



# **Gestión Directiva por Competencias Ejecutivas**

***Dr. Octavio Reyes L.***

## ***Gestión Directiva por Competencias:***

*Las competencias ejecutivas se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por los colaboradores en el desempeño de su cargo u ocupación; esto en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los aspectos técnicos, productivos y de servicio requeridos, así como los estándares de calidad, productividad y competitividad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.*

## ***Gestión Directiva por Competencias:***

*Las competencias ejecutivas varían según la organización, las especialidades y el nivel de los funcionarios dentro del esquema general de la empresa.*

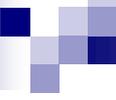
*En otra definición complementaria, se puede afirmar que los **talentos profesionales** son una serie de comportamientos de los individuos que se manifiestan con frecuencia, los cuales son aprovechados productivamente para lograr los resultados buscados.*



# ***Modelo de Gestión Directiva por Competencias Ejecutivas***

HELLRIEGEL *et al.* (2005), han desarrollado un Modelo de Gestión Gerencial basado en seis tipos de competencias ejecutivas, donde cada una de éstas es subdividida para su análisis en Dimensiones del comportamiento observado.

A continuación se presenta un “Modelo Hexagonal de Gestión Directiva por Competencias Ejecutivas” basado en la teoría de Hellriegel, Jackson y Slocum.



# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***

***1º Competencias en la Comunicación***

***2º Competencias para la Administración***

***3º Competencias para la Globalización***

***4º Competencias para la Acción Estratégica***

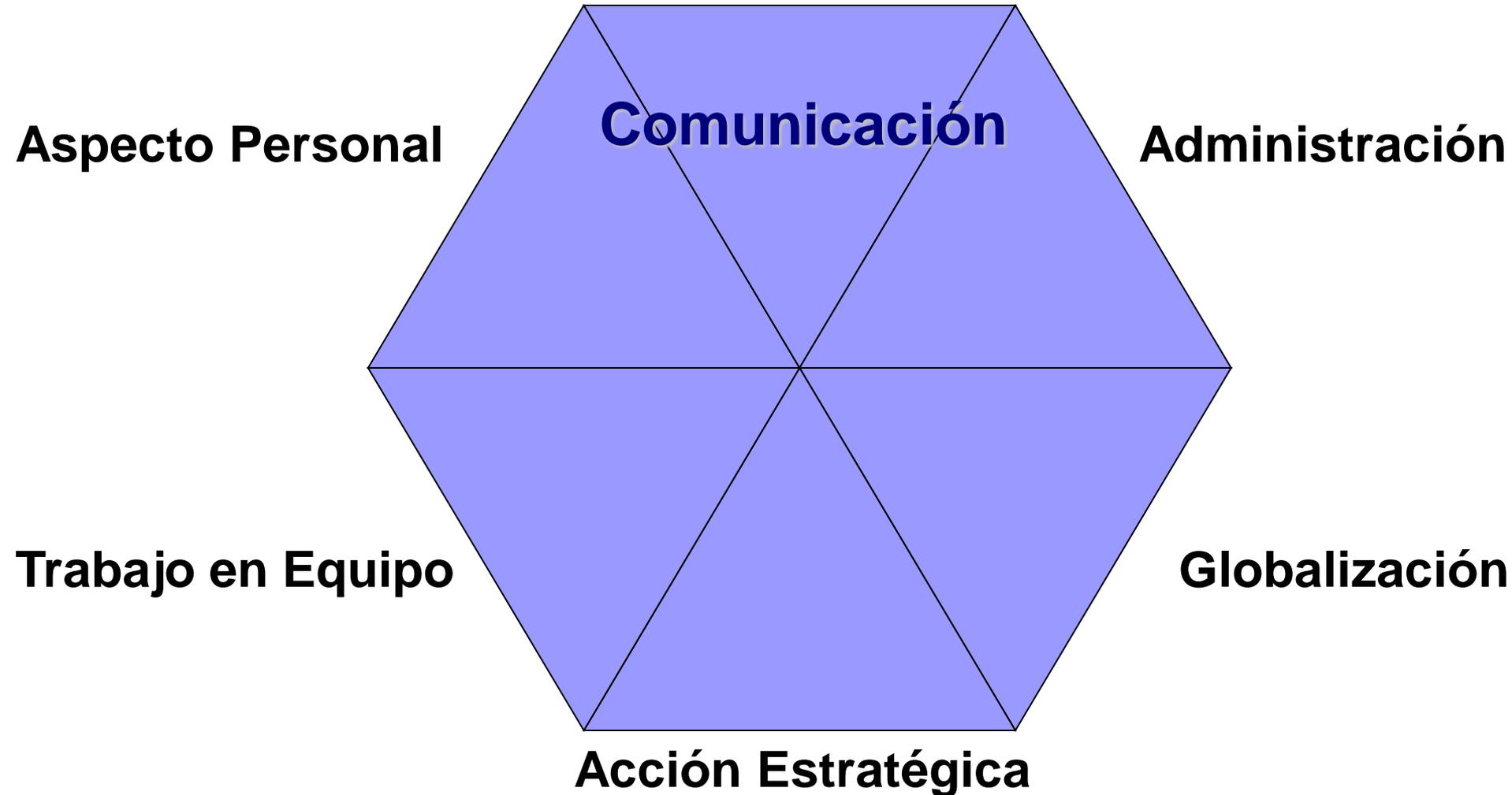
***5º Competencias para el Trabajo en Equipo***

