



Instituto Andaluz de Administración Pública

CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS DIRECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA.

JUNIO 2007

Realizado por:

HayGroup

Para:



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. Introducción

2. Antecedentes

3. Metodologías utilizadas

- **Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI's)**
- **Cuestionarios de Evaluación Multifuente**
- **Paneles de Expertos**

4. Resultados obtenidos

- **Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI's)**
- **Cuestionarios de Evaluación Multifuente**
 - **Competencias**
 - **Estilos de Dirección**
- **Paneles de Expertos**
 - **Directivos**
 - **Colaboradores**

5. Recomendaciones finales

6. Conclusiones finales

1. Introducción

En el actual marco de innovación y mejora continua en el servicio al ciudadano, la Junta de Andalucía presta especial atención a las habilidades, actitudes, valores y conocimientos que requieren los directivos de la Administración. Dicho desarrollo no se consigue con acciones más o menos puntuales o inconexas, requiere un **proceso coherente y estructurado** de desarrollo profesional que debe iniciarse con un riguroso diagnóstico de la situación actual de desarrollo directivo.

En este sentido, el Instituto Andaluz de la Administración Pública (IAAP) ha desarrollado un proyecto de análisis de las competencias directivas del colectivo enmarcado en los niveles 27 a 30 de todas la Consejerías, contando para ello con la participación del colectivo involucrado y de sus colaboradores.

Hay Group fue contratado para apoyar al IAAP en la consecución del **objetivo general** del presente proyecto: **desarrollar un proyecto de consultoría y asistencia para la realización del análisis de la situación actual de las competencias del personal directivo de la Junta de Andalucía**, para lo cual se ha utilizado como referencia un perfil de competencias identificado por el propio Instituto en un proyecto anterior.

Dicho perfil está compuesto de doce competencias que han sido objeto de estudio y que son las siguientes (*ver diccionario de competencias en Anexo I*):

- Flexibilidad
- Identificación con la organización
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Conceptual
- Orientación a resultados
- Iniciativa
- Orientación al cliente-ciudadano
- Comprensión de la organización
- Impacto e influencia
- Desarrollo de personas
- Liderazgo

En el presente proyecto, además, se ha añadido el análisis de los estilos de dirección del personal directivo para obtener un mejor detalle del trabajo con sus equipos de colaboradores.

2. Antecedentes

En un proyecto anterior, el IAAP definió un perfil meta, un perfil de excelencia para el directivo público de la Junta de Andalucía.

Para la elaboración de las recomendaciones finales necesarias para el diagnóstico sobre las competencias, Hay Group ha colaborado con el IAAP a lo largo de varios meses, en un proceso de evaluación de los estilos y las competencias de los directivos de la Junta de Andalucía.

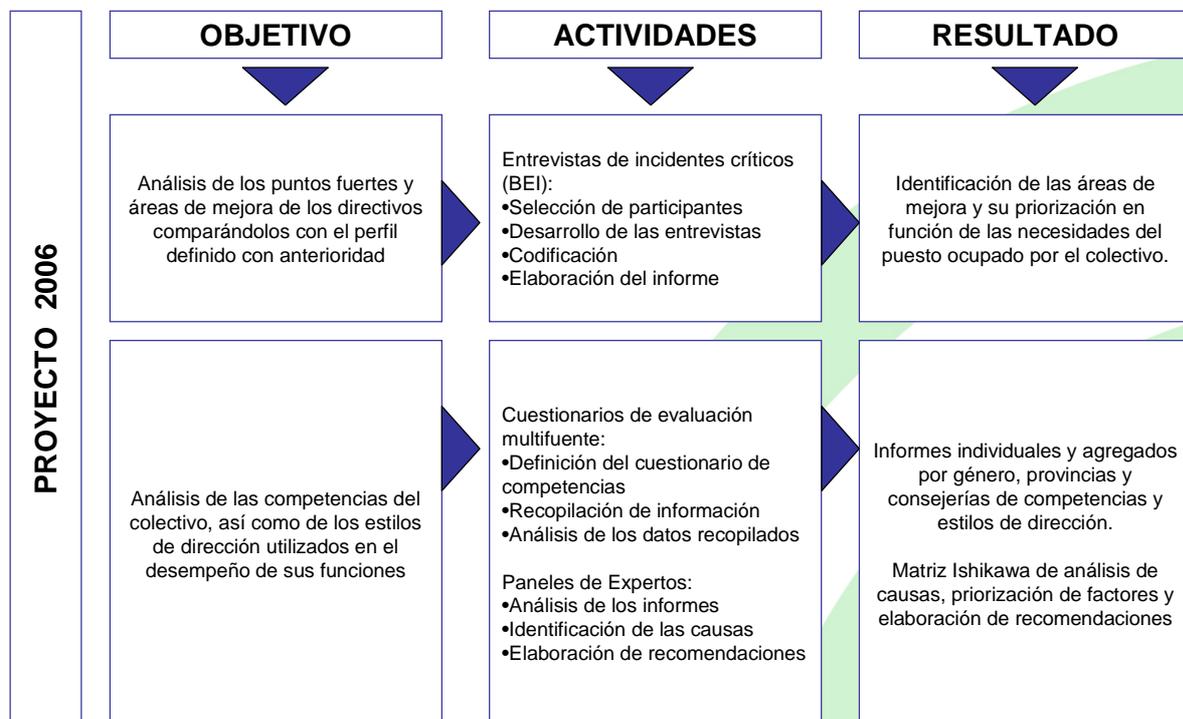
Esta evaluación consiste en comparar las competencias de una muestra significativa de directivos con las competencias definidas para el perfil de excelencia antes mencionado.

A continuación mostramos el esquema del proceso seguido en ambos proyectos (definición del perfil y evaluación respecto a dicho perfil): objetivo, fases, actividades y resultados generales, para pasar a continuación al detalle metodológico y de resultados.

Elaboración del Perfil de Competencias (proyecto 1):



Análisis de la situación actual de las competencias (Proyecto 2)



3. Metodologías utilizadas

Las metodologías que Hay Group ha utilizado específicamente para este proyecto, son unas metodologías innovadoras basadas en el análisis de competencias y estilos de dirección, que se caracterizan por adaptarse y adecuarse a las particularidades del grupo objeto de estudio (como en este caso en función de unas competencias y niveles ya definidos en el proyecto anterior). Estas metodologías están centradas en la observación y en la recogida de datos objetivos y cuantificables, que ha permitido además una verificación y contraste de los mismos, por la variedad de fuentes utilizada.

Las metodologías se han diseñado y utilizado de manera que han facilitado el flujo lógico de recopilación de la información, y de manera adecuada al proceso propuesto por Hay Group en la propuesta de colaboración.

Las metodologías utilizadas por Hay Group han sido las siguientes:

- Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI).
- Cuestionarios de Evaluación Multifuente (Competencias y Estilos de Dirección).
- Paneles de Expertos.

Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI's)

Antes de detallar el desarrollo de las entrevistas en el actual proyecto, debemos responder a una pregunta esencial: ¿qué es una Entrevista de Incidentes Críticos?:

- Es un método de evaluación de gran validez.
- Utiliza una técnica estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Busca los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza.
- Identifica y muestra lo que hacen las personas en su puesto de trabajo.

En el caso concreto del proyecto actual, para el desarrollo de las entrevistas se ha llevado a cabo una selección de participantes de manera aleatoria por parte del IAAP y Hay Group.

Una vez que se seleccionaba a las personas, se les pedía colaboración en el proyecto de forma voluntaria. Sólo aquellas personas que han querido participar, han sido contactadas por Hay Group para mantener una entrevista con ellas.

En total han participado 10 personas en la Entrevista de Incidentes Críticos, con el fin de identificar aquellos comportamientos que vienen desarrollando en el puesto que actualmente desempeñan.

El objetivo de las BEI's ha sido idéntico para todas ellas: identificar los comportamientos (competencias), que las personas realizan en su trabajo diario. Para ello se ha solicitado a cada persona que explicase situaciones concretas sobre hechos pasados. Estas evidencias de hechos, pensamientos y/o sentimientos han sido codificadas en base al Diccionario de Competencias de HayMcBer, adaptado al Instituto Andaluz de Administración Pública.

Cuestionarios de Evaluación Multifuente (Competencias y Estilos de Dirección)

Los Cuestionarios de Evaluación Multifuente consisten en una herramienta (on-line o papel) que facilita la identificación de los niveles competenciales y/o de estilos de dirección de un colectivo, mediante la comparación entre la autoevaluación y la evaluación de los superiores y/o colaterales y/o colaboradores.

En el presente proyecto, la Junta de Andalucía ha optado por el diseño y aplicación de dos cuestionarios (de competencias y de estilos de dirección), recopilando la información del colectivo analizado (directivos de niveles 28 a 30), y de sus colaboradores directos, de manera que el resultado obtenido, comparado con el perfil de excelencia identificado en el proyecto anterior, establece el nivel de “gap” existente y posibilita un diagnóstico preciso de la situación actual del colectivo analizado.

Cuestionario de competencias:

El concepto de competencias de HayGroup se ha extendido ampliamente en el mercado. Para comprender los resultados obtenidos en los cuestionarios, debemos responder la siguiente pregunta: ¿qué son las competencias?:

- Características personales relativamente estables y causalmente relacionadas con los resultados superiores en un puesto.
- En definitiva, lo que hacen los mejores en un puesto.

El análisis de competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto, lo que permite obtener información relevante de primera mano para determinar el margen de desarrollo real del colectivo.

El cuestionario consiste en evaluar la frecuencia de un determinado comportamiento ligado a un nivel de competencia. La mayor o menor frecuencia de los niveles altos o bajos nos indica el nivel de la persona evaluada.

