I.S.S.N.: 0213-7585

REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES

2ª EPOCA Enero-Abril 2015

102

SUMARIO

Artículos

Manuel Rivera Mateos. El tratamiento de las actividades de turismo activo en los instrumentos de planificación ambiental de los parques naturales andaluces

Francisco Javier Pereda Pérez, Francisco González Santa Cruz y Tomás López-Guzmán. Una aproximación a las habilidades directivas. Perpectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)

Arturo Venancio Flores y Alfonso Iracheta Cenecorta. Gobernanza metropolitana como estrategia para planificar y gestionar el desarrollo de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca

Ignacio Tomás Trucco. Las escalas y el objeto de las ciencias regionales. Una indagación sobre sus relaciones y fundamentos

José Manuel Cortés Martín. Denominaciones de origen y derecho de la competencia

Alberto Vaquero García y Francisco Jesús Ferreiro Seoane. Experiencias regionales en viveros de empresas

Remedios Ramón Dangla. El tardío nacimiento de las Cajas de Ahorro Castellano-Manchegas y el desarrollo regional (1955-1991)

Recensiones y Reseñas Bibliográficas

Documentación

Texto

UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA

REVISTA DE ESTUDIOS REGIONALES Nº 102, I.S.S.N.: 0213-7585 (2015), PP. 65-89

Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)

An approximation to the managerial skills. Perspective from the regional administration in the province of Cordoba (Spain)

Francisco Javier Pereda Pérez
Francisco González Santa Cruz
Tomás López-Guzmán
Universidad de Córdoba

Recibido, Abril de 2014; Versión final aceptada, Septiembre de 2014.

PALABRAS CLAVES: Habilidades directivas, Administración Autonómica, Empleados públicos, Córdoba.

KE WORDS: Management skills, Regional Administration, Publicemployees, Córdoba.

Clasificación JEL: J24 y M54.

RESUMEN:

Este artículo presenta las conclusiones de una investigación sobre las habilidades directivas en la Administración Autonómica en la provincia de Córdoba. Las habilidades están tomando mayor relevancia en las administraciones públicas y sus directivos y responsables son una pieza clave en el desarrollo en una estrategia que debe articularse en procesos de mejora de la gestión. El inventario de 22 habilidades directivas es una excelente respuesta para hacer frente a los desafíos que la modernización del sector público está exigiendo para ofrecer unos servicios de calidad a los ciudadanos.

ABSTRACT:

This article presents the findings of an investigation into the managerial skills in the Andalusian Regional Government in the province of Córdoba. The skills are becoming more important in government and their executives and managers are instrumental in developing a strategy that must be articulated process management improvement. 22 inventory management skills is an excellent response to address the challenges that the public sector modernization is demanding to provide quality services to citizens.

With these assumptions, it is very interesting approach to the analysis of public sector addressing a rarely studied and valued, such as directives and personal skills. The reality we live in today, with an economic crisis that has put the public sector to intense review, shows the urgent need to address the look and emphasis on having well-trained and able to carry out their work effectively public employees.

The study of the literature on managerial skills has made numerous contributions in the sense of establishing a classification that facilitates analysis and understanding. A summary of the main contributions in the study and classification of managerial skills, which provides an approach to the management skills discussed in the literature review is included.

Developed field work has focused on the province of Córdoba (Spain), part of the autonomous community of Andalusia and has an extension of 13,770 km2. The population stands at 802,422 inhabitants. The analysis of the provincial economic structure shows that the services sector has been gaining relative importance gradually. The sectoral economic structure reveals a strong dependence of the services sector, which includes the public sector. In the public sector, employment records credited a strength of 44,646 public employees to January 2013, representing 9.49% from the Andalusian government employment and 1.73% on the Spanish total.

The Andalusian Regional Government is the one that has greater institutional presence in Córdoba, which means to employ most public employees. Special mention two major areas of competence, such as health and education, which absorb a significant amount of human resources.

METHODOLOGY

The research objective of this work was conducted through an empirical study focusing on the regional government of the province of Córdoba, which included a significant representation of entities. Regarding the population universe covered all public employees amounting to 23,924 employees. The mode of application of the research was conducted using a structured questionnaire and closed, both on paper and through an online questionnaire, answered alternately depending on the entity. The sample size was 670 polls, of which 84.8% was conducted through questionnaire on paper, and the remaining 15.2% telematic format. In short, represents a sampling error of 3.79%. Regarding the timing of collection of information is developed during the period from September to December 2013. Previously 1 to July 15, 2013, a pretest was conducted at 22 public employees across different institutions and sectors yield findings that improved the wording and possible to corroborate the validity of the survey, although allowed to introduce an additional question.

MAIN RESULTS

The results of the investigation show a picture of the status of public employees in the regional administration of the province of Córdoba. Sociological variables relating to gender, age, academic level, marital status, wage levels, union membership and specific training in management skills are presented.

The results obtained regarding the professional features a profile of public employee characterized as a staff with over 20 years of age, belonging to “upper” groups and occupying a position of leadership is obtained.

The analysis of management skills is conducted on the basis of an inventory of 22 skills critical to the excellent performance of the jobs. Average valuation are presented using a Likert scale, whether in positions of leadership or direction as if subordinate staff. As a first conclusion is that the most valued skill is the ability to learn, both makers and subordinates, followed by collaboration and teamwork to responsible and communication skills to subordinates.

Analysis on management skills with management skills that are considered most important by employees of the regional administration in the Province of Córdoba is completed. The results show that the first skill considered most important is leadership, as defined in the research as the ability to influence and support others to work enthusiastically in achieving common goals. It is

followed by communication skills, motivation, collaboration and teamwork and problem solving and decision making. In this regard, it is important main leadership ability, so it follows that employees, managers or subordinates, demanding a management style to motivate them, inspire them and orient properly in achieving the objectives of the organization . Which only proves the importance that the development of skills, and leadership, could be the highest level, has for the efficient management of human resources in the Andalusian Regional Government.

It also includes the results obtained from the analysis of variance (ANOVA), which is done to check for statistically significant differences between means when we have more than two samples or groups in the same approach. To perform this analysis the level of training is chosen as a classification variable, which is the variable that has split the sample. On the other hand, is chosen as the variable to analyze valuation that management makes about the inventory of the 22 managerial skills that have been considered in the investigation. For the purposes of analysis is taken a confidence level of 95%. The skills that are meaningful relationship are: collaboration and teamwork, personal development, conflict resolution and emotional intelligence (10%) and leadership, creativity, vision development, time management and public appearances (5 %).

CONCLUSIONS

This article is intended to provide knowledge to draw conclusions on the strategic need to develop human capital from a to value-based management skills, organizational levers deemed true perspective.

Registered public employee of the regional administration in the province of Córdoba characterized get: Joint gender, aged between 36 and 55 years old, married, university education, with a wage level between 1,500 and 2,000 euros, significant rate of union membership and specific skills training.

Leadership is positioned as the most outstanding ability, to the conclusion that you can get important lessons: public employees prefer to have competent, efficient, and able to motivate them in a common project.

Most employees perform a satisfactory assessment of managerial skills, but with a large standard deviation, especially in subordinate employees. This fact shows the existence of managers / responsible highly valued along with other very poorly rated.

Employees in positions of responsibility tend to value themselves as they are better than subordinates.

