

CÓMO MEJORAR LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS



**GENERALITAT
VALENCIANA**

iVACE
INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

CEEI
VALENCIA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

**“Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del
Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020”**

AÑOS 60-70:

Estudios sobre aptitudes, inteligencia, expedientes académicos ~~no~~ predecían éxito en el trabajo ni en la vida.

McClellan 1973 estudios sobre qué **VARIABLES** determinan 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

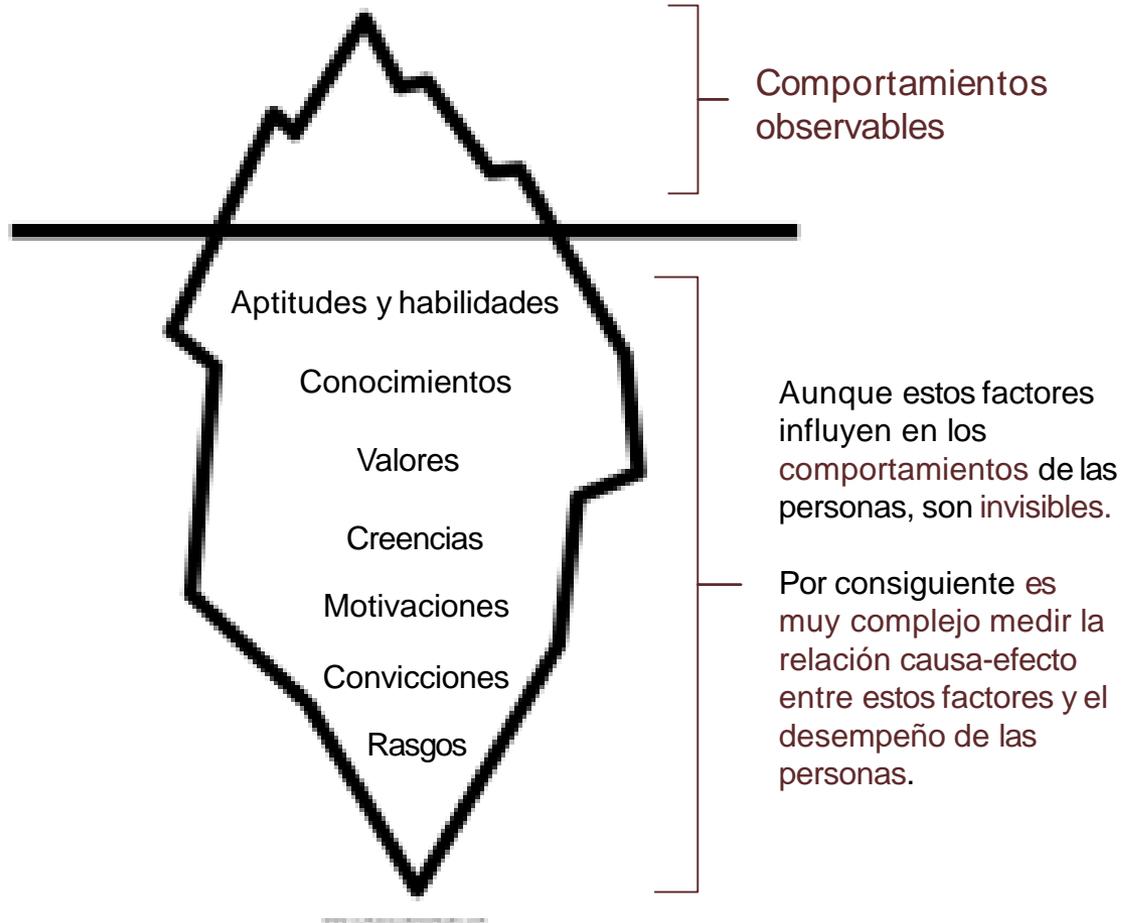
¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

1993 Woodruffe: “Aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito en una tarea o función”

1999 Cardona P. y Chinchilla N: “Aquellos comportamientos observables y habituales”.

- ✓ **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

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?





VEAMOS UN EJEMPLO

¿QUÉ HACE? Descripción Del Puesto	¿QUÉ DEBE SABER? Conocimientos y Habilidades	CÓMO LO HACE EL/LA MEJOR? Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma encargos ✓ Informa sobre el menú ✓ Sirve los pedidos ✓ Pasa el encargo a la cocina/barra ✓ Monta las mesas ✓ Recoge las mesas ✓ Proporciona la cuenta ✓ Cobra al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habla el idioma del lugar/país ✓ Conoce el menú, las bebidas, lo que se ofrece.. ✓ Escribe ✓ Cálculo básico ✓ Servir y llevar la bandeja ✓ Conocimientos básicos de hostelería 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir al cliente y acomodarlos ✓ Dispensa de un trato educado, cortés y servicial ✓ Mantiene las mesas impolutas ✓ Aconseja y recomienda ✓ Está atento a las posibles necesidades del cliente y se anticipa antes de que se lo soliciten ✓ Recoge con destreza las mesas antes de servir un nuevo plato

Las competencias son **COMPORTAMIENTOS** y maneras de hacer de los que presentan un **DESEMPEÑO EXCELENTE**

¿QUÉ COMPETENCIAS POSEEN LOS
BUENOS/AS DIRECTIVOS/AS?

BUENOS/AS DIRECTIVOS/AS



¿QUÉ NECESITAN?