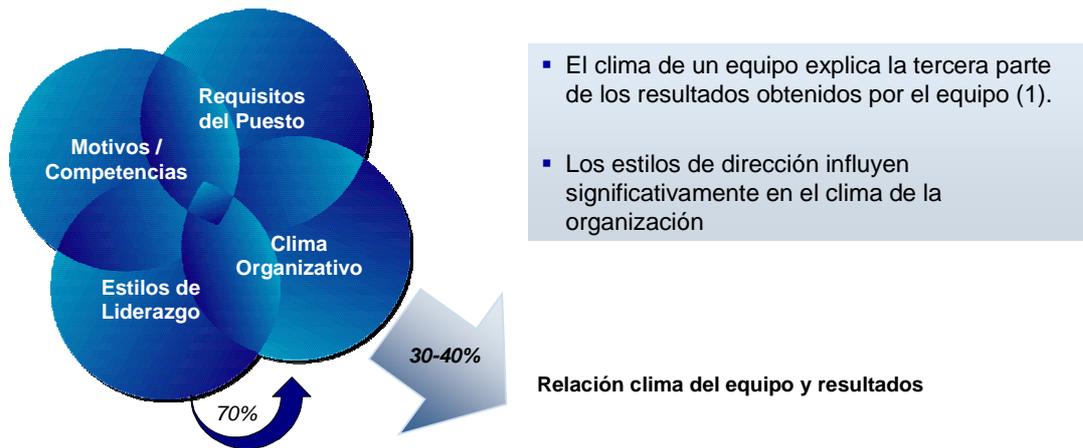
En las páginas siguientes se puede observar este reparto de frecuencias por cada comportamiento y la agrupación de comportamientos por competencia.

Cuestionario de Estilos de Dirección:

El enfoque de desarrollo directivo de Hay Group se asienta en las investigaciones, metodologías, experiencias y bases de datos del McClelland Center, su unidad de I+D, fundada por el profesor de Harvard David McClelland y ubicada en Boston.

Una de las aplicaciones prácticas más contrastadas del McLelland Center es el “Modelo de los Cuatro Círculos” para el desarrollo de la capacidad de motivación y liderazgo de cualquier profesional cuyos resultados dependan del trabajo de sus colaboradores (personas o equipos).

Este Modelo ha sido aplicado con éxito en el desarrollo de directivos de cientos de empresas, tanto en el ámbito público como privado.



Se ha comprobado que aproximadamente el 70% del clima organizacional, depende de los estilos aplicados por los directivos en sus equipos. En el caso de los directivos de la Junta de Andalucía, se han analizado los seis estilos definidos por el profesor McClelland:

- **Coercitivo:** Dirigir mediante órdenes e instrucciones.
- **Orientativo:** Enfocar las acciones hacia objetivos compartidos.
- **Afiliativo:** Buscar la armonía de grupo, las buenas relaciones.
- **Participativo:** Extraer ideas e iniciativas del grupo.
- **Imitativo:** Dirigir mediante el ejemplo propio ("Hazlo como yo lo hago").
- **Capacitador:** Buscar el desarrollo de los colaboradores.

Como en el caso del cuestionario de competencias este cuestionario consiste en evaluar la frecuencia de un determinado comportamiento ligado a un determinado estilo de dirección. La mayor o menor frecuencia de los distintos estilos indica el nivel de la persona evaluada.

Paneles de Expertos

Los paneles se han utilizado para validar o refutar los resultados obtenidos a través de los cuestionarios (de competencias y estilos de dirección)

El panel de expertos se ha utilizado también como una herramienta para la búsqueda de la/las causa raíz que explican las desviaciones entre el perfil ideal y el perfil encontrado.

Por último, los paneles han servido para identificar sugerencias que pueden minimizar las desviaciones entre los dos perfiles anteriormente citados.

4. Resultados obtenidos

A continuación detallamos los resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas.

Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI's)

Los datos de participación en las entrevistas son los siguientes:

- Número de **participantes**: diez personas.
- Los **puestos** que ocupan son: 9 personas ocupan el puesto de Jefe de Servicio y una persona el puesto de Subdirección General.
- **Consejerías**: Medioambiente; Justicia; Consejería para la Igualdad y Bienestar, Empleo, Hacienda, Cultura y Obras Públicas.
- **Provincias**: 9 personas de Sevilla y 1 de Córdoba.
- **Género**: 6 mujeres y 4 hombres.

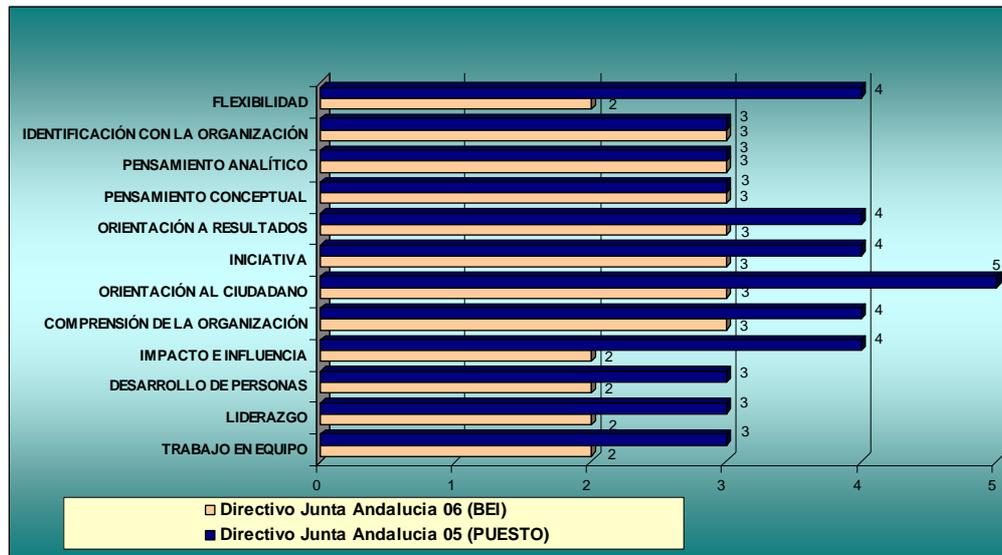
Los resultados obtenidos en las BEI 's realizadas aparecen detallados en el siguiente cuadro:

ANÁLISIS COMPETENCIAL 2005													
COMPETENCIAS	DIRECTIVOS											PERFIL PROMEDIO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total		
FLEXIBILIDAD	2	4	4	3	3	1	1	3	0			21	2,33
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	2	4	3	0	0	2	4	0	0			15	1,67
PENSAMIENTO ANALÍTICO	3	4	3	3	3	2	3	3	3			27	3,00
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	2	3	3	2	2	0	2	2	2			18	2,00
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	4	4	3	3	3	2	3	3	3			28	3,11
INICIATIVA	3	5	3	4	4	2	4	2	2			29	3,22
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	3	0	0	3	0	3	2	0	0			11	1,22
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3	5	4	3	4	2	3	2	3			29	3,22
IMPACTO E INFLUENCIA	4	5	4	3	4	3	3	2	4			32	3,56
DESARROLLO DE PERSONAS	3	4	3	0	0	2	0	0	0			12	1,33
LIDERAZGO	2	4	3	3	4	2	2	2	3			25	2,78
TRABAJO EN EQUIPO	3	0	0	0	0	0	0	3	3			9	1,00

ANÁLISIS COMPETENCIAL 2006													
COMPETENCIAS	DIRECTIVOS											PERFIL PROMEDIO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total		
FLEXIBILIDAD	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	22	2,20	
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	3	2	2	2	2	3	3	2	3	4	26	2,60	
PENSAMIENTO ANALÍTICO	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	25	2,50	
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	3	3	2	2	2	4	4	2	3	4	29	2,90	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	27	2,70	
INICIATIVA	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	26	2,60	
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	4	2	3	3	4	4	2	3	2	4	31	3,10	
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4	2	2	2	2	4	2	2	3	4	27	2,70	
IMPACTO E INFLUENCIA	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	24	2,40	
DESARROLLO DE PERSONAS	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	22	2,20	
LIDERAZGO	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	24	2,40	
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	23	2,30	

COMPARATIVA ANÁLISIS COMPETENCIAL 2005-06				
COMPETENCIAS	DIRECTIVOS 2005		DIRECTIVOS 2006	
	Tot. Ev. (*)	Promedio	Tot. Ev. (*)	Promedio
FLEXIBILIDAD	21	2,33	22	2,20
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	15	1,67	26	2,60
PENSAMIENTO ANALÍTICO	27	3,00	25	2,50
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	18	2,00	29	2,90
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	28	3,11	27	2,70
INICIATIVA	29	3,22	26	2,60
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	11	1,22	31	3,10
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	29	3,22	27	2,70
IMPACTO E INFLUENCIA	32	3,56	24	2,40
DESARROLLO DE PERSONAS	12	1,33	22	2,20
LIDERAZGO	25	2,78	24	2,40
TRABAJO EN EQUIPO	9	1,00	23	2,30

También se ha analizado el “gap” identificado entre los resultados obtenidos en las BEI´s, con el perfil del puesto definido en el anterior proyecto:



Del análisis comparado entre los BEI's y del perfil del puesto se puede adelantar que los principales puntos fuertes de los directivos se encuentran en:

- Identificación de la Organización.
- Pensamiento Analítico.
- Pensamiento Conceptual.

Por otro lado los aspectos dónde se encuentran las áreas de mejora serían los siguientes:

- Flexibilidad.
- Impacto e Influencia.
- Desarrollo de Personas.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.

Cuestionarios de Evaluación Multifuente (Competencias y Estilos de Dirección)

A lo largo del proceso abierto el pasado 22 de noviembre de 2006, y con una duración de más de un mes, se recibieron un total de 433 cuestionarios válidos, de los cuales 287 eran de colaboradores y 146 de directivos.