The great diversity of entities in the Andalusian Regional Government, integrated into a wide variety of economic and administrative activities (education, health, general administration, research, culture, etc..) Would require a more sectoral analysis to more accurate conclusions, adapted to the nature of the activity or sector in question, which allow comparative studies whose results lead to the establishment of specific policies in sectors such as health or education, of great importance in the regional administration features. This limitation, by itself, offers more possibilities for research that can be sectored contrasted with other more general.

1. INTRODUCCIÓN

El enfoque e importancia que las capacidades, habilidades y competencias tienen en las empresas y organizaciones está fuera de toda duda. Este enfoque de la capacidad se asocia sobre todo a la organización, pero hay un enfoque adicional de las capacidades que la relaciona con las personas siendo denominadas, en este caso, habilidades (Boisier, 1997); y entre las que destacan las capacidades o habi-

lidades de los directivos para actuar y dirigir el proceso de adopción de decisiones (Díez de Castro y Martín Jiménez, 1995). La importancia capital de las habilidades se encuentra, siguiendo los rasgos o atributos señalados por Barney (1991), para la generación de competencias distintivas que son valiosas, escasas, difíciles de imitar y sin sustitutos.

Con estas premisas, resulta muy interesante acercarse al análisis del sector público abordando un aspecto poco estudiado y valorado, como es el de las habilidades directivas y personales. La realidad que se vive en la actualidad, con una crisis económica que ha sometido al sector público a una intensa revisión, muestra la necesidad imperiosa de dirigir la mirada y el acento en contar con empleados públicos bien formados y capaces de desarrollar eficazmente su trabajo. Por esto mismo, la investigación realizada se centra en el estudio de las habilidades personales y directivas en la Administración Regional Andaluza, integrada en el sector público, de la provincia de Córdoba. Siguiendo a Fernández y Rainey (2006), las habilidades directivas son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones con la finalidad que, a través de este conocimiento, se pueda influir positivamente en su desarrollo y, por ende, en la calidad y mejora del servicio público que se presta a los ciudadanos. El objetivo de este artículo es reflejar la relación de determinadas variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, salario, formación específica en habilidades y afiliación sindical) con variables que hacen referencia a la valoración de las habilidades directivas más relevantes entre los empleados públicos de la administración autonómica en la Provincia de Córdoba.

La necesidad de un estudio que integre los condicionamientos organizativos (la organización) y personales (los empleados públicos) se convierte en imprescindible para analizar la influencia de la Administración en el entorno que le rodea, que no es otro que el de los ciudadanos (Robina, 2003). El estudio de estos condicionantes personales lleva necesariamente al ámbito de las habilidades, como una parte esencial para abordar los objetivos de mejora en la gestión y en la situación generada por un nuevo escenario basado en la limitación de recursos, en la eficiencia y en la necesidad de obtención de resultados.

Este trabajo se estructura en torno a seis apartados. Tras la presente introducción le sigue el apartado dedicado a la revisión de la literatura sobre las habilidades directivas en el sector público. A continuación se realiza una descripción del área geográfica sobre la que se ha centrado la investigación. Se analiza la metodología aplicada y posteriormente se exponen los principales resultados del estudio. Finaliza el artículo con un apartado dedicado a las conclusiones más relevantes, que tratan de aportar conocimiento sobre una materia de gran importancia para el presente y el futuro de la gestión en unas organizaciones siempre sometidas a un severo escrutinio por parte de los ciudadanos y las referencias bibliográficas utilizadas.

2. REVISIÓNTEÓRICA

El estudio del sector público ofrece muy diferentes vertientes y perspectivas, mostrando un tipo de organización muy peculiar que presenta evidentes rasgos diferenciadores respecto al sector privado. Esta es una característica a tener presente a la hora de abordar el estudio de la presencia de las habilidades directivas en ámbito del sector público. Uno de los aspectos más significativos que muestra diferencias entre la gestión pública y privada es el papel de los directivos, que, en el sector público, ocupan una función muy relevante. Así, se trata de personas que han de reunir unas cualidades y una formación de gestión o management que no tienen por qué reunir los funcionarios públicos (Sánchez Morón, 2009). En este sentido, como señaló el Informe de la Comisión de Expertos para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, directivo público es "la persona que posee la capacidad de liderazgo, la formación específica y las habilidades necesarias para hacer funcionar, bajo las instrucciones del Gobierno correspondiente, la compleja maquinaria administrativa"(Ministerio de Administraciones Públicas, 2005:65). Ferrer y Clemenza (2006) consideran a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que son la base para liderar procesos de mejora en la gestión de las organizaciones.

No obstante, la figura del directivo público está lejos de encontrarse arraigada en el sector público español. Es este carácter aún borroso de la figura lo que justamente está haciendo a la función directiva vulnerable a peligros de deriva que la alejan a veces de su razón de ser (Longo, 2002). Esta falta de relevancia del directivo público tiene mucho que ver con la ambigüedad en los objetivos de las organizaciones del sector público. Esta perspectiva introduce el concepto siempre apasionante de la satisfacción laboral, cuya relación con las habilidades directivas y los objetivos organizacionales ofrece enfoques interesantes sobre el rol del directivo público. En este sentido, Pérez Rubio (1997) considera que para medir la satisfacción habría que poner en relación no sólo las expectativas y las contribuciones con las exigencias de la organización y de los grupos sino, también, con las experiencias. Jung (2012) afirma que los niveles de satisfacción laboral de los empleados públicos son menores cuanto más ambiguas les parecen las misiones de su organización, más difusas son las metas de los objetivos establecidos, más indefinidos los plazos para cumplir los objetivos y cuantos más objetivos de desempeño tiene la organización. Aquí es donde los gestores públicos, directivos y responsables intermedios, deben desarrollar una importante labor y es precisamente donde las habilidades cobran un papel de máxima relevancia. Por último, en esta perspectiva se sitúa el estudio de Loitegui Aldaz (1990) que versa sobre la búsqueda de los factores determinantes de la satisfacción laboral en los empleados de la Administración de la Comunidad Foral

de Navarra, situando a la satisfacción bajo aspectos y condicionantes de carácter técnico, legal, estructural e individual.

La importancia que el desarrollo de habilidades directivas debe tener en el ámbito del sector público está directamente relacionado con la necesidad de implantar un cambio de cultura, asumiendo definitivamente un proceso de profesionalización de la gestión (Pin *et al.,* 2012). Orgogozo (1992) muestra la experiencia francesa, cuya necesidad de reforma y renovación del sector público era muy demandada, requiriendo un largo proceso de consulta y participación, comprobándose que una parte notable de los funcionarios estaba dispuesta a movilizarse para cambiar el sistema, y esto no se podía resolver sólo con más dinero o con más empleados, sino que era necesario modificar profundamente el sistema administrativo. La mejora de la gestión en el sector público exige la utilización de herramientas que mejoren la productividad de los recursos humanos en el sector público.

Ciertamente los esfuerzos de acercamiento entre en sector público y privado han ido encaminados en procesos de modernización, especialmente en el sector público. Destaca Álvarez Rico y González-Haba Guisado (1998) que dicho proceso modernizador se inicia en 1989 cuando se aprueba un primer "Plan de Modernización de la Administración del Estado" con el doble objetivo de mejorar la eficacia/eficiencia interna de las organizaciones y mejorar la calidad de los servicios públicos. Este Plan, integrado por 204 proyectos, afectó a todos los departamentos ministeriales y, además de los resultados específicos de cada uno de ellos, logró introducir la Gestión por Objetivos y otros elementos de la cultura gerencial en la administración pública estatal. Posteriormente se aprueba en 1994 el Acuerdo Administración-Sindicatos para el periodo 1995-1997 sobre las condiciones de trabajo en la Administración y el documento marco "Modernización y cambio en las Administraciones Públicas" del INAP. En todos estos estudios se ha apostado por cambios puntuales huyendo de las grandes reformas, medidas especialmente triviales y en algunos casos superficiales. Finalmente, en el año 2007, con la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007), se da el último paso, tímido y sin el necesario desarrollo normativo, en el proceso de reforma del empleo y función pública.

