Loira, 2015)

-Fase 1. Preparación y orientación.

En esta fase, las metas específicas de la organización y las responsabilidades no están aún definidas de forma contundente, las habilidades y trabajos necesarios a realizar se conocen e identifican pero no están desarrollados.

En esta fase la productividad suele ser baja, pero la moral es alta ya que los componentes del nuevo equipo confían en un cambio a mejor y en la viabilidad del equipo. Las expectativas generadas a un nuevo cambio suelen traer optimismo aunque también pueden existir reticencias y recelo. Sobre todo en el caso de que ya se haya intentado antes sin éxito.

En esta fase existe una alta dependencia de la persona que se postula como líder en su guía y dirección. El buen funcionamiento es responsabilidad del mismo ya que el grupo demuestra ansiedad sobre las funciones individuales y la nueva coordinación impuesta, predomina la consciencia de destacar y cumplir con lo encomendado.

El líder deberá de resolver todas las dudas que se vayan planteando, así como recalcar de forma constante cuáles son los objetivos y las premisas del nuevo grupo.

Por ello, lo más usual es que se requiriera de una supervisión y contacto directo y constante así como un mayor control sobre todos los procesos a implantar.

En esta fase resulta ideal aplicar un estilo de liderazgo ejemplarizante pero sin dejar hacer al resto de personal en una primera instancia hasta que se pueda transitar a la segunda fase y teniendo un cariz más cercano para que el personal se sienta cómodo planeando dudas.

-Fase 2. Insatisfacción y ajuste.

En esta fase figuran las responsabilidades definidas y basadas en los objetivos a alcanzar. La productividad tiende a aumentar lentamente, pero la motivación podría descender ante la desesperación de no alcanzar las expectativas iniciales, con lo cual disminuye el compromiso ante el reto a asumir.

Este período constituye un momento de prueba para el líder hacía sí mismo y frente a los demás, ya que los roles ya han sido repartidos y se suelen generar desacuerdos y conflictos sobre distintos temas y formas de hacer, habrá que tener especial cuidado en esa fase en las luchas de poder y posibles creaciones de bandos.

En este sentido, será de vital importancia mantener el foco y la atención en las metas. Por ello, existirán momentos y situaciones en particular en los que debamos mostrar un estilo de dirección más autocrático marcando cuáles son las funciones de cada uno de los miembros del equipo y apelando a los objetivos y el compromiso como valor esencial para poder seguir progresando.

Si durante esta fase se consigue tratar de forma adecuada los conflictos, resolviendo cualquier tipo de cuestión intrapersonal, y se practican métodos de motivación adecuados y de reconocimiento al equipo, se verán muy reforzados, pudiendo entrar en la siguiente fase.

-Fase 3. Resolución e integración.

La productividad se incrementa a medida que habilidades y conocimientos se desarrollan. Las metas se manifiestan alcanzables o son redefinidas, por lo cual la motivación mejora ante el avance hacia los objetivos inicialmente definidos y la consecución de resultados. Se produce un aumento de la cohesión y confianza del grupo, se forman acuerdos y consensos y el compromiso se fortalece. En esta fase empezamos a practicar de forma efectiva el estilo de liderazgo democrático inicialmente previsto.

-Fase 4. Producción.

Entrado en esta fase se palpa la existencia de un equipo muy eficaz y en armonía. El índice de productividad es elevado, así como la moral como consecuencia del cumplimiento de los objetivos marcados y planificados. Ya no se depende de la actuación constante del líder formal para que el ente funcione.

En ese momento podría empezar a crearse los anteriormente comentados líderes informales, quienes muestran apoyo constante al cumplimiento de los objetivos, no solo por su alto grado de autonomía, si no por su capacidad para resolver nuevos retos sin supervisión y de forma efectiva, así como de ayudar a otros para conseguir estos objetivos.

En esta fase, los pequeños desacuerdos que puedan producirse, o conflictos en su caso, se resuelven tras reuniones de equipo en la que se modifican los procesos necesarios.

