

“Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba”

1. introducción o motivación de la tesis

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad, se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos. Cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por tanto, las ventajas competitivas entre empresas, son su consecuencia más destacada. De manera específica, la gran crisis financiera y fiscal que ha afectado a todo el mundo occidental ha provocado un replanteamiento y una profunda revisión de lo que el Sector Público debía representar. De aquí surge la importancia que el empleado público debe tener en todo este proceso de renovación y modernización.

En este contexto, en España dicha reforma del Sector Público está siendo igualmente intensa. La importancia de una verdadera revisión y modernización, pasa necesariamente por contar con empleados públicos bien formados y capaces de desarrollar eficazmente su trabajo. Aquí es donde se sitúa la investigación realizada, consistente en hacer énfasis en la importancia que para un desempeño eficiente tiene el disponer de habilidades personales y directivas, cuestión tradicionalmente muy poco considerada y valorada en el ámbito de lo público, pero que son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones.

El objetivo de esta Tesis Doctoral, por tanto, ha sido el realizar un análisis de las habilidades directivas de los empleados al servicio del sector público en la Provincia de Córdoba, con la finalidad que, a través de este conocimiento, se puede influir positivamente en su desarrollo y por ende, en la calidad y mejora del servicio prestado a los ciudadanos.

2. Contenido de la investigación

La investigación realizada se ha desarrollado en la provincia de Córdoba, que ocupa una extensión de 13.770 km², situada en el centro de la Comunidad Autónoma Andaluza (España). Tiene una población de 802.422 habitantes en 2013. Esta población representa el 9,56% de la población total andaluza y el 1,72% de la población total española. El número de empleados públicos ocupados en las distintas administraciones creció en 307 personas en el año 2013 gracias a los incrementos en la Administración Local y en la Universidad, y 1.222 personas en el 2014 (datos a 1 de enero del año siguiente), y dejó un balance de 44.953 trabajadores ocupados en el sector público en la provincia de Córdoba al finalizar 2013, mientras que el año 2014 acaba con 46.175 empleados públicos.

En esta tesis se realiza un análisis teórico de las principales aportaciones científicas sobre las habilidades, se fija las principales herramientas para su medición y su relación con determinados aspectos personales de los individuos y del puesto de trabajo. Del mismo modo, a través de un amplio trabajo de campo y la aplicación de adecuadas técnicas estadísticas, se presentan los principales resultados de dicha investigación sobre el inventario de habilidades directivas del empleado público de la provincia de Córdoba.

El estudio de campo se ha basado en una amplia muestra formada por 1.363 encuestas, obteniéndose un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,854 y un error muestral del 2,62%. La muestra proviene de la población de empleados en el sector público dentro la provincia de Córdoba, que incluye a las cuatro administraciones públicas, la Estatal, la Autonómica, la Local y la Universitaria, con una gran diversidad de entidades, sectores, subordinados, o directivos, puestos de trabajo y tipo de empleados, funcionarios o laborales.

El instrumento para la recogida de la información consistió en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por cuatro bloques:

- 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, no 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 de 8 aspectos en relación al desempeño del puesto de trabajo, la importancia que el personal directivo da a 9 aspectos y valoración de los atributos que debe tener un buen empleado para que la Administración sea eficaz (todas estas preguntas están medidas en una escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 “Total desacuerdo” y 5 “Total acuerdo”). Finalmente se incluía una lista de 10 razones por las que dificultan la reforma de la Administración, en la que se debía determinar la primera y segunda razón.
- Bloque III. Variables relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo. Valoración de un inventario de 22 habilidades desde la perspectiva personal como directivo o responsable de personas, así como desde la perspectiva de subordinado (medidas en una 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 (medida en una 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.

Para el análisis general de las variables se emplearon los métodos descriptivos básicos, de modo que, para las variables cualitativas, se obtuvo el número de casos presentes en cada categoría y el porcentaje correspondiente; y para las variables cuantitativas el mínimo, máximo, media y desviación típica. En las tablas de contingencia se obtuvo la

frecuencia y el porcentaje de casos que presentan las dos características de forma conjunta. Para conocer si entre las dos variables hay o no dependencia se realizó la prueba Chi-cuadrado, comprobando también si las proporciones de columna son o no diferentes mediante la corrección de Bonferroni. Se realizó un análisis factorial con el método de componentes principales y con rotación Varimax de las habilidades directivas valoradas por los encuestados calculando en cada uno de los factores extraídos el índice de homogeneidad corregido de cada ítem con su respectivo factor, así como el grado de relación que cada uno de ellos guarda con el total de la dimensión a la que pertenece (correlación ítem-test) y el coeficiente alfa de Cronbach corregido. Por último, se muestra la fiabilidad de los factores y del cuestionario calculada a través del alfa de Cronbach.

