



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

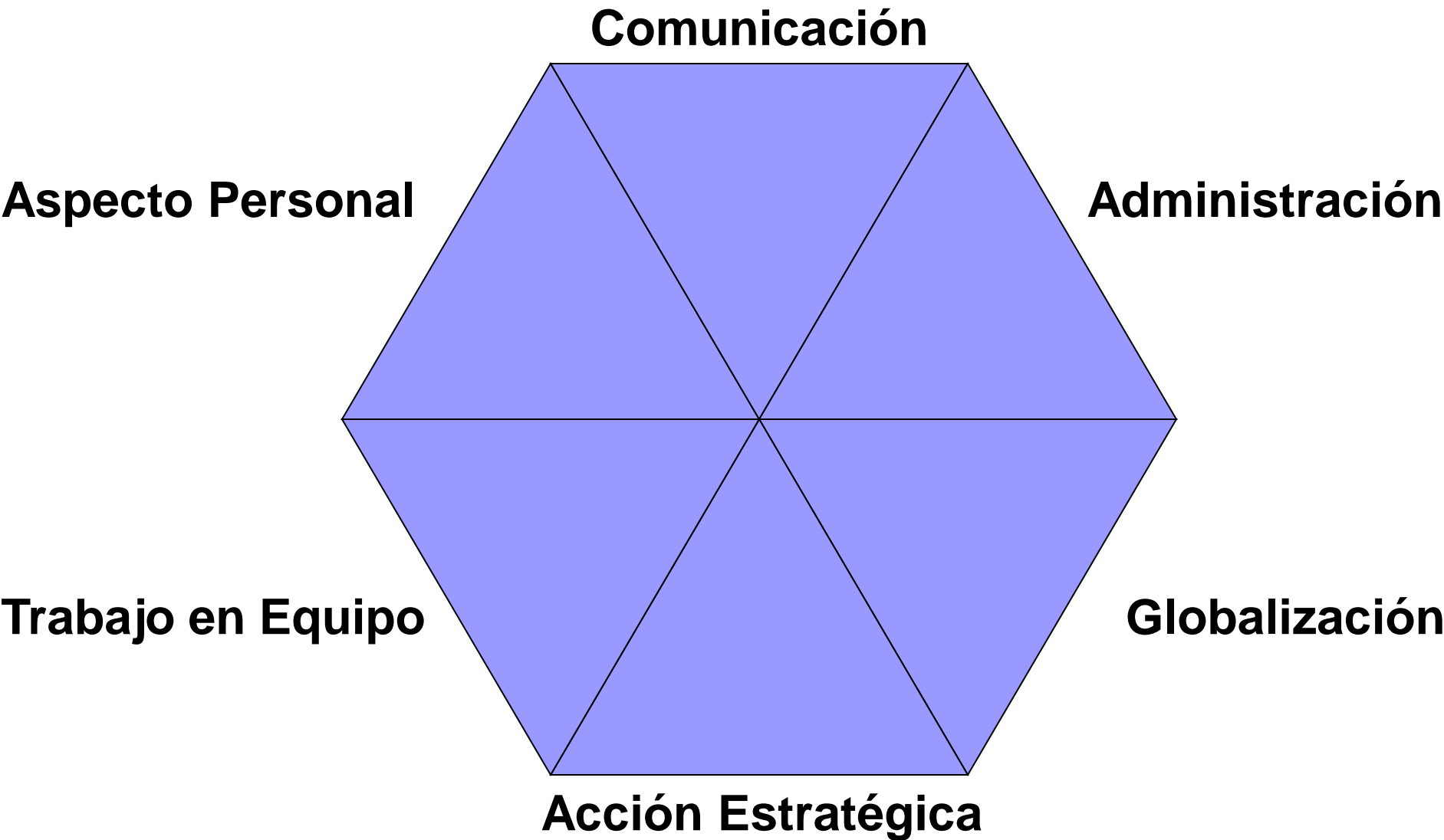
3º Competencias para la Globalización

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.