Para este momento el estilo de liderazgo ideal sería ejercer un estilo puramente democrático, con delegaciones constantes de tareas y proyectos hacia personal que ya conoce la forma de hacerlos y sin necesidad de supervisión por nuestra parte más allá de la realización de nuestras propias funciones.

4.- LA AUTOMOTIVACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO LOCAL

La motivación puede ser definida como un conjunto de factores internos o externos que determinan las acciones de una persona. Es decir, actuaremos de una manera u otra dependiendo del tipo y cantidad de motivación que tengamos conjunto a ese objetivo. No cabe duda de que sin una buena motivación del personal se hace muy difícil que se alcancen los objetivos marcados por cualquier tipo de organización.

Ahora bien, lo cierto es que en entidades locales de escasa población existe una clara imposibilidad de poner en marcha herramientas de motivación de forma efectiva por una razón muy sencilla: la falta de tiempo. Efectivamente, la falta de medios técnicos, capitales y personales así como el abrumador número de tareas diarias hacen muy complicado que un líder tenga tiempo para desarrollar herramientas hacia su equipo.

Yendo más allá, no será baladí plantearnos una cuestión de no poca importancia, que es el determinar quién motiva al propio líder. Es decir, a la persona que efectivamente debería ser la encargada de motivar al personal.

Ante esta situación algunas corrientes de pensamiento sugieren que el líder no debe motivar a los otros, sino propiciar la automotivación del personal, incluso aplicándose a sí mismo, con el fin de obtener los mejores resultados.

La automotivación (Villora y Del Pino, 1999) implica que la persona debe conocerse bien así misma, para ello debe de ser capaz de definir y exponer cuales son metas y objetivos, en tanto que el líder deberá colaborar para conseguir los mismos dentro de la organización.

En definitiva, se trata de mostrar una estrategia compartida en la cual el empleado abandona su papel pasivo y expone cuáles son sus expectativas reales y

realistas respecto a la organización y que está dispuesto a hacer para que estas se cumplan, buscando de esta forma el reconocimiento y la satisfacción de sus necesidades. Si estas se cumplen, la motivación vendrá intrínseca por parte del empleado, tendiendo a asumir funciones y responsabilidades y propiciando una conducta laboral que haga que se cumplan objetivos marcados y metas con altos grados de eficacia.

En este sentido, debemos resaltar como fundamental la función del líder del equipo de trabajo, ya que este deberá inducir o promover la automotivación otorgando a las personas el suficiente reconocimiento sobre sus funciones realizadas, con el objeto de que aflore la motivación constante y esta persona haga lo mejor posible en todo momento. Para ello, la Secretaría-Intervención deberá de detectar y saber manejar en los siguientes factores:

-Autoestima.

Se mostrará una valoración positiva de una actuación bien realizada del personal, sobre todo en el caso de que la haya realizado de forma especialmente eficiente o vaya más allá de sus funciones diarias.

-Autoconfianza.

Consecuencia de lo anterior, basada en los éxitos de la persona, a mayor número de éxitos marcados, mayor seguridad otorgamos al individuo para volver a actuar en la misma línea.

-Autogestión.

Deberá puntuarse cuando una persona ha sido capaz de recibir una tarea y actuar conforme a ello sin necesidad de estímulo externo adicional. Sobre todo si durante la misma ha sabido resolver cualquier tipo de conflicto en la misma línea.

-Autosugestión.

Con cualquier tipo de mecanismo que genere emociones y pensamientos positivos que ejerzan optimismo y esperanza. Sobre todo en situaciones difíciles, tanto técnica como emocionalmente, o de compleja solución.

-Autorrealización.

Haciendo consciente del cumplimiento de objetivos y metas de forma continuada en el tiempo en consonancia con deseos u objetivos, incluso de carácter individualizado.

El líder deberá ser capaz de detectar los pequeños momentos y oportunidades en que una simple frase puede hacer ver tanto al destinatario de la misma como al resto del personal que se está tomando en consideración su actuación, poniendo de relevancia cualquiera de los factores anteriormente descritos.

