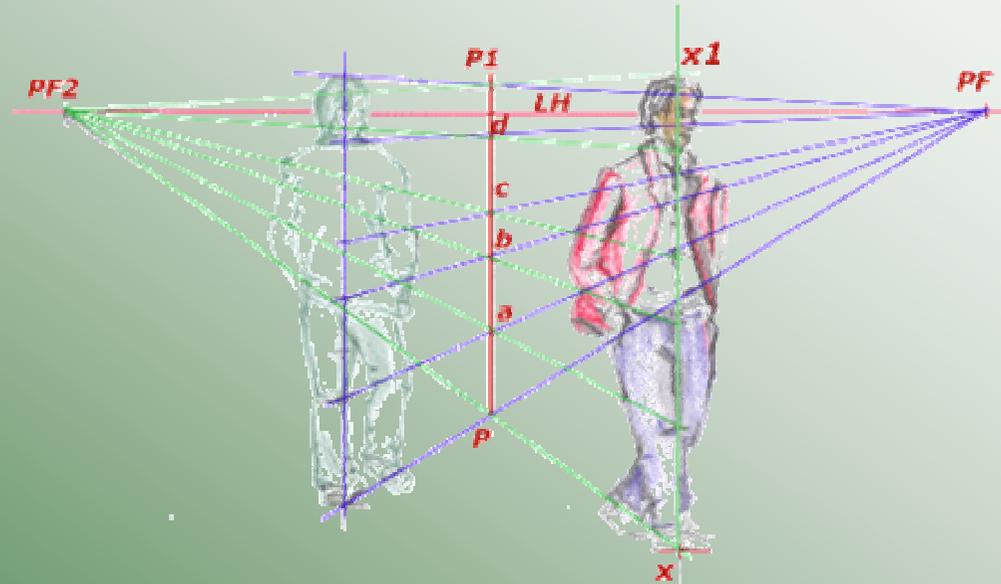




Instituto Andaluz de Administración Pública  
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



# Proyecto Piloto para el Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas

## Informe Final

1. Introducción.
2. Resumen Programa.
  - 2.1. Decálogo del Taller de Comunicación.
  - 2.2. Decálogo del Taller de Capacitador.
  - 2.3. Decálogo del Taller de Participativo.
  - 2.4. Decálogo del Taller de Estilo Orientativo.
  - 2.5. Decálogo del Taller de Flexibilidad.
  - 2.6. Decálogo del Taller de Orientación al Ciudadano.
  - 2.7. Decálogo del Taller de Orientación al Logro.
3. Resultados de satisfacción de los alumnos en los talleres.
  - 3.1. Valoración Cuantitativa.
  - 3.2. Valoración Cualitativa (resumen).
4. Resultados del Proyecto.
  - 4.1. Resultados Informes COMPETENCIAS.
  - 4.2. Resultados Informes ESTILOS DE DIRECCIÓN.
  - 4.3. Informe Resultados AMBIENTE DE TRABAJO.
5. Conclusiones



# 1. Introducción

En el año 2005 el Instituto Andaluz de Administración Pública se propone diseñar un programa específico para el personal directivo.

Para ello, el primer paso que se dio fue definir el perfil de competencias del directivo público en la Junta de Andalucía.

Esta se realizó:

- Entrevistas de Incidentes Críticos
- Cuestionarios de Competencias y Estilos de Dirección
- Paneles de Expertos

El resultado que se obtuvo es el siguiente perfil de competencias:

|   |  |
|---|--|
| <i>Flexibilidad</i>                       | 4: Adapta su estrategia  |
| <i>Identificación con la Organización</i> | 3: Apoya a la Organización   |
| <i>Pensamiento Analítico</i>              | 3: Identifica relaciones múltiples                                 |
| <i>Pensamiento Conceptual</i>             | 3: Utiliza conceptos complejos                                     |
| <i>Orientación a Resultados</i>           | 4: Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos      |
| <i>Iniciativa</i>                         | 4: Se anticipa a medio plazo                                       |
| <i>Orientación al Cliente – Ciudadano</i> | 5: Aborda las necesidades de fondo del cliente-ciudadano           |
| <i>Comprensión de la organización</i>     | 4: Entiende las relaciones de influencia dentro de la organización |
| <i>Impacto e Influencia</i>               | 4: Calcula el impacto de sus palabras y acciones                   |
| <i>Desarrollo de personas.</i>            | 3: Da explicaciones / ofrece ayuda                                 |
| <i>Liderazgo</i>                          | 3: Promueve la eficacia del grupo                                  |
| <i>Trabajo en Equipo y Cooperación</i>    | 3: Solicita opiniones al resto del grupo                           |

Una vez obtenido el perfil, se desarrolló un proyecto para conocer la situación actual en competencias y estilos de dirección de los directivos de la Junta de Andalucía.

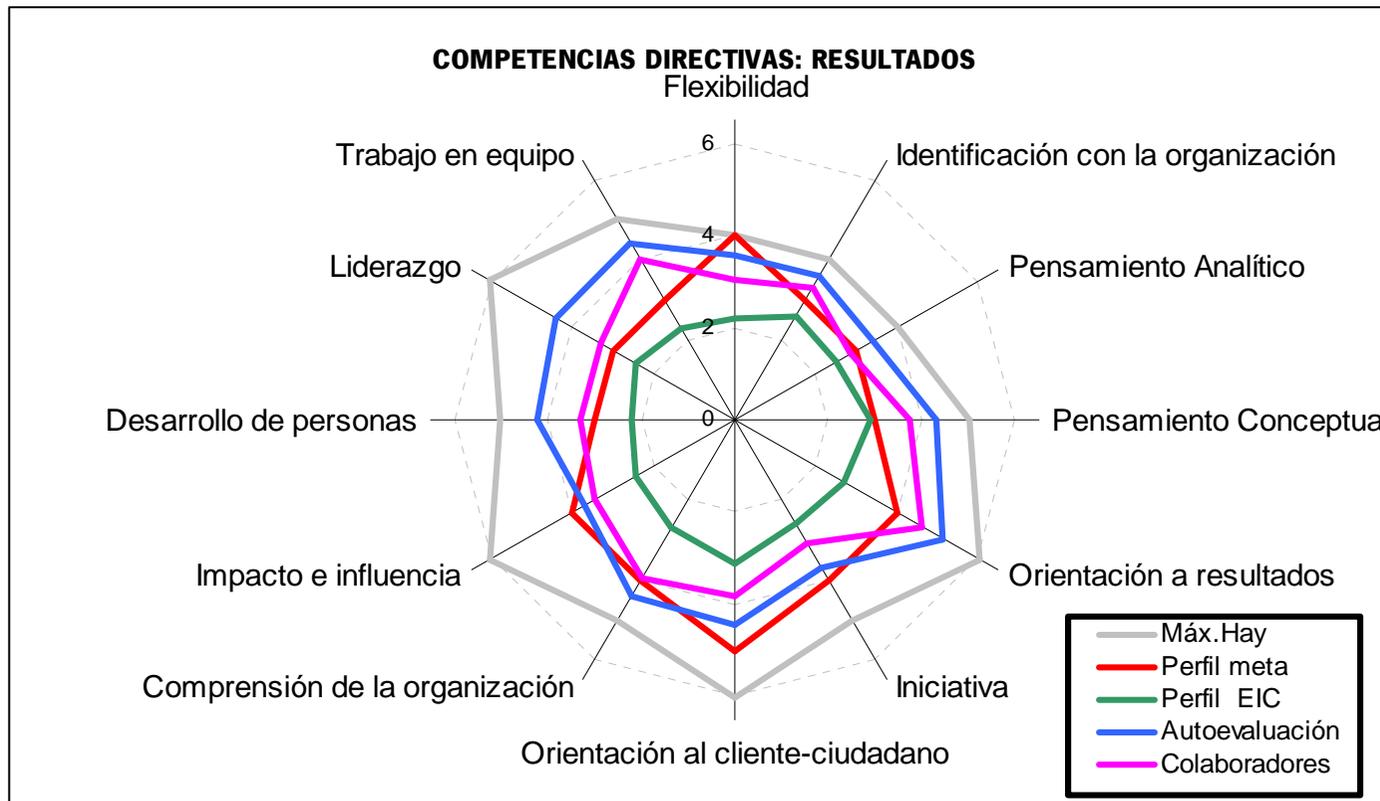
Este proyecto consistió en la realización de:

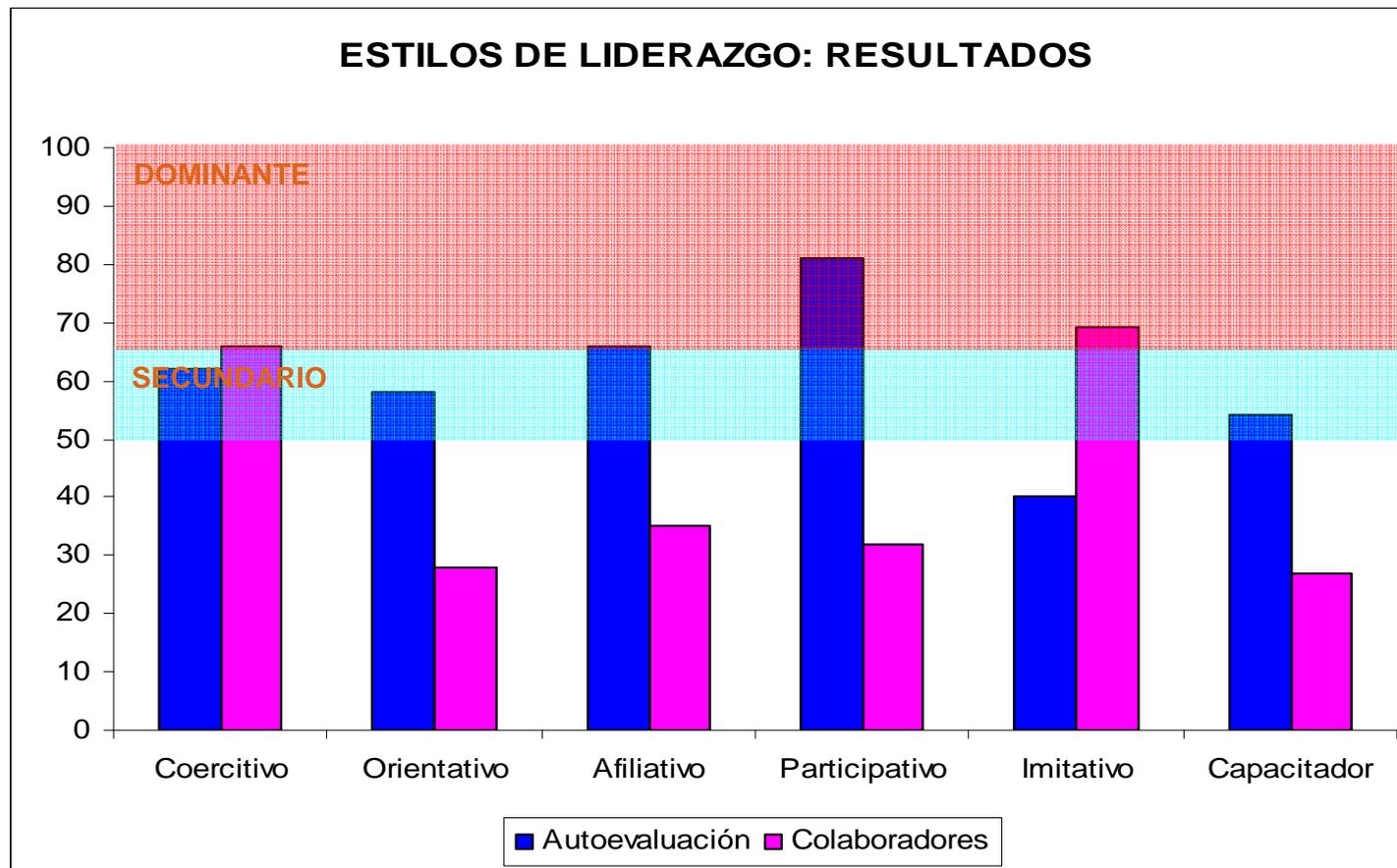
- Entrevistas de Incidentes Críticos

10 entrevistas aleatorias

- Cuestionarios de evaluación
  - 146 personas directivas
  - 287 colaboradores
- Trece paneles de expertos.

Los resultados se pueden ver en el gráfico siguiente.







Los resultados en competencias son muy elevados, en algún caso, por encima del perfil de excelencia. En cambio, los resultados en estilos de dirección indican una baja flexibilidad, un bajo autoconocimiento y una correlación negativa con el ambiente de trabajo deseado.

Partiendo de estos resultados y con el fin de validar una metodología que incrementará las competencias de los directivos, se puso en marcha, con la colaboración de Hay Group el **Proyecto Piloto para el Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas.**

## 2. Resumen programa

El programa se desarrolló durante el año 2008 siguiendo el siguiente esquema:

### Etapas del Proceso

*Estas dos fases se repiten por cada una de las 3 competencias*



En un primer momento estaban inscritas 40 personas de las que 31 finalizaron el programa en su totalidad.

Se realizaron 18 talleres de 16 horas:

- 6 de Comunicación
- 2 de Estilo Capacitador
- 1 de Estilo Participativo
- 1 de Orientación al Logro
- 2 de Flexibilidad
- 4 de Estilo Orientativo
- 2 de Orientación al Ciudadano

Cada uno de estos talleres tuvo su correspondiente sesión de seguimiento de 4 horas.

Cada una de las personas participantes en el programa participó en 3 sesiones individuales con un consultor (durante la ejecución de todo el proyecto participaron 6 consultores)

- 1ª Sesión: Entrega del informe e interpretación de los resultados
- 2ª Sesión de Orientación: Seguimiento Plan de acción
- 3ª Sesión: Entrega del Informe final y próximos pasos

La metodología que se siguió en los talleres fue eminentemente práctica. En la mayoría de los casos asistieron 6 personas a cada taller realizado.

En cada uno de los talleres realizados se dedicaron 20-30 minutos al finalizar la jornada para la realización del Plan de Acción.

Asimismo, también se realizó en cada taller un decálogo de “buenas prácticas de cada competencia”. El resumen de los mismos es el que sigue:

### **2.1. Decálogo del Taller de Comunicación**

- Distancia pública en primeros momentos en reunión.
- Preparar bien los primeros minutos.
- Utilizar estilos de comunicación adaptados a cada momento.
- Al finalizar reunión establecer de forma clara, breve, concisa las conclusiones, acuerdos, planes de acción.
- Mantener la coherencia entre lo que se comunica y lo que se pretende obtener.
- Definir los objetivos, la estrategia y las herramientas (plan de acción); pero con cintura (siempre alternativas).
- Al iniciar la reunión de forma clara, breve y concisa establecer objetivos, incluso procesos.
- Actuaciones basadas en: sinceridad, coherencia / criterio, respeto / diversidad, CONFIANZA.
- Clarificar el objetivo o los objetivos.
- Definir o cuidar el entorno en función del tipo de reunión, de los objetivos perseguidos...

## 2.2. Decálogo del Taller de Capacitador

- Dar seguridad de las propias capacidades de los colaboradores.
- Reconocer y poder manifestar los logros del equipo.
- Disponer de las herramientas necesarias para desarrollar a la gente que está a nuestro cargo.
- Propiciar la creatividad / participación.
- Asumir riesgos calculados.
- Feedback: Empezar por lo positivo y finalizar con lo negativo (áreas de mejora) Dar refuerzo para mejorar las debilidades.
- Hacer plan de acción con cada persona.
- Tener claridad a la hora de transmitir el objetivo. Asegurarse de que el mensaje llega de la forma correcta.
- Evaluación / seguimiento.
- Mostrar confianza en las personas con las que trabajamos.

## 2.3. Decálogo del Taller de Participativo

- Establecer un calendario de reuniones, para hablar y también para escuchar.
- Preparar las reuniones, no sólo el tema a tratar, también metodología, fases de la reunión...
- Ante los problemas....preguntar...antes de dar una solución....seguir preguntando
- Proporcionar reconocimiento: sólo quien se siente válido se “arriesga” a dar su punto de vista
- Proporcionar información: sólo quien se siente con la información necesaria se “arriesga” a dar su punto de vista.
- Agradecer todas las intervenciones aunque aporten poco...
- Analizar con tu equipo los temas importantes, “cuatro ojos ven mejor que dos...”
- Hacer que algún colaborador coordine una parte de la reunión
- Revisar tu “cuadro de estilos”, personaliza tus estilos en función de tus colaboradores
- Buscar el consenso, algunas decisiones necesitan de un equilibrio entre intereses algo contrapuestos.

#### 2.4. Decálogo del Taller de Estilo Orientativo

- Fomenta el ser más participativo y el trabajo en equipo.
- Delega sin dejar de ser responsable.
- Fomento buen clima laboral, comunicación interna.
- Ten en cuenta las posibles circunstancias personales de tus colaboradores.
- El trabajo diario es importante. No urgente, no intenso. No va la vida en ello.
- Ganar confianza de los colaboradores, para otorgar plena libertad y respaldo en el trabajo.
- Despojar a las tareas de complicaciones, “todo es sencillo”.
- Organización, autoorganización como una de las prioridades a adoptar.
- Ideas claras y acertadas. Ninguna preconcebida.
- Dominio suficiente de las materias de su competencia.

#### 2.5. Decálogo del Taller de Flexibilidad

- Ten en cuenta las barreras / resistencias del cambio por las que atravesamos todos, busca soluciones para cada una de ellas.
- Manifiesta entusiasmo, no tirar la toalla.
- Mira otros puntos de vista, muévete y mira al otro lado de la “pelota”.
- Elimina tus filtros mentales.
- Abre tu mente, piensa de otra forma.
- De vez en cuando, rompe con la rutina.
- “Saca conclusiones a través de ejercicios que promuevan otra manera de pensar (rompehielo)”.
- Recíclate.

## 2.6. Decálogo del Taller de Orientación al Ciudadano

- Alto sentido de “servidor público”. No confundir con poder o reglamentos.
- La cuenta de resultados es la satisfacción del ciudadano.
- Empatía, saber escuchar con atención, tiempo necesario.
- Da soluciones integrales.
- Empatía, adapta lenguaje.
- No generar falsas expectativas.
- Legalidad, rigurosidad.
- Análisis de la evolución del ciudadano (súbdito → cliente).
- Cambio de exigencias.
- Profesional con flexibilidad. Huir del desertor.

## 2.7. Decálogo del Taller de Orientación al Logro

- Claridad en los objetivos Marte (Medibles, Alcanzables, Retadores, Temporales y Específicos)
- Gestionar, preparar reuniones.
- Visión global.
- Tener datos, medición...
- Ser proactivo.
- Diseño de los planes de acción.
- Paso a paso / seguimiento, disfrutar...
- Acciones correctoras.
- Ganas, voluntad de mejorar. Ser más ambicioso.