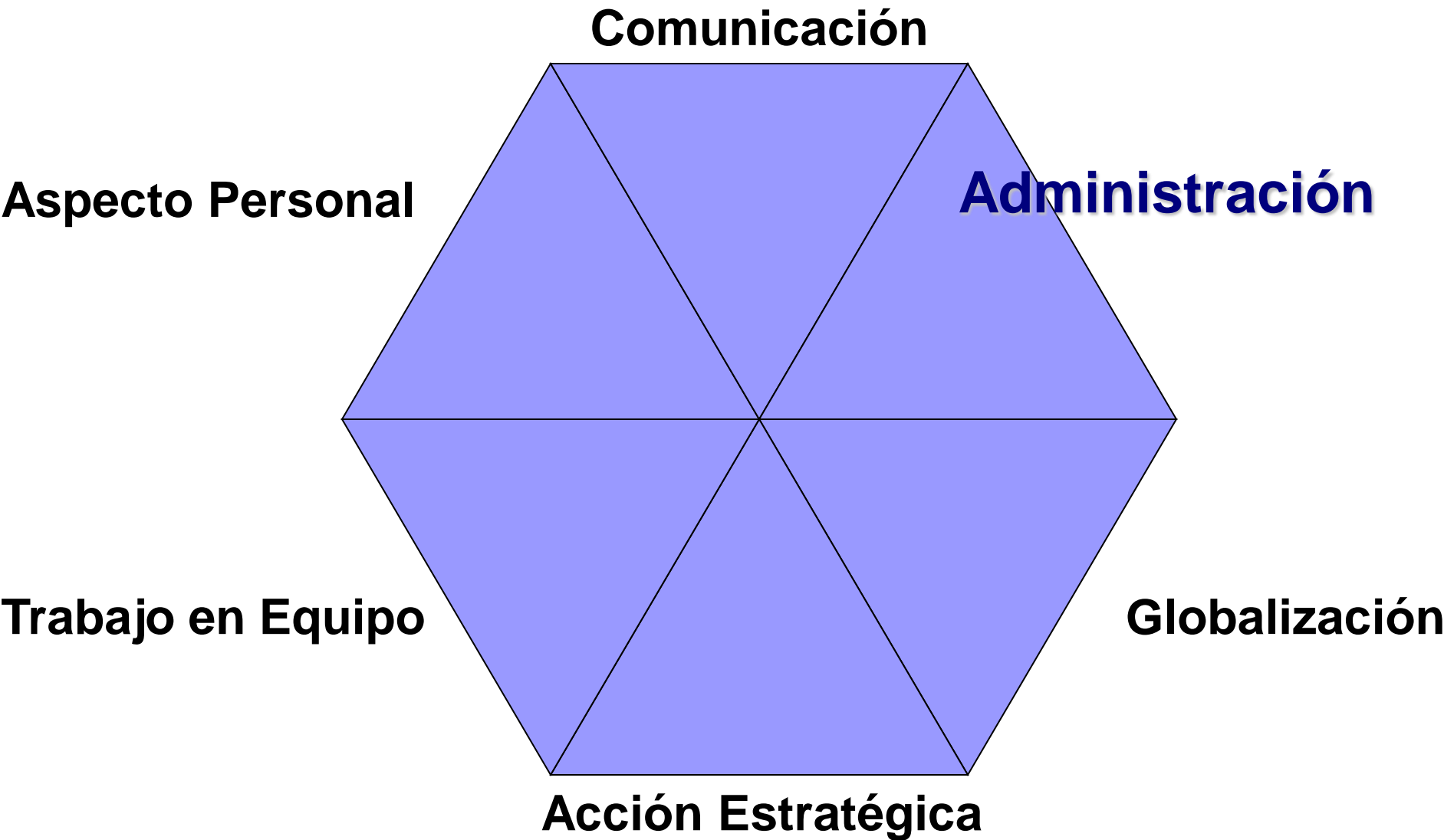
1º Competencias en la Comunicación:

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.