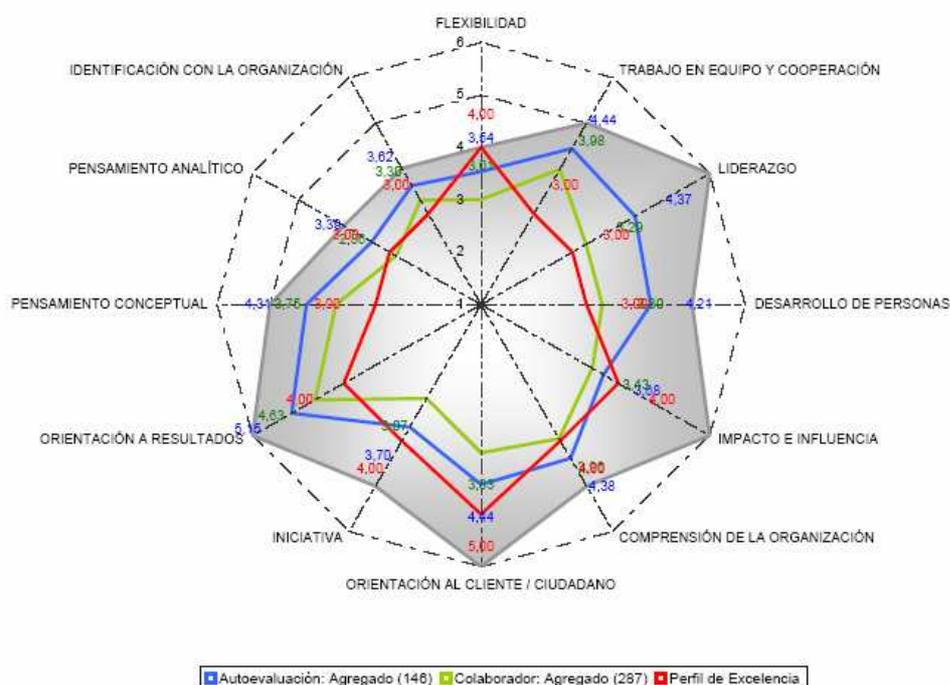
La distribución de la participación por provincias ha sido la siguiente:

PROVINCIAS	COMPETENCIAS		ESTILOS	
	Directivos	Colaboradores	Directivos	Colaboradores
ALMERÍA	12	21	11	20
CÁDIZ	8	21	8	20
CÓRDOBA	15	18	14	18
GRANADA	11	29	10	29
HUELVA	7	15	7	16
JAÉN	8	23	9	22
MÁLAGA	4	21	4	14
SEVILLA	81	139	80	135

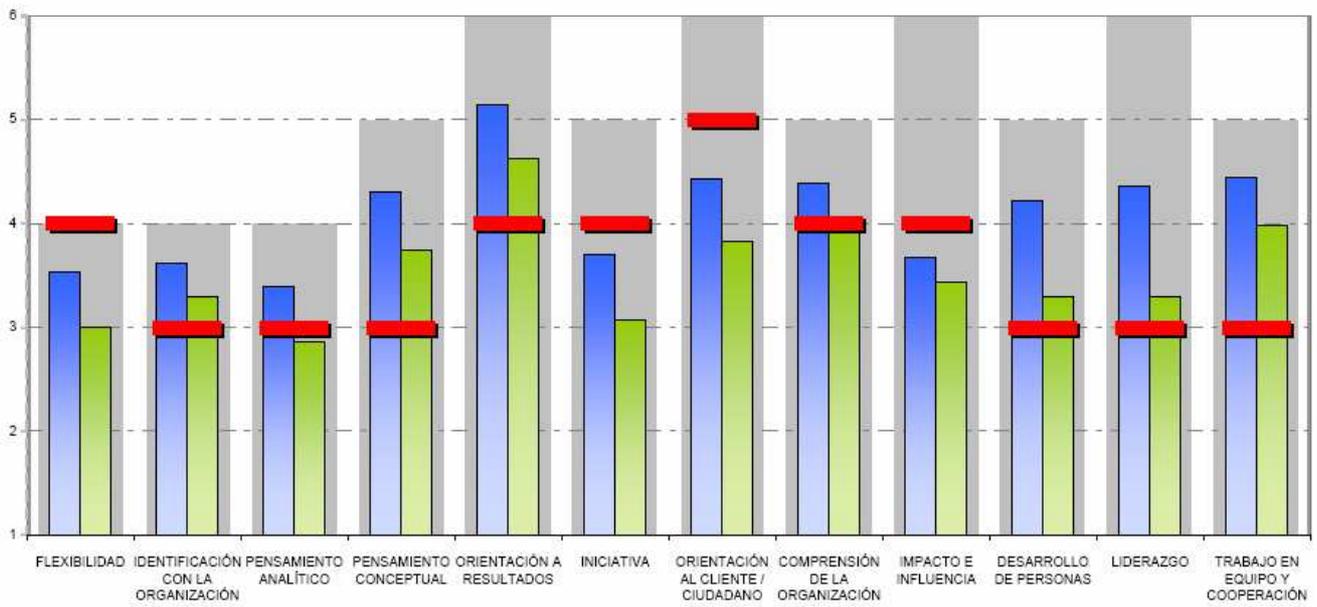
Cuestionario de competencias:

Los resultados obtenidos en el informe agregado del cuestionario de competencias son los siguientes:

1.1. Nivel obtenido en las evaluación (se indica en gris el nivel máximo de cada competencia).



■ Autoevaluación: Agregado (146) ■ Colaborador: Agregado (287) — Perfil de Excelencia



2.1. Competencias mejor valoradas.

AUTOEVALUACIÓN	COLABORADORES
▢ TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	▢ TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN
▢ LIDERAZGO	▢ PENSAMIENTO CONCEPTUAL

2.2. Comportamientos mejor valorados.

AUTOEVALUACIÓN	COLABORADORES
6,31 Se preocupan por defender la imagen de la administración ante personas ajenas a la misma. (IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	5,22 Se preocupan por defender la imagen de la administración ante personas ajenas a la misma. (IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)
6,09 Se valen de su bagaje de conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes. (PENSAMIENTO CONCEPTUAL)	5,21 No se desaniman fácilmente ante los fracasos, muestran perseverancia. (ORIENTACIÓN A RESULTADOS)
6,08 Tienen claro cuál es su papel dentro de la organización y actúan conforme a los objetivos estratégicos de la misma. (IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	5,20 Saben a quién se tienen que dirigir dentro de la administración para conseguir provocar un efecto determinado en la organización. (COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN)
6,06 Toman sus decisiones y ajustan sus prioridades en función de las necesidades de la Organización. (IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)	5,17 Tienen claro cuál es su papel dentro de la organización y actúan conforme a los objetivos estratégicos de la misma. (IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN)
6,03 Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. (PENSAMIENTO CONCEPTUAL)	5,14 Se valen de su bagaje de conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes. (PENSAMIENTO CONCEPTUAL)

Nota: Esta clasificación ha sido calculada considerando tus puntuaciones máximas y mínimas. En caso de que la diferencia entre ambas no sea significativa, dicha clasificación carecerá de valor discriminatorio.

2.3. Competencias peor valoradas.

AUTOEVALUACIÓN		COLABORADORES	
▢	ORIENTACIÓN AL CLIENTE / CIUDADANO	▢	ORIENTACIÓN AL CLIENTE / CIUDADANO
▢	FLEXIBILIDAD	▢	FLEXIBILIDAD

2.4. Comportamientos peor valorados.

AUTOEVALUACIÓN		COLABORADORES		
PEOR VALORADOS	4,39	Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas: actúan en el momento, sin esperar. (INICIATIVA)	2,81	Llevar a cabo acciones para fomentar el espíritu de equipo y así aumentar su efectividad. (LIDERAZGO)
	4,39	Utilizan cadenas de influencia indirectas (p.e. acuden a terceros o expertos) para provocar determinados efectos en los demás. (IMPACTO E INFLUENCIA)	2,83	Crean y preparan experiencias de formación dirigidas a mejorar las habilidades y confianza en sus colaboradores con el fin de que puedan asumir cotas más altas de responsabilidad. (DESARROLLO DE PERSONAS)
	4,44	Crean y preparan experiencias de formación dirigidas a mejorar las habilidades y confianza en sus colaboradores con el fin de que puedan asumir cotas más altas de responsabilidad. (DESARROLLO DE PERSONAS)	3,00	Utilizan estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (asignación de trabajos al equipo, formación, etc.). (LIDERAZGO)
	4,67	Gestionan eficazmente los recursos, realizando análisis coste-beneficio, sopesando recursos utilizados y recursos obtenidos para conseguir los resultados o tomar decisiones. (ORIENTACIÓN A RESULTADOS)	3,06	Promueven la colaboración entre distintas áreas de la compañía (ej.: proponen proyectos compartidos). (TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN)
	4,71	Van más allá de la experiencia e información disponible y encuentran soluciones innovadoras o enfoques distintos de los convencionales. (PENSAMIENTO CONCEPTUAL)	3,08	En su papel de líderes, mantienen informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se aseguran que el grupo dispone de toda la información necesaria. (LIDERAZGO)

Nota: Esta clasificación ha sido calculada considerando tus puntuaciones máximas y mínimas. En caso de que la diferencia entre ambas no sea significativa, dicha clasificación carecerá de valor discriminatorio.

