

## Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)

Francisco Javier Pereda Pérez, Tomás López-Guzmán Guzmán, Francisco González Santa Cruz  
*Universidad de Córdoba (Spain)*

[td1pep@uco.es](mailto:td1pep@uco.es), [tomas.lopez@uco.es](mailto:tomas.lopez@uco.es), [td1gosaf@uco.es](mailto:td1gosaf@uco.es)

Received March, 2014

Accepted May, 2014

---

### Resumen

**Objeto:** Analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas.

**Diseño/metodología/enfoque:** Estudio teórico inicial sobre el sector público, los directivos públicos y las habilidades directivas, la realización de un trabajo de campo que afecta a las cuatro administraciones y la aplicación de técnicas estadísticas de contraste, que posibiliten, finalmente, el análisis de sus resultados y las conclusiones que se obtienen de los mismos.

**Aportaciones y resultados:** Se presentan las conclusiones de una investigación sobre las habilidades directivas en el contexto del sector público en la Provincia de Córdoba (España). En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. La apuesta decidida por el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante, como es el caso del sector público.

**Limitaciones:** Para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas en el sector público, sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que

permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que enfatizan la puesta en valor de las habilidades, así como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente.

**Implicaciones prácticas:** La selección, la formación y el desarrollo de los empleados públicos, así como dotar de una mayor importancia a los procesos de recursos humanos en los que las habilidades y competencias deban ocupar el papel que necesitan.

**Originalidad / Valor añadido:** El mejor conocimiento del sector público, la importancia de contar con directivos públicos competentes, y fundamentalmente, destacar la importancia capital que tiene el desarrollar habilidades directivas en todos los niveles, jerárquicos o no, como estrategia de poner en valor al recurso principal del sector público, que no es otro que su capital humano.

**Palabras clave:** Habilidades personales y directivas, ventaja competitiva, sector público, empleados públicos, capital humano

**Códigos JEL:** J24, M12, M54

---

**Title:** Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain)

### **Abstract**

**Purpose:** To analyze the assessment of management skills in the public sector of Cordoba (Spain), trying to find out the possible relationship or influence between the administration of belonging to a set of management skills.

**Design/methodology/approach:** Initial Theoretical study on the public sector, public management and managerial skills, conducting fieldwork affecting four administrations and application of statistical techniques contrast, which, finally, the analysis of their results and the conclusions drawn from them.

**Findings:** The findings of an investigation into the management skills in the context of the public sector in the Province of Córdoba (Spain) are presented. At present the personal, interpersonal and managerial skills to manage, are becoming increasingly important in companies and organizations. The strong commitment to the development of management skills becomes a true competitive advantage capable of leading

business improvement processes in organizations, especially those in which the human resource is crucial, as is the case of the public sector.

**Research limitations/implications:** To progress in research on management skills in the public sector, it would be desirable to develop more sector research to comparative studies the results of which lead to the establishment of specific labor policies aimed at improving the selection of public employees, developing training policies that emphasize the enhancement of skills and a true career based on merit and efficient performance.

**Practical implications:** The selection, training and development of public employees, and greater give greater importance to human resource processes in which the skills and competencies should fill the role they need.

**Originality/value:** The better knowledge of the public sector, the importance of having competent public managers, and basically point out the critical importance of developing leadership skills at all levels, hierarchical or not, as a strategy to add value to the main application public sector, which is no other than human capital.

**Keywords:** Management and personal skills, competitive advantage, public sector, public employers, human capital

**Jel Codes:** J24, M12, M54

---

## **1. Introducción**

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 (Alles, 2007). 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, resultan ser su consecuencia más destacada (Pollitt y Bouckaert, 2000). De manera específica, la crisis financiera 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 (González Santa Cruz, Sánchez Cañizares & López-Guzmán, 2013), 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 (Fernández & Rainey, 2006) 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 público que se presta a los ciudadanos. Por todo ello, el objetivo de este artículo es reflejar la influencia de determinadas variables sociológicas (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, salario, formación específica en habilidades y afiliación sindical) con variables que hacen referencia al tipo de administración y entidad, en la valoración de las habilidades directivas más relevantes, concretamente en el sector público de una provincia de España, Córdoba. Para ello se ha realizado un trabajo de campo consistente en la realización de encuestas al personal que trabaja en este ámbito geográfico y organizativo y, mediante aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y de significación estadística, se han extraído una serie de resultados que permiten sacar conclusiones determinantes.

Las conclusiones corroboran las tesis de la importancia estratégica que el desarrollo de habilidades directivas tiene en todas las organizaciones. Y especialmente en el sector público, se reivindica la necesidad de una mayor valoración y consideración de lo que la presencia de unos recursos humanos con habilidades personales y directivas, tiene en cumplimiento de los objetivos de cada organización. Que el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones, es una realidad confirmada en el sector privado, pero que aún no se ha trasladado suficientemente al sector público. Cuando los estudios (Goleman, 2012) confirman la importancia de elementos como la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, el sector público no debe quedar al margen de apostar decididamente por un elemento clave, una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora, en muchos aspectos: motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia.

La estructura de este artículo consta, en primer lugar, además de la presente introducción, de una revisión teórica sobre el tema, para continuar con un apartado dedicado a la descripción del área geográfica. Posteriormente se analiza la metodología aplicada y se revisan los principales resultados del estudio. Se finaliza el artículo con las conclusiones más relevantes, que persiguen avanzar en el conocimiento científico sobre la materia objeto de estudio.

## **2. Revisión de la literatura**

La muy extensa literatura sobre el sector público y las habilidades directivas, presenta un apasionante panorama para la investigación científica. Ciertamente el estudio del sector público desde muy diferentes vertientes y perspectivas, muestra un tipo de organización muy peculiar que presenta evidentes rasgos diferenciadores respecto al sector privado. Esta es una característica a tener presente en todo el análisis abordado. La Administración Pública es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado (Carazo Muriel, 2013).

La realidad presente del sector público no puede entenderse sin una clara referencia a la profunda revisión del modelo a que se está sometiendo desde hace muchos años y en muy diferentes países. Longo (2002), refiriéndose a la experiencia británica, destaca la importancia de la incorporación de los managers, los directivos, como portadores de la racionalidad económica, que deberán ser los impulsores de las decisiones encaminadas a situar a la administración como prestadora de servicios públicos en condiciones de sostenibilidad y mejoras de eficiencia. Por ello, la tendencia en los últimos años, el reto de la llamada Nueva Gestión Pública es fundamentalmente el reto que persigue maximizar, de forma equilibrada, las tres "e": economía, eficacia y eficiencia, así como el incremento de la calidad en la gestión pública (Parrés García, 2005).

El debate inacabado del auténtico papel que los directivos públicos están llamados a desempeñar en las administraciones públicas, cobra especial relevancia en momentos de crisis económica como la actual, circunstancias que hacen aún más importante la toma de decisiones racionales y eficientes. Y éstas deben ser adoptadas por un conjunto de profesionales con la capacidad necesaria para programar, organizar y supervisar los servicios y actividades de su competencia (Sánchez Morón, 2009). El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades. En este sentido, García Sánchez (2007) habla de una nueva filosofía de gestión pública, entre cuyos pilares se encuentra la gerencia profesional, que a partir del estudio de la organización burocrática interna de la administración, apunta por ir desmontando las clásicas diferencias que siempre se han levantado entre la gestión privada y la gestión pública. En este sentido Arellano (2002) apuesta por esta vía planteando la necesidad indudable de que las administraciones públicas deben cambiar, presentando conceptos que deben ser la base de una gestión más eficiente y basada en resultados. La función directiva de las organizaciones de hoy espera que los trabajadores sean capaces de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos

desarrollados en la empresa (Fernández & Rainey, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al éxito a su organización. Para Ferrer y Clemenza (2006), la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias y habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Y la Administración Pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos. Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso. Un nuevo lenguaje en el que el despliegue de las habilidades personales y directivas cobra un nuevo significado. Jafarzadeh (2013) se refiere a la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayor responsabilidades en el futuro.