Agolla y Van Lill (2013) afirman que los principales factores internos de las innovaciones del sector público son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles. Robina (2003) profundiza en la diferenciación entre el sector público y la empresa privada, afirmando que los recursos humanos de una y otra organización presentan actitudes diferenciadas, dotados de una estructura de incentivos y remuneraciones características según hagamos referencia a uno u otro tipo de organización; e incluso en relación con la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizativo y de motivación en general, los empleados públicos presentan niveles inferiores respecto a los trabajadores de la empresa privada.

Respecto a la Administración Regional, al cabo de más de tres décadas de descentralización autonómica (proceso político español que ha permitido un complejo e inacabado sistema de transferencia de competencias desde el Estado a las comunidades autónomas), los problemas relativos a la gestión pública en Andalucía comienzan a percibirse desde coordenadas bastante diferentes a las que presidieron sus etapas originales a comienzos de los años ochenta del siglo XX. Se dibujaría así un panorama conservador, carente de perfiles crítico sen su diagnóstico o visión de la realidad y caracterizado por una situación de indisponibilidad en lo que respecta a fines y medios por parte de la esfera de la propia gestión pública (Porras Nadales, 2005). En este contexto, la figura del gestor público en la Administración Autonómica Andaluza ha estado estrangulada o aprisionada entre dos grandes circuitos que, aparentemente, suministrarían soportes de racionalidad suficientes para la acción: por una parte, el imperio de la política; por otro lado, el imperio del derecho. Puede servir para entender la complejidad de dicho proceso, siguiendo a Nieto García (1984), que las conquistas del management son aplicables tanto a organizaciones públicas como privadas, previa la correspondiente adaptación, pero que se confirma que la complementariedad entre un enfoque más normativo (Derecho Administrativo) y de otro más gerencial (Ciencia de la Administración) pesa más que la independencia entre ambos enfoques. Es preciso, por tanto, reivindicar el espacio de la gestión pública a través de profesionales, es decir, empleados públicos, competentes.

Sin embargo, la administración pública tiene sus limitaciones, por un lado, en los valores empresariales, es decir, en la eficiencia, y por otro, en la estructura jerárquica, es decir, en la burocracia, y por ello es difícil construir un paradigma teórico para la gestión pública si no se adoptan nuevas perspectivas de análisis. En la tarea de profesionalizar la función pública la innovación en los sistemas de selección cobra un significado muy especial, que deberá complementarse con una formación selectiva posterior que refuerce la capacitación, especialmente en habilidades y asegure la competencia profesional de los empleados públicos para el desempeño de sus tareas en la organización (Jiménez Ramírez, 2007), que pese a los cambios que se han ido introduciendo en los procesos de modernización en el sector público, queda todavía mucho por hacer, especialmente en el área de la gestión de recursos humanos, y que, con las limitaciones que supone el marco jurídico, es posible introducir cambios en la forma de gestionar a las personas. Así, el actual sistema de empleo público debe evolucionar para permitir mayores niveles de flexibilidad, aumentar los niveles de motivación laboral e incentivar el desempeño. Sólo así las organizaciones públicas, como la Administración Autonómica Andaluza, podrán convertirse en unas organizaciones de vanguardia.

El estudio de la literatura sobre las habilidades directivas ha aportado numerosas aportaciones en el sentido de establecer una clasificación que facilite

su análisis y comprensión. Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. Por su parte, la clasificación propuesta por Mosley *et al.* (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas, estableciendo dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. Respecto a las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección. Las competencias personales son la base para tener éxito en la práctica, afirmando Chiavenato (2000) que la clave está en adquirir competencias durables, aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. En esta misma línea Bateman y Snell (1999) desarrollan un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión, e interpersonales, o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. Por su parte, Whetten y Cameron (2005) proponen un modelo con diez habilidades directivas esenciales, que clasifica en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, y que completa con tres habilidades adicionales de comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y gestión de reuniones. Las habilidades que el directivo debe dominar, según Madrigal (2006), son las siguientes: la comunicación, el saber tomar decisiones y ser consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo. Más recientemente, Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo. Conceptualmente, el espacio que las habilidades personales y directivas ocupan se suelen confundir habitualmente con las competencias, concepto más amplio y complejo. Es conveniente definir el concepto de habilidad, como la capacidad y disposición para algo, frente al de competencia que integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una actividad determinada.

A continuación se recoge en el Cuadro 1, un resumen de las principales aportaciones respecto al estudio y clasificación de las habilidades directivas, que proporciona una aproximación a las habilidades directivas analizadas en la revisión de la literatura.

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Drucker (1954)	Katz (1955)	Bateman y Snell (1999)	Chiavenato (2000)
Propone las cinco operaciones básicas: a) fijar objetivos; b) organizar; c) comunicar y motivar; d) medir y evaluar; e) desarrollar y formar personas.	a) Las habilidades técnicas b) Las habilidades de trato personal c) Las habilidades conceptuales	Establecen que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial.	Las habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir **competencias durables**: aquellas que no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: a) el conocimiento, b) la perspectiva y c) la actitud.
Whetten y Cameron (2005)	**Mosley *et al.* (2005)**	**Madrigal (2006)**	**Secretaría de la Función Pública en México (2008)**
Las habilidades administrativas incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad.	a) Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; b) Habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente c) Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, d) Habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.	Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: a) La comunicación, b) Saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, c) Tener creatividad para innovar, improvisar y planear, d) Ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, e) Saber administrar su tiempo y el de su personal, f) Trabajar en equipo, y g) Ser asertivo.	**a)Visión del servicio público**: Consiste en los valores éticos que poseen y deben practicar los empleados públicos. **b) Gerenciales:** Se trata de los conocimientos, habilidades o actitudes que deben tener los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. **c) Técnicas transversales:** Consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos. **d) Técnicas específicas:** Consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño.

continúa...

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS (CONCLUSIÓN)

Cobo (2012)	Reh (2009)	Agolla y Van Lill (2013)	Griffin y Van Fleet (2013)
1. Nivel básico: Habilidades y alfabetismos básicos. Aquí se incluye la capacidad de lectura y escritura, matemáticas, ciencias y alfabetismo digital. 2. Nivel intermedio: **Habilidades ocupacionales**. Aquí se encuentran competencias relacionadas con necesidades laborales específicas **3. Nivel superior: Habilidades más complejas** que guardan estrecha relación con una economía de los talentos.	**Nivel 1:** - Planear, Organizar, Dirigir y Controlar **Nivel 2:** - Motivar, Capacitar, Entrenar, Fomentar la participación de los empleados **Nivel 3:** - Efectividad - Gestión del tiempo **Nivel 4:** - Liderazgo.	**a) Habilidades psicológicas** se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial. **b) Las habilidades interpersonales**: gestión de relaciones clave y ajustes basados en las relaciones vitales de nuevo éxito en participación. **c) Las habilidades técnicas**: desarrollo del concepto, la estrategia, la planificación, la investigación de mercado, evaluación económica, etc.	Siete habilidades centrales: a) habilidades técnicas, b) interpersonales, c) conceptuales, d) de diagnóstico, e) de comunicación, f) de toma de decisiones g) de gestión del tiempo.