4.1. Desglose de puntuaciones por comportamiento.

	Autoevaluación: Inf. Agregada	Colaborador: Inf. Agregada
FLEXIBILIDAD		
Deciden qué hacer basándose en la situación. Actúan para adaptarse a la persona o a la situación.	5,71	4,35
Actúan para adaptarse a la situación o a la persona cuando la situación así lo requiere.	5,66	4,09
Solicitan opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.	5,69	3,62
Adecúan su plan, objetivo o proyecto a la situación. Alinean su estrategia con la organización cuando la situación así lo requiere, aun cuando no estén completamente de acuerdo.	5,69	4,74
Comprenden al cliente/ciudadano, identificando sus verdaderas necesidades, incluso aquellas que no han puesto de manifiesto de una manera explícita.	5,34	3,87
Ante los cambios que se plantean, no hablan de problemas sino de oportunidades.	5,19	3,68
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		
Tienen claro cuál es su papel dentro de la organización y actúan conforme a los objetivos estratégicos de la misma.	6,08	5,17
Se preocupan por defender la imagen de la administración ante personas ajenas a la misma.	6,31	5,22
Toman sus decisiones y ajustan sus prioridades en función de las necesidades de la Organización.	6,06	5,06
Anteponen los intereses de la organización a los de su área o equipo colaborador directo.	5,47	4,79
Ponen las necesidades de la organización por delante de las suyas (p.e. sacrifican sus preferencias personales o profesionales si ello beneficia a la organización).	5,39	4,37

	Autoevaluación: Inf. Agregada	Colaborador: Inf. Agregada
PENSAMIENTO ANALÍTICO		
Desglosan problemas de forma sistemática en partes más sencillas que favorezcan la identificación de sus causas y la solución a los mismos.	5,64	3,80
Ante un problema determinado, son capaces de reconocer sus posibles causas, anticipar consecuencias y planificar los pasos siguientes.	5,53	4,21
Son capaces de analizar las distintas variables que intervienen en una situación con el fin de establecer relaciones causales entre ellas.	5,45	4,39
Detectan las implicaciones a largo plazo que la ejecución de un proceso a su cargo (elaboración de objetivos, cambios de procedimientos de control, planificación de proyectos, etc.) tiene en otros ámbitos de la organización.	5,01	3,72
Visualizan las implicaciones de las acciones que acometen en el largo plazo.	5,12	3,84
PENSAMIENTO CONCEPTUAL		
Identifican tendencias, diferencias o similitudes entre la situación actual y otras pasadas.	5,49	4,45
Se valen de su bagaje de conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes.	6,09	5,14
Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.	6,03	5,12
Son capaces de explicar un concepto complejo de forma sencilla (utilizando símiles, de forma gráfica, etc.).	5,38	4,04
Van más allá de la experiencia e información disponible y encuentran soluciones innovadoras o enfoques distintos de los convencionales.	4,71	3,41

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

	Autoevaluación: Inf. Agregada	Colaborador: Inf. Agregada
Dedican el tiempo necesario a los problemas. Los asuntos no se duermen encima de su mesa.	5,79	4,42
Realizan un seguimiento de su trabajo de manera que se puedan cumplir los plazos comprometidos con la calidad esperada.	5,57	4,32
Cuando se comprometen con las fechas de finalización de los trabajos, las cumplen.	5,94	4,71
No se desaniman fácilmente ante los fracasos, muestran perseverancia.	5,62	5,21
Gestionan eficazmente los recursos, realizando análisis coste-beneficio, sopesando recursos utilizados y recursos obtenidos para conseguir los resultados o tomar decisiones.	4,67	3,53
Se interesan por conseguir resultados exitosos y ambiciosos, incluso excediendo el resultado esperado.	5,24	4,69

INICIATIVA

Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas: actúan en el momento, sin esperar.	4,39	4,48
Emprenden acciones para aprovechar oportunidades o evitar problemas potenciales.	5,33	3,65
Inician y llevan a cabo nuevos proyectos, actividades, tareas... de forma espontánea, preparándose para oportunidades que no son evidentes para otros.	5,01	3,64
Piensen de antemano en el efecto de determinadas acciones para evitar los problemas que puedan surgir en largo plazo.	5,61	3,87
Actúan de forma proactiva identificando vías de actuación que permitan a la organización obtener posiciones ventajosas de cara al futuro.	5,13	3,97

	Autoevaluación: Inf. Agregada	Colaborador: Inf. Agregada
--	-------------------------------	----------------------------

ORIENTACIÓN AL CLIENTE / MERCADO

Establecen una relación de confianza con sus clientes/ciudadanos, basada en la calidad y la eficiencia.	5,91	4,03
Escuchan al cliente/ciudadano, sin intentar imponer sus ideas o aplicar soluciones preconcebidas.	5,65	4,11
Son resolutivos frente a los problemas que se les presentan, no se quedan parados. Buscan una rápida respuesta a los mismos.	5,99	4,71
Consiguen satisfacción al cliente/ciudadano, ofreciendo soluciones que superan sus expectativas tanto en plazo como en forma.	4,94	3,80
Se responsabilizan de dar respuesta a la necesidad o el problema del cliente/ciudadano, recurriendo a las personas que mejor puedan hacerlo.	5,99	4,65
Adecúan sus productos, servicios y soluciones para aportar la mejor satisfacción al cliente/ciudadano, buscando superar sus expectativas.	5,42	4,16

COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Identifican a las personas clave de la Organización y acuden a ellas para conseguir sus objetivos cuando la estructura formal no funciona como debiera.	5,53	4,82
Identifican el papel que asume cada miembro dentro de las distintas áreas o servicios y las relaciones existentes entre ellos.	5,73	4,19
Comprenden la cultura que predomina dentro del ámbito de las distintas áreas o servicios y utilizan las pautas y comportamientos que resulten más fructíferos.	5,29	3,89
Saben a quién se tienen que dirigir dentro de la administración para conseguir provocar un efecto determinado en la organización.	5,62	5,20
Comprenden los asuntos y problemas de fondo de la administración así como las razones que motivan determinados comportamientos organizativos.	5,33	4,66

	Autoevaluación: Inf. Agregada	Colaborador: Inf. Agregada
IMPACTO E INFLUENCIA		
Utilizan datos, ejemplos concretos, razonamientos lógicos, etc. a la hora de exponer sus puntos de vista en una discusión.	5,88	4,44
Utilizan los medios a su alcance que les ayuden a causar un mayor impacto (presentaciones en power point, información en Internet, ... etc.).	5,22	3,89
Se dirigen a los demás pensando de antemano en el efecto que causarán sus palabras o acciones.	5,03	4,19
Adaptan su discurso y sus presentaciones en función de sus interlocutores.	5,57	4,70
Utilizan cadenas de influencia indirectas (p.e. acuden a terceros o expertos) para provocar determinados efectos en los demás.	4,39	4,33
DESARROLLO DE PERSONAS		
Dedican tiempo para explicar a los demás cómo realizar el trabajo, proporcionándoles demostraciones prácticas o sugerencias para ayudarles.	5,26	3,14
Demuestran confianza en el potencial de las personas con las que trabajan para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades.	5,75	3,85
Animan y motivan a los demás después de un contratiempo o revés, expresando su confianza en que se mejorará en el futuro y sin hacer desacreditaciones personales.	5,76	3,73
Dan feed-back positivo y negativo a las personas con las que trabajan, a fin de ayudarles en su desarrollo.	5,17	3,25
Crean y preparan experiencias de formación dirigidas a mejorar las habilidades y confianza en sus colaboradores con el fin de que puedan asumir cotas más altas de responsabilidad.	4,44	2,83

	Autoevaluación: Inf. Agregada	Colaborador: Inf. Agregada
LIDERAZGO		
En su papel de líderes, mantienen informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se aseguran que el grupo dispone de toda la información necesaria.	5,84	3,08
Explican las razones que han llevado a tomar una decisión.	5,73	3,60
Utilizan estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (asignación de trabajos al equipo, formación, etc.).	5,19	3,00
Protegen al grupo y defienden su reputación.	5,97	4,13
Se aseguran que las necesidades del grupo están cubiertas (obtienen los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).	5,42	3,44
Llevan a cabo acciones para fomentar el espíritu de equipo y así aumentar su efectividad.	5,08	2,81
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN		
Ofrecen ayuda, comparten información o recursos con otras áreas.	5,88	3,80
Promueven la colaboración entre distintas áreas de la compañía (ej.: proponen proyectos compartidos).	4,88	3,06
Apoyan las decisiones de la organización, aunque vayan en contra de su criterio	5,58	4,75
Anteponen los intereses de la organización a los de su área, sacrificando los intereses de su área en caso de conflicto.	5,18	4,56

4.2. Distribución de respuestas por comportamiento.

	Autoevaluación								Colaboradores							
	1	2	3	4	5	6	7	B	1	2	3	4	5	6	7	B
FLEXIBILIDAD																
Deciden qué hacer basándose en la situación. Actúan para adaptarse a la persona o a la situación.	0	5	2	19	16	67	37	0	17	51	26	34	45	87	19	8
Actúan para adaptarse a la situación o a la persona cuando la situación así lo requiere.	0	3	5	16	22	68	32	0	20	52	34	34	60	60	14	13
Solicitan opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.	0	2	6	14	28	59	37	0	42	58	39	35	40	54	9	10
Adecúan su plan, objetivo o proyecto a la situación. Alinean su estrategia con la organización cuando la situación así lo requiere, aun cuando no estén completamente de acuerdo.	0	4	3	12	33	57	37	0	9	30	28	31	60	90	26	13
Comprenden al cliente/ciudadano, identificando sus verdaderas necesidades, incluso aquellas que no han puesto de manifiesto de una manera explícita.	1	0	12	21	37	49	25	1	19	56	42	40	51	49	9	21
Ante los cambios que se plantean, no hablan de problemas sino de oportunidades.	1	6	11	16	44	47	20	1	27	63	40	41	46	42	10	18
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN																
Tienen claro cuál es su papel dentro de la organización y actúan conforme a los objetivos estratégicos de la misma.	0	2	2	5	15	72	50	0	7	22	27	16	42	115	48	10
Se preocupan por defender la imagen de la administración ante personas ajenas a la misma.	0	1	2	3	12	55	73	0	17	16	18	21	34	97	68	16
Toman sus decisiones y ajustan sus prioridades en función de las necesidades de la Organización.	0	0	4	5	14	78	45	0	7	12	33	27	50	113	30	15
Anteponen los intereses de la organización a los de su área o equipo colaborador directo.	1	2	8	14	37	56	26	2	10	34	29	29	38	91	40	16
Ponen las necesidades de la organización por delante de las suyas (p.e. sacrifican sus preferencias personales o profesionales si ello beneficia a la organización).	3	2	9	19	28	57	27	1	23	42	26	26	50	70	29	21

