

## **Competencias ejecutivas en el siglo XXI**

Jack Fleitman

Para poder ejercer las funciones y roles propios de un puesto de alta dirección, un ejecutivo debe poseer ciertas habilidades, conocimientos y competencias ejecutivas para el desempeño exitoso de sus funciones.

Las competencias ejecutivas son las capacidades que permiten al personal de primer nivel desempeñarse en el trabajo de manera eficiente y efectiva.

Están relacionadas con aspectos emocionales, interpersonales y a cómo se desenvuelve y desarrolla cada ejecutivo en la empresa.

Las competencias ejecutivas se enfocan hacia un concepto más amplio que la descripción de puestos.

La evaluación de las competencias ejecutivas es un punto muy delicado, ya que debe ser objetiva y justa para no generar conflictos por tener resultados que no sean verídicos.

Para que exista un sistema efectivo de evaluación hay que establecer criterios de medición que permitan eliminar criterios subjetivos y medir el cumplimiento individual de los objetivos y las funciones asignadas a un puesto específico.

Es necesario identificar aquellos indicadores que son esenciales para realizar la evaluación de las competencias ejecutivas a nivel individual y grupal

También se requiere establecer los mecanismos de medición y las acciones que deben ser llevadas a cabo a partir de la información generada.

Los indicadores para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean de cada puesto y no pueden fijarse subjetivamente, ya que se deben desprender en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y actividades listadas en la descripción del puesto, se debe decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Es necesario precisar tanto los objetivos y las metas para cada actividad, así como un programa que permita dar seguimiento y medir el desempeño.

Para que las mediciones sean útiles deben ser de uso fácil, confiables e identificar los elementos esenciales que determinan las competencias que pueden ser evaluadas en:

Objetividad, comunicación, orientación a resultados, orientación al cambio, orientación global y estratégica, orientación al cliente, liderazgo, conflicto y negociación, trabajo en equipo, sensibilidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, innovación y creatividad, compromiso e identidad, conocimiento de la empresa, administración del tiempo, etc.

Las competencias se pueden dividir en básicas, requeridas y excepcionales y dependiendo de las necesidades de cada puesto se define el perfil de la persona que se requiere. Se establece a través de determinar que comportamientos, habilidades y conocimientos tienen las mejores personas en puestos similares o sea las mejores prácticas

Se deben incluir los objetivos y metas clave de la posición, las rutas y programas de ejecución de las funciones, las habilidades técnicas y conocimientos que debe tener, así como, la personalidad, carácter y actitud que se requiere para crear una cultura de calidad en la empresa.

En lo posible se deberá establecer la evaluación en términos cuantificables para facilitar la interpretación de los resultados de ésta, por lo que las competencias, criterios, normas e indicadores deben definirse sobre bases prácticas.

Se requiere establecer mecanismos de medición cuantitativos y cualitativos para verificar el cumplimiento de objetivos, metas, funciones y actividades colectivas e individuales en función de la descripción de los puestos que ocupan y bajo los principios de objetividad e imparcialidad.

Los puestos de mayor nivel jerárquico requieren cumplir con la mayor parte de las competencias y conocimientos planteados en el siguiente cuadro.