***6º Competencias en el Aspecto Personal***

# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



# ***1º Competencias en la Comunicación:***

## ***1.1. Dimensión sobre las habilidades para la Comunicación Formal:***

- ❖ Establecer medios institucionales de comunicación.
- ❖ Representar a la organización en eventos sociales.
- ❖ Buscar alternativas para la comunicación constante.

**Enfoque:** Lograr Claridad y Precisión del Mensaje

# ***1º Competencias en la Comunicación:***

## ***1.2. Dimensión sobre las habilidades para la Comunicación Informal:***

- ❖ Interesarse genuinamente por su entorno personal.
- ❖ Tener la capacidad de escuchar más que de hablar.
- ❖ Pedir la opinión a los colaboradores con “*expertise*”.

**Enfoque:** Desarrollar Habilidades Interpersonales.

# ***1º Competencias en la Comunicación:***

## ***1.3. Dimensión sobre las habilidades de Persuasión y Negociación:***

- ❖ Dialogo con empleados problemáticos.
- ❖ Gestión del presupuesto para su área.
- ❖ Acuerdos comerciales con clientes y proveedores.

**Enfoque:** Usar la Argumentación Convincente.

# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



## ***2º Competencias en la Administración:***

### ***2.1. Dimensión sobre la Recopilación de Información, Análisis y Solución de Problemas***

- ❖ Allegarse de información útil.
- ❖ Atender los datos del mercado.
- ❖ Visualizar escenarios.
- ❖ Tomar decisiones oportunas.

**Enfoque:** Desarrollar Sistemas de Información

## ***2º Competencias en la Administración:***

### ***2.2. Dimensión sobre la Planeación y Organización de Proyectos:***

- ❖ Planear objetivos, metas, estrategias y actividades
- ❖ Diseñar indicadores de la gestión (Balance ScoreCard)
- ❖ Organizar los proyectos por procesos funcionales.
- ❖ Integrar la transferencia de conocimientos.

**Enfoque:** Operativizar todas las Ideas Clave.

## ***2º Competencias en la Administración:***

### ***2.3. Dimensión sobre la Administración del Tiempo y Priorización de Actividades:***

- ❖ Analizar las causas del desperdicio de su tiempo.
- ❖ Diferenciar lo urgente, de lo no urgente.
- ❖ Establecer lo importante y lo no importante.
- ❖ Medir el trabajo por su calidad y lo oportuno de los resultados

**Enfoque:** Trabajar en las Prioridades de la Empresa.

## ***2º Competencias en la Administración:***

### ***2.4. Dimensión sobre la Elaboración de Presupuestos y Administración Financiera:***

- ❖ Interpretar los estados financieros básicos.
- ❖ Analizar las razones financieras del sector.
- ❖ Establecer los presupuestos acordes a los objetivos.
- ❖ Administrar con eficiencia los recursos disponibles.

