

# COMPETENCIAS DIRECTIVAS ¿CÓMO MEJORARLAS?

17 de julio de 2014



## ¿Qué hace?

**Directivo = F (Estratégica, Ejecutiva, Liderazgo Personal)**

**F. ESTRATÉGICA → VALOR**

**F. EJECUTIVA → DESARROLLAR**

**F. LIDERAZGO PERSONAL → CONFIANZA**



## ¿Qué necesita?

**APTITUDES**



**CONOCIMIENTOS**

**ACTITUDES**



**VALORES**

**COMPETENCIAS**



**COMPORTAMIENTOS**



# ¿Qué son las competencias?

C

**comportamientos**, no rasgos de personalidad, ni conocimientos

**observables**, se ve la evolución y se miden

**son habituales**, acciones cotidianas a la persona y no esporádicas

**contribuyen al éxito** de la tarea que se realiza

**COMPORTAMIENTOS para el éxito del desempeño**



# ¿Qué son las competencias?

60-70



estudios sobre aptitudes, inteligencia, expedientes académicos  $\neq$  **no predecían éxito** en el trabajo ni en la vida

McClelland 1973 estudios sobre las variables para predecir la actuación exitosa en el trabajo

*“el criterio puede ser lo que hacen realmente los que sí tienen un desempeño superior en el puesto. Analicemos su conducta, que no la conocemos y averigüemos en qué **comportamiento** se **diferencian** de los que no tienen **éxito**. El puesto ahora no interesa, ya lo conocemos”*

Observar comportamientos para establecer predicciones fiables



**COMPETENCIAS**



# ¿Qué piden hoy las empresas a sus directivos?

## LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MÁS BUSCADAS

Trabajo en Equipo

Destreza para comunicar

Empatía

Iniciativa

Orientación al cliente

Toma decisiones

Visión de negocio

Tolerancia a la frustración

Flexibilidad

Espíritu emprendedor

Fte.: Propia



## Las competencias más buscadas en 2001

| LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MÁS BUSCADAS | ORDEN |
|------------------------------------------|-------|
| Orientación al cliente                   | 1     |
| Liderazgo                                | 2     |
| Integridad                               | 3     |
| Iniciativa                               | 4     |
| Trabajo en equipo                        | 5     |
| Comunicación                             | 6     |
| Visión de negocio                        | 7     |
| Aprendizaje                              | 8     |
| Toma de decisiones                       | 9     |
| Visión de la organización                | 10    |

Fte. IESE 2001 Business School Universidad de Navarra



# Los 5 déficits de liderazgo en el 2020

| Año 2020                                           |
|----------------------------------------------------|
| Aversión al riesgo                                 |
| Soberbia                                           |
| Inmovilidad                                        |
| Control excesivo                                   |
| No hacer frente, a tiempo, a los asuntos difíciles |

Fte. The Conference Board





# COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO

C

## D. ESTRATÉGICA: conseguir mayor valor económico para la empresa

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Orientación resultados:</b><br/>Capacidad de desarrollar su trabajo y el de su equipo en línea con los objetivos a alcanzar</p> | <p><b>Gestión redes sociales:</b><br/>Es la capacidad de crear, mantener y utilizar una red de relaciones personales tanto dentro como fuera de la empresa.</p> | <p><b>Negociación:</b> Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios por ambas partes, creando y/o descubriendo elementos que aporten valor a ambas partes (win to win). Obtener lo máximo para los dos partes implicadas manteniendo una relación de confianza. No buscar obtener lo máximo del otro.</p> | <p><b>Visión negocio:</b> Capacidad de detectar oportunidades y peligros que pueden afectar a la competitividad y efectividad de nuestro negocio.</p> | <p><b>Pens. estratégico:</b> Es la capacidad para comprender con rapidez los cambios, amenazas y oportunidades del entorno, así como debilidades y fortalezas de la organización para definir la mejor respuesta estratégica.</p> | <p><b>Orientación al cliente:</b> Es la capacidad de ayudar y/o servir a los clientes para satisfacer sus necesidades, proporcionando un servicio de valor dando respuesta a sus demandas.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO

C

D.EJECUTIVA: Todas ellas dirigidas a desarrollar las **capacidades de los empleados** y su correcta funcionalidad en el trabajo.

**Sensib. interpersonal:** Es la capacidad de empatizar con los colaboradores y ayudar a desarrollar el potencial profesional de cada persona.

**Comunicación:** Capacidad de escuchar, transmitir y que los demás entiendan exactamente lo que el emisor quiere decir. Todo ello a través del canal adecuado y en el momento oportuno y el lenguaje adaptado.

**Dirección personas:** Es la capacidad de conseguir que los colaboradores, dispongan de la información y de los recursos necesarios para que realicen sus tareas, tomar decisiones y lograr sus objetivos.