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. Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión. El ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y consecuentemente necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, cuanto más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida. Una de esas dimensiones es la laboral. Las empresas están formadas por un grupo de personas que tiene que establecer sus

propias relaciones entre sí, para lo que se ayudarán de las habilidades interpersonales. Longo y Gil (2004) destacan la vinculación del éxito laboral con la práctica reiterada de ciertos comportamientos observables en la actividad profesional, cuya identificación, así como su análisis, por medio de ciertas técnicas, los relaciona con la posesión de determinadas cualidades o características personales.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. En la administración pública, según Martínez Viñado (2010) existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

Las competencias en las organizaciones deben ser identificadas porque permite identificar el estado actual de los recursos y habilidades de los directivos, además de posibilitar su potencial y correcto desarrollo (Huerta-Riveros, Leyton-Pavez & Saldia-Barahona, 2009). La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos más confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Detectar los talentos, recursos y habilidades es tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer. El desarrollo de las habilidades da confianza en lo que hacen las personas, amplía su zona de seguridad, la siempre fascinante zona de confort, aquella en la que se sienten seguros, confiados, en la que los hábitos, aquel comportamiento que se repite sin apenas esfuerzo ni raciocinio, y que generalmente se aprende, se afianzan. Lo que parece más interesante es que a través de las nuevas habilidades que se aprenden o se desarrollan se amplían sus límites y, por tanto, su potencial. Cetina Ortega y Aguilar (2010) lo relaciona además que con la facilidad para que los subordinados acepten la autoridad de sus responsables y directivos, es decir, no basta con que realmente los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los trabajadores perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

El Diccionario de la Real Academia Española define habilidad como la "capacidad y disposición para algo" (RAE, 2001). Jafarzadeh (2013) sostiene que habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral. Las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que

están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Cerro Guerrero, 2010). Ciertamente es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés (Ferrer & Clemenza, 2006; Perry et al., 2006; Cetina et al., 2010; Aburto & Bonales, 2011; Goyal, 2013; Jafarzadeh, 2013). En la actualidad hay abundante literatura en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público o como determinante de la calidad de servicio (Raineri & Fuchs, 1995).

Las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuales factores pueden basar su gestión para ser más eficientes y alcanzar los objetivos propuestos. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan. Esta situación es lo que lleva a analizar como los valores organizacionales pueden influir en el éxito de las organizaciones, considerando que los valores son las fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados y la conducta asumida por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y por ende en el éxito de la organización. La realidad muestra que los resultados de productividad están soportados en la optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Por lo que la gerencia debe diseñar herramientas e implementar estrategias que marquen el rumbo a seguir para alcanzar las metas, que no es otra que la eficacia organizativa (Hernández Juárez, 2010). Para ello, se deberá impulsar acciones dirigidas a desarrollar la motivación y el compromiso de los empleados, a fortalecer la cultura común y a mejorar sus competencias profesionales.

Sobre la importancia que tiene la función de dirección desde la perspectiva de la dirección de personas, Dhiman (2007) señala que el secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. Por su parte, Alcocer, Martínez y Domínguez (2004) destacan la importancia de los valores como el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. En relación a lo que representan los valores organizativos, Hamburger (2008) resalta



que estos establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados.

Respecto a la clasificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. 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. La clasificación propuesta por Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (figura 1 siguiente). Establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

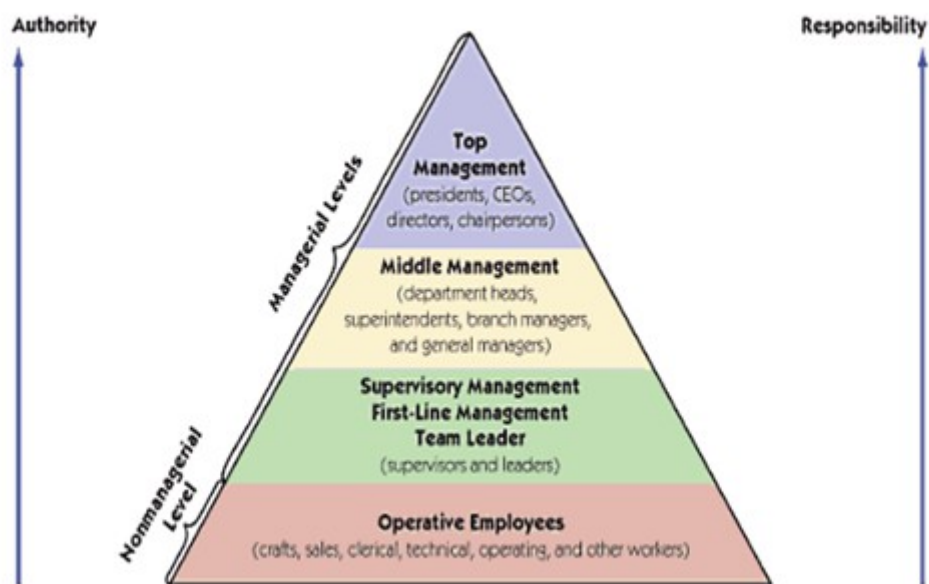


Figura 1. Clasificación de las habilidades directivas. Fuente: Mosley et al. (2005)

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (1955), que destaca que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: las

habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Propone Chiavenato (2000) competencias personales complementarias a las anteriores para tener éxito en la práctica, afirmando que la clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad; perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio, y la actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Sin duda, la competencia personal más importante para el directivo es la actitud. Otros autores (Villoria & Iglesias, 2010; Carazo Muriel, 2013) apuestan por demostrar que el contexto específico del sector público demanda equipos directivos excelentes, diferentes modelos de liderazgo, que consideran el nivel de responsabilidad de los gestores y el nivel de institucionalización y poder de la organización donde los gestores desarrollan su trabajo.

Whetten y Cameron (2005: page 18) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifica en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales (Figura 2), que completa con tres habilidades adicionales de comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y gestión de reuniones.

Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar 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. 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. También argumentan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las

funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño. La Secretaría de la Función Pública en México (2008), considera la aplicación de pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección, a los aspirantes que desean incorporarse al servicio público a través del Servicio Profesional de Carrera (SPC). Recientemente, Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales (Figura 3): habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

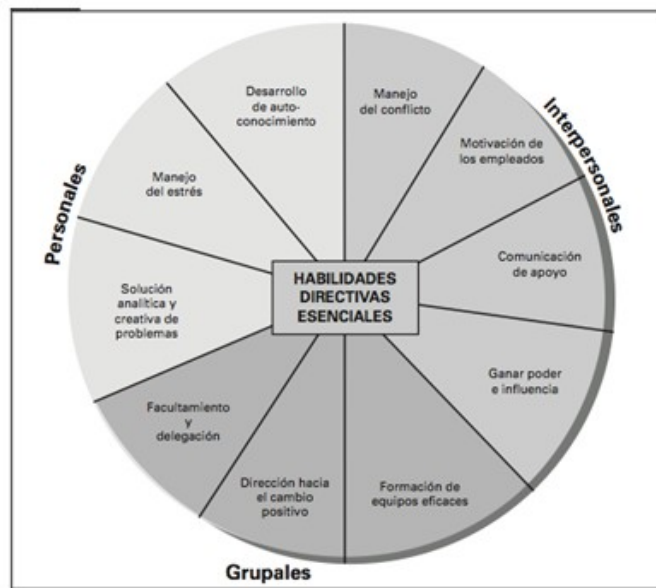


Figura 2. Un modelo de habilidades directivas esenciales (Whetten & Cameron, 2005: page 18)