**Enfoque:** Manejar las Finanzas Corporativas.

# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



# ***3º Competencias para la Globalización:***

## ***3.1. Dimensión del Conocimiento y la Comprensión Intercultural:***

- ❖ Conocer los sucesos más importantes del mundo
- ❖ Analizar como afectan esos sucesos a la empresa
- ❖ Mantenerse informado de noticias todos los días
- ❖ Comprender como nos permea la cultura social

**Enfoque:** Entender al Mundo como una Aldea Global.

# ***3º Competencias para la Globalización:***

## ***3.2. Dimensión sobre la Apertura y la Sensibilidad Cultural:***

- ❖ Demostrar tolerancia a otras formas de pensamiento
- ❖ Comprender la cultura, costumbres e idiosincrasia
- ❖ Adaptarse a los diferentes estratos socioeconómicos
- ❖ Tener sensibilidad y respeto hacia otras religiones

**Enfoque:** Pensar Globalmente y Actuar Localmente

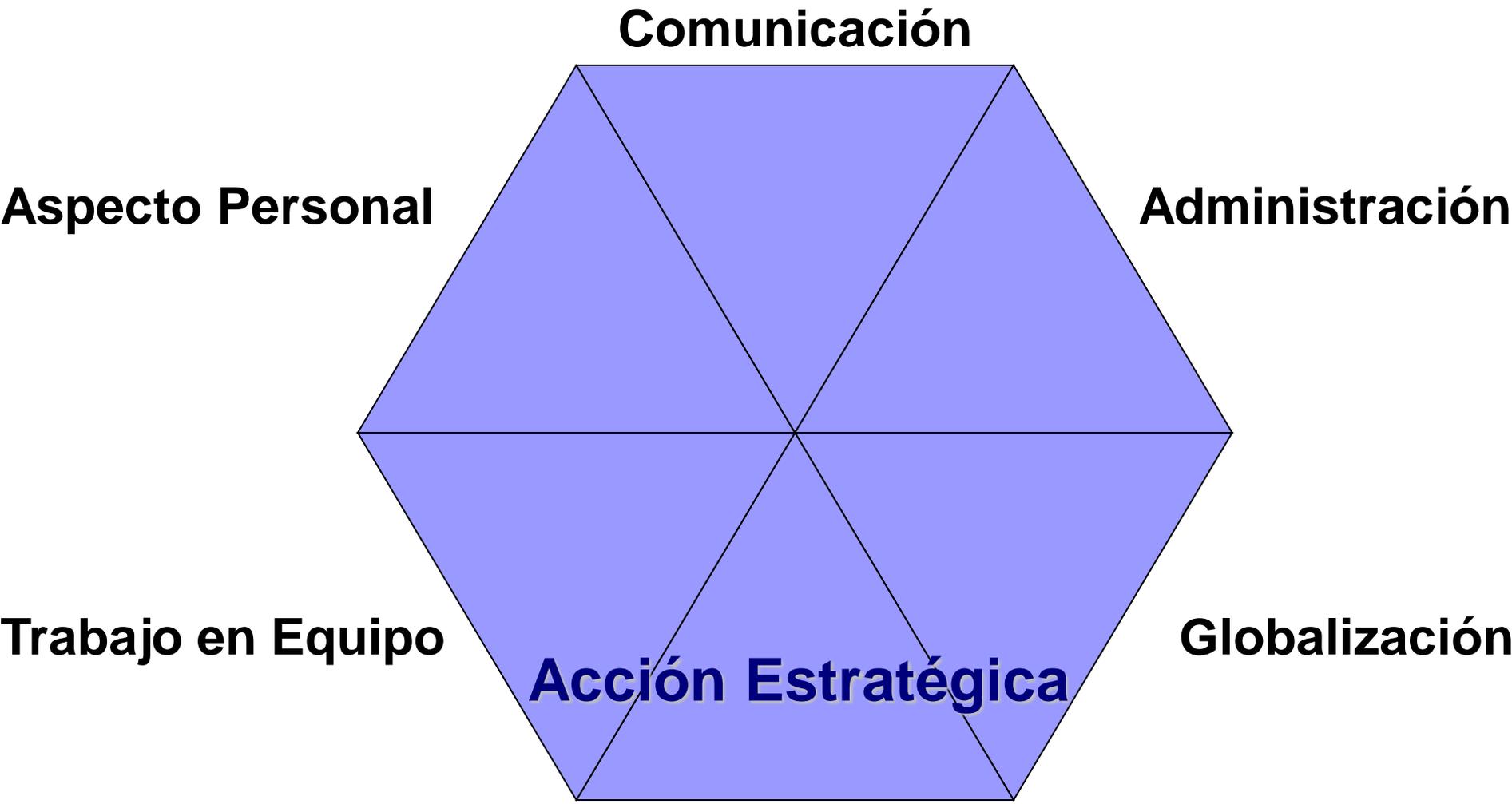
## ***3º Competencias para la Globalización:***