**Trabajo en equipo:** Capacidad de trabajar de forma abierta, amable y fomentando un ambiente de colaboración comunicación y confianza con el equipo, además entender la repercusión de las acciones individuales sobre el resultado del grupo y de los demás.

**Gestión conflictos:** Capacidad de diagnosticar, afrontar, y resolver conflictos interpersonales con prontitud y eficazmente sin dañar las relaciones personales.

**Influencia:** Capacidad de convicción e impresión de otros para lograr acuerdos y cambios voluntarios en su comportamiento.

COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO

C

D.PERSONAL: generar confianza hacia los demás, auto-liderazgo y ejemplo

|                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Flexibilidad:</b> Es la capacidad de modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio manteniendo la efectividad en distintos entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas. | <b>Orientación a la excelencia:</b> Es la capacidad de realizar las tareas buscando, en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores. | <b>Aprendizaje:</b> Es la capacidad de aprender nuevos conocimientos de forma rápida, y aplicar en las funciones nueva información, sistemas y métodos de trabajo. | <b>Iniciativa:</b> Es la capacidad comportarse de forma emprendedora, iniciando e impulsando los cambios que se consideren necesarios. | <b>Integridad:</b> Es la capacidad de actuar honestamente en cada situación, y comportarse en consonancia con los valores propios. | <b>Toma de decisiones:</b> Es la capacidad de analizar problemas y situaciones identificando sus aspectos y causas más relevantes para tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. | <b>Estabilidad emocional:</b> Es la capacidad de mantener un comportamiento efectivo en situaciones de presión y reaccionar con las emociones y estados de ánimo apropiados a cada situación. Autocontrol, resistencia y gestión del estrés | <b>Implicación:</b> Es la capacidad de llevar a cabo los proyectos propuestos e involucrase a realizarlos con las mismas exigencias que se solicitan a los demás. | <b>Persistencia:</b> Es la capacidad de persistir en la realización de las tareas, superando los obstáculos hasta llegar a la finalización de las mismas. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# El arte de preguntar, no es nuevo...

*“Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría.”*

*La mayéutica de Sócrates*



¿Qué puedo hacer para conocerlas?