	Autoevaluación								Colaboradores							
	1	2	3	4	5	6	7	B	1	2	3	4	5	6	7	B
PENSAMIENTO ANALÍTICO																
Desglosan problemas de forma sistemática en partes más sencillas que favorezcan la identificación de sus causas y la solución a los mismos.	1	1	8	17	25	55	39	0	19	72	36	33	45	53	11	18
Ante un problema determinado, son capaces de reconocer sus posibles causas, anticipar consecuencias y planificar los pasos siguientes.	1	1	6	16	39	53	30	0	17	45	36	32	63	58	18	18
Son capaces de analizar las distintas variables que intervienen en una situación con el fin de establecer relaciones causales entre ellas.	1	0	10	17	35	59	24	0	11	31	41	46	57	66	17	18
Detectan las implicaciones a largo plazo que la ejecución de un proceso a su cargo (elaboración de objetivos, cambios de procedimientos de control, planificación de proyectos, etc.) tiene en otros ámbitos de la organización.	4	6	6	28	42	41	17	2	27	52	42	35	50	35	12	34
Visualizan las implicaciones de las acciones que acometen en el largo plazo.	2	8	10	19	38	50	19	0	17	59	45	35	58	39	12	22
PENSAMIENTO CONCEPTUAL																
Identifican tendencias, diferencias o similitudes entre la situación actual y otras pasadas.	1	4	9	10	36	56	30	0	16	40	27	32	58	84	18	12
Se valen de su bagaje de conocimientos y experiencias para identificar y resolver situaciones presentes.	0	0	2	7	14	76	47	0	6	23	18	27	55	94	50	14
Analizan las situaciones presentes utilizando sus conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.	0	0	1	7	14	89	35	0	5	19	29	24	49	103	45	13
Son capaces de explicar un concepto complejo de forma sencilla (utilizando símiles, de forma gráfica, etc.).	1	4	8	13	42	55	23	0	29	52	32	30	46	71	15	12
Van más allá de la experiencia e información disponible y encuentran soluciones innovadoras o enfoques distintos de los convencionales.	6	8	13	29	44	32	14	0	34	86	34	28	47	38	8	12

	Autoevaluación								Colaboradores							
	1	2	3	4	5	6	7	B	1	2	3	4	5	6	7	B
ORIENTACIÓN A RESULTADOS																
Dedican el tiempo necesario a los problemas. Los asuntos no se duermen encima de su mesa.	0	2	2	19	18	60	40	5	16	41	31	23	44	67	30	35
Realizan un seguimiento de su trabajo de manera que se puedan cumplir los plazos comprometidos con la calidad esperada.	0	2	5	17	31	58	28	5	8	45	34	34	52	61	18	35
Cuando se comprometen con las fechas de finalización de los trabajos, las cumplen.	0	0	6	8	20	62	45	5	8	21	37	32	51	78	25	35
No se desaniman fácilmente ante los fracasos, muestran perseverancia.	1	4	7	9	30	53	37	5	3	14	22	26	51	94	42	35
Gestionan eficazmente los recursos, realizando análisis coste-beneficio, sopesando recursos utilizados y recursos obtenidos para conseguir los resultados o tomar decisiones.	2	16	17	22	34	34	16	5	35	61	42	31	28	43	12	35
Se interesan por conseguir resultados exitosos y ambiciosos, incluso excediendo el resultado esperado.	1	3	10	23	33	52	19	5	8	31	28	26	60	70	29	35
INICIATIVA																
Toman decisiones de forma rápida ante situaciones no previstas: actúan en el momento, sin esperar.	7	19	18	25	33	29	14	1	13	47	21	34	48	79	25	20
Emprenden acciones para aprovechar oportunidades o evitar problemas potenciales.	0	3	11	19	39	48	25	1	22	73	42	29	52	38	11	20
Inician y llevan a cabo nuevos proyectos, actividades, tareas... de forma espontánea, preparándose para oportunidades que no son evidentes para otros.	6	3	13	20	39	47	17	1	34	67	43	22	38	44	19	20
Piensen de antemano en el efecto de determinadas acciones para evitar los problemas que puedan surgir en largo plazo.	0	1	8	13	33	60	30	1	25	46	54	24	51	52	11	24
Actúan de forma proactiva identificando vías de actuación que permitan a la organización obtener posiciones ventajosas de cara al futuro.	0	4	11	24	40	53	12	2	17	54	37	36	50	51	12	30

	Autoevaluación								Colaboradores							
	1	2	3	4	5	6	7	B	1	2	3	4	5	6	7	B
ORIENTACIÓN AL CLIENTE / MERCADO																
Establecen una relación de confianza con sus clientes/ciudadanos, basada en la calidad y la eficiencia.	1	0	3	14	15	65	44	4	25	49	36	27	53	52	20	25
Escuchan al cliente/ciudadano, sin intentar imponer sus ideas o aplicar soluciones preconcebidas.	0	0	11	15	26	49	40	5	22	45	40	32	48	50	26	24
Son resolutivos frente a los problemas que se les presentan, no se quedan parados. Buscan una rápida respuesta a los mismos.	0	0	4	9	18	65	46	4	16	25	33	24	47	91	30	21
Consiguen satisfacción al cliente/ciudadano, ofreciendo soluciones que superan sus expectativas tanto en plazo como en forma.	2	5	13	22	57	24	19	4	23	50	49	33	49	44	10	29
Se responsabilizan de dar respuesta a la necesidad o el problema del cliente/ciudadano, recurriendo a las personas que mejor puedan hacerlo.	0	0	6	4	20	67	44	5	17	24	31	27	51	95	20	22
Adecúan sus productos, servicios y soluciones para aportar la mejor satisfacción al cliente/ciudadano, buscando superar sus expectativas.	1	3	7	16	37	54	24	4	14	45	38	36	65	57	11	21
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																
Identifican a las personas clave de la Organización y acuden a ellas para conseguir sus objetivos cuando la estructura formal no funciona como debiera.	0	5	6	13	41	41	38	2	18	35	17	20	49	83	49	16
Identifican el papel que asume cada miembro dentro de las distintas áreas o servicios y las relaciones existentes entre ellos.	0	1	7	12	27	60	37	2	20	50	35	30	47	67	22	16
Comprenden la cultura que predomina dentro del ámbito de las distintas áreas o servicios y utilizan las pautas y comportamientos que resulten más fructíferos.	1	0	10	26	40	41	25	3	21	50	44	37	53	45	12	25
Saben a quién se tienen que dirigir dentro de la administración para conseguir provocar un efecto determinado en la organización.	0	1	9	13	33	51	36	3	8	14	28	18	43	109	46	21
Comprenden los asuntos y problemas de fondo de la administración así como las razones que motivan determinados comportamientos organizativos.	0	3	11	22	34	48	26	2	21	31	28	24	39	90	38	16

Autoevaluación

Colaboradores

IMPACTO E INFLUENCIA

	1	2	3	4	5	6	7	B	1	2	3	4	5	6	7	B
Utilizan datos, ejemplos concretos, razonamientos lógicos, etc. a la hora de exponer sus puntos de vista en una discusión.	0	1	5	6	29	61	42	2	15	38	38	28	42	80	25	21
Utilizan los medios a su alcance que les ayuden a causar un mayor impacto (presentaciones en power point, información en Internet, ... etc.).	3	7	11	19	29	43	31	3	30	64	30	26	33	51	28	25
Se dirigen a los demás pensando de antemano en el efecto que causarán sus palabras o acciones.	1	6	12	27	39	40	19	2	21	52	28	27	42	65	24	28
Adaptan su discurso y sus presentaciones en función de sus interlocutores.	2	4	7	8	35	52	36	2	12	24	32	26	59	90	21	23
Utilizan cadenas de influencia indirectas (p.e. acuden a terceros o expertos) para provocar determinados efectos en los demás.	4	21	14	26	43	27	9	2	12	50	38	25	52	61	29	20

DESARROLLO DE PERSONAS

Dedican tiempo para explicar a los demás cómo realizar el trabajo, proporcionándoles demostraciones prácticas o sugerencias para ayudarles.	0	4	8	17	44	41	19	13	47	80	38	25	29	30	9	29
Demuestran confianza en el potencial de las personas con las que trabajan para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades.	1	0	8	11	20	55	38	13	37	48	37	24	36	59	17	29
Animan y motivan a los demás después de un contratiempo o revés, expresando su confianza en que se mejorará en el futuro y sin hacer desacreditaciones personales.	0	2	7	10	20	57	37	13	42	58	27	23	37	54	18	28
Dan feed-back positivo y negativo a las personas con las que trabajan, a fin de ayudarles en su desarrollo.	0	1	14	24	36	39	19	13	46	72	38	26	31	42	4	28
Crean y preparan experiencias de formación dirigidas a mejorar las habilidades y confianza en sus colaboradores con el fin de que puedan asumir cotas más altas de responsabilidad.	7	18	12	25	30	25	16	13	65	82	36	21	27	18	10	28