### ***3.3. Dimensión sobre la Formación de Redes para la Internacionalización:***

- ❖ Formar una red de contactos sociales de alto nivel
- ❖ Crear redes de negocios para la internacionalización
- ❖ Construir redes de datos para compartir información
- ❖ Gestionar redes de conocimiento basadas en TIC's

**Enfoque:** Las Redes Sociales son un Activo Intangible

# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



## ***4º Competencias para la Acción Estratégica:***

### ***4.1. Dimensión sobre el Entendimiento del Sector Industrial:***

- ❖ Monitorear las tendencias generales de su sector.
- ❖ Realizar sondeos de opinión y estudios de mercado.
- ❖ Efectuar estudios intersectoriales de *Benchmarking*.
- ❖ Instrumentar la administración por investigación.

**Enfoque:** Dominar las Variables de la Competitividad.



## ***4º Competencias para la Acción Estratégica:***

### ***4.2. Dimensión sobre la Comprensión de la Cultura Organizacional:***

- ❖ Observar la conducta humana en su colectividad.
- ❖ Comprender al individuo como participante social.
- ❖ Identificar los procesos sociales que más influyen.
- ❖ Establecer programas de responsabilidad social.

**Enfoque:** Manejar la Cultura como parte del Sistema.

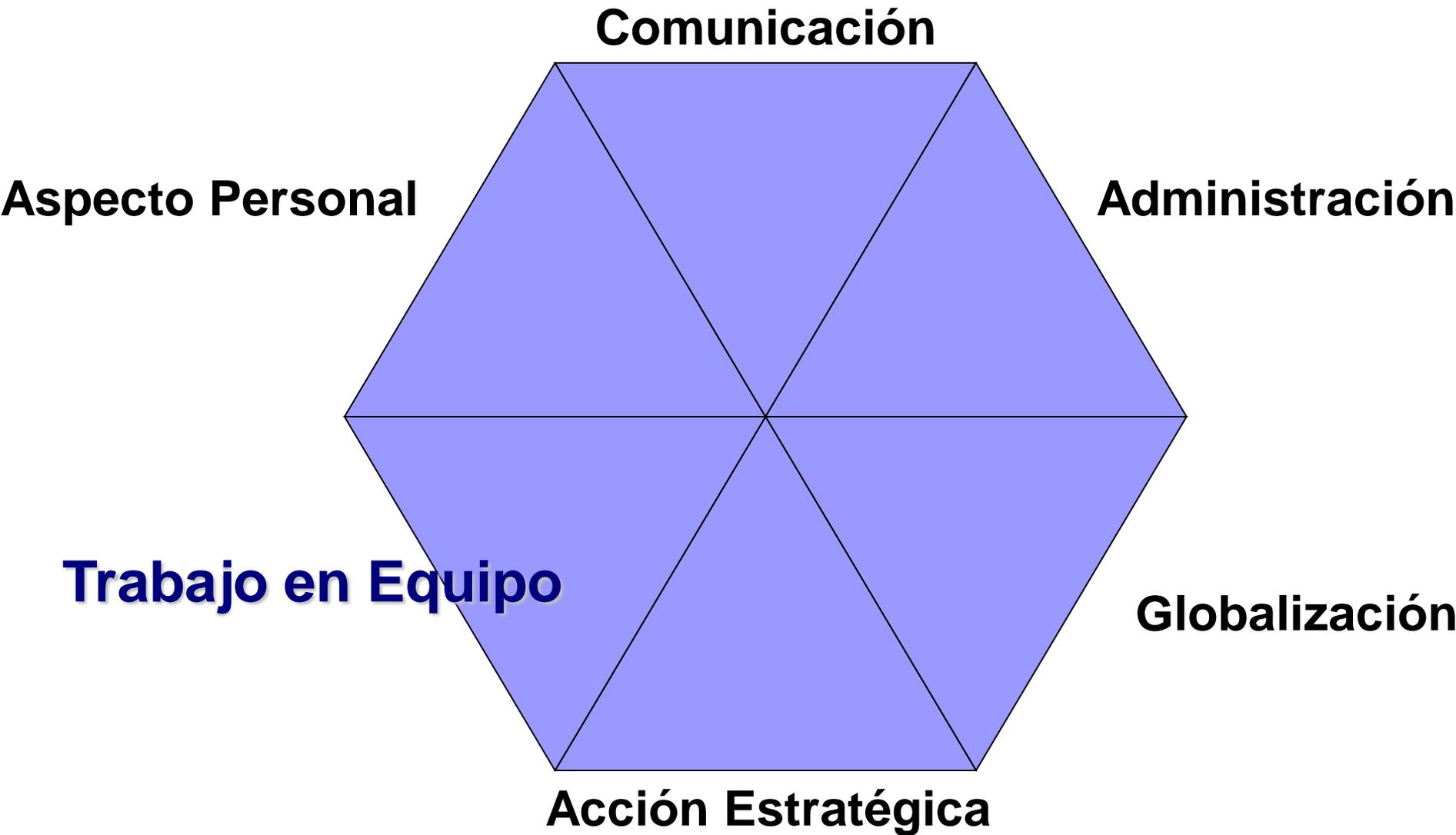