Fuente: Elaboración propia

3. DESCRIPCIÓN DE LA ZONA GEOGRÁFICA

El trabajo de campo desarrollado se ha centrado en la provincia de Córdoba (España), que forma parte de la Comunidad Autónoma Andaluza y que ocupa una extensión de 13.770 km^2. La población de la provincia de Córdoba se sitúa en 800.414 habitantes, según el último dato disponible por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2013a). En el centro de la provincia se sitúa la capital, que llega a concentrar el 40,96% de la población. La población de la provincia de Córdoba representa cerca del 10% (9,56%) de la población andaluza y el 1,72% de la española. La provincia de Córdoba se organiza en torno a 75 municipios, de los que 46 tienen menos de 5.000 habitantes, 21 municipios se encuentran entre 5.001 y 20.000 habitantes y 8 municipios superan los 20.000 habitantes, entre ellos la capital. Este grupo de municipios más grandes albergan al 63,7% de la población total. Por tanto, se trata de una provincia cuya población se encuentra muy concentrada. Respecto a su distribución por sexos, se produce una situación de práctica paridad, aunque la población de las mujeres predomina con un 50,88% frente al 49,12% de hombres (INE, 2013a).

El análisis de la estructura económica provincial muestra que el sector servicios ha ido tomando una importancia relativa de forma progresiva. La estructura económica sectorial revela una dependencia elevada del sector servicios, en el que se incluye al sector público. En el Cuadro 2 se encuentra la distribución del PIB provincial, en el que destaca el sector servicios de forma clara con un 67,20%.

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DEL PIB

Sectores	Córdoba
Agricultura	5,96%
Industria	15,42%
Construcción	11,42%
Servicios	67,20%

Fuente: INE (2013b)

A nivel de ocupación y tasa de paro, la provincia de Córdoba, según datos al cuarto trimestre de 2013 (Instituto Nacional de Estadística, 2013b), muestra una situación prácticamente en la media de Andalucía, en cuanto a tasa de actividad, pero algo mejor respecto a la tasa de paro, un punto por debajo, aunque casi ocho-puntos por encima de la media nacional. La asombrosa capacidad de la economía española para destruir empleo en los periodos de crisis económica, contrasta con una limitada fortaleza a la hora de crear puestos de trabajo cuando las circunstancias se tornan más favorables. El análisis por sexo muestra una fotografía de la situación del empleo y desempleo en Córdoba aún más desfavorable, pues la tasa de actividad en mujeres desciende hasta el 51,29% y el desempleo sube hasta el 40,56%, frente al 29,88% de los hombres. Esta diferencia tan acusada (casi 11 puntos) en la provincia de Córdoba, se reduce a un punto a nivel español y a tres puntos a nivel andaluz.

Respecto al sector público, a nivel de empleo, los registros oficiales acreditan unos efectivos de 44.646 empleados públicos a enero de 2013 (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2013), lo que representa un 9,49% respecto al empleo público andaluz y del 1,73% respecto al total español. En el Cuadro 3-a se recogen además el desglose por tipo de Administración, destacando la Administración Autonómica con un 53,59% de los efectivos totales (23.924 empleados), seguido de la Administración Local con un 22,53% y 10.058 empleados, a continuación la Administración Estatal con un 19,93% (9.082 empleados) y, a gran distancia, la Administración Universitaria con un 3,95% y 1.765 empleados públicos.

CUADRO 3-A
EMPLEADOS PÚBLICOS POR ADMINISTRACIÓN

ÁMBITO	AUTONÓMICA	ESTATAL	LOCAL	UNIVERSIDADES	TOTAL
ESPAÑA	**1.307.343**	570.691	549.807	148.905	2.576.746
ANDALUCIA	**238.909**	92.577	113.369	25.571	470.426
% sobre España	**18,27%**	16,22%	20,62%	17,17%	18,26%
HUELVA	**16.584**	4.141	9.284	1.336	31.345
SEVILLA	**58.411**	22.210	27.167	8.237	116.025
CÓRDOBA	**23.924**	8.899	10.058	1.765	44.646
% sobre España	**1,83%**	1,56%	1,83%	1,19%	1,73%
% sobre Andalucía	**10,01%**	9,61%	8,87%	6,90%	9,49%
% sobre Córdoba	**53,59%**	19,93%	22,53%	3,95%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013).

Se ha comparado el número y proporción de empleados públicos, con las otras provincias andaluzas (Cuadro 3-b), siguiendo los datos del INE (2013a) y del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013), en el que se encuentra a la provincia de Córdoba (2,99%) en una situación central, por encima ligeramente de la media andaluza (2,85%).

CUADRO 3-B
EMPLEADOS PÚBLICOS POR ADMINISTRACIÓN

ÁMBITO	**Nº empleados públicos**	**Población**	**%**
HUELVA	16.584	520.948	3,18%
GRANADA	29.072	922.138	3,15%
JAÉN	20.384	661.716	3,08%
SEVILLA	58.411	1.936.703	3,02%
CÓRDOBA	**23.924**	**800.414**	**2,99%**
ANDALUCIA	**238.909**	**8.393.160**	**2,85%**
ALMERÍA	19.094	691.680	2,76%
CÁDIZ	33.016	1.247.578	2,65%
MÁLAGA	38.424	1.611.983	2,38%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2013a) y Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013).

La Administración Autonómica es la que mayor presencia institucional tiene en Córdoba, lo que implica dar empleo a la mayor parte de empleados públicos. Merece una mención especial los dos grandes ámbitos competenciales, como son la sanidad y la educación, que absorben un importante volumen de recursos humanos. En consecuencia, la elección de esta investigación centrada en la Administración Autonómica responde a la necesidad de poder avanzar en el conocimiento de este tipo de administración (Jaén y Ortega, 2002), que ha tenido una evolución tan significativa en las últimas décadas como consecuencia del proceso de construcción del sistema autonómico y el progresivo traspaso de competencias desde la Administración Central a la Comunidad Autónoma Andaluza.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en la administración autonómica de la provincia de Córdoba, que incluía a una importante representación de entidades. En cuanto a la población universo se considera todos los empleados públicos que asciende, según el último dato disponible, a 23.924 empleados (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2013). El modo de aplicación de la investigación se realizó mediante un cuestionario estructurado y cerrado, tanto en formato papel como mediante un cuestionario online, respondidos por parte de los empleados públicos en función de las condiciones puestas por la entidad autonómica donde trabajaba. El tamaño de la muestra ha sido de 650 encuestas, de las cuáles, el 84,3% se realizó a través de cuestionario en formato papel y el 15,7% restante en formato telemático. La utilización de un sistema concreto, papel o telemático, se realizó en función de la dispersión de la plantilla en más de un centro de trabajo, así como en el grado de utilización de las nuevas tecnologías. No obstante, la inmensa mayoría sigue optando por la encuesta en formato papel, sin duda por la desconfianza a suministrar información personal a través de medios digitales. En resumen, representa un error muestral del 3,79%. En relación con el periodo de recogida de la información, se desarrolló entre septiembre y diciembre de 2013. Previamente, durante la primera quincena de julio de 2013, se realizó un pretest a 22 empleados públicos repartidos por diferentes entidades y sectores, obteniéndose conclusiones que mejoraron la redacción de la encuesta y que permitieron corroborar la validez de la encuesta, obteniéndose un valor de Alpha de Cronbach de 0,854 (Nunnally y Bernstein, 1994). En relación a la validación de las encuestas realizadas, globalmente consideradas, la totalidad se completaron de forma exitosa, aunque un análisis más parcial muestra que las preguntas 12 *(¿Cuál de los siguientes factores buscó al ingresar en la Administración? Indicar sólo 1ª y 2ª por importancia*) y 16 (*¿Cuál de las siguientes razones dificultan*