No debemos olvidar, por otra parte, que para que esta automotivación alcance a toda la organización el propia líder deberá de valorarse a sí mismo en este mismo sentido, no entrando en comentarios pretensiones o ególatras en ningún caso, pero si mostrando orgullo hacia su trabajo y, en definitiva, incluyendo en sus afirmaciones al trabajo de todo el equipo que él mismo lidera.

A sensu contrario, otros factores que conlleven a la falta de interés, inexistencia o falta de formación, monotonía diaria, situaciones emocionales tensas o malas relaciones con compañeros, falta de conocimientos y desinterés por el mismo, desorganización de tareas, ausencia de metas, etc.. Puede provocar el efecto totalmente opuesto.

Deberemos de ser capaces en el mismo sentido, de detectar comentarios y actitudes que denotan estas circunstancias y poner en funcionamiento elementos que nos permitan erradicarlas.

Como puntualización final, la formación en inteligencia emocional y la psicología positiva en el ámbito laboral y funcionarial se enmarca como una habilidad fundamental de cualquier líder, entendiéndose como un pilar de partida para la implantación de liderazgos en cualquier entidad local y siendo cada vez más una habilidad muy demanda en todo tipo de agrupaciones, no solo a nivel privado, si no también en entornos público como una nueva herramienta clave de los recursos personales de toda administración local.

5.- CONCLUSIONES

A modo de conclusión, en el presente trabajo hemos puesto de manifiesto el modelo del liderazgo democrático por equipos como una herramienta fundamental de organización del personal de entidades locales de escasa población. Efectivamente, partiendo de la base de que vamos a tratar con pequeños equipos de trabajo y siendo la Secretaría-Intervención en único empleado público técnico en la mayoría de estas administraciones, este sistema permite una armonía en el trabajo y una mejor toma de decisiones así como un empoderamiento del personal público del ente local.

En el mismo sentido, abogamos por la Automotivación como herramienta fundamental la falta de medios técnicos, capitales y personales así como el abrumador número de tareas diarias hacen, que hacen muy complicado que un líder local tenga tiempo para desarrollar herramientas de motivación y gestión de equipos hacia su grupo de trabajo.

Podemos afirmar que el liderazgo y la motivación, a pesar de no venir recogidas dentro de las funciones a realizar por las secretaria-intervenciones conforme al Real Decreto 128/2018, de 16 de marzo, por el que se regula el régimen jurídico de los funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional, se trata de unas habilidades que, sobre todo por la importancia técnica e institucional de la figura de la secretaria-Intervención en las entidades locales,

debería ser estudiada y formarse a todo habilitado nacional en este tipo habilidades y método de trabajo, sobre todo ante el surgimiento de la candente figura del Directivo público local. Debemos entender a los Secretario-Interventores de los municipios de escasa población como auténticos directivos en su labor diaria al realizar funciones de organización de este tipo, que no deja de ser competencias profesionales que definen a la dirección pública profesional.

6.- BIBLIOGRAFÍA

DE PRADO FERNANDEZ-CANTELLI, Alfonso. *Apuntes sobre Liderazgo*.
(REVISTA DIGITAL CEMCI N°33/2017)

JIMENEZ ASENSIO, Rafael. Blog. *Secretarios-Interventores ¿Directivos públicos locales?*
<https://sergiojimenez.net/secretarios-interventores-de-la-administracion-local-directivos-publicos-locales/> (2020)

MARTINEZ LOIRA, M° Belén. SINDE PENAS. Rocio. *Factores de motivación en la administración local*. (CEMCI,2015)

QUIROGA MARTINEZ, Lucia. *Apuntes Curso de perfeccionamiento, motivación y gestión de Personas* (CEMCI, 2022)

TAULER SAN MIGUEL, Cristóbal. *Liderazgo inspirador y función pública*.
(REVISTA DEMOCRACIA Y GOBIERNO LOCAL N°30/2015)

VILORIA MENDIENTA, Manuel. *Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas*. (TECNOS, 2000)