## ***4º Competencias para la Acción Estratégica:***

### ***4.3. Dimensión para Emprender y Operar las Actividades Estratégicas:***

- ❖ Realizar el análisis matricial del FODA (TOWS matrix)
- ❖ Participar en la sociedad-economía del conocimiento
- ❖ Emprender programas de sustentabilidad ambiental
- ❖ Operar tecnologías de información y comunicación

**Enfoque:** Administrar el Cambio y las Innovaciones.

# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



# ***5º Competencias para el Trabajo en Equipo:***

## ***5.1. Dimensión sobre el Diseño y la Formación de Equipos:***

- ❖ Definir los objetivos para después diseñar el equipo.
- ❖ Diseñar equipos significa asignar responsabilidades.
- ❖ Asignar responsabilidades equivale a cumplir función
- ❖ Cumplir una función implica alcanzar los objetivos.

**Enfoque:** Es importante formar Equipos Cohesionados

# ***5º Competencias para el Trabajo en Equipo:***

## ***5.2. Dimensión sobre la Creación de un Ambiente Solidario:***

- ❖ Trabajar en la formación de aptitudes y actitudes.
- ❖ Reconocer logros y limitaciones individuales–equipo.
- ❖ Proporcionar el apoyo junto con la retroalimentación.
- ❖ Desarrollar las capacidades, habilidades y actitudes.