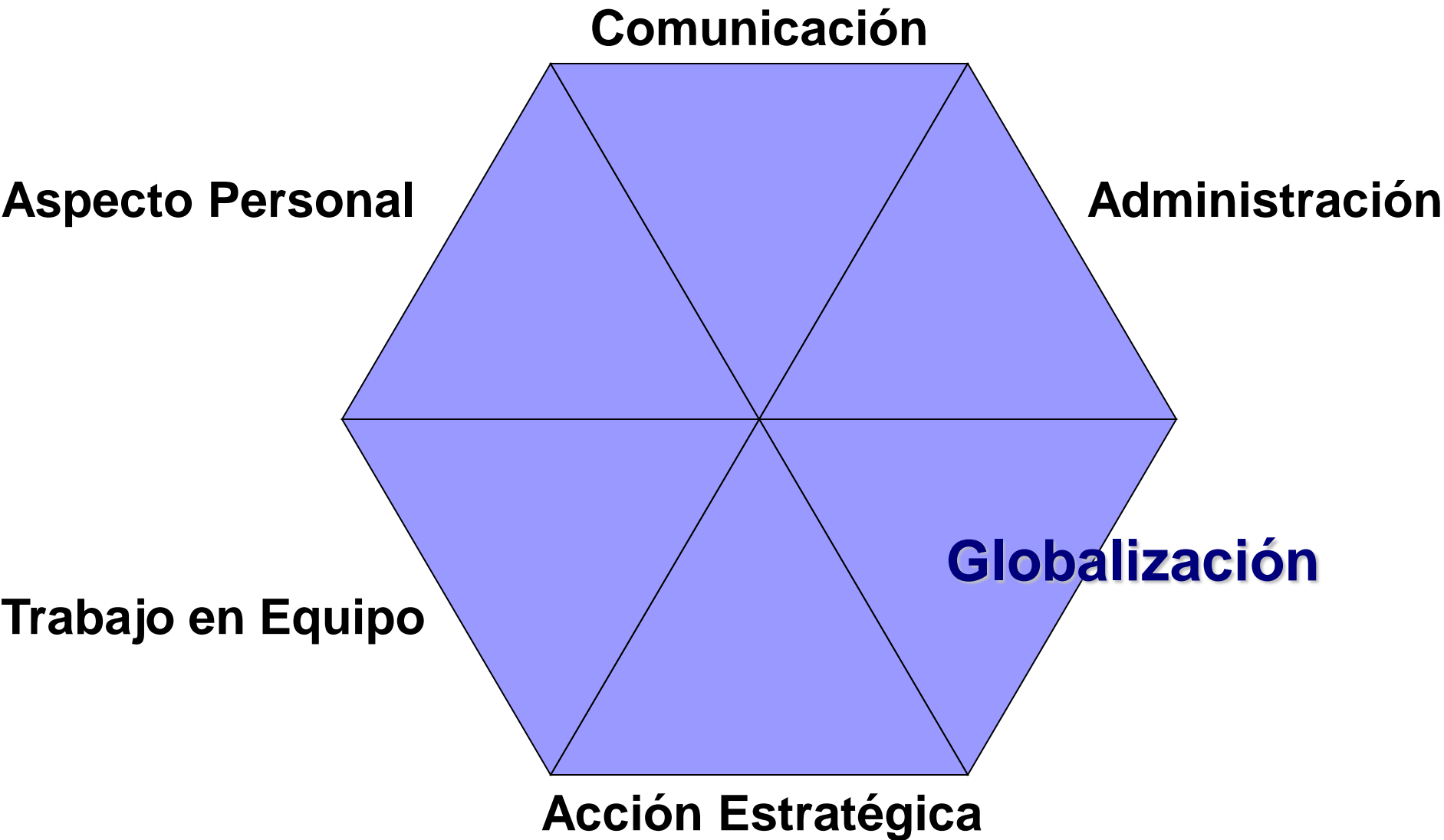
2º Competencias en la Administración:

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

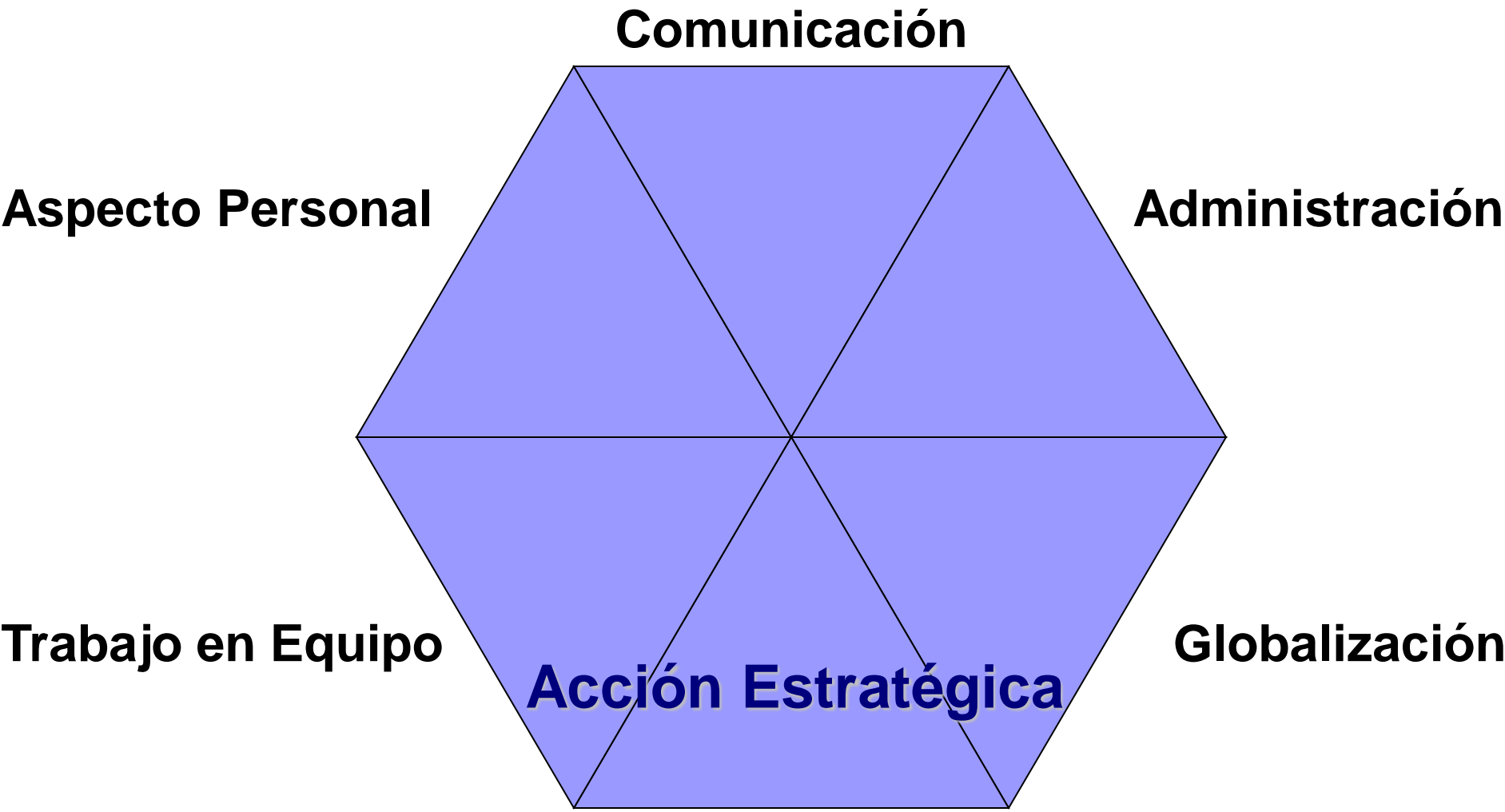
3º Competencias para la Globalización:

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.