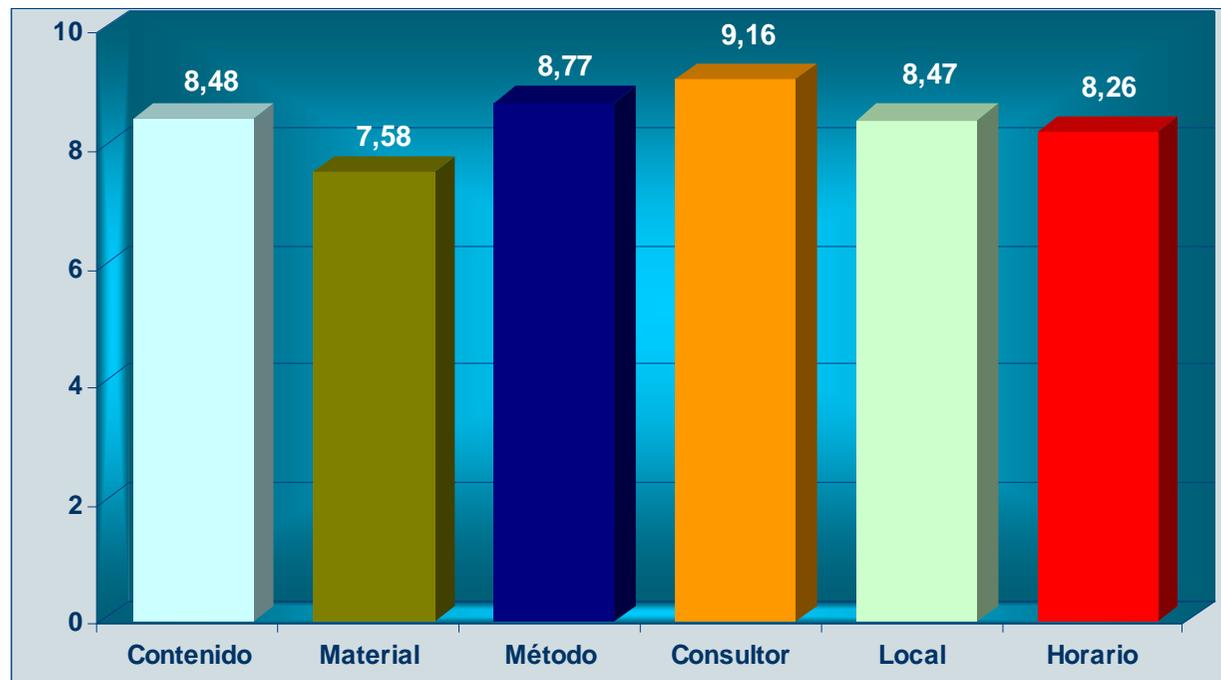
### 3. Resultados de satisfacción de los alumnos en los talleres



Tras la realización de los talleres, cada participante cumplimentó una encuesta de satisfacción del mismo.

El informe agregado de los 18 talleres es el siguiente:

#### 3.1. Valoración Cuantitativa



### 3.2. Valoración Cualitativa (Resumen)

(Se recoge solamente los ítems más destacados de cada apartado.)

- **Lo que más me ha gustado del curso. Por qué**
  - Documentación: clima y práctica. Entorno agradable (profesora y participantes).
  - La posibilidad de compartir experiencias.
  - El método, por lo participativo y por la posibilidad de conocer a iguales.
  - Generación de ideas. Son útiles para mi progreso.
  - Conocer el funcionamiento de todo el contenido del taller. Se han hecho casos prácticos, pero basados en una teoría aplastante, muy bien explicada.
  - Lo práctico que ha sido y lo que ha servido para compartir experiencias sobre técnicas de comunicación.
  - Los trabajos prácticos. La posibilidad de reconocermé a través de los demás.
  - La metodología participativa y activa del alumnado, te ayuda a reflexionar.
  - El tamaño del grupo. Porque facilita la participación.
  - Utilidad de la materia impartida. Aménidad en la impartición de la materia.
  - Los ejercicios prácticos por que a través de ellos ha sido muy fácil sacar premisas interesantísimos.
  - La metodología y el contenido. Facilita la participación de todos y es fácilmente aplicable a mi trabajo.
  - Los casos reales que se han planteado, porque nos sirve para pensar en el día a día.
  - Hemos tocado aspectos muy diversos sin tener sensación de agobio. Ha sido muy práctico el curso.

- **Lo que menos me ha gustado del curso. Por qué**
  - Creo que se debieran hacer grupos algo más numerosos, 8 o 10 personas.
  - Demasiada “catarsis”.
  - Demasiado poco tiempo.
  - Quizás ha faltado algo de teoría (o quizás sea que yo no he leído con profundidad el material con anterioridad).
  - Algunos temas los conocía, aunque ello no impedía volverlo a hacer con entusiasmo.
  - Los role-play por mi dificultad para enfrentarme a las situaciones.
  - Un poco acelerado; podía tener alguna hora más.
  - Quizás la duración (escasa).
  - Debería seguir profundizando durante más días.
  - Daría más tiempo al entrenamiento de resolución de problemas.
  - En alguna práctica habría que profundizar algo más.
  - Se monopoliza el tiempo por algunos alumnos y tanto aportar su experiencia.

- **Qué añadiría**
  - Más “juegos” porque son muy gráficos.
  - Más documentación y experiencias.
  - Más información y tiempo.
  - Más contenidos.
  - Una introducción teórica (pequeña).
  - Más horas de duración.
  - Algo más de sistematización de la reflexión. Reforzar el hilo conductor.
  - Prácticas de comunicación grabadas. No terminar con un plan de acción, aunque luego lo hagamos.
  - La posibilidad de extenderlo a otros colaboradores, jefes de sección, departamento. Posiblemente en un futuro refuerzos otros talleres.
  - Adaptar el lenguaje y algunos contenidos de las herramientas y técnicas que se utilizan. Y los casos y sus datos (más cercanos y reales...).
  - Tiempo. Hay algunos aspectos que con más ejemplos, prácticas o experiencias personales se mostrarían completados.
  - Alguna publicación específica sobre la materia para cuando tenga tiempo para poder profundizar al respecto.

- **Qué suprimiría**
  - Lo vemos intenso en términos de tiempo.
  - Las prisas.
  - Los plazos concretos de tiempo.
  - Creo que no le sobra nada.
  - Tantas experiencias personales.
  - Nada.
  - La entrega por partes de la documentación. La prefiero toda, ordenada de una vez.
  - Algunos ejercicios cuyo único sentido parece ser despertarnos.
  - Las tardes.
  - En algún momento tenía la sensación de perder el tiempo pero después cuando he conocido los objetivos de lo que se hacía he cambiado de idea. Por ello, creo que no suprimiría nada.

- **Opinión del curso**
  - Agradable, práctico, motivador.
  - Muy favorable.
  - Capacitador en las tareas que cada uno considera puede resolver.
  - Cubre mis expectativas.
  - El curso es muy interesante y hace que reflexiones sobre muchos temas.
  - Me parece interesante para el trabajo que realizo y creo que me puede aportar mucho.
  - Bueno, mejorarle con una tercera jornada para elaborar el plan de acción con asesoría.
  - Muy cálido, muy agradable, efectivamente orientado al nivel para que está orientado.
  - Me ha gustado. Me parece práctico y que empuja a mejorar.
  - Buena de todo el proyecto, muy buena del taller de comunicación.
  - Muy bueno, me ha permitido darme cuenta de mis carencias de forma totalmente natural, guiándonos pero sin empujarnos.
  - Me resulta interesante para mi trabajo, mi desarrollo profesional y para la consecución de objetivos de la organización.
  - Muy positivo con monitora muy preparada.
  - Muy interesante. El IAAP debía de potenciar este tipo de cursos.
  - En general, muy buena. Algunas cuestiones se tratan de forma bastante básica, pero me parece razonable, ya que el alumnado es heterogéneo.
  - Muy bueno, seria interesante crear foros de participación de todos los alumnos.
  - El más positivo de los tres realizados.
  - Me ha parecido muy interesante el coaching, es muy intuitiva esa forma de inducir al aprendizaje.
  - Excelente.
  - Hay que seguir en esta línea. Bien el hilo conductor (se agradece).

- **Observaciones y sugerencias**
  - Colocar los materiales en una plataforma compartida.
  - Felicitar por la organización, preparación e impartición del taller.
  - Crear grupos de opinión y trabajo, entre todos los participantes para no desperdiciar los conocimientos aprendidos.
  - Facilita la relación entre compañeros de la Junta de Andalucía.
  - Debería de darse a los Directivos “Superiores”.
  - Sería más interesante una mayor revisión de los planes de acción.
  - Poder hacer el resto de talleres y tener alguna tutoría más.
  - Crear grupos de trabajo, que salgan de estos cursos.
  - Ampliar a otras competencias, siempre mejoraremos.
  - Completar formación directivos.
  - Adaptar el lenguaje y algunos contenidos de las herramientas y técnicas que se utilizan. Y los casos y sus datos (más cercanos y reales...).
  - Ampliable a otros niveles de la Junta. Preparar un resumen de aquellas actividades de este módulo y de otros de mayor interés.