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS, CAPACIDADES Y CONOCIMIENTOS</b>
<b>Objetividad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener amplio criterio.</li> <li>2. Tener sentido común para actuar.</li> <li>3. Buscar el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan.</li> <li>4. Ser objetivo en los proyectos que se decida participar.</li> <li>5. Ser objetivo en el análisis de la situación real de la empresa o entidad.</li> </ol>
<b>Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar y obtener información, con oportunidad, veraz, concreta, expedita, oportuna, congruente y clara, en forma y contenido.</li> <li>2. Tener disposición a escuchar y transmitir conocimientos y experiencias.</li> <li>3. Habilidad para escuchar y recibir mensajes.</li> <li>4. Expresar de forma clara, precisa y oportuna las ideas.</li> <li>5. Demostrar interés y respeto por lo que dicen otras personas.</li> <li>6. Considerar los diferentes aspectos que se dan en la interacción.</li> <li>7. Asegurar que la información recibida sea la misma transmitida.</li> </ol>
<b>Liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser visionario, organizador y motivador.</li> <li>2. Reconocer y fortalecer a los demás.</li> <li>3. Tener influencia y poder de convencimiento.</li> <li>4. Dirigir positivamente al grupo.</li> <li>5. Obtener la atención y aceptación de los integrantes del grupo.</li> <li>6. Marcar los lineamientos y caminos a seguir.</li> <li>7. Crear un ambiente positivo de trabajo.</li> <li>8. Dirigir los esfuerzos de la gente hacia la búsqueda de cambios y el logro de objetivos comunes.</li> <li>9. Crear las condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí.</li> <li>10. Conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del grupo.</li> <li>11. Conocer y profundizar en las expectativas profesionales y necesidades de formación y desarrollo de su personal.</li> <li>12. Establecer, agendas, objetivos y programas y dar seguimiento.</li> <li>13. Proyectar a la empresa o entidad en el entorno que le corresponde.</li> <li>14. Capacidad para las relaciones sociales</li> <li>15. Agilidad mental.</li> </ol>
<b>Negociación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfrentar y resolver conflictos con audacia, rapidez, honestidad y objetividad.</li> <li>2. Propiciar un clima de respeto, credibilidad y confianza para facilitar la solución de conflictos.</li> <li>3. Hacer evidente el conflicto y resolverlo.</li> <li>4. Aclarar expectativas y obtener compromisos concretos.</li> <li>5. Efectuar negociaciones que convengan a todas las partes.</li> <li>6. Influir positivamente en las personas para llegar acuerdos en el menor tiempo posible.</li> <li>7. Convencer con argumentos soportados.</li> <li>8. Tener flexibilidad y disposición para aceptar propuestas de otras áreas o colaboradores.</li> <li>9. Saber conciliar intereses diferentes.</li> <li>10. Buscar el consenso de calidad para optimizar resultados.</li> <li>11. Orientar el proceso de negociación sobre el principio de ganar-ganar.</li> <li>12. Conocer el marco jurídico de la empresa o entidad.</li> </ol>

<p><b>Orientación a resultados</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener deseo de realización.</li> <li>2. Estar auto motivado permanentemente.</li> <li>3. Establecer, enfrentar y superar retos.</li> <li>4. Asumir compromisos y realizarlos.</li> <li>5. Participar siempre con entusiasmo.</li> <li>6. Cumplir objetivos y lograr resultados con calidad.</li> <li>7. Eliminar el trabajo innecesario e incrementar la productividad, efectividad y rentabilidad.</li> <li>8. Evaluar permanentemente los resultados obtenidos para detectar desviaciones y corregirlas.</li> <li>9. Generar enfoque e ideas novedosas para lograr resultados con eficiencia y eficacia.</li> <li>10. Utilizar las planeación estratégica para tener resultados en el tiempo más corto posible.</li> <li>11. Tener visión y confianza para aprovechar las oportunidades y obtener resultados en situaciones difíciles.</li> <li>12. Saber reorientar las acciones para alcanzar las metas con calidad.</li> <li>13. Tomar decisiones oportunas y acertadas.</li> <li>14. Realizar las tareas y actividades cumpliendo con programas y calidad.</li> <li>15. Obtener resultados con calidad.</li> <li>16. Lograr resultados y rendir cuentas con ética, honestidad, transparencia y responsabilidad.</li> </ol>
<p><b>Orientación al cambio</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser receptivo y adaptable ante los cambios continuos del entorno.</li> <li>2. Asumir los cambios como oportunidades de crecimiento y desarrollo.</li> <li>3. Informar oportunamente a sus colaboradores de los cambios en la empresa o entidad y el impacto que tiene en su área o proceso.</li> <li>4. Motivar a su equipo de trabajo para asumir los cambios.</li> <li>5. Involucrar a su equipo de trabajo en la generación de proyectos de cambio que generen valor.</li> <li>6. Prever los riesgos que se pueden generar por la implantación del cambio.</li> <li>7. Establecer metodologías para realizar mediciones de los efectos ocasionados por los cambios tecnológicos, financieros y humanos.</li> </ol>
<p><b>Orientación estratégica</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorar las implicaciones de las decisiones.</li> <li>2. Valorar la capacidad de pensar en contexto amplio.</li> <li>3. Vincular visiones a largo plazo con las realizaciones y trabajo diario.</li> <li>4. Conocer las estrategias de la empresa.</li> <li>5. Detectar cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez determinan las distintas alternativas.</li> <li>6. Tener una visión integradora de la orientación y funcionalidad de la empresa.</li> <li>7. Ser capaz de pensar en términos estratégicos.</li> <li>8. Desarrollar estrategias a corto y mediano plazo.</li> <li>9. Proponer y desarrollar estrategias de negocio.</li> <li>10. Alinear el plan estratégico y funcional del área con el de la empresa.</li> <li>11. Tener visión de tendencias y desarrollo del mercado.</li> <li>12. Articular las metas y actividades de corto y mediano plazo, en el contexto de las estrategias de negocio a largo plazo.</li> <li>13. Tomar decisiones para darle ventajas competitivas a la empresa.</li> <li>14. Tener pensamiento de tipo estratégico para anticiparse a los cambios del entorno.</li> <li>15. Prever los cambios futuros y evolución del sector y giro en el que se desenvuelve la empresa.</li> </ol>
<p><b>Orientación al cliente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser aliado de los clientes.</li> <li>2. Conocer al cliente.</li> <li>3. Aprender del cliente.</li> <li>4. Fomentar y consolidar la cultura de servicio en la empresa.</li> <li>5. Ser capaz de analizar, identificar y entender las necesidades y deseos del cliente.</li> <li>6. Tener visión estratégica y orientadora para cubrir las necesidades de los clientes.</li> <li>7. Establecer relaciones duraderas con los clientes.</li> <li>8. Prever las necesidades del cliente.</li> <li>9. Establecer planes y programas a mediano y largo plazo para asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>10. Promover la generación de un modelo de calidad orientado al cliente.</li> </ol>