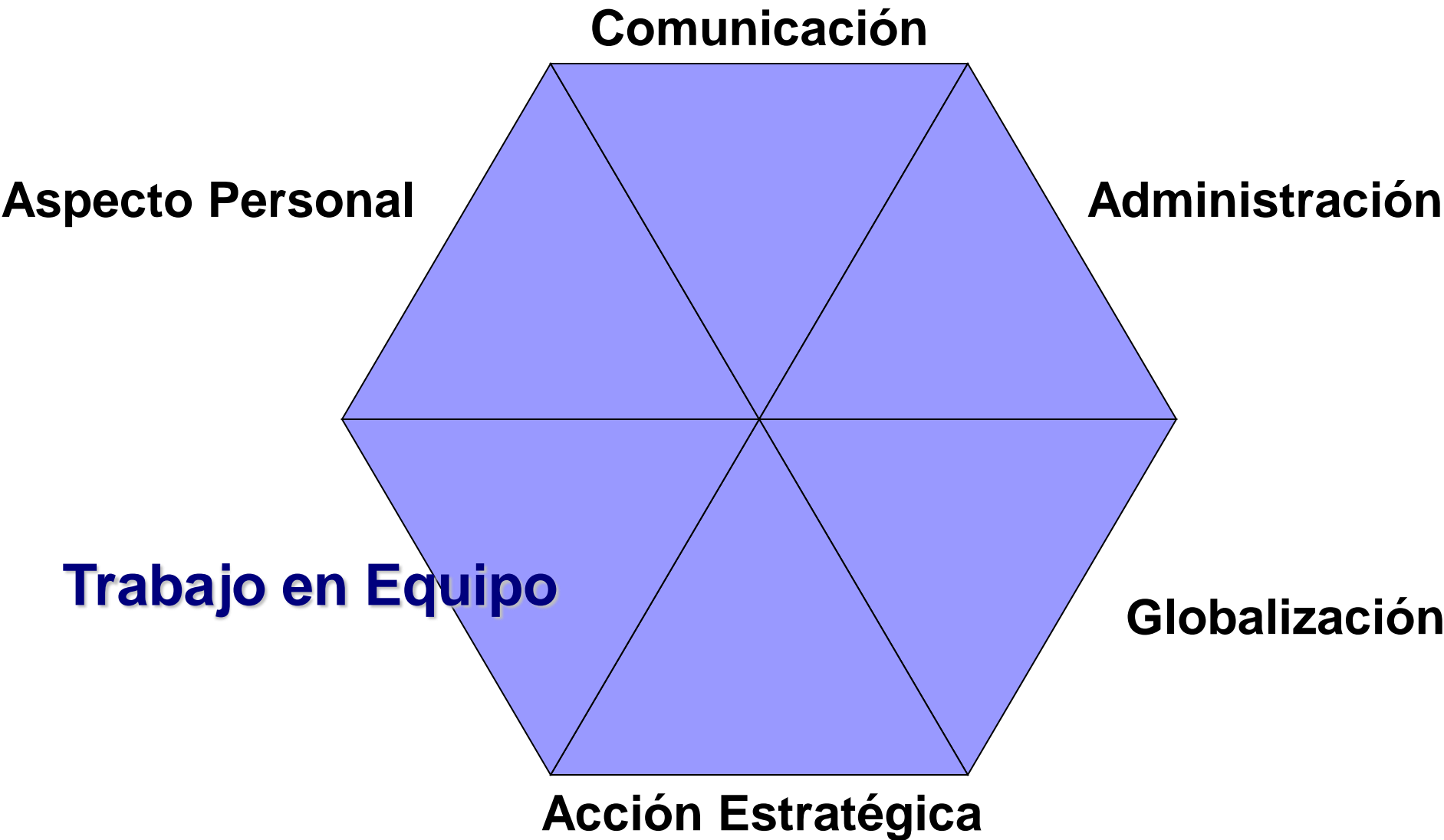
4º Competencias para la Acción Estratégica:

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*).