la reforma de la Administración? Indicar sólo 1ª y 2ª por importancia) mostraron una mayor incidencia de respuestas erróneas (13,9% y 25,5%, respectivamente). El cuestionario constaba de 27 preguntas y en base a ella se intentaba conocer aspectos concretos del puesto de trabajo y la Administración de pertenencia, la valoración de las habilidades directivas y su influencia sobre la organización. En total se seleccionaron 40 entidades/unidades administrativas diferentes pertenecientes tanto a servicios centrales como a servicios periféricos, elegidas específicamente con objeto de abarcar sectores diferentes (administración general, sanidad, educación, investigación, seguridad, justicia, servicios sociales, vivienda y empleo) localización geográfica dispar (en Córdoba capital y en la municipios de la provincia) y dimensiones distintas (desde pequeñas unidades hasta macro entidades de más de 5.000 empleados públicos). Como se ha señalado con anterioridad, el instrumento para la recogida de la información ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado, tanto en formato papel o telemático, constituido por cuatro bloques, cuya descripción detallada se recoge en el Cuadro 4.

CUADRO 4
ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Bloque I	**Variables sobre la Administración a la que pertenece.** Datos sobre la antigüedad en la administración, trabajo anterior, grupo de clasificación inicial y actual, administración en la que trabaja actualmente, tipo de entidad, número de empleados, si desarrolla un puesto directivo, si tiene personal a su cargo y número de empleados, si tiene responsabilidad sobre el presupuesto y factores que se buscó al ingresar en la administración.
Bloque II	**Variables relacionadas con el puesto de trabajo.** Identificación con el puesto, con los directivos y valores que debe tener un "buen empleado", grado de cumplimiento en relación al desempeño del puesto de trabajo, la importancia que los directivos dan ala valoración de los atributos que debe tener un buen empleado para que la Administración sea eficaz (escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 "Total desacuerdo" y 5 "Total acuerdo"). Valoración de la primera y segunda razón sobre una lista de 10 razones que dificultan la reforma de la Administración, Las facetas seleccionadas se basaron en el cuestionario de Robina (2003).
Bloque III	**Variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo.** Valoración de 22 habilidades como directivo o responsable de personas, así como desde la perspectiva de subordinado (escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 "Nada desarrollada" y 5 "Muy desarrollada"). Valoración de las 5 habilidades más importantes de mayor a menor importancia y finalmente, el grado de influencia de las habilidades en la Administración a través de 6 aspectos (escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 "Total desacuerdo" y 5 "Total acuerdo").
Bloque IV	**Variables sociológicas.** Sexo, estado civil, edad, nivel de formación, nivel salarial, pertenencia sindical y formación específica en habilidades.

Fuente: Elaboración propia.

En el tratamiento de los datos se empleó el programa informático SPSS versión 21, donde se realizaron una serie de técnicas estadísticas. En primer lugar, se realiza un análisis estadístico descriptivo que permite obtener los datos básicos del estudio, a la vez que permiten definir conclusiones que permiten identificar la situación de las habilidades directivas en la provincia de Córdoba desde la perspectiva de los empleados públicos de la Administración Autonómica. Finalmente se aplica un análisis de la varianza (ANOVA) para contrastar la igualdad de medias, con relación al inventario de habilidades directivas contemplado en la investigación desde la perspectiva del directivo en relación con el nivel de formación.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los principales resultados, agrupados en diferentes Cuadros, muestran una fotografía de la situación de los empleados en la Administración Autonómica de la provincia de Córdoba. Así, en el Cuadro 5 se presentan las variables sociológicas referentes al sexo, la edad, el nivel académico, el estado civil, el nivel salarial, la afiliación a organización sindical y la formación específica en habilidades directivas. El análisis descriptivo y analítico de las variables sociológicas de la muestra de empleados públicos en la Administración Autonómica permite obtener una radiografía muy ajustada al perfil del empleado público.

CUADRO 5
VARIABLES SOCIOLÓGICAS

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
Sexo			Estado civil		
Mujer	N=639	52,4%	Soltero/a	N=636	11,1%
Hombre		47,6%	Casado/a		79,4%
Edad (años)			Divorciado/a		8,2%
De 18 a 25 años	N=641	0,5%	Viudo/a		1,3%
De 26 a 35 años		8,2%	Nivel de formación		
De 36 a 45 años		21,4%	Bachillerato o inferior	N=637	11,9%
De 46 a 55 años		50,4%	Formación Profesional		14,8%
De 56 a 65 años		19,0%	Diplomado universitario		27,9%
Más de 65 años		0,5%	Licenciado universitario		34,6%
Nivel salarial mensual(Importe neto)			Master o Doctorado		10,8%
Menos de 1.000 € /mes	N=639	2,3%	Pertenencia a organización sindical		
De 1.001 a 1.500 € /mes		32,2%	Si	N=635	35,3%
De 1.501 a 2.000 € /mes		26,8%	No		64,7%
De 2.001 a 2.500 € /mes		26,8%	Formación específica en habilidades		
De 2.501 a 3.000 € /mes		8,1%	Si	N=636	49,4%
Más de 3.000 € /mes		3,8%	No		50,6%

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos anteriores se pueden obtener algunas conclusiones que son destacables. A saber: a) existe prácticamente paridad entre el empleo femenino y masculino (52,4% y 47,6% respectivamente), si bien, la muestra otorga una mayor representación a la población femenina; b) casi dos tercios (71,8%) tienen una edad comprendida entre los 36 años y los 55 años, lo que implica una edad media relativamente joven; c) la gran mayoría de los empleados están casados/as; d) destaca ampliamente la formación universitaria (62,4%), así como una presencia significativa de estudios de máster o doctorado, lo que muestra una situación muy interesante en relación al despliegue de habilidades; e) el nivel salarial muestra una elevada concentración (85,80%) en los tres intervalos centrales definidos en la encuesta, dado que se concentra entre los 1.001 y 2.500 euros, alcanzándose una media salarial de 1.833 euros; f) la pertenencia a organizaciones sindicales refleja una afiliación del 35,3%, que se puede considerar como muy elevada en comparación con otros sectores económicos e incluso con otras administraciones públicas; y g) se alcanza un práctico equilibrio entre los sí han recibido formación específica (49,4%) en materia de habilidades, frente a los no han recibido ninguna formación (50,6%), lo que refleja un alto interés en la percepción que tienen los empleados públicos en el conocimiento y posterior desarrollo de las habilidades como herramienta de progreso y mejora en la carrera profesional.

En el Cuadro 6 se muestran los resultados obtenidos en relación a las características profesionales del empleado público en la Administración Autonómica Andaluza.