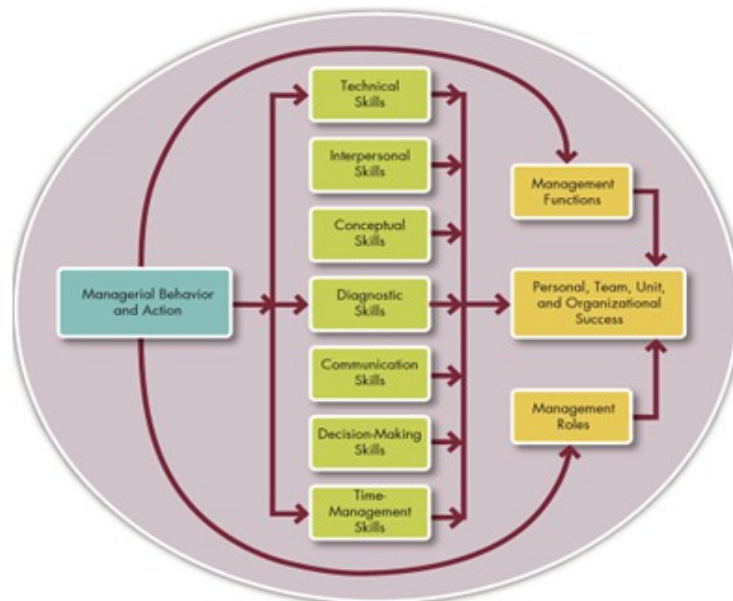


Figura 3. Las habilidades directivas centrales. (Griffin & Van Fleet, 2013: page 10)

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerida por Reh (2009), que agrupara los talentos generalmente reconocidos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en el camino corporativo, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico. La pirámide propuesta por Reh incluye cuatro niveles (Figura 4):

- en primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar);
- en segundo nivel se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados);
- como tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo).
- Finalmente, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.

En esta línea, pero muchos años antes, se le debe a Maslow (1943) la conocida Pirámide de las necesidades humanas, la Pirámide de Maslow, que acertadamente representa cómo las personas deben ir superando una serie de necesidades hasta llegar a aquellas que situaba en la cima de la pirámide, las de autorrealización.



Figura 4. La pirámide de las habilidades directivas. (Reh, 2009)

Independientemente de las clasificaciones y agrupaciones que reciben las habilidades en los diferentes modelos propuestos anteriormente, la siguiente clasificación proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (tabla 1). En primer lugar, habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Aquí se encuentran habilidades como capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional y la gestión del estrés, estrategia y desarrollo personal, desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas. En segundo lugar, las habilidades con otras personas, aquellas que se refieren a la relación con los demás. Por ejemplo, destacan en este grupo de habilidades, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, etc.. En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas. En este grupo de habilidades son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en eso, en la capacidad de dirección de otras personas. Se puede incluir en este grupo a la motivación, la optimización de recursos, el desarrollo de personas, el *coaching*, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

<b>HABILIDADES PERSONALES</b>	<b>HABILIDADES CON OTRAS PERSONAS</b>	<b>HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAS</b>
Capacidad de aprender Gestión del tiempo Inteligencia emocional Gestión del estrés Estrategia y desarrollo personal Desarrollo de la visión Toma de decisiones y resolución de problemas	Comunicación Negociación Gestión de reuniones Trabajo en equipo Asertividad Delegación Resolución de conflictos	Motivación Optimización de recursos Desarrollo de personas Presentaciones en público <i>Coaching</i> Gestión del talento Liderazgo Innovación y creatividad

Tabla 1. Inventario de habilidades directivas

En la Figura 5 se propone un Modelo de pirámide de habilidades directivas. Son tres los niveles que se consideran. Al primer nivel se le denomina Personal y está constituido por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Se le considera el más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo se es persona. Por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, etc. La base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicadas. En este nivel se pueden encontrar las siguientes habilidades: capacidad de aprender, desarrollo de

la visión, estrategia y desarrollo personal, inteligencia emocional, toma de decisiones y la gestión del tiempo. Al segundo nivel se le denomina Social, puesto que el conjunto de habilidades que se pueden incluir dan forma a una gran estructura de soporte que consolida el primer nivel, el Personal, que lo enriquece y desarrolla. El nivel Social está determinado por la calidad de las habilidades personales. Aquí se encuentran las habilidades sociales que tienen como denominador común la relación con otras personas, por eso, que acertadas son las palabras de Esparza (2009) cuando afirma que la calidad de nuestras relaciones radica en la calidad de cómo somos. De ahí, que esta segunda estructura se hace fuerte cuando las habilidades a nivel personal están maduras, desarrolladas. En el nivel Social se encuentran habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, la gestión de entrevistas, la negociación, la gestión de reuniones, la asertividad, la gestión del jefe y las habilidades sociales. Finalmente al tercer nivel se le identifica con el de la Dirección. A este nivel, como en la Pirámide de Maslow, se encuentra el máximo desarrollo en el despliegue de las habilidades. Y este desarrollo se alcanza cuando se dirigen, se coordinan y lideran personas. El arte de la dirección, y por ende, de la dirección de personas, supone el ejercicio de un amplio abanico de habilidades, que se basa en el desarrollo de los anteriores niveles, personales y sociales, por eso está en la cima de la pirámide. Las habilidades en la dirección de personas suponen un desafío en las relaciones con las personas, implica exigencia, responsabilidad y decisión. En este nivel se encuentran las habilidades: liderazgo, motivación, desarrollo de personas, efectividad, presentaciones en público, gestión de conflictos, delegación, *coaching*, gestión del talento y creatividad e innovación.



Figura 5. La pirámide de las habilidades directivas

### **3. Descripción del área geográfica**

La investigación realizada se ha desarrollado en la provincia de Córdoba, que ocupa una extensión de 13.770 km<sup>2</sup>, situada en el centro de la Comunidad Autónoma Andaluza (España). Tiene una población de 802.422 habitantes en 2013 (Instituto Nacional de Estadística, 2013a). Esta población representa el 9,56% de la población total andaluza y el 1,72% de la población total española. La capital de la provincia está situada en la ciudad de Córdoba, que reúne al 40,96% de toda la población (Mapa 1).



Mapa 1. Ubicación de la provincia de Córdoba en Andalucía (España). Elaboración propia a partir de <http://www.luenticus.org/mapas/espana/andalucia/cordoba.html>

La provincia de Córdoba se organiza administrativamente en torno a 75 municipios, entre los que predominan los de menos de 5.000 habitantes el 62,7%, si bien representan el 13,5% de la población total de la provincia. En cambio, ocho municipios, entre ellos la capital, suponen el 63,7% de la población total. Respecto a la población, se distribuye por sexos con un 49,12% de hombres y un 50,88% de mujeres.

Desde la perspectiva económica, los sectores económicos en la provincia de Córdoba tienen una significación propia. Esta provincia española, de singular historia y belleza, ha tenido una estructura económica en la que el sector servicios ha ido tomando importancia relativa de forma progresiva. La composición sectorial revela una estructura productiva excesivamente dependiente del sector servicios, sector en donde se incluye a la Administración Pública. No

obstante, esta situación actual es el resultado de una evolución muy acusada en el último siglo, pues de pasar de un sector primario muy fuerte, el agrícola, en la actualidad mantiene indicadores. En la tabla 2 se encuentra una evolución muy importante, lo que es prueba de la destacada transformación que ha vivido la economía a nivel andaluz y español, y de la que obviamente, la Administración Pública no ha estado ajena. Una estructura económica que muestra una distribución para 2010 (Instituto Nacional de Estadística, 2013b) en la que destaca el sector servicios de forma clara con un 67,20% del PIB provincial, según los últimos datos disponibles.