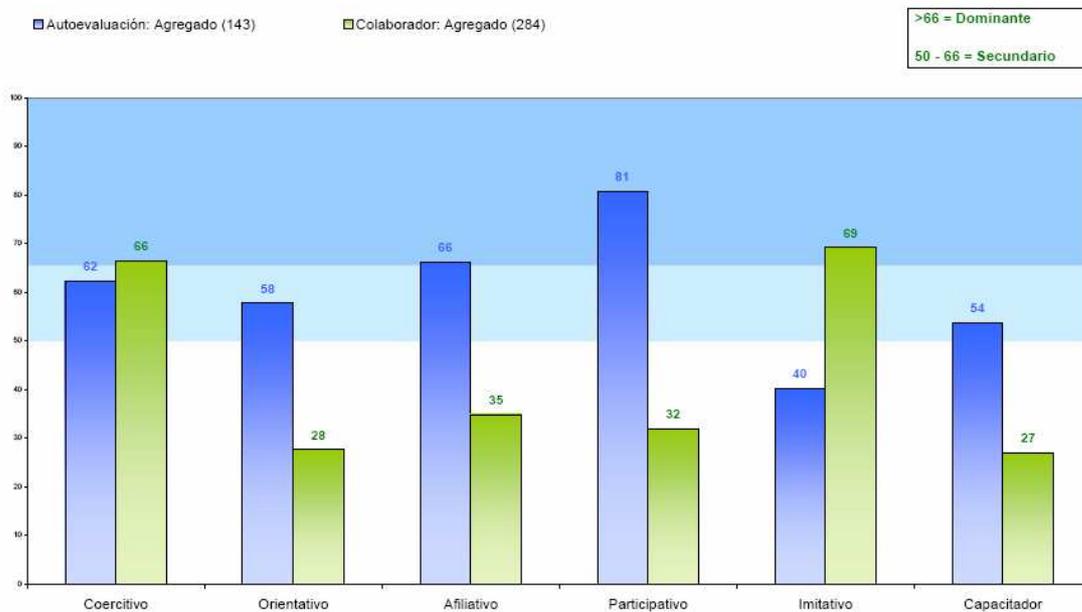
	Autoevaluación								Colaboradores							
	1	2	3	4	5	6	7	B	1	2	3	4	5	6	7	B
LIDERAZGO																
En su papel de líderes, mantienen informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se aseguran que el grupo dispone de toda la información necesaria.	1	0	6	8	30	55	46	0	64	79	36	20	43	28	10	7
Explican las razones que han llevado a tomar una decisión.	1	0	5	11	30	67	32	0	34	62	52	32	46	42	12	7
Utilizan estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (asignación de trabajos al equipo, formación, etc.).	2	6	12	18	36	46	25	1	64	80	43	27	27	29	10	7
Protegen al grupo y defienden su reputación.	0	2	9	8	13	55	59	0	38	40	37	27	43	56	37	9
Se aseguran que las necesidades del grupo están cubiertas (obtienen los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).	0	2	6	21	44	43	28	2	39	75	39	30	47	40	8	9
Llevan a cabo acciones para fomentar el espíritu de equipo y así aumentar su efectividad.	2	8	13	17	43	39	24	0	68	90	40	25	30	21	6	7
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN																
Ofrecen ayuda, comparten información o recursos con otras áreas.	0	1	5	10	19	70	41	0	26	56	49	29	38	50	16	23
Promueven la colaboración entre distintas áreas de la compañía (ej.: proponen proyectos compartidos).	2	17	12	16	37	40	21	1	53	75	47	26	25	24	12	25
Apoyan las decisiones de la organización, aunque vayan en contra de su criterio	1	3	5	16	33	53	35	0	16	30	23	22	48	84	37	27
Anteponen los intereses de la organización a los de su área, sacrificando los intereses de su área en caso de conflicto.	0	5	14	19	43	41	24	0	14	38	23	35	43	87	24	23

Los datos anteriores muestran que:

- Las principales fortalezas se dan en las competencias “Pensamiento Conceptual”, “Orientación a Resultados”, “Desarrollo de Personas”, “Liderazgo” y “Trabajo en Equipo”.
- Por el contrario, las áreas de mejora se observan en las competencias “Flexibilidad”, “Iniciativa”, “Orientación al Ciudadano” e “Impacto e Influencia”.
- Hay que destacar que en las competencias de “Impacto e Influencia”, “Desarrollo de Personas” y “Liderazgo”, a pesar de tener niveles adecuados a los definidos para el perfil ideal, se observan áreas de mejora apuntadas por los colaboradores (en este informe, figura 2.4 “Comportamientos peor valorados”).
- Estos datos sobre las tres competencias anteriores se entenderán mejor a partir de los resultados del informe de estilos de dirección y también gracias a lo aportado por los paneles de expertos.

Cuestionario de Estilos de Dirección:

Los resultados obtenidos en el informe agregado del cuestionario de estilos de dirección son los siguientes:



Se proponen tres niveles de análisis: flexibilidad, impacto en ambiente de trabajo y autoconocimiento.

En cuanto a flexibilidad nuestros estudios demuestran que los directivos más eficaces manejan un amplio repertorio de estilos (dos o tres dominantes, uno o dos secundarios). En el cuadro que estamos observando los colaboradores opinan que básicamente son dos los estilos utilizados (coercitivo e imitativo) por lo que el **grado de flexibilidad es bajo**. El grado en que un directivo asume roles distintos en función de la situación es inferior al adecuado.

Por lo que respecta al análisis del ambiente de trabajo, la investigación determina que son los estilos coercitivo e imitativo los que peor correlación mantienen con el ambiente; al ser éstos los estilos de mayor frecuencia en este estudio se puede concluir entonces que el **grado de gestión del ambiente de trabajo es bajo**. Los directivos pueden no ser conscientes de las consecuencias negativas de la utilización de dichos estilos en la percepción que sus colaboradores tienen de su entorno laboral.

Por último, los resultados demuestran que la percepción de jefes y colaboradores es muy distinta, es decir **el grado de autoconocimiento es bajo**. Normalmente no existen muchos momentos para reflexionar sobre el propio estilo ni tampoco se utilizan sistemas para recibir información sobre el nivel directivo alcanzado.

Los datos del gráfico anterior muestran que:

- Los estilos predominantes en los directivos son el coercitivo y el imitativo, estando el resto de estilos en un nivel más bajo, sin tan siquiera alcanzar el nivel secundario de aplicación.

Del análisis de los dos gráficos anteriores (de competencias y estilos de dirección) podemos concluir que los directivos de la Junta de Andalucía, en líneas generales, demuestran un **alto grado de desarrollo de las competencias personales y en menor medida de las competencias orientadas al logro pero un menor nivel bajo en aquéllas competencias de gestión**.

Paneles de Expertos

Los datos de participación en los paneles son los siguientes:

- Número de **paneles**: 13.
- De los trece paneles, **nueve** han sido con **directivos** y los **cuatro** restantes con **colaboradores**.
- **Provincias**: se han desarrollado paneles en siete de las ocho provincias andaluzas.

Tras la realización de los paneles, el colectivo participante ha identificado áreas de mejora en diferentes competencias. En los paneles se han priorizado todas aquéllas las competencias con más nivel de “gap” que inciden en su trabajo diario según muestra la siguiente tabla:

El 1 significa la mayor desviación entre perfil ideal y real, el 2 el siguiente mayor tamaño y así sucesivamente.

COMPETENCIAS	ORDEN DE PRIORIDAD	
	Directivos	Colaboradores
FLEXIBILIDAD	3	1
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		
PENSAMIENTO ANALÍTICO		(*)
PENSAMIENTO CONCEPTUAL		(*)
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	(*)	
INICIATIVA	5	5
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	1	2
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		(*)
IMPACTO E INFLUENCIA		(*)
DESARROLLO DE PERSONAS	2	3
LIDERAZGO	4	(*)
TRABAJO EN EQUIPO	(*)	4

(*) Competencias en las que se ha identificado “gap” en niveles más bajos.

Para poder identificar de manera más visual las causas que inciden en el “gap” de las competencias y estilos de dirección a mejorar, la metodología utilizada ha sido la Matriz de Ishikawa.

Para facilitar el análisis de las causas identificadas por los participantes, se han diferenciado dos paneles: Directivos y Colaboradores.

Paneles de Directivos

Los participantes han analizado en los diferentes paneles los resultados y, de manera mayoritaria, han mostrado su acuerdo con los resultados obtenidos en los Cuestionarios acerca de las competencias de “Pensamiento Conceptual” y “Analítico”, así como en “Comprensión de la Organización” y “Orientación a resultados”. Los motivos se basan tanto en el grado de conocimiento técnico y en su nivel de experiencia para las tres primeras, como en el elevado grado de compromiso y detalle que los directivos de la Junta muestran en líneas generales.

Por otro lado, los participantes están de acuerdo en que existen desviaciones importantes entre los resultados obtenidos en los cuestionarios y los perfiles ideales definidos por en el proyecto anterior. Dichas desviaciones se dan sobre todo en las siguientes competencias:

- Orientación al Ciudadano
- Desarrollo de Personas
- Flexibilidad
- Liderazgo
- Iniciativa

Los motivos identificados para explicar dicha desviación se encuentran más adelante pero los más importantes serían:

- Falta de un marco legislativo dónde pueda darse una efectiva gestión de los recursos humanos
- Falta de formación en habilidades directivas
- Falta de una cultura homogénea de gestión de personas en la Junta de Andalucía.

Las causas pueden verse en los siguientes gráficos de Ishikawa:

Paneles de Colaboradores

En el caso de los colaboradores, los participantes han analizado los resultados concluyendo de forma mayoritaria que las principales fortalezas se encuentran en las competencias “Pensamiento Conceptual”, así como en “Identificación con la Organización” y “Orientación a resultados”. Los motivos se basan tanto en el grado de visión global mostrado por los directivos de la Junta en el caso de la primera competencia, como en la calidad de las actividades desempeñadas en las funciones y tareas propias por parte de los directivos.