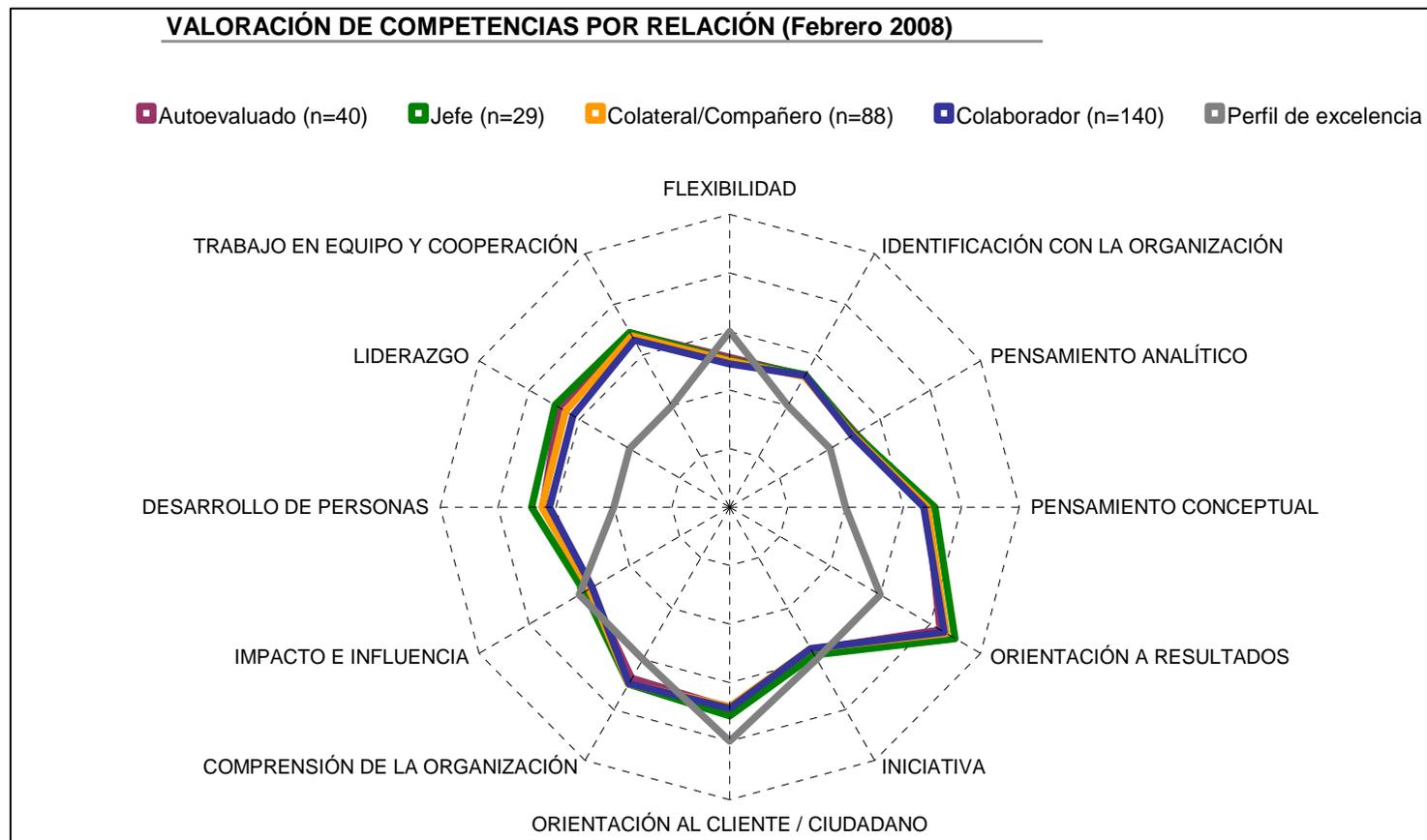


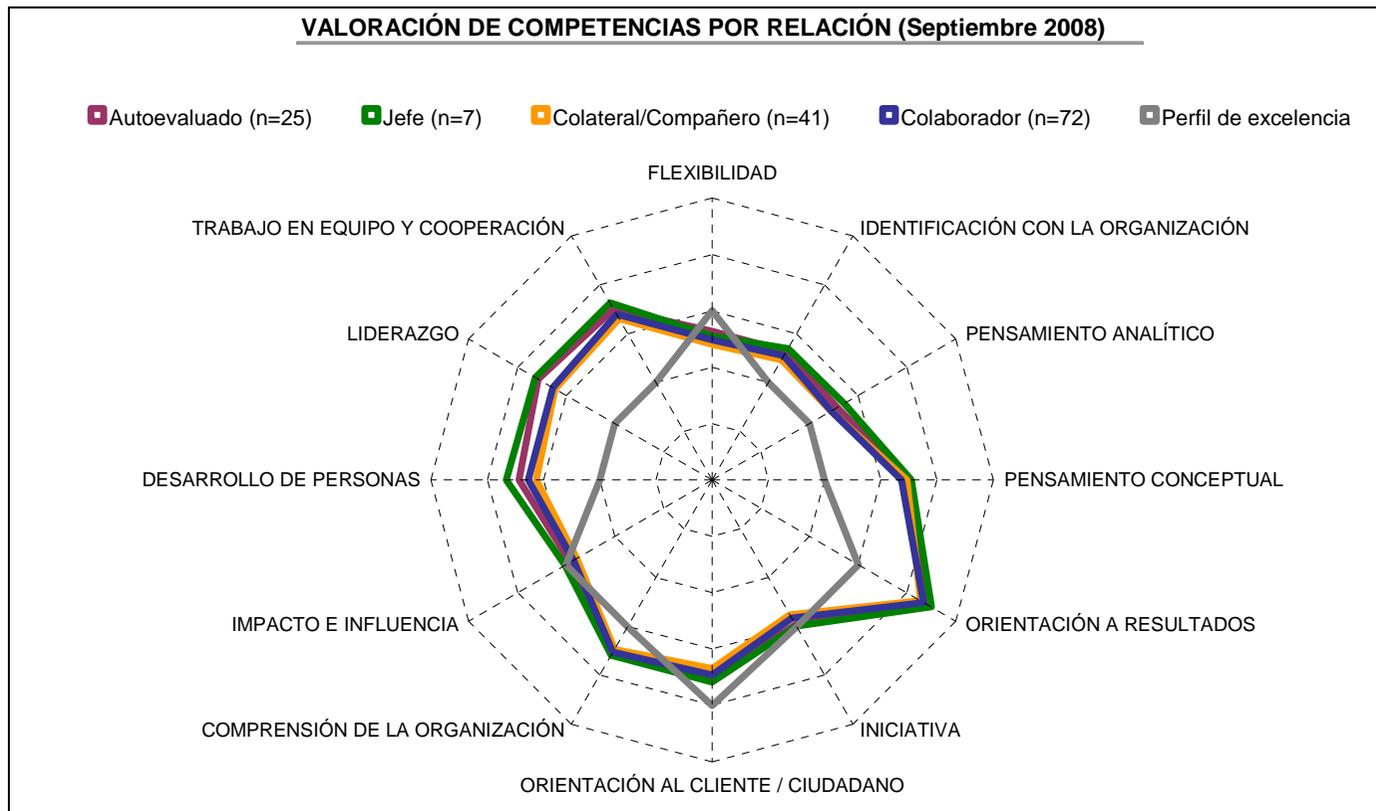
## 4. Resultados del Proyecto

Durante el programa se han realizado dos evaluaciones de Estilos de Dirección, Competencias y Ambiente de trabajo. En ellos se recogía la información del propio participante, su jefe, colaterales y colaboradores.

El agregado que se presenta a continuación, recoge la información comparada de todas las personas que han participado en el programa.