Sectores	Córdoba	Andalucía	España
<b>Agricultura</b>	5,96%	4,90%	2,56%
<b>Industria</b>	15,42%	11,43%	16,16%
<b>Construcción</b>	11,42%	11,94%	10,94%
<b>Servicios</b>	67,20%	71,73%	70,34%

Tabla 2. Distribución de la composición del PIB. Datos provisionales 2010. Informe del Mercado de Trabajo de Córdoba 2013

A nivel de ocupación y tasa de paro, la provincia de Córdoba, según datos al cuarto trimestre de 2013 (Instituto Nacional de Estadísticas, 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 realidad que reflejan estos datos, con todo el dramatismo que a nivel de personas representan, es el resultado de una situación que viene lastrada por unas tasas de desempleo “sangrantes” y unas tasas de actividad relativamente bajas. La asombrosa capacidad de la economía 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 presenta 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 once 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 (Registro Central de Personal, 2013), lo que representa un 9,49% respecto al empleo público andaluz y del 1,73% respecto al total español. Es destacable la incidencia que en seis meses (julio 2012 a enero 2013) están teniendo las medidas de contención del gasto público y la limitación a la contratación de empleados públicos y la prohibición de convocatoria de oferta de empleo público, aprobadas



por el Gobierno Español, pues sólo en la Provincia de Córdoba ha supuesto una reducción de 1.621 efectivos, nada menos que un 3,5%. En la tabla 3 se recogen los últimos datos disponibles sobre efectivos, con 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.

ÁMBITO	ADMÓN. ESTATAL	ADMÓN. AUTONÓMICA	ADMÓN LOCAL	UNIVERSIDADES	TOTAL
<b>ESPAÑA</b>	570.691	1.307.343	549.807	148.905	2.576.746
<b>ANDALUCIA</b>	92.577	238.909	113.369	25.571	470.426
<b>CÓRDOBA</b>	8.899	23.924	10.058	1.765	44.646

Tabla 3. Empleados públicos. Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas. Registro Central de Personal Enero 2013

La Administración Local en la provincia de Córdoba ocupa a un total de 10.058 efectivos (INE 2013b), entre personal laboral y personal funcionario, distribuidos entre un importante número de entidades de diferente personalidad jurídica. Las diferentes entidades que se integran en esta Administración se pueden agrupar en tres grandes niveles, a saber, la Diputación Provincial de Córdoba y entidades dependientes, el Ayuntamiento de Córdoba y entidades dependientes y el resto de Ayuntamientos de la Provincia. En resumen, la Administración Local está formado por 222 entidades, que responden a una amplia tipología: Administración general, organismos empresas, consorcios, etc.

La Administración Autonómica es la que mayor presencia institucional tiene en Córdoba, lo que supone que da empleo a la mayor parte de empleados públicos. Merece una mención especial dos grandes ámbitos competenciales, como son la sanidad y la educación, que absorben un importante volumen de recursos humanos. La Administración Estatal está representada por importantes entidades que atienden servicios públicos que son exclusivos del Estado, y por tanto, no fueron transferidos a las Comunidades Autónomas. A nivel de Entidades, la Administración Estatal está representada en Córdoba por 23 entidades, destacando la Subdelegación del Gobierno, la Delegación del Ministerio de Economía y Hacienda, la Tesorería General de la Seguridad Social y el Instituto Nacional de la Seguridad Social, cuya fusión está prevista en el Plan CORA (Informe CORA, 2013), la Policía Nacional (Ministerio del Interior), el Instituto de Agricultura Sostenible, el Instituto Nacional de Estadística, etc.

Finalmente, la Universidad de Córdoba tiene una significativa presencia en la provincia de Córdoba. En relación con los recursos, la Universidad de Córdoba se estructura operativamente en 11 centros propios y 2 centros adscritos (desde el curso escolar 2013-2014, ETEA como Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales dejó de ser centro adscrito al crearse la Universidad Loyola Andalucía), 53 departamentos, el Instituto de Estudios de Postgrado y los Institutos y Centros de Investigación. También cuenta con la Fundación Universitaria para el Desarrollo de la Provincia de Córdoba (FUNDECOR) y con la Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba que en la actualidad está configurado por 8 empresas, que abarcan un marco diverso de actividades económicas, de las que 3 son el cien por cien de la Universidad.

#### **4. Metodología de la investigación**

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en el sector objetivo dentro de la provincia de Córdoba y su capital, que incluía a una importante representación de entidades pertenecientes al sector público y, dentro de éstos, la población universo se refería a todos los trabajadores empleados. Los datos concretos de la investigación se recogen en el Tabla 4.

<b>Ámbito geográfico</b>	Córdoba capital y provincia
<b>Universo</b>	Personal del Sector Público
<b>Tamaño del universo</b>	46.646 empleados públicos en el Sector Público en Córdoba.
<b>Modo de aplicación</b>	Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado y mediante cuestionario online.
<b>Tamaño de la muestra</b>	1.363
<b>Error</b>	2,62%
<b>Período de recogida de información</b>	Septiembre-diciembre 2013

Tabla 4. Ficha técnica de la investigación

Como se señaló anteriormente, el instrumento para la recogida de la información consistió en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por cuatro bloques (adaptado de González Santa Cruz, 2012):

- 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. 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 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 tratamiento de los datos se empleó el programa SPSS versión 21 y una serie de técnicas estadísticas. Se realiza un análisis estadístico descriptivo que permite obtener los datos básicos del estudio, a la vez que se obtienen conclusiones muy relevantes que permiten definir el perfil del empleado público en la provincia de Córdoba desde la perspectiva de las habilidades directivas.

Asimismo, se ha aplicado 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 subordinado en relación con la administración de pertenencia. El análisis de varianza (ANOVA, según terminología inglesa) sirve para comparar si los valores de un conjunto de datos numéricos son significativamente distintos a los valores de otro o más conjunto de datos. El procedimiento para comparar estos valores está basado en la varianza global observada en los grupos de datos numéricos a comparar. Típicamente, el análisis de varianza se utiliza para asociar una probabilidad a la conclusión de que la media de un grupo de puntuaciones es distinta de la media de otro grupo de puntuaciones. En resumen, este estadístico lleva a la realización de pruebas de significación estadística, usando la denominada distribución F de Snedecor.

## 5. Resultados de la investigación y discusión

En relación con la situación general de los empleados en el sector público en la provincia de Córdoba, se destacan, en un primer grupo, los resultados de las variables sociológicas referentes al sexo, el estado civil, la edad, el nivel académico, el nivel salarial, la pertenencia a una organización sindical y la formación específica en habilidades directivas. Asimismo, se presentan los resultados de las variables asociadas a la administración de pertenencia: concretamente, la antigüedad en la administración, el trabajo anterior al actual, la Administración en la que trabaja actualmente, tipo de entidad y número de empleados de la entidad. En tercer lugar, se recogen los resultados en torno a las variables grupo de clasificación (de entrada y actual), si ocupa puestos de dirección y número de personal a su cargo. También se analizan los factores para el ingreso en la Administración y los factores que dificultan su reforma. Se concluye con el análisis de los resultados presentando la valoración de las habilidades desde la perspectiva como responsable y como subordinado. Se presentan igualmente los resultados sobre las cinco habilidades directivas más relevantes.