5. Recomendaciones finales

En base al análisis causal anterior, los directivos participantes aportan las siguientes recomendaciones:

RECOMENDACIONES DE DIRECTIVOS

1º.- Liderazgo:

- Es necesario desarrollar un Plan de Formación específica, con herramientas concretas para poder gestionar equipos. La impartición de esta formación resulta muy conveniente para los niveles analizados (27 a 30). Dicho Plan de Formación debería incluir un mínimo de horas de formación en habilidades en los perfiles de responsabilidad.
- Además se debería programar una evaluación periódica del nivel directivo que evalúe la correcta aplicación de las funciones directivas. Para implantar una evaluación objetiva y adecuada a las necesidades de la función pública, se debería diseñar un Sistema de Gestión del Desempeño para los directivos de la Junta: dicho sistema facilitaría la comunicación con los niveles superiores y mejoraría la fijación de objetivos.
- Mejorar el nivel retributivo de los directivos. Para ello se deben implantar sistemas de incentivos en función del desempeño de los directivos.
- Establecer con una periodicidad mensual, una reunión de trabajo operativa con todos los integrantes del servicio, con un orden del día comunicado con antelación por el Jefe de Servicio, y donde se trataran los objetivos y temas a desarrollar en un determinado plazo temporal. Las reuniones deben ayudar a priorizar las acciones, diseñar estrategias, repartir el trabajo en función de los conocimientos/experiencia, facilitar la comunicación y la aportación de ideas, mejorando la relación interpersonal.
- En el mismo sentido, deberían establecerse unos talleres de trabajo para el desarrollo de las competencias directivas, donde los Jefes de Servicio que lideran las reuniones de sus equipos, puedan compartir e intercambiar impresiones que faciliten la mejora en la calidad directiva.
- Adiestramiento en técnicas de comunicación, de motivación y gestión de equipos.
- Incluir en el sistema de selección de directivos/PLD, factores que midan la capacidad de gestión de equipos y las habilidades del aspirante.

2º.- Desarrollo de Personas:

- Para facilitar el desarrollo de las personas, éstas deben sentirse cómodas en sus puestos de trabajo, deben percibir que tienen una carrera profesional y posibilidades de desarrollo, lo que llevaría a una mayor estabilidad, menor rotación y la creación de equipos más estables que trabajen como auténticos equipos de alto rendimiento. Para llevar a cabo todo lo anterior, los directivos participantes proponen llevar a cabo las siguientes acciones:

- Para la selección del personal, contrastar el perfil que se alega y el que se concursa, y que no quede solamente reflejado en la documentación.
- Elaborar una nueva regulación de la modalidad y proceso de provisión de puestos, generando medidas que favorezcan la estabilidad de los equipos.
- Para desarrollar a las personas, además, hay que motivarlas, por lo que sería adecuado incrementar por los directivos la parte de habilidades (centrada en el feedback, comunicación de resultados, refuerzos positivos, elaboración de críticas constructivas, participación en la toma de decisiones), y la de gestión (centrada en la gestión directa de retribución variable/complementos, incentivos por productividad).
- A nivel organización, se debería diseñar una política de RRHH adecuada a las necesidades actuales, dirigida a desarrollar los estímulos necesarios, así como los recortes que permitan una gestión de personal y equipos más eficaz.

3º.- Flexibilidad:

- Para poder ser flexibles dentro de una organización con cultura funcional se debe formar a las personas que gestionan grupos en el “arte” de las habilidades. Los conocimientos en esas habilidades permiten adecuar las personas a los puestos.
- El criterio de adaptación persona-puesto debe incluirse dentro de los criterios normativos que rigen los concursos.
- Un sistema de gestión del desempeño ayuda a gestionar adecuadamente a las personas, siendo flexible y pudiendo anticiparse a las necesidades concretas que puedan incidir de manera positiva/negativa en el equipo de trabajo.
- Además de todo lo anterior, la flexibilidad pasa por llevar a cabo diferentes acciones más operativas detalladas a continuación:
 - Distribución de tareas entre diferentes departamentos.
 - Adecuar estructuras a funciones y competencias.
 - Circuitos de recepción de iniciativas políticas.
 - Reestructurar organigrama de Consejerías.
 - Definir funciones propias de la dirección que corresponde a la función pública directiva.
 - Dotar de herramientas directivas a la función pública directiva.

4º.- Iniciativa:

- Los directivos consideran necesario llevar a cabo un análisis interno de procesos que permita definir mejor el rol de cada persona. De esta manera la gente estará más motivada, y se puede trabajar en equipo

- El desarrollo de las personas fomenta la iniciativa y la aportación de ideas.
- La iniciativa debe incidir directamente en las actividades necesarias para el diseño y desarrollo de los servicios: es decir deben optimizar los recursos disponibles para obtener un elevado grado de satisfacción del ciudadano.
- Las iniciativas deben estar respaldadas por los superiores. Además, para que sean efectivas, deben comunicarse en cascada, así como los procedimientos necesarios para ponerlas en marcha.

5º.- Orientación al Ciudadano:

En el caso de la orientación al ciudadano, los directivos participantes muestran dos claras tendencias:

- En primer lugar consideran que no se podrá tratar este punto hasta trabajar sobre los anteriores. Por lo tanto las acciones previas están encaminadas a mejorar de manera perceptible la orientación al ciudadano, que es alrededor de lo que se articula la función pública.
- En segundo lugar, consideran que la orientación al ciudadano en la situación actual, es complicada de ejecutar por parte de los directivos. Para poder llevar a cabo su trabajo con ciertos visos de seguridad, recomiendan implantar una serie de medidas encaminadas a facilitar la labor del directivo:
 - En la actualidad los ciudadanos han incrementado muchísimo el nivel de petición de responsabilidad a la administración, por lo que se deben incrementar los niveles de satisfacción al ciudadano, trabajando en el diseño proactivo de productos y servicios que cubran las necesidades y expectativas de éstos, anticipándose en la medida de lo posible a la demanda por el colectivo.
 - Para poder mejorar realmente el nivel de orientación al ciudadano debe existir un planteamiento de cambio estratégico para generar y prestar un buen servicio, no sólo en el trato directo con el cliente.

6º.- Trabajo en Equipo:

- Formación práctica para mejorar
- Implantar Programas de Formación por Servicio: los que trabajan juntos deben aprender las habilidades necesarias para hacerlo como un Equipo de Alto Rendimiento.
- Gestión del conocimiento eficaz: incrementado la transferencia de conocimientos

7º.- Orientación a Resultados:

- El directivo debe mantener y hacer mantener los altos niveles de calidad en todas las tareas (tal y como se vienen haciendo), pero dotando a esas tareas de un mayor nivel de orientación al cliente.

RECOMENDACIONES DE COLABORADORES

Por otro lado, los participantes están de acuerdo en que existen “gaps” claros entre los resultados obtenidos en los cuestionarios y los perfiles ideales definidos por la Junta. Dichas desviaciones se dan sobre todo en las siguientes competencias:

- Orientación al Ciudadano
- Desarrollo de Personas
- Flexibilidad
- Liderazgo
- Iniciativa

Los motivos identificados para dicho “gap” se encuentra, según los participantes, en la necesidad de diseñar y poner en práctica con mayor nivel de flexibilidad y de forma proactiva (“Flexibilidad” e “Iniciativa”), los productos y servicios ofertados por la Junta, adecuándose con mayor nivel de detalle a las necesidades del ciudadano y del entorno (se aprecia en los colaboradores un alto nivel de autoexigencia).

Por otro lado consideran que existen ciertos hábitos adquiridos por el nivel directivo en la Junta que no facilitan el desarrollo de las personas ni tampoco el poder ejercer el liderazgo de manera adecuada a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

En el mismo sentido, son los propios colaboradores los que consideran que las acciones de formación y desarrollo iniciadas por la Junta para desarrollar estos aspectos en los directivos, son francamente positivas y adecuadas a sus demandas.

En base a lo anterior, se priorizan las causas y se aportan las siguientes recomendaciones:

1º.- Flexibilidad e Iniciativa:

- Los participantes consideran que son complementarios y necesarios para poder complementar el pensamiento analítico, así como gestionar de manera efectiva en los equipos.
- Consideran que ambas competencias se encuentran al mismo nivel y son complementarias.
- Para incrementar los niveles de ambas competencias, se propone abandonar la rigidez normativa impuesta desde Sevilla, alineando con anterioridad, como se ha dicho más arriba, los equipos, dotándoles de criterios homogéneos, pero con cierto grado de flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los ciudadanos de cada provincia.

2º.- Trabajo en Equipo:

- Se deben desarrollar acciones concretas que fomenten el trabajo en equipo, entre compañeros del mismo departamento y entre consejerías, que fomenten la comunicación (más informal, menos reglada y más operativa).
- Apoyo por parte de la Administración para que los directivos puedan desarrollar a su equipo.
- Debe gestionarse de una manera más eficaz los concursos ya que no ayudan a crear equipo y hace que los directivos no puedan gestionar de manera adecuada a las personas.

- No existen mecanismos que ayuden a los directivos a “castigar o premiar” en función del desempeño individual dentro del equipo.
- Los directivos deberían poder gestionar equipos en base a directrices comunes definidas por la Administración.