<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar intensamente con el grupo de trabajo.</li> <li>2. Fomentar el conocimiento estratégico.</li> <li>3. Establecer conjuntamente objetivos comunes y comprometerse.</li> <li>4. Promover la comunicación y la colaboración.</li> <li>5. Mantener unidos a los integrantes del equipo.</li> <li>6. Promover la tolerancia entre los miembros del equipo.</li> <li>7. Dar prioridad a los intereses del equipo antes que a los personales.</li> <li>8. Fomentar la autonomía y autocontrol del equipo de trabajo.</li> <li>9. Establecer redes de trabajo orientadas a identificar, transferir y desarrollar conocimiento estratégico para la empresa o entidad.</li> <li>10. Participar y ayudar a otros.</li> <li>11. Impulsar a los miembros del equipo a expresar sus puntos de vista.</li> <li>12. Escuchar a los miembros del equipo.</li> <li>13. Apoyar a los demás miembros del equipo.</li> <li>14. Solicitar sugerencias a los demás miembros del equipo en la forma de solucionar problemas y mejorar los resultados.</li> <li>15. Definir criterios y normas que faciliten el trabajo en equipo</li> <li>16. Generar símbolos de identidad y propiciar la cohesión del equipo.</li> </ol>
<p><b>Sensibilidad</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar dispuesto al cambio.</li> <li>2. Estar abierto a la opinión de los demás.</li> <li>3. Dar a otros la oportunidad de participar.</li> <li>4. Tener actitud de servicio con calidad.</li> <li>5. Retomar palabras y argumentos de otros.</li> <li>6. Hacer empatía con los demás.</li> <li>7. Reconocer a los demás.</li> <li>8. Construir un sólido sentido de identidad, pertenencia y orgullo entre los miembros del equipo.</li> <li>9. Tener actitud para integrarse efectivamente con equipos de diferentes áreas o disciplinas.</li> <li>10. Para resolver conflictos.</li> <li>11. Resistencia a las emociones</li> </ol>
<p><b>Efectividad en el uso de recursos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear y optimizar el uso de los recursos físicos, técnicos, económicos y humanos.</li> <li>2. Identificar la forma de realizar el trabajo de la manera más eficiente y con calidad.</li> <li>3. Considerar la relación costo-beneficio a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>4. Tener una cultura de conciencia en la administración de los recursos.</li> <li>5. Tener eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos.</li> </ol>
<p><b>Innovación y creatividad</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar ideas nuevas y originales.</li> <li>2. Desarrollar nuevas formas de pensamiento y soluciones diferentes.</li> <li>3. Anticipar el surgimiento de problemas generando la implantación de ideas innovadoras.</li> <li>4. Visualizar y convertir situaciones impredecibles y cambiantes, en oportunidades.</li> <li>5. Generar estrategias creativas e innovadoras para crear valor agregado a la empresa o entidad.</li> <li>6. Promover acciones de innovación y desarrollo para asegurar la calidad del servicio al cliente e incrementar la competitividad de la empresa.</li> </ol>
<p><b>Compromiso</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Defender los intereses generales de la empresa.</li> <li>2. Defender decisiones y posiciones que beneficien a la empresa.</li> <li>3. Realizar todas las actividades con entrega, vitalidad y control.</li> <li>4. Tener tatuada la camiseta de la empresa o entidad.</li> </ol>
<p><b>Habilidades analíticas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la resolución de problemas.</li> <li>2. Para la realización de juicios.</li> <li>3. Para la toma de decisiones.</li> </ol>
<p><b>Visión financiera</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entender las finanzas generales de la empresa.</li> <li>2. Saber interpretar los estados financieros de la empresa.</li> <li>3. Evaluar y determinar la viabilidad financiera de diferentes proyectos de la empresa.</li> <li>4. Determinar el punto de equilibrio de la empresa</li> <li>5. Coordinar la elaboración del el flujo de efectivo.</li> <li>6. Analizar e interpretar los indicadores financieros.</li> <li>7. Proponer estrategias de mejoramiento de procesos y reducción de costos que tengan impacto corporativo.</li> <li>8. Identificar y ejecutar acciones para mejorar el rendimiento financiero de su área</li> </ol>