El Análisis Multivariado de la Varianza (MANOVA) se empleó para analizar las posibles diferencias de un conjunto de variables dependientes (p.ej. variables identificación puesto de trabajo, del desempeño del personal directivo, etc.) entre los grupos de las variables independientes (p.ej. tipo administración, sexo, etc.). El análisis de conglomerados (en inglés, cluster analysis) es una técnica multivariante que se utilizó para agrupar las habilidades directivas en función del parecido o similaridad existente entre ellas. Por último, el Análisis de Componentes Principales es una técnica multivariante que permite el tratamiento conjunto de las variables observadas reduciendo así el número de datos, y consiguiendo identificar un grupo de variables ficticias formadas a partir de la combinación de las anteriores observadas. De esta forma se empleó para sintetizar las características del puesto de trabajo y relacionarlos entre sí.

El análisis estadístico se ha realizado con el programa SPSS 21.0 para Mac. Las diferencias consideradas estadísticamente significativas son aquellas cuya $p < 0.05$.

3. Conclusión

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano.

Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado.

Los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas como organización, fundamenta, de manera aún mayor, su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de contar con un equipo directivo con habilidades de dirección de personas para que pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias organizativas, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas.

El perfil del empleado público de la provincia de Córdoba viene determinado por las

siguientes características: de género paritario hombre/mujer, con una edad de entre 46 y 55 años, de estado civil casado mayoritariamente (cerca del 80%); con formación universitaria, superando la mitad de la muestra seleccionada; con un nivel salarial que se sitúa entre los 1.000 y 2.000 euros; mayoritariamente sin afiliación sindical y con formación específica en habilidades.

El análisis factorial confirmó la asociación entre las variables sociodemográficas (sexo, estado civil, edad, nivel de formación, nivel salarial, afiliación sindical y formación específica en habilidades directivas) y el tipo de administración, mostrando la significancia estadística entre dichas variables.

La estabilidad laboral es la primera razón que las personas buscan al decidir ingresar en la Administración Pública (52,3%). Entre las razones que los empleados públicos consideran que dificultan la reforma de la Administración destacan el coste político de los responsables que vayan a acometer las reformas (18,8%) y la ignorancia e incapacidad de los mismos de llevarla a cabo (18,6%), como la primera y segunda razón, respectivamente.

La capacidad de aprender es la habilidad mejor valorada por el propio personal directivo (4,22), que coincide como habilidad mejor valorada por los subordinados respecto a sus responsables, aunque con una media significativamente inferior (3.51), aunque la desviación típica es muy superior a las valoraciones de los propios directivos.

Aplicadas las diferentes técnicas estadísticas multivariantes, se destacan los siguientes resultados:

- El Análisis de Componentes Principales sobre características del puestos de trabajo ha permitido, a partir de las 24 variables consideradas en las investigación relacionadas con el puesto de trabajo, identificar cuatro componentes principales: Factor Dirección, Factor Puesto de trabajo, Factor Desempeño Personal y Factor Liderazgo.
- El Análisis Clúster sobre las 22 habilidades directivas consideradas en la investigación, a partir de las valoraciones realizadas por el personal directivo, permite identificar características específicas de los directivos y responsables públicos, de acuerdo a los siguientes clúster o conglomerados: Conglomerado “Alto desarrollo de habilidades directivas”, Conglomerado “Medio desarrollo de habilidades directivas” y Conglomerado “Bajo desarrollo de habilidades directivas”.
- El Análisis Factorial sobre habilidades directivas ha permitido agrupar en tres factores, que responden a las siguientes características: habilidades instrumentales, habilidades personales y habilidades transversales.

4. Bibliografía

1. Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 51, 41-49.
2. Barzelay, M. (2001). *The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley-Los Angeles: University of California Press.
3. Bautista, S. D. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Málaga: Universidad de Málaga.
4. Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, vol. 89, pp. 10-19.

5. Cardona, P. y García-Lombardía P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa.
6. Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
7. Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados. Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9 (1), pp. 124-137. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>
8. Fernández, S y Rainey, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66, 168-176.
9. González Santa Cruz, F. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo. Estudio aplicado al sector hotelero de la provincial de Córdoba*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
10. 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, 8-11 Oct. 2002.
11. Longo, F. e Ysa, T. (2008). *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Escola d'Administració Pública. Generalitat de Catalunya. Barcelona.
12. Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
13. Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad*, N° III, Asociación española para la calidad. Recuperado de <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.
14. Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión. la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson. 493 pág.
15. Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
16. Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=10&sid=eb038629-f3b3-4073-b699-c8bbbd64f86a%40sessionmgr4>.
17. Robina, R. (2003). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. Badajoz: Universidad de Extremadura.
18. Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro.
19. Spoerer, S. y Vignolo, C. (2004). *Nuevas perspectivas en la formación de directivos. habilidades, tecnologías y aprendizaje*. Documento de trabajo CEGES.
20. Tsai, C. Y. (2001). *Organizational Change and Organizational Inertia*. Recuperado de <http://www.isu.edu.tw/upload/28/3/29520/paper/9601/960104.pdf>
21. Villoria Mendieta, M. (2009). La función directiva profesional. Instituto Universitario Ortega y Gasset-Universidad Rey Juan Carlos. En. Jiménez Asensio, R., Villoria y Palomar Olmeda, A. *La Dirección Pública Profesional en España*. Madrid, IVAP-Marcial Pons, pp. 65-118.
22. Whetten, D y Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.