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
<b>Sexo</b>			<b>Estado civil</b>		
Hombre	N=1.343	47,1%	Soltero/a	N=1.339	12,7%
Mujer		52,9%	Casado/a		79,7%
<b>Edad (años)</b>			Divorciado/a		6,8%
De 18 a 25 años	N=1.346	1,0%	Viudo/a		0,8%
De 26 a 35 años		10,9%	<b>Nivel de formación</b>		
De 36 a 45 años		27,3%	Bachillerato o inferior	N=1.207	17,5%
De 46 a 55 años		44,7%	Formación Profesional		15,0%
De 56 a 65 años		15,9%	Diplomado universitario		25,1%
Más de 65 años		0,3%	Licenciado universitario		32,5%
<b>Nivel salarial (Retribución neta)</b>			Master o Doctorado		9,9%
Hasta 1.000 €/mes	N=1.342	2,7%	<b>Pertenencia a organización sindical</b>		
De 1.001 a 1.500 €/mes		34,0%	Sí	N=1.336	32,8%
De 1.501 a 2.000 €/mes		30,7%	No		67,2%
De 2.001 a 2.500 €/mes		21,2%	<b>Formación específica en habilidades</b>		
De 2.501 a 3.000 €/mes		8,3%	Sí	N=1.340	50,7%
Más de 3.000 €/mes		3,1%	No		49,3%

Tabla 5. Variables sociológicas

En la tabla 5 se exponen los resultados del análisis descriptivo de las variables de la muestra de empleados públicos de la zona geográfica objeto de estudio. Se analizan variables sociológicas principales (sexo, estado civil, edad, etc.), lo que permite obtener una radiografía

muy ajustada al perfil del empleado público en la provincial de Córdoba. Un perfil que viene determinado por las siguientes características: hombre/mujer, de entre 46 y 55 años, casado, con estudios universitarios, con un nivel salarial entre 1.000 y 2.000 euros y sin afiliación sindical.

De acuerdo con los datos señalados en el tabla 5 anterior, se pueden obtener algunas conclusiones parciales relativas a la composición de la muestra, que son bastante destacables:

- Existe prácticamente paridad entre el empleo masculino y femenino (47,10% y 52,90% respectivamente), si bien, la muestra otorga una leve mayor representación a la población femenina. Del mismo modo, cerca de dos tercios de las personas encuestadas (60,90%) tienen más de 45 años. Esta es una característica a destacar, pues existe un perfil del empleado público con una edad media (46,45 años) elevada, lo cual puede suponer por una parte un indicador de mayor experiencia, pero también de envejecimiento de sus recursos humanos, y por tanto de menor potencial de desarrollo dentro del propio sector público. Esta conclusión es coherente con la antigüedad que alcanzan las personas encuestadas, más del 50% (53,80%) superan los 20 años de antigüedad en la Administración. La gran mayoría tienen el estado civil casado/a, pues representan nada menos que el 79,80%, por lo que el vínculo familiar parece estar detrás del motivo por el cual se accedía a la Administración, y que el 52,3% atribuía a la búsqueda de un trabajo y la estabilidad laboral, como primer factor.
- Destaca ampliamente la formación universitaria (57,60%), cuestión muy relacionada con la percepción de las habilidades a los directivos y responsables, así como la existencia de sensación de falta de aprovechamiento de las capacidades de los empleados. El nivel salarial muestra una gran concentración (85,90%) en los tres intervalos centrales definidos en la encuesta. Concretamente dicho porcentaje de la muestra se concentra entre los 1.001 y 2.500 euros, alcanzándose una media retributiva de 1.788 euros. Así, el 32,6% de los empleados públicos supera los 2.000 euros y el 67,4% están por debajo. Esta variable tiene una gran significación y ofrece interesantes conclusiones, cuestión que queda patente también en la muestra objeto del presente estudio, ya que como se puede comprobar en la tabla 6 (tabla de contingencia administración – nivel salarial), casi el 64 % de las mujeres perciben menos de 1.000 euros y, en cambio, en los hombres este porcentaje se reduce hasta el 39 % aproximadamente. Por último, el contraste Chi-cuadrado de Pearson determina que existe asociación plenamente significativa entre Administración y salario ( $p = 0,000$ ).

- La pertenencia a organizaciones sindicales refleja una afiliación del 32,80%, que se puede considerar como muy elevado en comparación con otros ámbitos laborales. La estabilidad del empleo pudiera ser un elemento que desincentive la afiliación sindical, no obstante la alta presencia de personal interino (funcionario) o temporal (laboral) sin duda representa un factor que condiciona la alta tasa de afiliación sindical que muestra la tasa indicada. Finalmente es significativo el equilibrio entre los si han recibido formación específica (50,7%) en materia de habilidades, frente a los no han recibido ninguna formación (49,3%). Es realmente importante el porcentaje obtenido, lo que muestra un verdadero interés en esta materia, el desarrollo de habilidades, como una estrategia a afianzar y potenciar aún más en el futuro.

En la Tabla 6 se presentan los resultados de un análisis de contingencia entre dos variables muy significativas: la Administración de pertenencia y el nivel salarial. Y se pueden obtener conclusiones muy interesantes: la Administración Local es la que presenta un nivel salarial mayoritario más alto (de 1.501 a 2.000 euros), frente al resto de las administraciones en las que el nivel salarial mayoritario se concentra en el de 1.001 a 1.500 euros.

Admón.	Nivel salarial					
	Hasta 1.000 euros N=36	de 1.001 a 1.500 euros N=454	de 1.501 a 2.000 euros N=411	de 2.001 a 2.500 euros N=284	de 2.501 a 3.000 euros N=111	más de 3.000 euros N=42
<b>Local N=363</b>	1,9%	32,8%	34,4%	17,6%	10,2%	3,0%
<b>Autonómica N=639</b>	2,3%	32,2%	26,8%	26,8%	8,1%	3,8%
<b>Estatal N=285</b>	1,4%	37,2%	36,5%	16,1%	7,0%	1,8%
<b>Universidad N=51</b>	19,6%	45,1%	21,6%	5,9%	3,9%	3,9%

Tabla 6. Tabla de contingencia Administración - Nivel salarial

En el segundo grupo de resultados, se incluyen las variables relacionadas con la administración de pertenencia. En la tabla 7 se exponen los resultados del análisis descriptivo de las variables relacionadas directamente con aspectos relacionados con la administración en la que trabajaban los empleados encuestados en la muestra. La muestra confirma un perfil del empleado público caracterizado por su pertenencia a la Administración Autonómica, con más de 20 años de antigüedad, que forma parte de la administración general con unos efectivos que superan los 1.000 empleados.

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
<b>Antigüedad en la Administración</b>			<b>Administración actual</b>		
Menos de 1 año	N=1.359	0,9%	Administración Local	N=1.358	27,1%
Entre 1 y 4 años		5,2%	Administración Autónoma		47,9%
Entre 5 y 9 años		14,3%	Administración Estatal		21,3%
Entre 10 y 14 años		14,1%	Universidad		3,8%
Entre 15 y 19 años		11,8%	<b>Tipo de entidad</b>		
20 años o más		53,8%	Administración General	N=1.357	73,2%
<b>Trabajo anterior</b>			Organismo Autónomo / Agencia		17,8%
Empresa privada	N=1.322	43,6%	Consortio / Mancomunidad / Patronato		1,5%
Admón. Estatal		7,0%	Empresa Pública	7,4%	
Admón. Autónoma		6,1%	<b>Nº de empleados</b>		
Administración Local		5,4%	Hasta 25	N=1.334	8,2%
Universidad		4,0%	De 26 a 100		22,9%
No había trabajado		29,7%	De 101 a 250		17,6%
Otros	4,2%	De 251 a 1.000	14,7%		
		Más de 1.000	36,6%		

Tabla 7. Variables Administración de pertenencia

De acuerdo con los datos señalados en la tabla 7 se pueden obtener algunas conclusiones bastante relevantes:

- Se constata una antigüedad elevada en la Administración, pues el 65,60% acumula más de 15 años, circunstancia que es coherente con la estabilidad que ha caracterizado al sector público. No obstante, esta característica puede ofrecer ventajas a la hora de desarrollar estrategias de desarrollo y promoción del capital humano. Respecto a la variable trabajo anterior al actual, se encuentran tres agrupaciones significativas: en primer lugar, con el 43,60%, la empresa privada, seguido con un 29,70% de los que declaran que con anterioridad no habían trabajado. Este resultado ofrece una interesante conclusión, pues cerca de un tercio de los empleados públicos no han tenido otra experiencia profesional. Finalmente destaca, los que proceden de otra Administración con el 22,50%.
- Existe una clara mayoría de empleados públicos en la Administración Autónoma, con el 47,90% de los encuestados, seguida de la Administración Local y Administración Estatal, con el 27,10% y 21,30%, respectivamente. Esta distribución de efectivos por administración ofrece importantes consideraciones que permitirá construir un perfil de características definitorias por tipo de administración. En cuanto a la tipología de entidades, la Administración General, en la que se encuadran las cuatro administraciones en las que se ha dividido la muestra, concentra el 73,20% de los encuestados. Le sigue muy lejos, el Organismo Autónomo/Agencia, con un 17,80%. La

explosión de entidades de segundo nivel dependientes de las administraciones generales, ofrece igualmente un referente muy interesante desde la perspectiva de la valoración y despliegue de las habilidades directivas, en la consideración de que frente a la administración general, este otro tipo de entidades ofrece un campo más adecuado a desarrollar políticas de recursos humanos más avanzadas, permitiendo, por ejemplo, una selección más rigurosa del personal directivo o responsable.

- En cuanto a número de empleados, claramente se destaca que se está ante organizaciones de un número de empleados significativo. Es decir, el 68,90% de los encuestados se encuentran en entidades con más de 100 empleados, por tanto, son organizaciones de tamaño medio-grande, prestadoras de servicios públicos básicos y empleadoras de un importante número de efectivos.

En el tercer grupo de resultados, se incluyen los que se refieren al tipo de personal, grupo de clasificación de pertenencia y si ocupan puestos de dirección. En la tabla 8 se exponen los resultados del análisis descriptivo de las variables relacionadas directamente con características profesionales, sobre aspectos relacionados con el perfil profesional del empleado público. Este análisis ofrece un resultado concluyente, el 40,2% ocupan algún puesto de jefatura, lo cual explica la percepción de un exceso de "jefes", cuando la actividad desarrollada no lo justifica, pero que no es más que la consecuencia del favor político, la presión sindical o la inercia de la propia organización.

Variables	Nº	%	Variables	Nº	%
<b>Tipo de personal</b>			<b>Personal a cargo</b>		
Funcionarios	N=1.315	79,5%	Sí	N=1.327	40,2%
Laborales		20,5%	No		59,8%
<b>Grupo clasificación entrada</b>			<b>Grupo clasificación actual</b>		
Grupo A-A1	N=1.315	20,9%	Grupo A-A1	N=1.314	25,8%
Grupo B-A2		16,0%	Grupo B-A2		18,0%
Grupo C-C1		14,2%	Grupo C-C1		24,2%
Grupo D-C2		25,3%	Grupo D-C2		12,3%
Grupo E-AP		3,0%	Grupo E-AP		0,4%
Grupo I		5,8%	Grupo I		6,2%
Grupo II		2,5%	Grupo II		3,0%
Grupo III		3,8%	Grupo III		5,0%
Grupo IV		5,4%	Grupo IV		3,0%
Grupo V		3,0%	Grupo V		2,2%
<b>Puesto directivo</b>			<b>Nº de empleados a cargo</b>		
Director General	N=670	1,0%	Hasta 25	N=533	76,9%
Gerente		1,9%	De 26 a 100		17,3%
Jefe de Servicio		14,3%	De 101 a 250		3,8%
Jefe de Departamento		20,6%	De 251 a 1.000		1,3%
Jefe de Neg, Unidad o Grupo		33,1%	Más de 1.000		0,8%
Otros		29,0%			

Tabla 8. Variables sobre características profesionales



De acuerdo con los datos señalados en el tabla 8 se pueden obtener algunas conclusiones bastante relevantes:

- Se constata una gran mayoría de personal funcionario frente a personal laboral, concretamente un 79,47% frente a un 20,53% respectivamente. Se trata, por tanto, de un colectivo predominantemente bajo la vinculación funcional, con unas connotaciones bien diferentes respecto a la vinculación en régimen laboral. Esta circunstancia ofrece conclusiones muy interesantes respecto a la valoración de las habilidades en función de la vinculación funcional o laboral con la administración.
- Una perspectiva muy interesante ofrece el análisis de los resultados obtenidos respecto al Grupo de clasificación, tanto de entrada como el actual. Así, en cuanto al grupo de entrada, destacan dos grupos sobre el resto, el A1 y el I, como funcionario y personal laboral respectivamente, que alcanza hasta el 26,70% de los encuestados, y el C2 y IV, que supone el 30,70% de la muestra. En cambio, respecto al grupo actual, el grupo A1-I lleva a representar el 32%. En cambio, el otro grupo de mayor relevancia es el C1-III en lugar del C2-IV, lo que pone de manifiesto que la promoción interna se ha concentrado fundamentalmente en estos grupos: de C2 a C1 y de A2 a A1. De esta forma, el grupo C1-III alcanza el 29,2%, convirtiéndose en uno de los grupos mayoritarios en la Administración Pública.
- Destacan entre los puestos de responsabilidad los de Jefatura de Departamento con un 20,6% y los de Jefatura de Negociado, Unidad o Grupo con el 33,1% y se constata una gran mayoría de puestos directivos (76,9%) con unos efectivos a su cargo de hasta 25 trabajadores. Esta circunstancia no ofrecerá interesantes conclusiones sobre la percepción de las habilidades directivas en función de que puesto de responsabilidad es ocupado frente al resto de los empleados públicos.

A continuación se estudian las valoraciones que sobre las habilidades directivas se realizan por los empleados públicos encuestados. En primer lugar se identifica, mediante la escala de Likert, la autovaloración realizada por el personal directivo/responsable sobre un inventario de 22 habilidades directivas, así como la realizada por el personal sobre sus responsables. Como primera conclusión significativa se encuentra que la habilidad mejor valorada tanto por el personal directivo encuestado como por los subordinados es la capacidad de aprender, que se ha definido como la actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de los objetivos. Se destaca igualmente una valoración media de todas las habilidades, que por el personal directivo alcanza un 3,76 mientras que si son valoradas por los empleados públicos que no ocupan puestos con personal a su cargo se reduce hasta el 3,18. Por tanto, se produce una mejor autovaloración de las habilidades frente a la percepción de los

subordinados. Esta cuestión puede mostrar una sensación de autocomplacencia e incluso de ceguera organizacional que limite y bloquee las posibilidades de mejora y cambio.