3º.- Desarrollo de Personas:

- Faltan habilidades directivas en los jefes, por lo que los colaboradores no disponen de un “modelo” que puedan seguir. Este hecho desmotiva a las personas, y hace que no se facilite la relación directivo-colaborador. Para mejorar este aspecto, deberían desarrollarse planes de formación en habilidades de gestión de personas para los directivos.
- Los directivos no dan feedback continuado a sus colaboradores, lo que impide conocer las áreas de desarrollo en el desempeño del puesto.
- Falta colaboración muchas veces entre pares, es decir: el directivo no fomenta la colaboración por tener un estilo más individualista, y los colaboradores no fomentan la colaboración por estilo organizativo. Debemos ser conscientes de los beneficios del trabajo en equipo.
- La elevada rotación de las personas hace difícil que los directivos puedan establecer acciones de desarrollo dada la poca estabilidad de los equipos. Se debería diseñar un sistema de promoción interna más justo que premiara o facilitara la creación de equipos estables de trabajo.

4º.- Orientación al Ciudadano:

- La estabilidad favorecería a la transformación de grupos en equipos de trabajo, lo que redundaría en un claro beneficio para el ciudadano.
- En la actualidad los estilos de dirección no son los más adecuados ya que la mayoría de los colaboradores tienen mucha más experiencia que el mando, por lo que son críticos y juzgan desde la experiencia. Esto no facilita el trabajo y genera retrasos por sobrecarga de trabajo en las entregas a los ciudadanos.
- El personal debe tener claro que las actividades en la función pública están orientadas al ciudadano. Para ello sería conveniente establecer criterios de selección de personal, más allá de la antigüedad, que permitan una adecuación de roles (persona – puesto), y que ayude a mejorar la percepción que el ciudadano tiene de la Administración.

5º.- Pensamiento Analítico:

- Deben establecerse sistemas que faciliten la estabilidad dentro de los equipos, impidiendo la “fuga” del conocimiento técnico.

6º.- Pensamiento Conceptual:

- Los directivos deben tener una mejor visión global, para lo que deberían contar con los colaboradores, en la aportación de nuevas perspectivas más acordes con la realidad percibida por el ciudadano y no tan alineada con la “realidad política”. Este comportamiento fomenta también el desarrollo de las personas.

7º.- Conocimiento Organizativo:

- Se debe incrementar el nivel de contacto de las empresas públicas.
- Se debe incrementar el contacto con otras empresas públicas en otras provincias.
- Se debe incrementar el contacto entre responsables dentro de la organización.

8º.- Impacto e Influencia:

- Mejorar las habilidades directivas de los responsables. Es fundamental mejorar la comunicación, fundamental a la hora de fijar objetivos, capacitar a los colaboradores y dar feedback, positivo y negativo.

9º.- Liderazgo:

- Los directivos deben adecuar sus estilos de dirección a las personas, y no al grupo en general. Para ello, deben recibir formación en habilidades, pero sobre todo seguimiento y ayuda a la hora de implantar planes de acción con los colaboradores, para que dichos planes sean objetivos, alcanzables y realistas.
- Deben existir programas de formación que ayuden a desarrollar las habilidades necesarias en los niveles directivos.

6. Conclusiones finales

En último lugar queremos desarrollar las conclusiones obtenidas en las diferentes fases ejecutadas a lo largo de todo el Proyecto de Análisis Competencial.

Conclusiones de las BEI´s:

- Del análisis comparado entre los BEIS y del perfil del puesto se puede adelantar que los principales puntos fuertes de los directivos se encuentran en :
 - Identificación de la Organización.
 - Pensamiento Analítico.
 - Pensamiento Conceptual.
- Por otro lado los aspectos que merecerían un mayor esfuerzo en formación son los siguientes:
 - Flexibilidad.
 - Impacto e Influencia.
 - Desarrollo de Personas.
 - Liderazgo.
 - Trabajo en Equipo.

Conclusiones de los cuestionarios:

De competencias

- Las principales fortalezas se dan en las competencias “Pensamiento Conceptual”, “Orientación a Resultados”, “Desarrollo de Personas”, “Liderazgo” y “Trabajo en Equipo”.
- Por el contrario, las áreas de mejora se observan en las competencias “Flexibilidad”, “Iniciativa”, “Orientación al Ciudadano” e “Impacto e Influencia”.

De estilos

En el caso de la Junta de Andalucía, la situación actual muestra el uso de estilos coercitivos e imitativos.

En este sentido, la Junta, y por ende sus directivos, se orientan a la consecución de resultados, es decir, trabajan para poder ofrecer servicios de calidad y con las necesarias garantías normativas al ciudadano, dejando en muchas ocasiones de lado la atención al ámbito interno (liderazgo adecuado a necesidades y expectativas de los colaboradores, desarrollo de personas, delegación de actividades y tareas, procesos de formación/capacitación en el puesto de trabajo, etc.

Los cuestionarios de evaluación de estilos facilitan poder identificar el grado de madurez de una determinada organización. Con carácter general, los niveles de madurez más altos se caracterizan por desarrollar estilos orientativos y participativos, mientras que las organizaciones menos maduras desarrollan estilos coercitivo e imitativo.

Históricamente los estilos más relacionados con modelos burocráticos se han caracterizado por comportamientos más autoritarios o muy centrados en la ejecución de tareas concretas que un colaborador tiene que desarrollar.

Conclusiones de los Paneles de Expertos:

Resulta concluyente el acuerdo existente entre directivos y colaboradores en lo que se refiere a las áreas de mejora y fortalezas del colectivo evaluado.

La posible discrepancia entre resultados de las Beis y de los cuestionarios se resuelve en los paneles al dar mayor validez a las Beis en lo que se refiere a las competencias de liderazgo, desarrollo de personas y trabajo en equipo.

Los participantes en los paneles tanto directivos como colaboradores están de acuerdo en que los niveles en dichas competencias no son tan altos como se apunta en los cuestionarios.

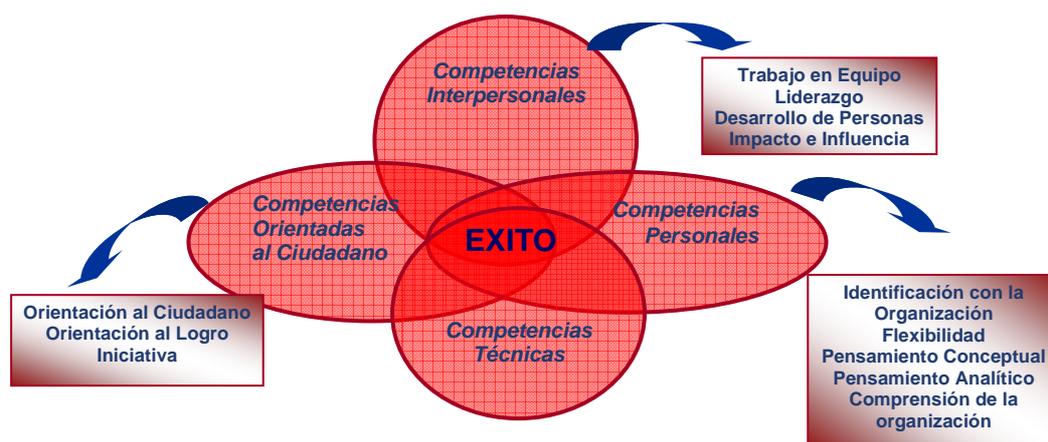
En cuanto a trabajo en equipo se considera que la puntuación puede reflejar una cierta cooperación entre personas del mismo equipo pero no refleja la relación entre distintos equipos ya que dicha relación es muy escasa. Se entiende que muchos participantes pudieron pensar más en su propio equipo que en la relación entre equipos a la hora de evaluar dicha competencia.

Respecto a las competencias de liderazgo y desarrollo de personas, los participantes en los paneles sienten que los directivos alcanzan los niveles más bajos de dichas competencias pero no los siguientes grados: los datos resultantes de los cuestionarios de estilos pensamos que vienen a clarificar aún más la situación: efectivamente los estilos coercitivo e imitativo se corresponden con los niveles inferiores de las competencias analizadas.

Los resultados tan bajos en los estilos orientativo, participativo y capacitador vienen a validar la hipótesis antes expuesta.

Por consiguiente, podemos hablar de altos niveles de competencias en el ámbito de la gestión personal pero no tanto (como nos confirman Beis, cuestionarios de estilos y paneles) en las competencias de gestión interpersonal y/o de otros.

El resultado definitivo si utilizamos el siguiente modelo sería de un nivel alto de adecuación en las competencias personales y técnicas, un nivel medio en las competencias de orientación al ciudadano y un nivel bajo en las competencias interpersonales.



De otra forma y comparando con el perfil meta o perfil de excelencia y la autoevaluación con la evaluación de los colaboradores podemos observar las siguientes diferencias:

	Perfil meta	Perfil actual EIC	Diferencias
Flexibilidad	4	2,20	1,80
Identificación con la organización	3	2,60	0,40
Pensamiento Analítico	3	2,50	0,50
Pensamiento Conceptual	3	2,90	0,1
Orientación a resultados	4	2,70	1,30
Iniciativa	4	2,60	1,40
Orientación al cliente-ciudadano	5	3,10	1,90
Comprensión de la organización	4	2,70	1,30
Impacto e influencia	4	2,40	1,60
Desarrollo de personas	3	2,20	0,80
Liderazgo	3	2,40	0,60
Trabajo en equipo	3	2,30	0,70

	Autoevaluación	Colaboradores	Diferencias
Flexibilidad	3,54	3,01	0,53
Identificación con la organización	3,62	3,30	0,32
Pensamiento Analítico	3,39	2,86	0,53
Pensamiento Conceptual	4,31	3,75	0,56
Orientación a resultados	5,15	4,63	0,52
Iniciativa	3,70	3,07	0,63
Orientación al cliente-ciudadano	4,44	3,83	0,61
Comprensión de la organización	4,38	3,96	0,42
Impacto e influencia	3,68	3,43	0,25
Desarrollo de personas	4,21	3,30	0,91
Liderazgo	4,37	3,29	1,08
Trabajo en equipo	4,44	3,98	0,46

En el siguiente cuadro se observan los datos en su conjunto