## 4.1. Resultados Informes COMPETENCIAS

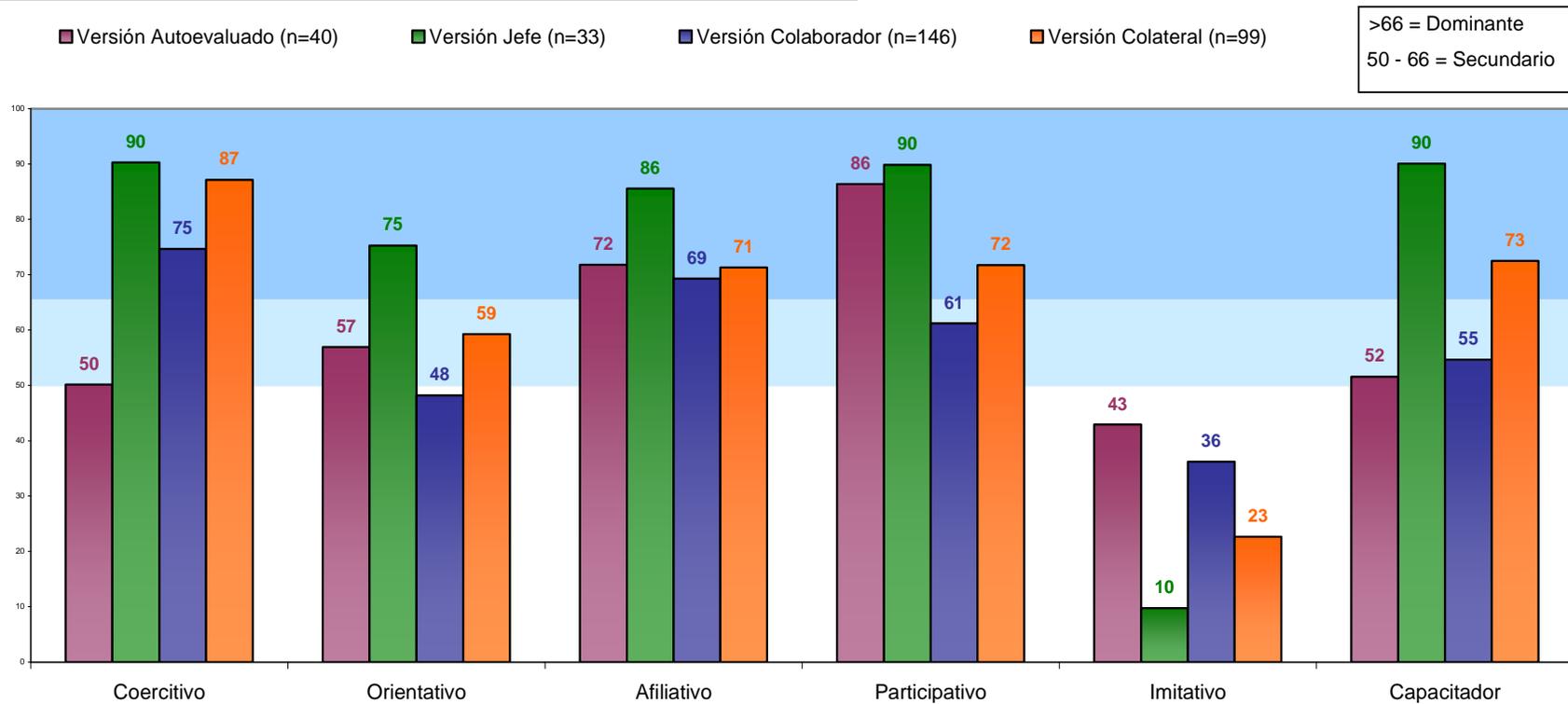




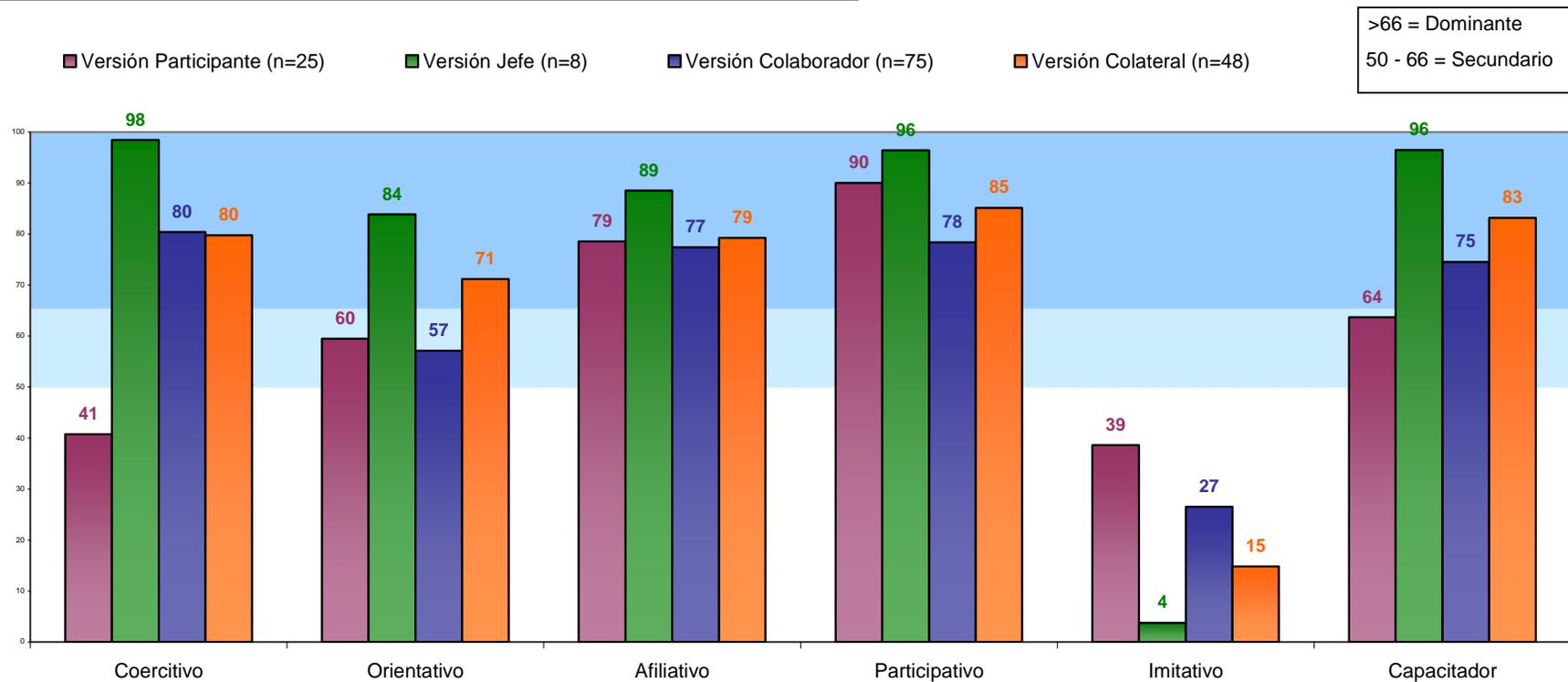
Los resultados indican una pequeña mejora en casi todas las competencias, las dos competencias que más crecen son Liderazgo y Desarrollo de Personas.

## 4.2. Resultados Informes ESTILOS DE DIRECCIÓN

COMPARACIÓN ESTILOS (VERSIÓN AUTOEVALUADO-COLABORADOR) (Febrero 2008)



### COMPARACIÓN ESTILOS (VERSIÓN AUTOEVALUADO-COLABORADOR)(Septiembre 2008)

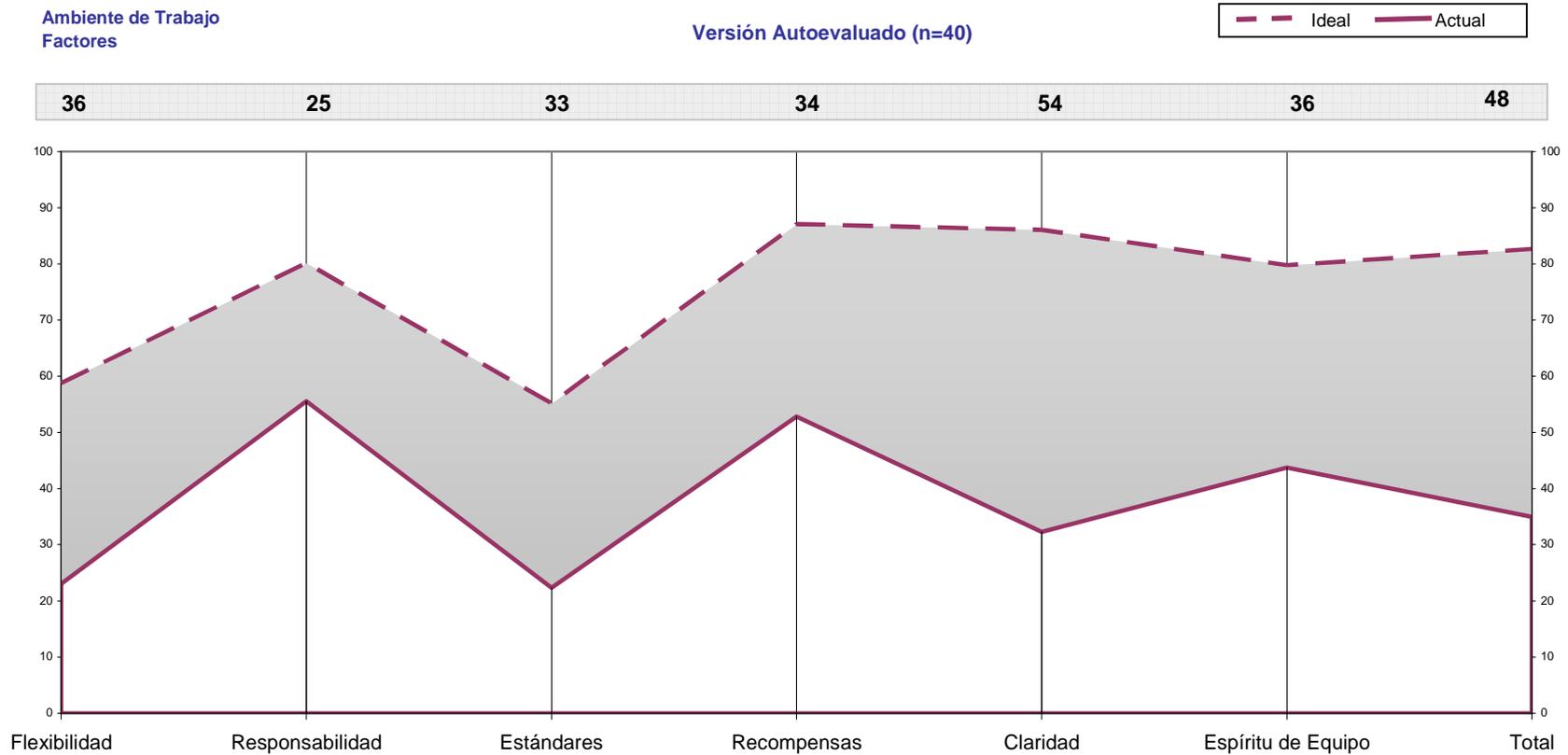


Los resultados nos indican que se han incrementado todos los estilos que correlacionan positivamente con el ambiente. El estilo imitativo ha descendido, en cambio, el estilo coercitivo ha aumentado ligeramente. Los datos se pueden ver en la siguiente gráfica.