A partir de los resultados objetivos en el Cuadro 6 se pueden obtener las siguientes conclusiones: a) existe una gran mayoría de personal funcionario frente a personal laboral, concretamente un 87,01% frente a un 12,99% respectivamente; b) el análisis de los resultados obtenidos respecto al grupo de clasificación, tanto de entrada como el actual, ofrece una amplia mayoría en los grupos que requieren titulación universitaria, es decir, los grupos A1 y A2, situación que se repite con respecto al personal laboral; c) otro grupo de importancia es el C1, que absorben casi una cuarta parte de los empleados; d) la diferenciación entre los grupos de entrada y actual pone de manifiesto la importante transferencia que se ha producido entre grupos, permitiendo una promoción interna que se ha concentrado fundamentalmente de C2 a C1 y de A2 a A1; e) la antigüedad de más de 20 años es determinante al representar el 62,4% de la muestra, lo que pone de manifiesto que la administración autonómica tiene una plantilla muy consolidada pero también con el riesgo de caer en el anquilosamiento, aspectos que puede representar un freno para programas de mejora y cambio organizacional; f) la importante representación de empleados que ocupan puestos de jefatura (46,15%) presenta una característica propia de una organización compleja como es la Administración Autonómica, en donde la gran diversidad de unidades, servicios, entidades, etc., precisan de responsables y/o directivos en un número suficiente.

CUADRO 6
VARIABLES SOBRE CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES

Variables	Nº	%	
Tipo de personal			
Funcionarios	N=639	87,0%	
Laborales		13,0%	
Grupo clasificación		**Entrada**	**Actual**
Grupo A-A1	N=639	27,5%	32,4%
Grupo B-A2		19,1%	21,7%
Grupo C-C1		9,6%	21,1%
Grupo D-C2		27,7%	11,6%
Grupo E-AP		1,7%	0,2%
Grupo I		5,0%	4,8%
Grupo II		1,1%	1,1%
Grupo III		1,9%	2,7%
Grupo IV		3,1%	1,9%
Grupo V		3,3%	2,5%
Puesto directivo			
Director General	N=300	0,3%	
Gerente		0,7%	
Jefe de Servicio		11,0%	
Jefe de Departamento		24,7%	
Jefe de Neg, Unidad o Grupo		28,0%	
Otros		35,3%	
Antigüedad			
Menos de un año	N=649	0,5%	
Entre 1 y 4 años		3,8%	
Entre 5 y 9 años		12,6%	
Entre 10 y 14 años		10,5%	
Entre 15 y 19 años		10,2%	
20 años o mas		62,4%	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis sobre las habilidades directivas se realiza sobre la base de un inventario de hasta 22 habilidades críticas para el desempeño excelente de los puestos de trabajo. El Cuadro 7 presenta las medias de valoración, que mediante la escala de Likert de 5 puntos, realizan los empleados públicos, tanto si ocupan puestos de jefatura o dirección como si son personal subordinado.

CUADRO 7
VALORACIÓN HABILIDADES DIRECTIVAS

Habilidad	Como responsable		Como subordinado	
	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.
Capacidad de aprender	4,21	0,82	3,55	1,11
Colaboración y trabajo en equipo	4,18	0,82	3,38	1,23
Resolución de problemas y toma de decisiones	3,93	0,83	3,43	1,21
Capacidad de comunicación	3,91	0,76	3,49	1,16
Desarrollo personal	3,90	0,88	3,14	1,25
Negociación	3,87	0,85	3,29	1,23
Resolución de conflictos	3,85	0,87	3,19	1,27
Motivación	3,84	0,81	3,17	1,21
Inteligencia emocional	3,81	0,88	3,18	1,23
Optimización de recursos	3,80	0,95	3,22	1,17
Creatividad	3,79	0,91	3,14	1,20
Asertividad	3,77	0,91	3,25	1,20
Liderazgo	3,74	0,88	3,13	1,23
Delegación	3,69	0,91	3,16	1,21
Gestión de reuniones	3,66	0,90	3,25	1,18
Desarrollo de personas	3,64	0,85	3,09	1,18
Gestión del tiempo	3,63	0,91	3,24	1,17
Presentaciones en público	3,62	1,01	3,43	1,17
Gestión del talento	3,61	0,86	3,01	1,23
Desarrollo de la visión	3,59	0,86	3,17	1,15
Gestión del estrés	3,53	0,95	3,14	1,20
Coaching	3,44	0,91	2,92	1,23

Fuente: Elaboración propia.

Como primera conclusión se encuentra que la habilidad mejor valorada es la capacidad de aprender, tanto para responsables como para subordinados, seguido de la colaboración y el trabajo en equipo para responsables y de la capacidad de comunicación para subordinados. La autovaloración que realizan los empleados que ocupan puestos de jefatura se sitúa en 3,75 frente a la valoración media que realizan los subordinados de la percepción que dichas habilidades en sus responsables que desciende a 3,21. Se destaca que, además de la menor valoración media, se encuentra en las valoraciones de los subordinados una mayor desviación típica para todas las habilidades, lo que muestra la existencia de responsables con valoraciones muy dispares, muy negativas y muy positivas. Por otra parte, la menor

desviación típica en las autovaloraciones de los responsables muestra una mayor tendencia central a las valoraciones y percepciones que las personas realizan sobre uno mismo. Esta cuestión puede mostrar una sensación de autocomplacencia que limite las posibilidades de mejora en el desempeño personal y profesional de los responsables.

Se completa el análisis relativo a las habilidades directivas con el Cuadro 8, que recoge la ordenación de las habilidades que son consideradas más relevantes por los empleados de la Administración Autonómica en la Provincia de Córdoba.

CUADRO 8
ORDENACIÓN DE LAS HABILIDADES

Orden	Primera habilidad	Porcentaje
1º	Liderazgo	20,1%
2º	Capacidad de comunicación	18,5%
3º	Motivación	17,7%
4º	Colaboración y trabajo en equipo	14,8%
5º	Resolución de problemas y toma de decisiones	9,9%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados obtenidos de la primera habilidad considerada como más relevante, se obtiene que la habilidad *liderazgo*, que se ha definido en la investigación como la *capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes,* ocupa el primer lugar con un 20,1%, seguido muy de cerca por la capacidad de comunicación con el 18,5%. Las cinco habilidades que se muestran en el Cuadro 8 representan una radiografía de las cinco habilidades que son consideradas más importantes para los empleados públicos en la Administración Autonómica, que debe implicar una orientación determinada en la política de recursos humanos que las facilite y desarrolle. En este sentido, es relevante que sea el liderazgo la principal habilidad, por lo que se deduce que los empleados, directivos o subordinados, demandan un estilo de dirección que les motive, les inspire y oriente adecuadamente en la consecución de los objetivos de la organización. Lo cual no hace sino demostrar la importancia capital que el desarrollo de habilidades, y el liderazgo, pudiera ser la de mayor nivel, tiene para la gestión eficiente de los recursos humanos en la Administración Autonómica Andaluza.

A continuación presentamos el análisis de los resultados obtenidos a partir del análisis de varianza, que se realiza para verificar si hay diferencias estadísticamente significativas entre medias cuando tenemos más de dos muestras o grupos en el mismo planteamiento. Para realizar este análisis se escoge el nivel de formación como variable de clasificación, que es la variable en la que se ha dividido la muestra. Por

otra parte, se escoge como variable a analizar la valoración que el personal directivo realiza sobre el inventario de las 22 habilidades directivas que se han considerado en la investigación realizada. La selección de estas variables para realizar el análisis de varianza (ANOVA) responde a la importancia que representan en la investigación realizada, es decir, la valoración de las habilidades directivas y el nivel de formación, lo que permitirá encontrar relaciones significativas de interés.Los principales resultados obtenidos se presentan en el Cuadro 9, que muestra las medias de valoración de las habilidades directivas que han realizado el personal que ocupan puestos de jefatura. A efectos de análisis se ha tomado un nivel de confianza del 95%.