Como Responsable		Como Subordinado	
Habilidad	Media	Habilidad	Media
Capacidad de aprender	4,2245	Capacidad de aprender	3,5141
Colaboración y trabajo en equipo	4,1625	Capacidad de comunicación	3,4787
Res. de problemas y toma de decisiones	3,9949	Res. de problemas y toma de decisiones	3,3893
Capacidad de comunicación	3,9468	Presentaciones en publico	3,371
Desarrollo personal	3,9103	Colaboración y trabajo en equipo	3,3659
Motivación	3,9082	Gestión de tiempo	3,2156
Negociación	3,7942	Negociación	3,2032
Resolución de conflictos	3,7835	Optimización de recursos	3,1848
Liderazgo	3,7789	Asertividad	3,1763
Creatividad	3,7776	Resolución de conflictos	3,1718
Inteligencia emocional	3,7664	Motivación	3,1536
Asertividad	3,7235	Delegación	3,1445
Optimización de recursos	3,7131	Desarrollo de la visión	3,1430
Gestión del tiempo	3,6588	Gestión del estrés	3,1327
Desarrollo de personas	3,6565	Gestión de reuniones	3,1110
Presentaciones en público	3,6231	Desarrollo de personas	3,1087
Delegación	3,6205	Inteligencia emocional	3,0932
Desarrollo de la visión	3,6142	Creatividad	3,0855
Gestión del talento	3,6080	Liderazgo	3,0850
Gestión de reuniones	3,5883	Desarrollo de personas	3,0753
Gestión del estrés	3,5371	Gestión del talento	3,0081
<i>Coaching</i>	3,4018	<i>Coaching</i>	2,8845

Tabla 9. Valoración habilidades directivas

Se completa este capítulo con el análisis de varianza se realiza para verificar si hay diferencias estadísticamente significativas entre medias cuando tenemos más de dos muestras o grupos en el mismo planteamiento. El análisis de varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Esta prueba es una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes. Se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o más poblaciones independientes y con distribución normal.

Para realizar este análisis se escoge como variable de clasificación a la Administración de pertenencia, que es la variable por la que se ha dividido la muestra (Administración local, autonómica, estatal y autonómica). A esta variable se le denomina Factor y clasifica las observaciones de la variable en las distintas muestras. Por otra parte, se escoge como variable a analizar el inventario de habilidades directivas valoradas por los subordinados propuesto en el cuestionario de investigación. La selección de estas variables para realizar el análisis de varianza (ANOVA) responde a la importancia que puede significar encontrar relación entre dos de las variables críticas que se han utilizado en la investigación, como son la administración de

pertenencia y la valoración de las habilidades directivas realizada por el personal subordinado, que permitirá encontrar conclusiones relevantes sobre la importancia que determinadas habilidades directivas reciben en las diferentes administraciones. Como resultado del análisis de varianza se obtiene la tabla 10, que ofrece el estadístico F con su nivel de significación, en el que se muestran las medias de valoración de las habilidades directivas para cada administración. A efectos de análisis se ha tomado un nivel de confianza del 95%.

Habilidad (subordinados)	Administración				F (p-value)
	Local	Autonómica	Estatal	Universitaria	
Capacidad de comunicación	3,50	3,49	3,31	3,83	2,399 (0,067)**
Capacidad de aprender	3,50	3,54	3,41	3,57	0,598 (0,616)
Resolución de problemas	3,42	3,43	3,19	3,44	1,727 (0,160)
Colaboración y trabajo en equipo	3,39	3,38	3,17	3,83	3,075 (0,027)*
Presentaciones en público	3,33	3,42	3,16	3,77	3,645 (0,012)*
Resolución de conflictos	3,26	3,18	2,95	3,31	2,254 (0,081)**
Asertividad	3,25	3,24	2,85	3,25	4,832 (0,002)*
Gestión del tiempo	3,24	3,24	3,06	3,44	1,485 (0,217)
Gestión del estrés	3,24	3,14	2,91	3,26	2,631 (0,049)*
Delegación	3,22	3,15	2,93	3,40	2,533 (0,056)**
Motivación	3,21	3,17	2,93	3,44	2,743 (0,042)*
Negociación	3,18	3,29	2,88	3,52	5,337 (0,001)*
Optimización de recursos	3,17	3,22	3,05	3,33	0,997 (0,394)
Creatividad	3,16	3,14	2,73	3,41	6,212 (0,000)*
Desarrollo de la visión	3,15	3,17	2,99	3,34	1,339 (0,260)
Liderazgo	3,13	3,13	2,76	3,48	5,634 (0,001)*
Inteligencia emocional	3,13	3,18	2,72	3,27	5,982 (0,000)*
Desarrollo personal	3,12	3,09	2,90	3,27	1,605 (0,187)
Gestión de reuniones	3,10	3,24	2,64	3,57	11,637 (0,000)*
Desarrollo de personas	3,09	3,13	2,98	3,34	1,000 (0,392)
Gestión del talento	3,00	3,01	2,92	3,34	1,154 (0,326)
Coaching	2,90	2,92	2,70	3,11	1,843 (0,138)

\* Significativo al 5% \*\* Significativo al 10%

Tabla 10. Análisis de varianza (Anova)

De los datos presentados en la Tabla 10, se pueden extraer los siguientes resultados: del inventario de 22 habilidades directivas no tienen significación estadística un conjunto de 9 habilidades, 3 habilidades son significativas al 10% y nada menos que 10 habilidades alcanzan una significación del 5%. En consecuencia, se aprecia una relación muy destacada en cuanto a un buen número de habilidades respecto a las medias de valoración de habilidades directivas en cada administración. Las habilidades que no se encuentra relación significativa son la capacidad de aprender, desarrollo de la visión, desarrollo personal, desarrollo de personas, optimización de recursos, resolución de problemas, gestión del tiempo, gestión del talento y *coaching*. Las diferencias culturales y organizacionales entre administraciones se manifiesta también en las valoraciones que se reciben por parte de los empleados públicos respecto a habilidades tan diversas y complementarias entre sí.

Las medias de valoraciones de habilidades que alcanzan una significación de hasta el 5% son la motivación, liderazgo, colaboración y trabajo en equipo, creatividad, inteligencia emocional, gestión del estrés, negociación, gestión de reuniones, asertividad y presentaciones en público. Las habilidades que alcanzan una significación al 10% son la resolución de conflictos, la capacidad de comunicación y la delegación. Estos resultados indican ámbitos en los que los empleados públicos de las cuatro administraciones estudiadas no muestran diferencias significativas. Se deduce la existencia de una amplia coincidencia en la valoración e importancia que tienen las habilidades directivas, así como en la percepción de qué habilidades son más necesarias para un desempeño eficiente del puesto de trabajo. Al mismo tiempo puede estar poniendo de manifiesto carencias y debilidades que deben ser afrontadas mediante estrategias de desarrollo del capital humano.

Merece destacarse que en tres de las administraciones (Local, Autonómica y Estatal), las habilidades mejor valoradas coinciden en la capacidad de aprender, la capacidad de comunicación y la resolución de problemas, si bien en la Administración Universitaria la capacidad de comunicación también ocupa el primer lugar. Este resultado ofrece una conclusión muy interesante, que la capacidad de comunicación, que presenta un nivel significación del 0,067 en el análisis ANOVA, y por tanto, no muestra diferencias significativas entre administraciones, es la habilidad más destacada por el personal subordinado en el sector público. Se está ante una habilidad de enorme importancia, una habilidad transversal, que afecta a todo lo que las personas realizan, y que en el ámbito profesional o laboral, cobra una especial relevancia. En cambio, respecto a las habilidades menos valoradas, se encuentran habilidades como *Coaching*, la gestión del talento o incluso la inteligencia emocional, que pueden reflejar un desconocimiento sobre lo que pueden representar o significar o percibir una gran dificultad en ser aplicadas en el ámbito de lo público.

## **6. Conclusiones**

Las habilidades personales y directivas como ventaja competitiva se configuran con fuerza en un futuro que se puede considerar no tan lejano. La realidad de las organizaciones públicas presenta que las habilidades directivas crean ventaja competitiva 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.

Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la estrecha relación existente entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo. 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. Y esto mismo, se convierte en un factor de éxito para la propia administración pública. En definitiva, valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas.