| Estilos       | Colectivo<br>Febrero | Colectivo<br>Septiembre | Diferencia |
|---------------|----------------------|-------------------------|------------|
| Coercitivo    | 74,68                | 80,36                   | -5,69      |
| Orientativo   | 48,18                | 57,11                   | -8,93      |
| Afiliativo    | 69,30                | 77,37                   | -8,07      |
| Participativo | 61,18                | 78,40                   | -17,21     |
| Imitativo     | 36,21                | 26,51                   | 9,71       |
| Capacitador   | 54,64                | 74,55                   | -19,92     |

### 4.3. Informe Resultados AMBIENTE DE TRABAJO

FACTORES (VERSIÓN AUTOEVALUADO) (Febrero 2008)

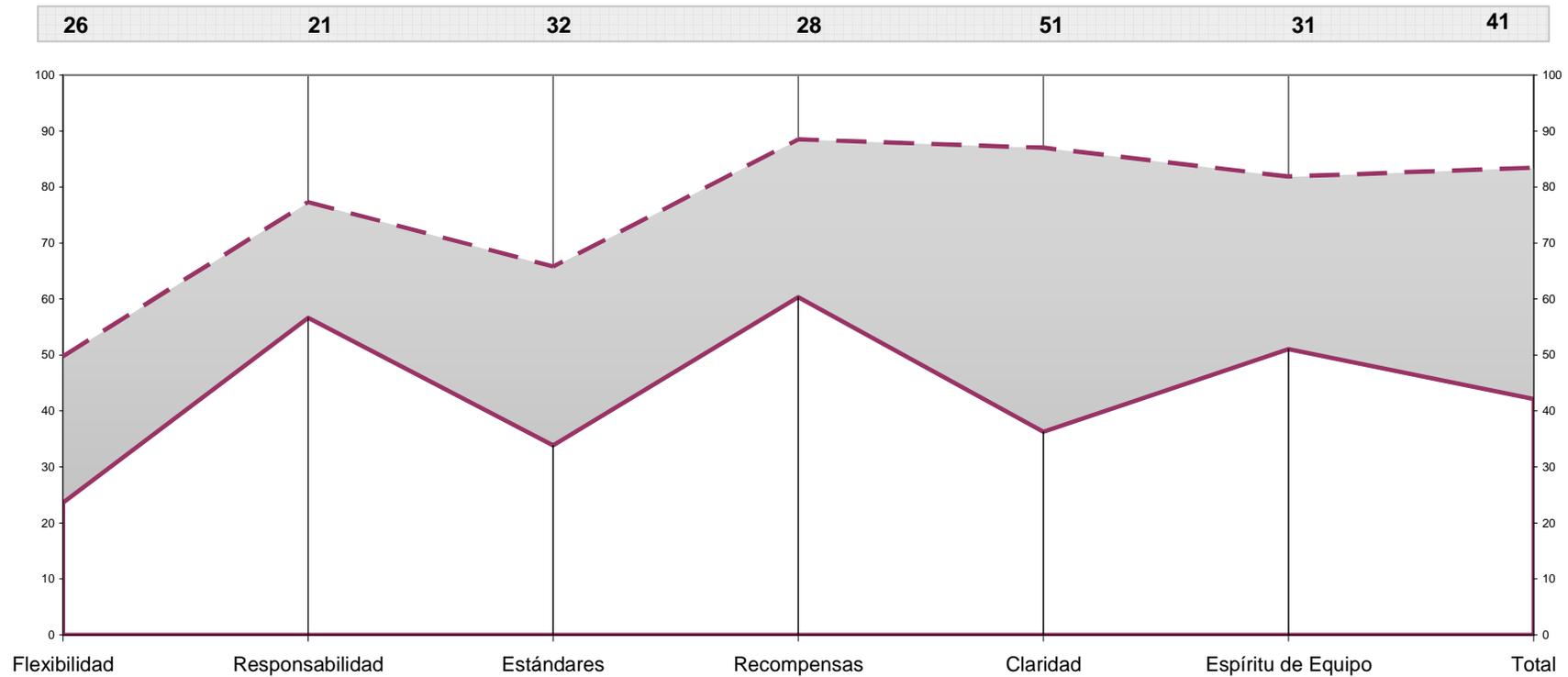


**FACTORES (VERSIÓN AUTOEVALUADO) (Septiembre 2008)**

Ambiente de Trabajo  
Factores

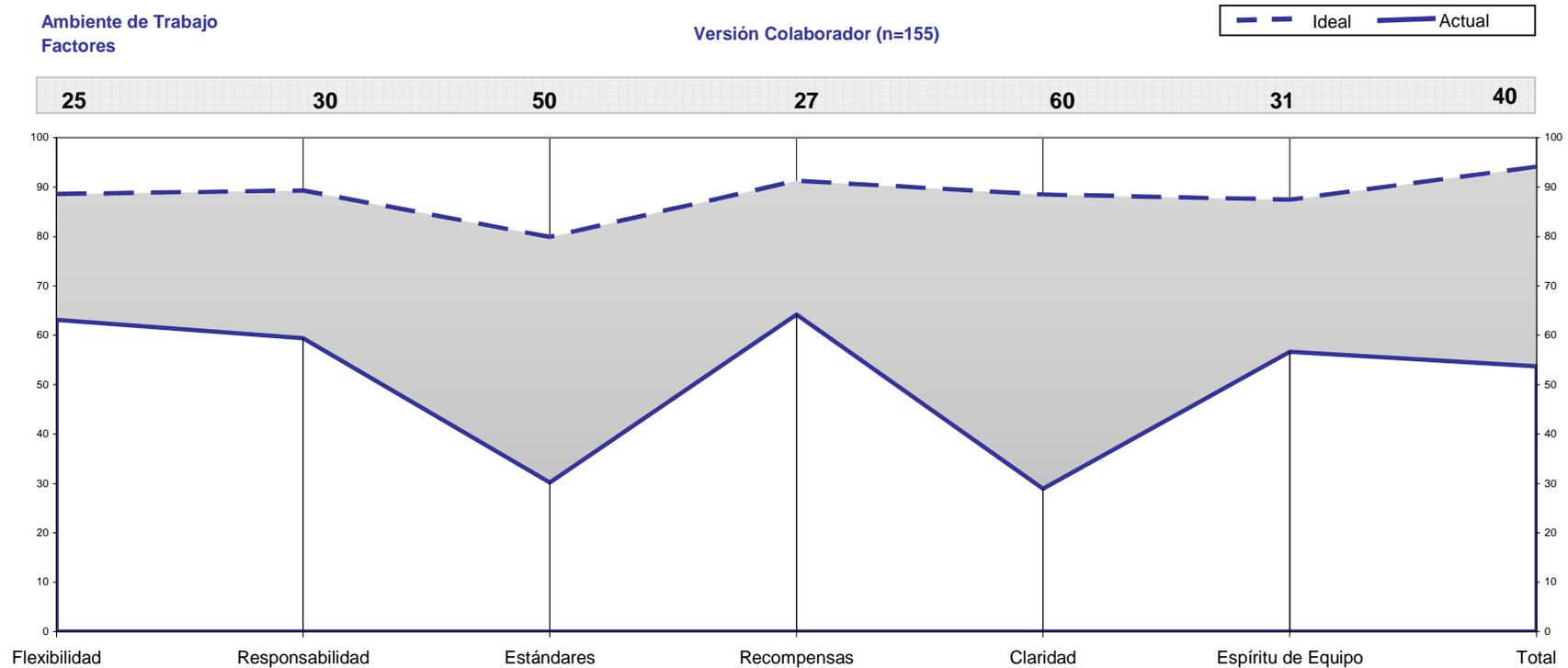
Versión Participante (n=25)