CUADRO 9

ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA): HABILIDAD-NIVEL DE FORMACIÓN

HABILIDAD	Bachillerato o inferior	Formación Profesional	Diplomado universitario	Licenciado universitario	Máster o Doctorado	F (p value)	
Capacidad de aprender	4,044	4,407	4,177	4,229	4,167	0,686	0,602
Colaboración y trabajo en equipo	4,000	4,519	4,271	4,126	4,000	2,24	0,065**
Capacidad de comunicación	3,696	4,192	3,859	3,948	3,917	1,505	0,201
Resolución de problemas y toma de decisiones	3,783	4,259	3,915	3,905	3,917	1,281	0,278
Negociación	3,696	4,240	3,866	3,874	3,722	1,721	0,146
Desarrollo personal	3,500	4,185	3,928	3,862	4,000	2,052	0,088**
Resolución de conflictos	3,636	4,280	3,888	3,842	3,657	2,376	0,053**
Asertividad	3,905	4,200	3,655	3,800	3,722	1,93	0,106
Motivación	3,696	4,115	3,859	3,792	3,833	1,035	0,39
Delegación	3,286	3,923	3,639	3,790	3,639	1,845	0,121
Optimización de recursos	3,522	4,000	3,842	3,790	3,714	0,889	0,471
Creatividad	3,609	4,346	3,706	3,729	3,806	3,063	0,017*
Liderazgo	3,304	4,269	3,765	3,695	3,722	3,934	0,004*
Gestión del talento	3,546	3,880	3,500	3,695	3,556	1,261	0,286
Presentaciones en público	3,217	3,731	3,506	3,684	3,972	2,575	0,038*
Inteligencia emocional	3,727	4,154	3,914	3,667	3,694	2,149	0,075**
Gestión de reuniones	3,409	4,039	3,646	3,660	3,611	1,62	0,17
Desarrollo de personas	3,318	3,962	3,691	3,625	3,571	1,875	0,115
Gestión del tiempo	3,500	4,192	3,566	3,600	3,556	2,85	0,024*
Desarrollo de la visión	3,087	3,808	3,671	3,570	3,571	2,584	0,038*
Coaching	3,364	3,640	3,450	3,468	3,286	0,605	0,659
Gestión del estrés	3,286	3,880	3,578	3,463	3,556	1,408	0,232

* Significativo al 5% ** Significativo al 10%.Ordenado por la variable licenciado, de mayor a menor.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los datos presentados en el Cuadro 9, se pueden extraer los siguientes resultados:

1. Del inventario de 22 habilidades directivas no tienen significación estadística la mayoría de las habilidades (13 habilidades), cuatro habilidades son significativas al 10% y cinco habilidades alcanzan una significación del 5%. En consecuencia, se aprecia una relación considerable en cuanto al nivel de formación respecto a las medias de valoración de las habilidades.
2. Las habilidades que encuentran relación significativa son las siguientes: colaboración y trabajo en equipo, desarrollo personal, resolución de conflictos e inteligencia emocional (al 10%) y liderazgo, creatividad, desarrollo de la visión, gestión del tiempo y presentaciones en público (al 5%).
3. Estos resultados indican enseñanzas en el sentido de que la valoración realizada por responsables/directivos no muestra diferencias en el nivel de formación entre nueve habilidades, mientras que para las 13 restantes, el nivel de formación representa una explicación para entender la diferente autovaloración realizada por el personal directivo o responsable. Esta cuestión ofrece una perspectiva sugerente para el futuro, permitiendo definir estrategias específicas para avanzar en la mejora de las habilidades, bien a través de instrumentos como la formación bien a través de otras herramientas de intervención en los recursos humanos.

6. CONCLUSIONES

En la era del capital intelectual el estilo de dirección del “ordeno y mando” no funciona en la búsqueda del éxito en la gestión. Si la organización está tan interesada en aprovechar las mejores cualidades de sus trabajadores se impone un liderazgo que sea capaz de motivar a las personas, de implicarlas en los objetivos de la organización, basado en la ética, en la comunicación permanente y en la utilización de las habilidades propias de la inteligencia emocional (Parrés, 2005). Las habilidades personales y directivas son el mejor instrumento al servicio de la mejora en la gestión y dirección de proyectos y personas. La realidad actual presenta que el desarrollo de las habilidades directivas es la estrategia más adecuada en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado.

El presente artículo tiene como finalidad poder extraer conclusiones que aporten conocimiento sobre la necesidad estratégica de desarrollar al capital humano desde una perspectiva basada en poner en valor las habilidades directivas, consideradas como verdaderas palancas organizacionales.

Se obtiene un perfil del empleado público de la Administración Autonómica en la provincia de Córdoba caracterizado por: de género paritario, con una edad entre 36 y 55 años, casado, de formación universitaria, con un nivel salarial entre 1.500 y 2.000 euros, con una significativa tasa de afiliación sindical y con formación específica en habilidades.

La mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria de las habilidades directivas, aunque con una gran desviación típica, especialmente en los empleados subordinados. Esta circunstancia muestra la existencia de directivos/responsables muy bien valorados junto con otros muy mal valorados.

Los empleados que ocupan puestos de responsabilidad tienden a autovalorarse mejor que como les ven los subordinados. Esta cuestión merecería un análisis en profundidad desde la perspectiva organizacional, pues confirma la existencia de empleados públicos que ocupan puestos de responsabilidad que desmerecen esta función, lo que debe provocar una revisión profunda de los actuales sistemas de selección, así como del proceso de designación de las personas que ocupan puestos de responsabilidad.

La capacidad de aprender es la habilidad mejor valorada por los empleados públicos, tanto por los propios responsables (autovaloración) como por los subordinados respecto a sus directivos o responsables directos. Una coincidencia muy interesante, y a la vez, relevante. La capacidad de aprender, entendida como la actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de los propios objetivos y los de la organización, que proporciona una conclusión que rompe con la imagen a veces distorsionada que la sociedad tiene de los empleados públicos, y que demuestra una clara orientación a la mejora continua.

El liderazgo se posiciona como la habilidad directiva más relevante considerada por los empleados públicos: los empleados públicos prefieren contar con responsables competentes, eficaces, capaces de motivarlos e ilusionarlos en un proyecto común. De lo anteriormente indicado se puede obtener la necesidad latente de la Administración Autonómica Andaluza de contar personas que ejerzan un verdadero liderazgo, capaces de dirigir equipos con eficacia, con capacidad de orientar e inspirar una actuación profesional hacia el cumplimiento de la misión establecida por la entidad.

El liderazgo también es la habilidad que obtiene un menor valor de F, lo que permite concluir que en relación con el nivel de formación de los empleados públicos, las medias de las autovaloraciones que los empleados que ocupan puestos directivos realizan no se encuentran diferencias significativas.

La capacidad de comunicación, la motivación, la colaboración y trabajo en equipo y la resolución de problemas y toma de decisiones le siguen al liderazgo como las siguientes habilidades que son consideradas de mayor relevancia. Se puede obtener como conclusión que los empleados públicos identifican adecuadamente las necesidades reales para un mejor desarrollo de su organización y de su desempeño profesional. Es decir, consideran la comunicación como herramienta fundamental en el ámbito laboral para la transmisión de ideas, objetivos, instrucciones, etc.; valoran que la motivación es necesaria para dirigir personas; de que necesitan poder participar y colaborar en los objetivos y tareas encomendadas; y finalmente, la resolución de problemas y la toma de decisiones es identificada como una habilidad muy relevante en el seno de la administración pública, sin duda por la complejidad y dificultad de la gestión, sometida a múltiples condicionantes.