<b>Conocimiento de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer la dinámica y tendencia de los mercados</li> <li>2. Comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de la empresa y la competencia.</li> <li>3. Diseñar estrategias para la generación de nuevas oportunidades de desarrollo de la empresa.</li> <li>4. Estar actualizado con los últimos conocimientos tecnológicos en el giro de la empresa.</li> <li>5. Entender y dominar la dinámica y complejidad del giro.</li> <li>6. Conocer las regulaciones y normas aplicables al giro.</li> <li>7. Desarrollar alianzas estratégicas</li> <li>8. Conocer la misión, visión, objetivos, administración, contabilidad, mercadotecnia ,operación, e información estratégica de la empresa</li> </ol>
<b>Administración del tiempo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciar lo urgente de lo importante.</li> <li>2. Administrar el tiempo con eficiencia en las reuniones.</li> <li>3. Delegar con claridad y precisión.</li> <li>4. Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo de las estrategias y decisiones que se tomen.</li> <li>5. Desglosar cada objetivo en actividades con un tiempo estimado para cada una y establecen prioridades.</li> <li>6. Llevar un seguimiento y control de lo delegado, mediante informes sobre lo realizado, para asegurarse que se están logrando los resultados planeados.</li> <li>7. Dar seguimiento diario a la lista de pendientes importantes.</li> <li>8. Tener una agenda diaria, semanal y mensual de compromisos y actividades.</li> <li>9. Priorizar según la importancia y no según la urgencia.</li> <li>10. Jerarquizar y realizar primero lo que es importante, necesario e inaplazable sin dejar de atender lo urgente.</li> <li>11. Tener disciplina y a darle prioridad a las situaciones y actividades que son trascendentes para el logro de los objetivos.</li> </ol>

Se requiere tener evidencias que soporten las valoraciones que se realicen para acreditar la veracidad de éstas.

En el siglo XXI se requiere tener programas de capacitación permanente para mejorar los conocimientos y habilidades de los ejecutivos y tener empresas competitivas a nivel mundial.

Artículo del libro de evaluación integral para implantar modelos de calidad 2014  
Autor Jack Fleitman