— Ideal — Actual

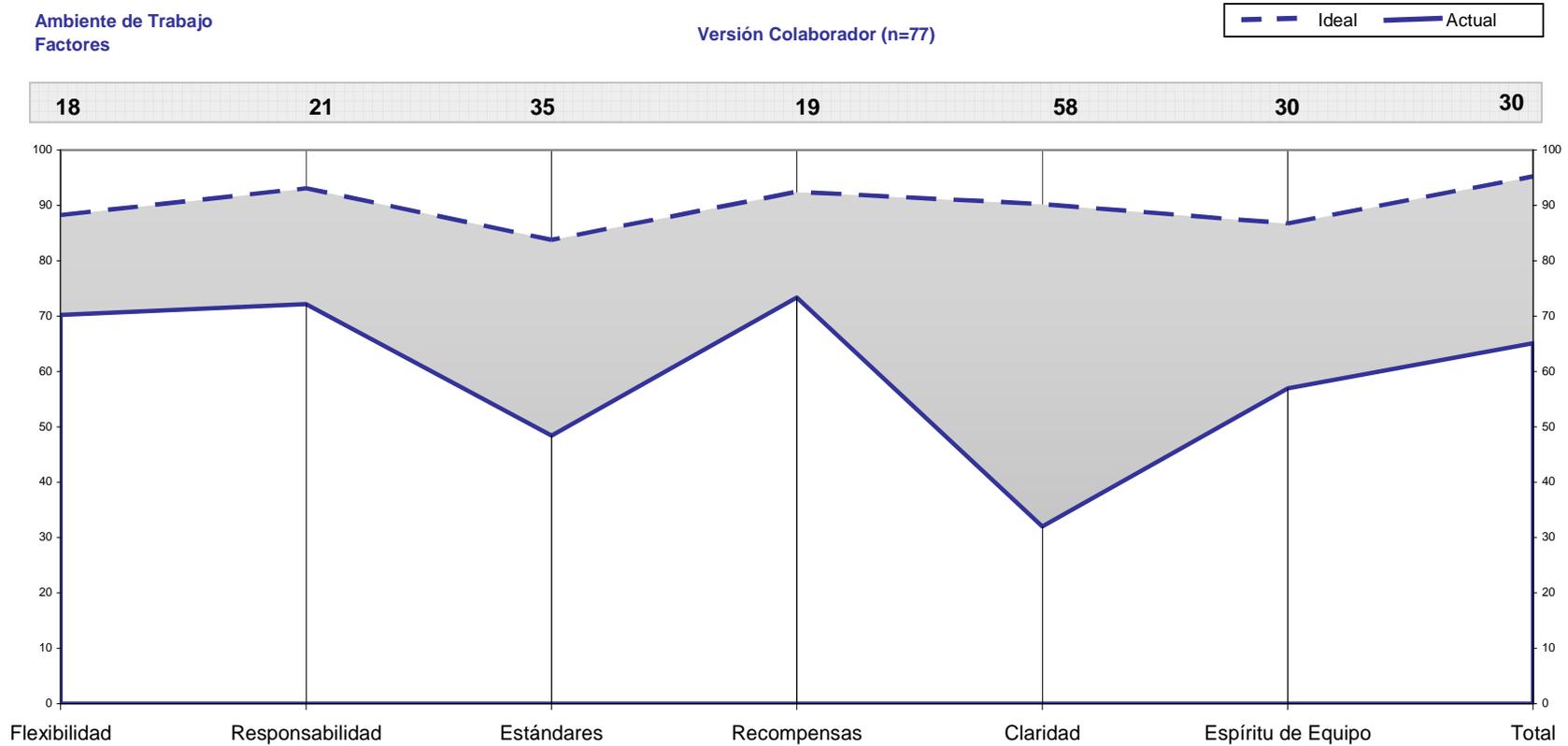




### FACTORES (VERSIÓN COLABORADOR) (Febrero 2008)



**FACTORES (VERSIÓN COLABORADOR)(Septiembre 2008)**

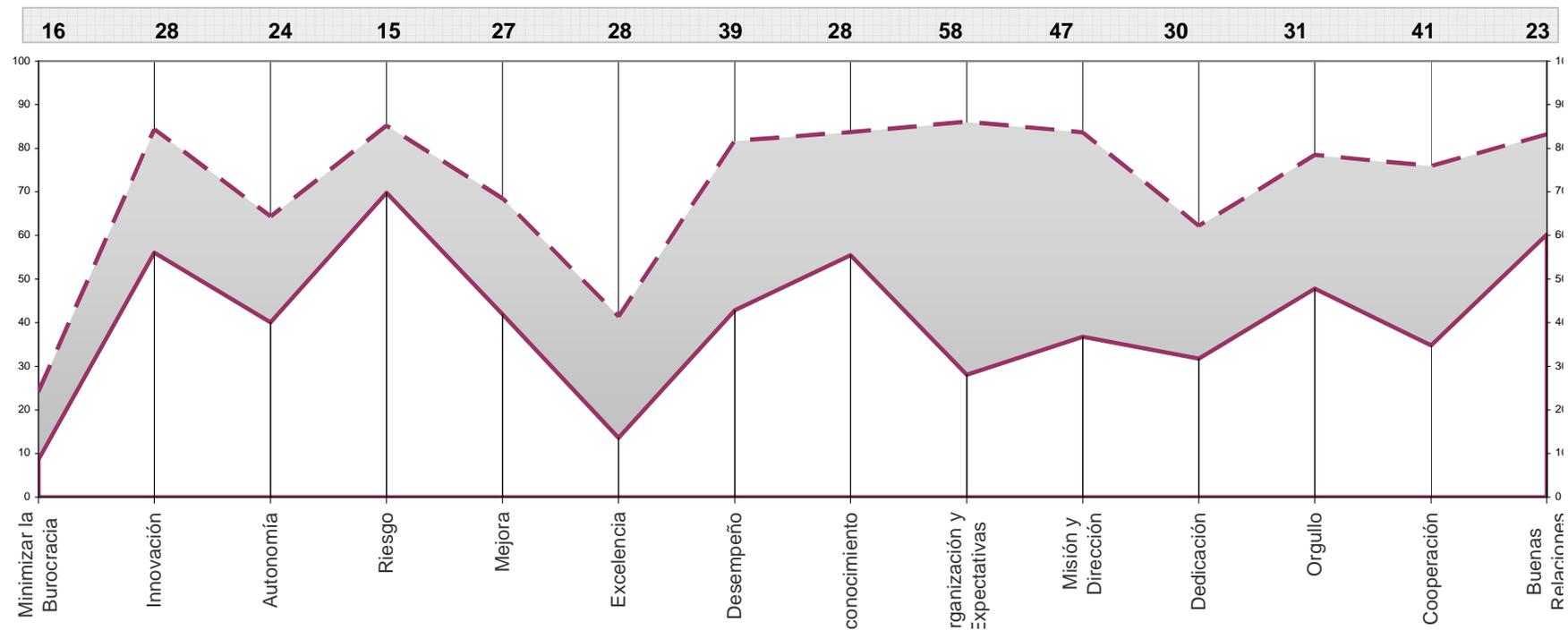


**SUBFACTORES (VERSIÓN AUTOEVALUADO)(Febrero 2008)**

Ambiente de Trabajo  
 Subfactores

Versión Autoevaluado (n=40)