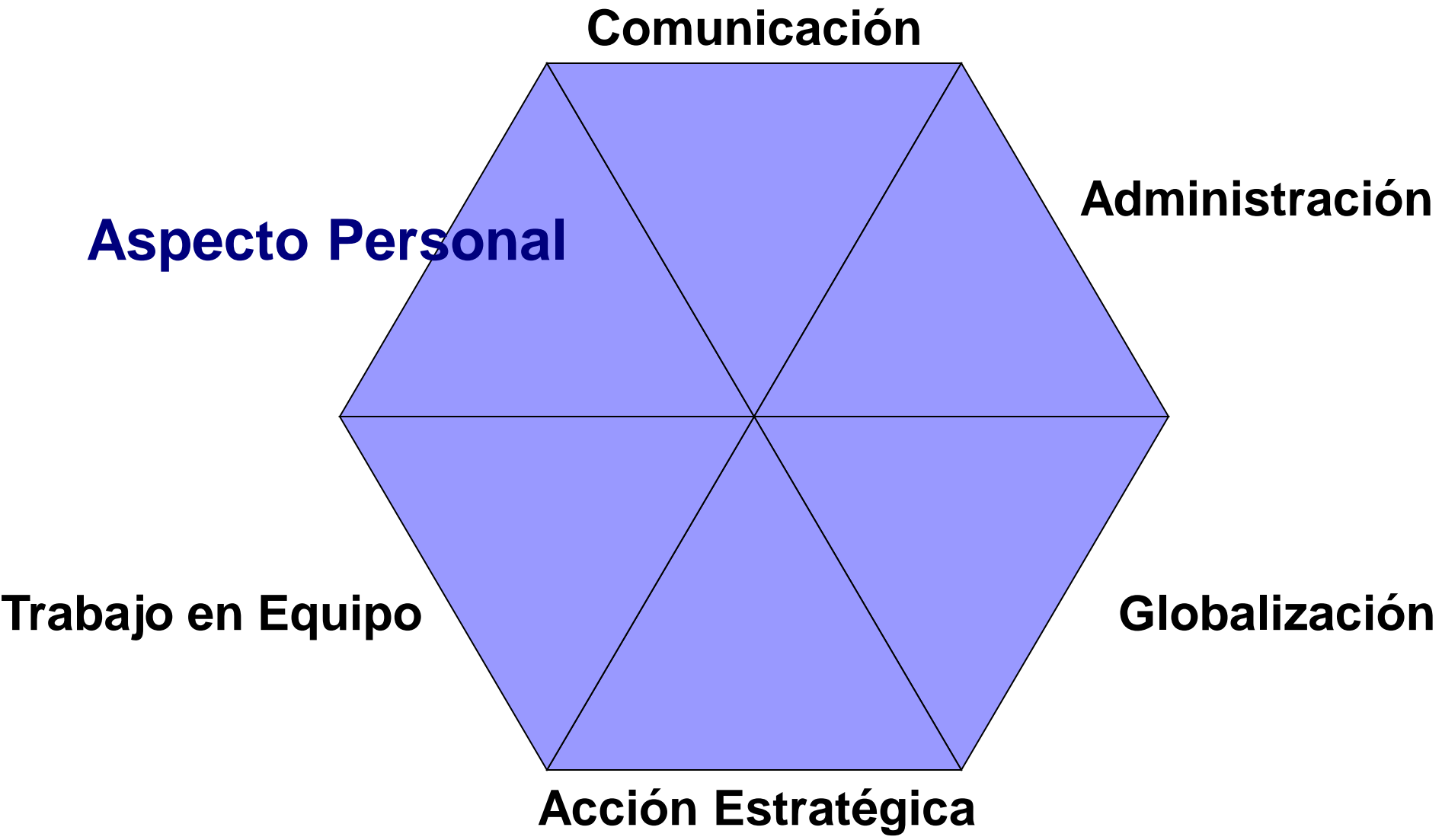
5º Competencias para el Trabajo en Equipo:

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