La principal limitación de esta investigación se basa en la gran diversidad de entidades que integran la Administración Autonómica Andaluza, integradas en una amplísima variedad de actividades económicas y administrativas (educación, sanidad, administración general, investigación, cultura, etc.) exigiría un análisis más sectorial que permita conclusiones más precisas, adaptadas a las características propias de la actividad o sector en cuestión, que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas específicas en sectores como el sanitario (Campos-Soria et al., 2010) o el educativo, de gran importancia en la Administración Autonómica. Esta limitación, por si misma, ofrece posibilidades de investigación más sectorizadas que podrán ser contrastadas con otras más generales.

Como futuras líneas de investigación se propone que se avance en la valoración de las habilidades de dirección en comparación con otras administraciones públicas. De manera más específica, sería determinante conocer de qué forma la valoración de las habilidades personales y directivas se debe tener en cuenta en la selección de empleados y directivos públicos. Así mismo, la relación existente entre el desarrollo de las habilidades directivas y el desarrollo de instrumentos de mejora de la productividad de los recursos humanos. Se destaca igualmente la importancia de desarrollar acciones dirigidas a mejorar las políticas de formación, dirigidas a valorar adecuadamente la importancia que las habilidades personales y directivas tienen en el desempeño profesional. Así mismo, la carrera profesional es un elemento de gran interés para el empleado público, que deberá tener un desarrollo normativo tras las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público. Pues sería deseable que esa carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño tenga en el despliegue de habilidad es un elemento de selección determinante, para lo cual será necesario el desarrollo de instrumentos adecuados de medición y valoración.

BIBLIOGRAFÍA

AGOLLA, J.E. y VAN LILL, J.B. (2013): "Public Sector Innovation Drivers: A ProcessModel". *Journal Soc. Science,* 34 (2),pp. 165-176.

ALVAREZ RICO, M. y GONZÁLEZ-HABA GUISADO, V. (1998): *La Administración Española*, Madrid, Dikynson.

BARNEY, J. B. (1991):"Firm resources and sustained competitive advantage: A comment." *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.

BATEMAN, T. y SNELL, S. (1999): *Administración. Una ventaja competitiva*. Cuarta Edición. Venezuela: Ediciones Mc Graw Hill.

BOISIER, S. (1997): "El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial". *Revista de Estudios Regionales*, Nº 48 (1997), pp. 41-79.

CAMPOS-SORIA, J.A., ORTEGA AGUAZA, B. y ROPERO GARCÍA, M.A. (2010): «Efectos de la segregación sobre las diferencias salariales de género en la hostelería andaluza: Una comparación entre distintas zonas turísticas». *Revista de Estudios Regionales*, Nº 89, pp. 43-65.

CHIAVENATO, I. (2000):*Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: Ediciones Mc Graw Hill.

COBO, C. (2012):*ProyectoAvanz@: Competencias para la productividad de lasMipymescentroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación*. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.

DÍEZ DE CASTRO, E.P. y MARTÍN JIMÉNEZ, F. (1995): "El comportamiento directivo como competencia distintiva". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,*vol. 1 (2), pp. 87-98.

DRUCKER, P. (1954): *The practice of management*. Harper Collins PublishersInc, United States, 2006.

FERNÁNDEZ, S y RAINEY, H. (2006): "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector". *PublicAdministrationReview*, vol. 66, pp. 168-176.

FERRER, J. y CLEMENZA, C. (2006): "Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana". *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.*Universidad de Nariño,vol. VII (1), pp. 81-100.

GRIFFIN, R. y VAN FLEET, D. (2013): *Management skills: Assessment an development*. Mason, OH: South-Western CengageLearning.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013a): INEbase / Demografía y población / Cifras de población y Censos demofiguras. http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p321/serie&file=pcaxis(Consultado: Febrero 2014)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013b): *Informe del Mercado de Trabajo de Córdoba*. Servicio Público de Empleo Estatal. Madrid.

JAÉN GARCÍA, M. Y ORTEGA ALMÓN, M.A. (2002): "Incidencia del sector público empresarialautonómico sobre la actividad económica andaluza". *Revista de Estudios Regionales*, Nº 64, pp. 15-41.

JIMÉNEZ RAMÍREZ, J.M. (2007): "Dos elementosesencialesparaprofesionalizarlasfuncionespúblicasregionales: la selección y la formaciónpara el acceso de los empleadospúblicos". *XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007

JUNG, C. S. (2012): "La claridad en los objetivos y la satisfacción laboral en el sector público". *Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE*. ESADE Universidad Ramon Llul.

KATZ, R.L. (1955): "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*, January-February, pp. 33-42.

LOITEGUI ALDAZ, J.R. (1990): Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra, tesis doctoral presentada en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense, Dpto. de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo. Madrid.

LONGO, F. (2002): "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional". *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, pp. 8-11.

MADRIGAL, B. (2006): *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2005): *Comisión para el estudio y preparación del Estatuto del Empleado Público. Informe de la Comisión. Instituto Nacional de Administración Pública.* Goberna (Centro de nuevas estrategias de gobernanza pública). Madrid.

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2013):*Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas*. Registro Central de Personal, Enero 2013. Madrid.

MOSLEY, D., MEGGINSON, L. y PIETRI, P. H. (2005): *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.

NIETO GARCÍA, A. (1984): "Los estudios sobre la Administración Pública: La necesidad de construir una disciplina que sea la base formativa de una clase directiva profesionalizada", *Revista Documentación Administrativa,* nº 200, pp. 7-42.

NUNNALLY, J. C. y BERNSTEIN, I. H. (1994):*Psychometrictheory*. New York: McGraw-Hill.

ORGOGOZO, I. (1992): *Las experiencias de otras Administraciones y las propuestas comunitarias. La formación de directivos para la modernización de la Administración Pública.* Encuentro internacional, El Escorial 10-11 de junio de 1991. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid, pp. 119-123.

PARRÉS GARCÍA, A. (2005): "El reto de la Nueva Gestión Pública a través de un cambio basado en las personas". *Auditoría Pública,* nº 37, pp. 57-63.

PÉREZ RUBIO, J.A. (1997): "Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis", *REIS*, nº 80, pp. 133-167.

PIN ARBOLEDAS, J. R.; GARCÍA LOMBARDÍA, P.; PEIRÓ BARRA, A. (2012): *El papel estratégico de la dirección de personas en la administración pública española*. IESE. Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública.

PORRAS NADALES, A.J. (2005): "La reforma de la administraciónandaluza y los desafíos de la segundamodernización". *Revista de Fomento Social*, vol. 60, pp. 463-490.

REH, F. J. (2009): "The Management SkillsPyramid". *About.com Management*. http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm(Consultado: Febrero 2014)

ROBINA, R. (2003): *Condicionantes sociolaborales de los empleadospúblicos: Motivación y satisfacciónlaboral en la AdministraciónRegionalExtremeña*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.

SÁNCHEZ MORÓN, M. (2009): "Los directivospúblicos. Análisiscomparado". *QDL*. FundaciónDemocracia y Gobierno Local, nº 19, pp. 42-47.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE MÉXICO (2008): Pruebas de visión del Servicio Público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección. De http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redIngreso/guiasYmanuales/GUÍAS%20DE%20ESTUDIO%20-%20GENERADOR%20DE%20EXÁMENES.pdf(Consultado: Febrero 2014).

WHETTEN, D y CAMERON, K. (2005):*Developing Management Skills*. Pearson. Prentice Hall.