— Ideal — Actual

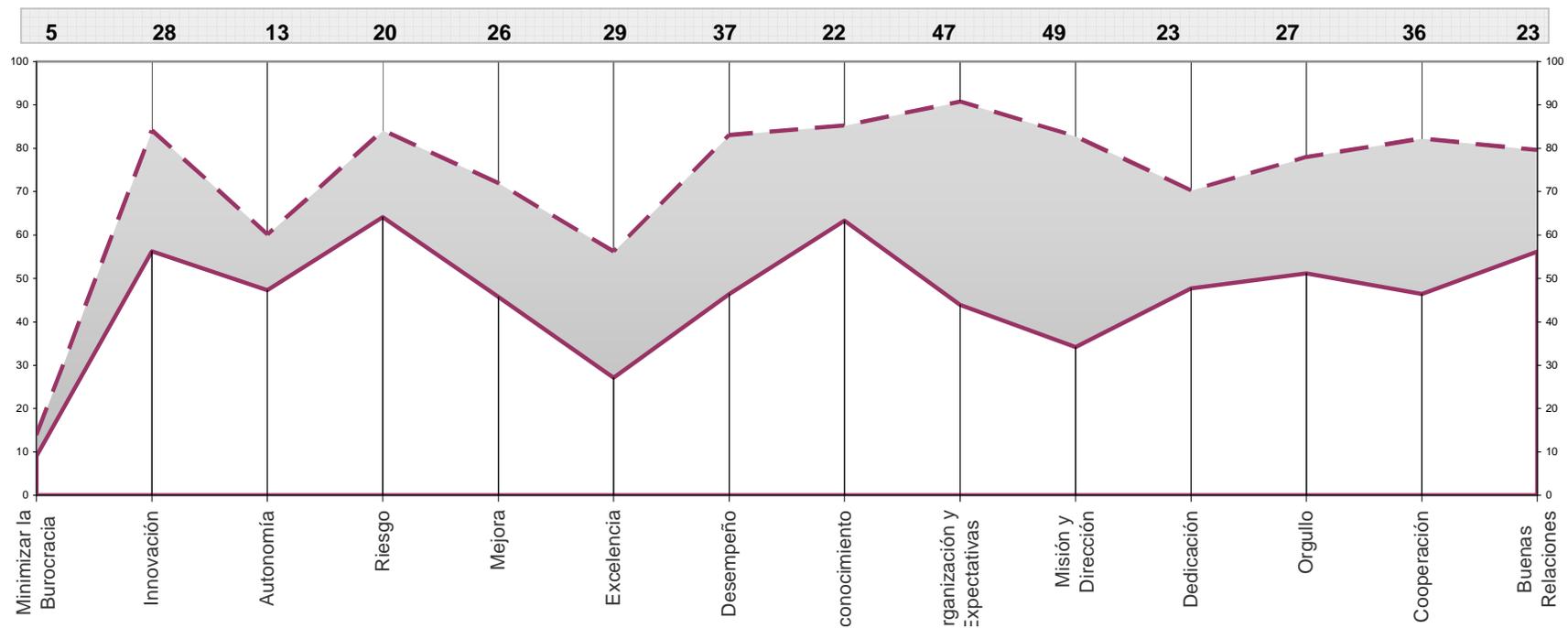


**SUBFACTORES (VERSIÓN AUTOEVALUADO) (Septiembre 2008)**

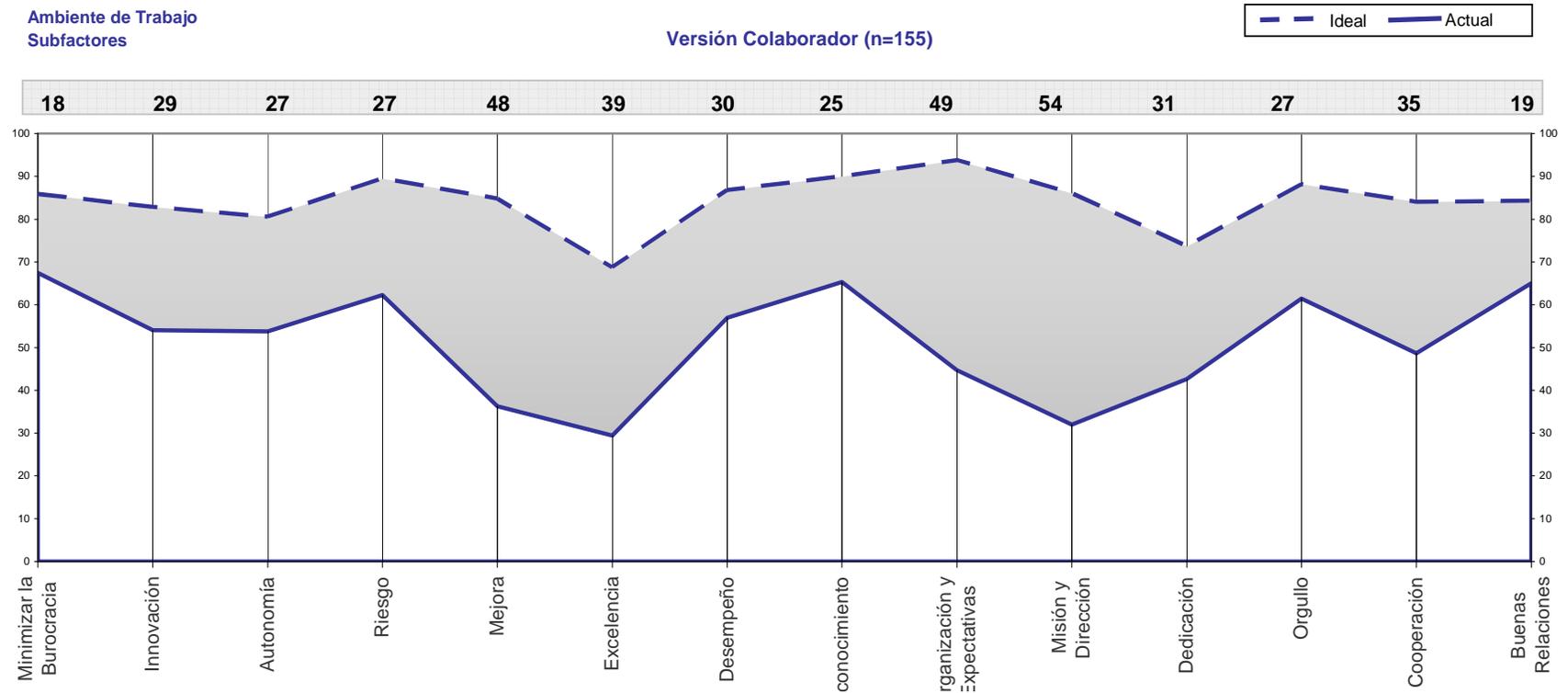
Ambiente de Trabajo  
 Subfactores

Versión Participante (n=25)

— Ideal — Actual



**SUBFACTORES (VERSIÓN COLABORADOR) (Febrero 2008)**

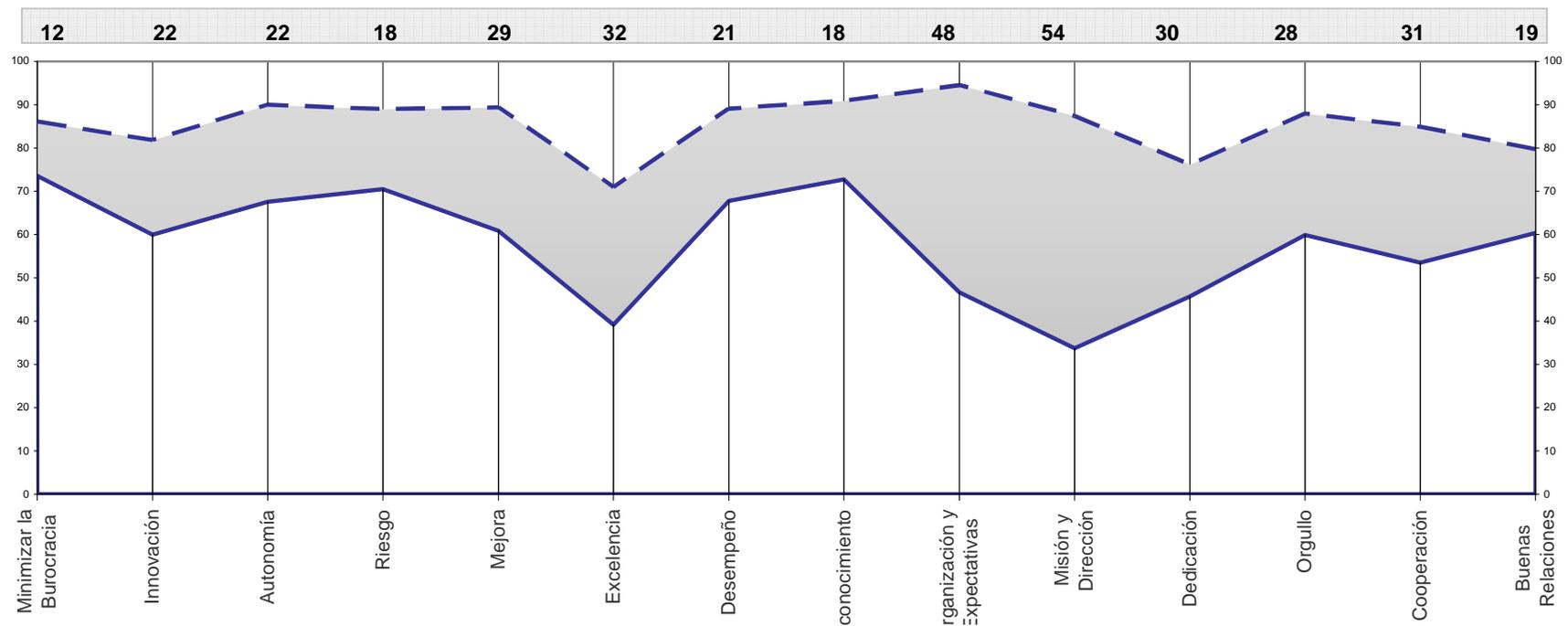


**SUBFACTORES (VERSIÓN COLABORADOR) (Septiembre 2008)**

Ambiente de Trabajo  
 Subfactores

Versión Colaborador (n=77)

— Ideal — Actual



| <b>Factores</b>    | <b>Colectivo<br/>Febrero</b> | <b>Colectivo<br/>Septiembre</b> | <b>Diferencia</b> |
|--------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Flexibilidad       | 25                           | 18                              | 7                 |
| Responsabilidad    | 30                           | 21                              | 9                 |
| Estándares         | 50                           | 35                              | 15                |
| Recompensas        | 27                           | 19                              | 8                 |
| Claridad           | 60                           | 58                              | 2                 |
| Espíritu de Equipo | 31                           | 30                              | 1                 |
| <b>Total</b>       | <b>223</b>                   | <b>181</b>                      | <b>42</b>         |

Como se puede ver en el cuadro anterior, han disminuido los gaps entre situación real e ideal, en todos y cada uno de los ámbitos especialmente en flexibilidad, responsabilidad, estándares y recompensas.

## 5. Conclusiones

**Desde el punto de vista de la empresa consultora, hay que mencionar tres factores cualitativos de éxito en el programa, teniendo en cuenta los objetivos iniciales de la propuesta que nos habíamos marcado.**

- Satisfacción de los alumnos; se puede considerar el proyecto como un gran éxito en este sentido; ya que en la mayoría de los casos ha cubierto las expectativas de todos los participantes; tal y cómo se recoge en los comentarios literales cualitativos recogidos en el informe y a los resultados de las encuestas.
- Realización de planes de acción; durante la celebración de los talleres se dedicaron 20- 30 min para la realización del mismo; pero sobre todo en las sesiones de seguimiento se trabajó de manera muy personalizada en los planes de acción de cada uno de los participantes. Este seguimiento de los planes de acción, ha resultado ser clave para el éxito del programa.
- Creación de redes informales; en todos los talleres hubo una alta participación y opinión de los participantes. Se generaron debates muy interesantes que hicieron reflexionar sobre prácticas muy habituales del día a día. El hecho de que fueran grupos reducidos ayudó a fomentar el poder aprender de los otros y compartir experiencias; que era uno de los objetivos iniciales del programa. Además a petición de los participantes, se creó un foro de comunicación donde poder compartir experiencias.

## Desde el punto de vista más cualitativo de los resultados, las conclusiones generales son las siguientes:

- Competencias; aunque se partía de un perfil actual muy alto, se ha conseguido mejorar a nivel global las competencias del inicio del programa con las competencias del final del mismo. Las competencias con mayor crecimiento han sido Liderazgo y Desarrollo de Personas
- Estilos de Dirección; los estilos que mejor correlaciona con el ambiente de trabajo; Orientativo, Participativo, Afiliativo y Capacitador, han mejorado todos al menos en 5 puntos. En los casos de los estilos que correlacionan de una forma más negativa en el ambiente, el Coercitivo ha aumentado en 5 puntos pero el Imitativo ha bajado casi en 10 puntos.
- Ambiente de Trabajo; la percepción total de los colaboradores desde el inicio del programa hasta el final, ha aumentado de forma considerable, reduciendo el gap en 10 puntos entre la evaluación inicial y la final.

**Como comentario final, desde la empresa consultora consideran que el proyecto piloto para el Desarrollo Personalizado de las Competencias Directivas ha resultado un éxito y, gracias al compromiso e implicación de los alumnos (que no resulta fácil en proyectos como éste) ha sido una experiencia muy gratificante para todos los consultores que conformaban el equipo.**