La finalidad genérica del presente artículo ha sido poder extraer una serie de conclusiones, que permitan que los directivos de entidades públicas encuentren y desarrollen a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Conclusiones que hacen referencia a la necesidad imperiosa de contar con personas que cuenten con habilidades personales, que se enfatice el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos para cuente más elementos actitudinales, así relativos a determinadas competencias, superando de esta forma la supremacía que actualmente tiene la selección basada en el mero conocimiento teórico. De este modo se presentan los principales resultados de una investigación sobre las habilidades directivas en las diferentes administraciones y entidades del sector público con presencia en la provincia de Córdoba (España). De las conclusiones sociológicas obtenidas por la investigación se destaca que existe prácticamente paridad entre hombre-mujer en el empleo del sector público en Córdoba, si bien a nivel de edad, domina el intervalo entre 46-55 años, lo que implica una plantilla media madura, que provocará a medio plazo un fuerte proceso de jubilaciones, lo que supondrá un esfuerzo de planificación de recursos humanos muy notable al objeto de ir proporcionando los efectivos necesarios. Por último, se ha detectado que los salarios son relativamente medio-altos en comparación con otros sectores económicos.

Desde el punto de vista de la percepción de las habilidades personales y directivas, la mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades. Existe una gran concentración en la elección de las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se autovaloran que cuando son valorados por sus subordinados, cuestión que parece obvia desde la perspectiva

psicológica. Efectivamente, las personas tienden a valorarse mejor que como les ven los demás. Más aún en un ámbito tan especial como es el del trabajo, en el que aceptar y reconocer una actuación deficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado. Serían aplicables las conclusiones de estudios como el de González Santa Cruz, Sánchez Cañizares y López-Guzmán (2011) que permitan que los directivos encuentren y desarrollen a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. En cuanto a la relación entre diferentes elementos relacionados con el puesto de trabajo y las distintas variables estudiadas (sociológicas y administración de pertenencia), destacan la plena relación significativa en trabajo en equipo/administración; conciliación/Nº empleados; delega responsabilidad/edad; iniciativa/nivel de formación, etc. En cambio, se produce una falta de significación estadística en otras variables con respecto a delegar responsabilidad/estado civil.

Las personas son el activo más importante de las organizaciones. La 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 las adecuadas habilidades de dirección de personas, que como afirman Raineri y Fuchs (1995), pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias de la organización, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas.

Como futuras líneas de investigación sería interesante que se avanzase en la valoración de las habilidades de dirección como determinante de la calidad del servicio prestado por una administración determinada. Así mismo, la relación existente entre el desarrollo de las habilidades directivas y el cumplimiento de objetivos. Finalmente se apunta la posibilidad de estudiar la relación entre los estilos de dirección, la presencia de habilidades directivas con los grados de implicación, motivación, satisfacción y compromiso organizativo de los empleados públicos, pudiendo ser muy relevante el determinar qué habilidades muestran una mayor capacidad predictiva sobre el grado de desempeño de los empleados.

Finalmente señalar que para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas en el sector público, sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que enfatizan la puesta en valor de las habilidades, así como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente. La necesidad de utilizar la formación en habilidades como estrategia permanente de actuación y desarrollo organizacional, será un eslabón importante para potenciar la capacidad de

aprendizaje de las administraciones públicas como organizaciones y el desempeño individual de sus empleados.

### **Referencias**

- ABURTO, H.; BONALES, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*, 51: 41-49.
- AGOLLA, J.E.; VAN LILL, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176.
- ALCOCER, C.; MARTÍNEZ, I.; DOMÍNGUEZ, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw-Hill.
- ALLES, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- ARELLANO, D. (2002). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 23: 1-21.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva* (4ª Ed.). Ediciones Mc Graw Hill: Venezuela.
- CARAZO MURIEL, J.A. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano*, 272: 102-106.
- CERRO GUERRERO, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- CETINA, T.; ORTEGA, I.; AGUILAR, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas* (online), 9(1): 124-137. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>
- CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
- DHIMAN, S.K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 1(1): 53.
- DRUCKER, P. (1954) . *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers (2006).

- FERNÁNDEZ, S.; RAINEY, H. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66: 168-176.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- FERRER, J.; CLEMENZA, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, VII(1) (Primer semestre 2006): 81-100.
- GARCÍA SÁNCHEZ, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 47: 37-64. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- GOLEMAN, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Ediciones B: Madrid.
- GONZÁLEZ SANTA CRUZ, F. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo. Estudio aplicado al sector hotelero de la provincial de Córdoba*. Tesis doctoral. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- GONZÁLEZ SANTA CRUZ, F.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S.M.; LÓPEZ-GUZMÁN, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 20: 1047-1068.
- GONZÁLEZ SANTA CRUZ, F.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S.M.; LÓPEZ-GUZMÁN, T. (2013). Influence of certain variables on organizational commitment: A case study in the hotel sector of Córdoba. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 8(2): 117-135.
- GOYAL, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.
- GRIFFIN, R.; VAN FLEET, D. (2013). *Management skills: Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- HAMBURGER, F.A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Bogotá, Colombia: Ediciones Paulinas.
- HERNÁNDEZ JUÁREZ, J.L. (2010). El vinculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(2): 1-15.
- HUERTA-RIVEROS, P; LEYTON-PAVEZ, C.; SALDIA-BARAHONA, H. (2009). Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Rev. salud pública*, 11(6): 979-987.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0124-00642009000600014>



- INFORME CORA (2013). Reforma de las Administraciones Públicas. Ministerio de la Presidencia, Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013a). *INEbase / Demografía y población / Cifras de población y Censos demofiguras*. Disponible online en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p321/serie&file=pcaxis> (Fecha última consulta: Febrero, 2014).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013b). Informe del Mercado de Trabajo de Córdoba. Servicio Público de Empleo Estatal, Madrid.
- JAFARZADEH, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2): 95-104.
- KATZ, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, January-February: 33-42.
- 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.
- LONGO, F.; GIL, E. (2004). *La dirección pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2-5 Nov. 2004., 102-106.
- MADRIGAL, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- MARTÍNEZ VIÑADO, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad*. Disponible online en: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.
- MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96. Disponible online en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (Fecha último acceso: Febrero, 2014).
- MOSLEY, D.; MEGGINSON, L.; PIETRI, P.H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (pp. 493). México: Thomson.
- NEWMAN, J. (2000). *Beyond the new public management? Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare?*. London: SAGE Publications Ltd.
- PARRÉS GARCÍA, A. (2005). El reto de la "Nueva Gestión Pública" a través de un cambio basado en las personas. *Auditoría Pública* 37: 57-63.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

- RAINERI, A.; FUCHS, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinante de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*, 2(1): 1-25.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la Real Academia Española* (22ª edición). Madrid.
- REGISTRO CENTRAL DE PERSONAL (2013). Boletín Estadístico del Personal al servicio de las Administraciones Públicas. Madrid.
- REH, F.J. (2009). *The Management Skills Pyramid. About.com Management*. Disponible online en : <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>(Fecha último acceso: Febrero, 2014).
- ROBINA, R. (2003). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- SÁNCHEZ MORÓN, M. (2009). Los directivos públicos. Análisis comparado. *QDL. Fundación Democracia y Gobierno Local*, 19: 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. Disponible online en: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redIngreso/guiasYmanuales/GUÍAS%20DE%20ESTUDIO%20-%20GENERADOR%20DE%20EXÁMENES.pdf>. (Fecha último acceso: Febrero 2014).
- VILLORIA, M.; IGLESIAS, A. (2010). Leadership in public management. Some theoretical and methodological considerations, *Revista Innovar Journal*, 21(42): 175-189. Universidad Nacional de Colombia.
- WHETTEN, D.; CAMERON, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall.

Intangible Capital, 2014 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>