**Enfoque:** Crear un Entorno de Apoyo (*coaching*).

## ***5º Competencias para el Trabajo en Equipo:***

### ***5.3. Dimensión sobre la Gestión de la Dinámica del Equipo:***

- ❖ Promover la participación en la toma de decisiones.
- ❖ Administrar los altibajos y los roles en el equipo.
- ❖ Delegar la autoridad y las responsabilidades.
- ❖ Proporcionar aliento, estímulo y motivación.

**Enfoque:** Potenciar el Autodesarrollo (*empowerment*).

# ***Gestión por Competencias Ejecutivas:***



## ***6º Competencias en el Aspecto Personal:***

### ***6.1. Dimensión sobre la Integridad Personal y Conducta Ética:***

- ❖ Tomar la responsabilidad por sus acciones
- ❖ Desplegar una integridad en lo que dice y hace
- ❖ Mostrar una conducta ética y moral en sus acciones
- ❖ Aceptar tus errores y saber reírse de uno mismo

**Enfoque:** Demostrar una Congruencia en su Persona



## ***6º Competencias en el Aspecto Personal:***

### ***6.2. Dimensión de la Motivación Personal y la Perseverancia:***

- ❖ Mantener la automotivación en forma constante
- ❖ Demostrar dinamismo y capacidad de resistencia
- ❖ Establecer metas retadoras para su persona
- ❖ Luchar por alcanzar sus propias metas

**Enfoque:** Ser Optimista y Proactivo Siempre

## ***6º Competencias en el Aspecto Personal:***

### ***6.3. Dimensión de Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Personal:***

- ❖ Establecer la justa dimensión entre vida y trabajo
- ❖ Enfocar sus actividades en mejorar la calidad de vida
- ❖ Diferenciar los asuntos del trabajo y la vida personal
- ❖ Lograr los resultados de una manera sustentable

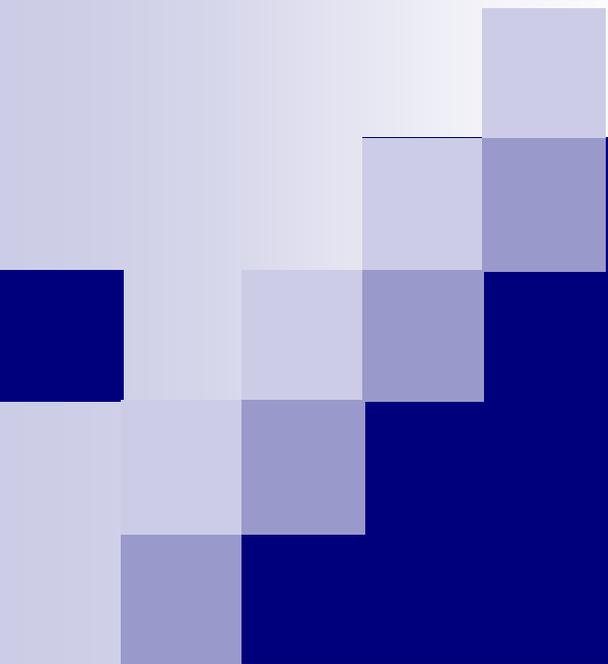
**Enfoque:** Administrar Centrado en Principios (Covey)

## ***6º Competencias en el Aspecto Personal:***

### ***6.4. Dimensión del Autoconocimiento y el Desarrollo Personal:***

- ❖ Visualizar su futuro para los próximos 5 años
- ❖ Reconocer que nos falta para lograr ese sueño
- ❖ Reflexionar sobre mi persona y mi presente
- ❖ Aprender de todos los acontecimientos de la vida.

**Enfoque:** “Conócete a ti mismo” (Sócrates)



***Por su Atención,  
¡Muchas Gracias!***

***Dr. Octavio Reyes López, Ph.D.***

***Correo: [dr.octavio.reyes@gmail.com](mailto:dr.octavio.reyes@gmail.com)***