**Pedir/Escuchar FEEDBACK**



**CONOCER TUS**



FEEDBACK



Ó

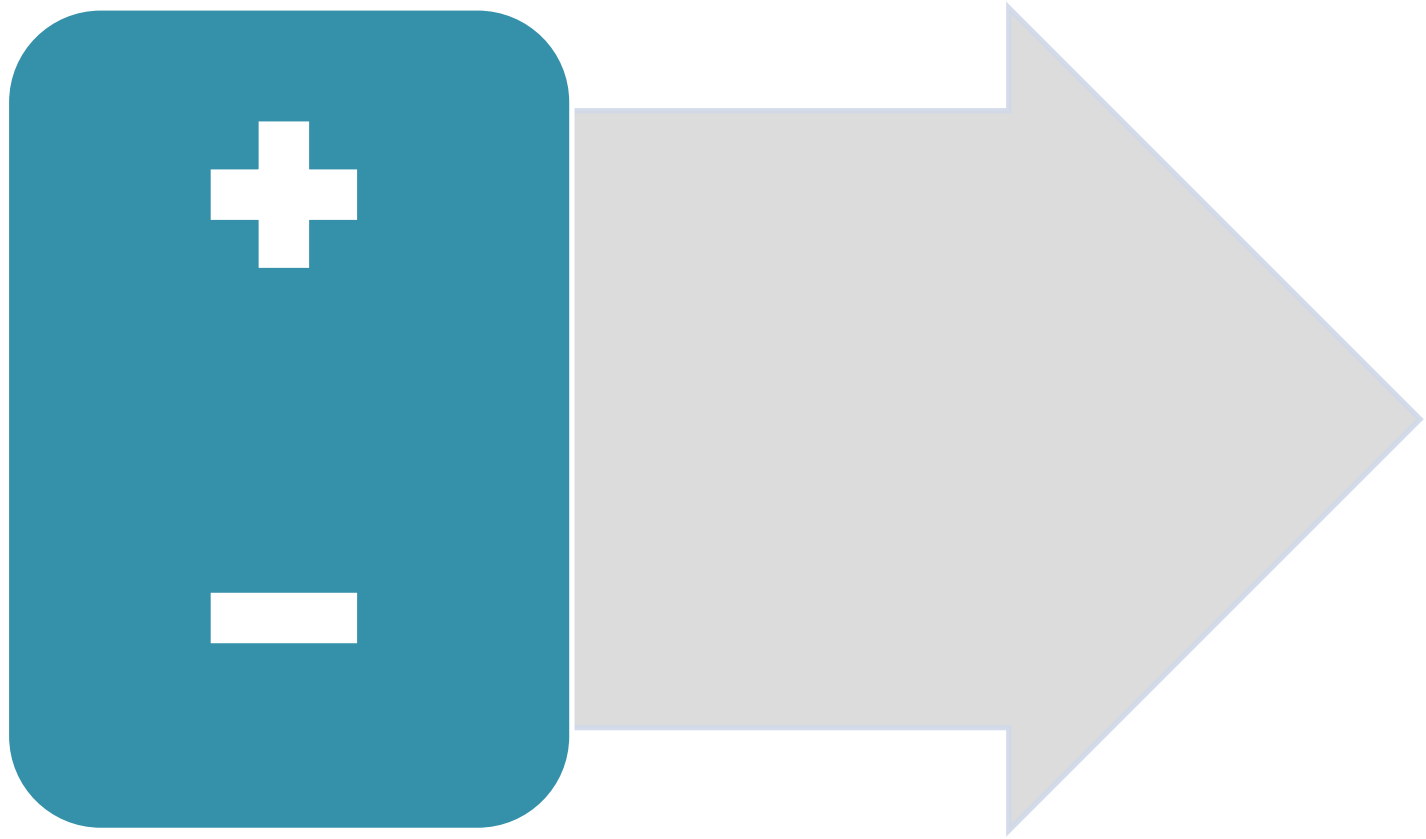


# FEEDBACK

NO ES UNA EVALUACION



# FEEDBACK



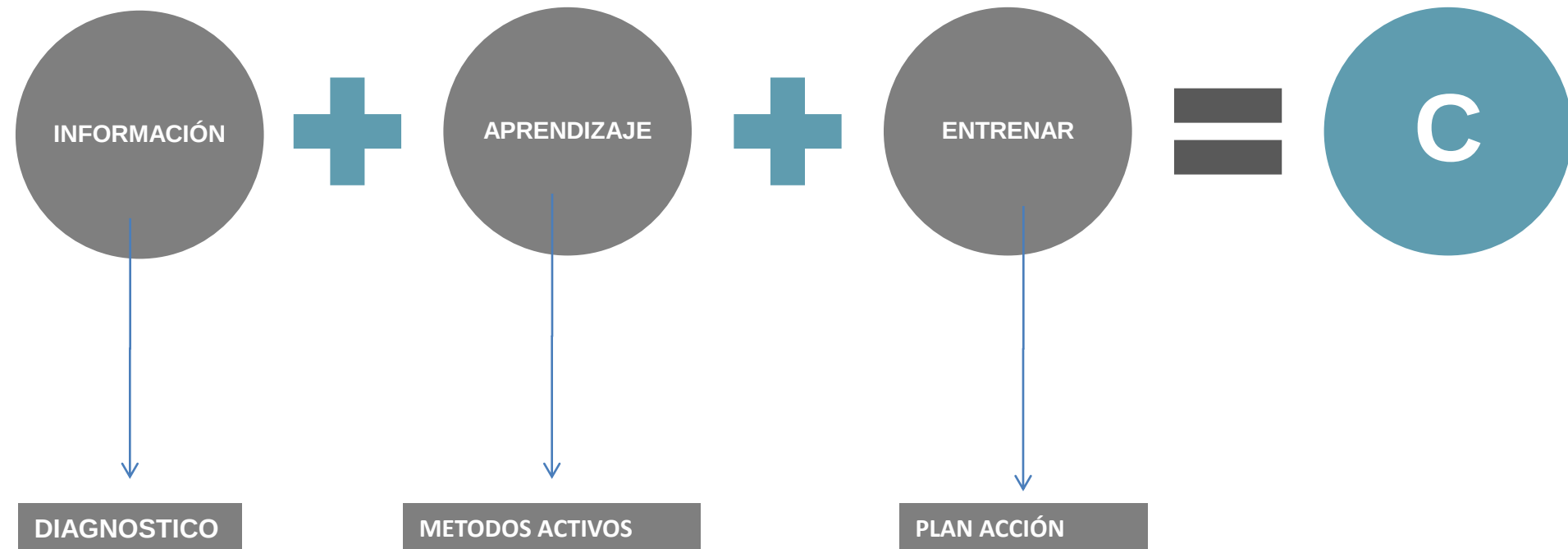
“En una empresa, todo el mundo forma parte del sistema, y el feedback es el alma de la organización,...”

D. Goleman 1995





## DESARROLLAR



## DESARROLLAR

## MÉTODOS ACTIVOS



OBSERVANDO

MENTORING

QUE ME  
OBSERVEN

COACHING



ACTUANDO

TRAINING

- No todos los **entornos** son iguales
- No todas las **empresas** son iguales
- No todas las **personas** son iguales



es una guía en el proceso de reflexión y aprendizaje

# Una visión es

Es el resultado de nuestros sueños puestos en **acción**





**Gracias**  
por vuestra atención

Luis Martínez Andreu  
[lmartinez@andreuestelles.com](mailto:lmartinez@andreuestelles.com)