ACTITUDES



VALORES

COMPORTAMIENTOS



COMPETENCIAS

APTITUDES

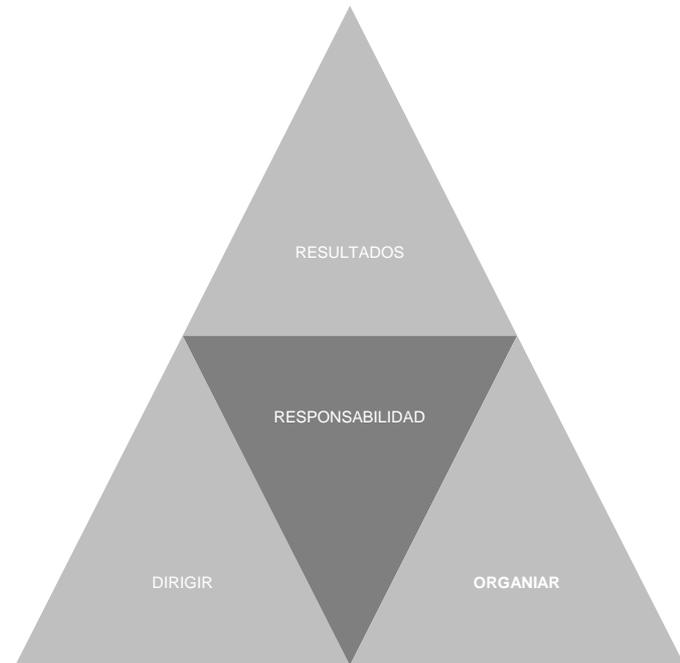


CONOCIMIENTOS

EL DIRECTIVO/A DA RESPUESTA A:



Peter Drucker



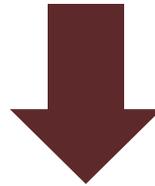
“ Esa través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores”

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

en estos momentos la función directiva

“se basa en diseñar **ESTRATEGIAS** que produzcan valor económico, **DESARROLLANDO** las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de **CONFIANZA** en la organización”

Directiva = F (Estratégica, Ejecutiva, Liderazgo personal)



COMPETENCIAS



COMPETENCIAS DIRECTIVAS

directiva = f (estratégica, ejecutiva, liderazgo personal)



COMPETENCIAS

¿cuáles?

F. ESTRATÉGICA

F. EJECUTIVA

F. LIDERAZGO PERSONAL

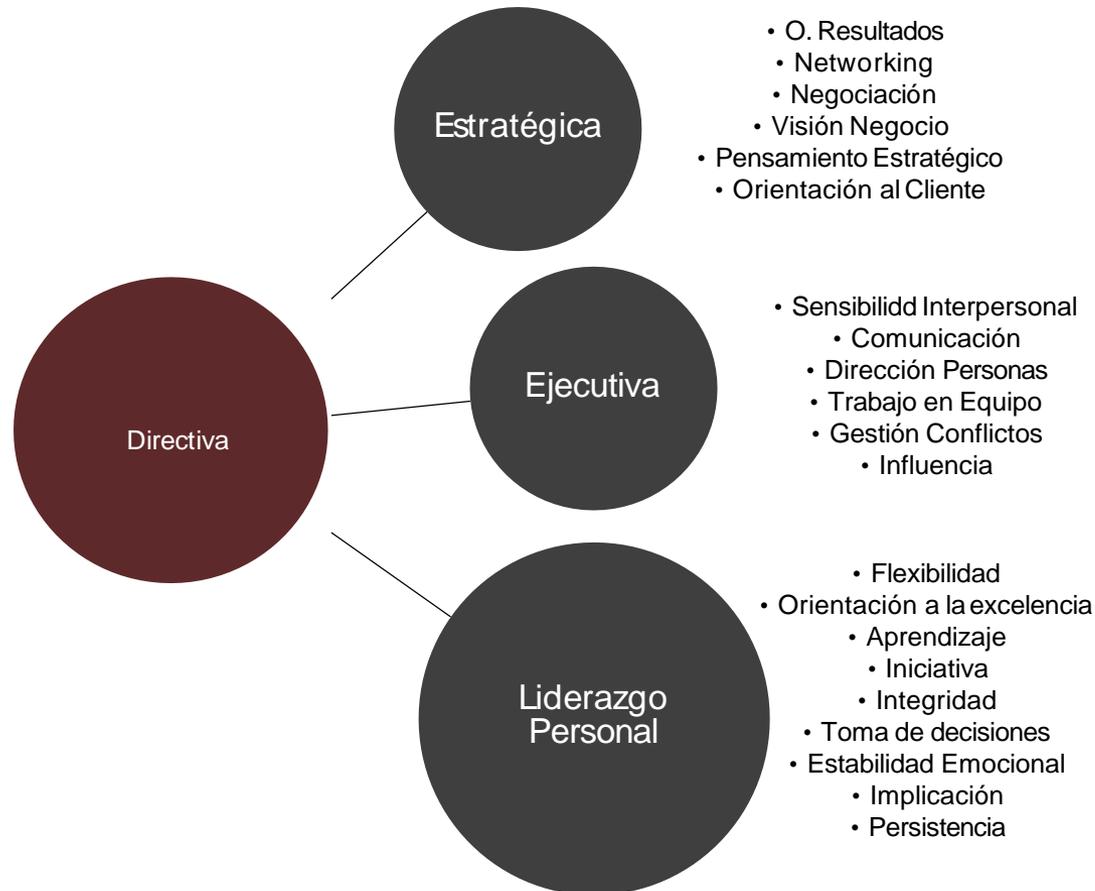
D. ORGANIZACIÓN

D. PERSONAS

D. PERSONAL

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Directiva = F (Estratégica, Ejecutiva, Liderazgo personal)



LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MÁS BUSCADAS	ORDEN
Manejar la Complejidad (resolver problemas y toma decisiones)	1
Mentalidad Global (reconocer el panorama global e identificar oportunidades)	2
Actuar estratégicamente	3
Promover la innovación	4
Networking	5
Flexibilidad, Adaptabilidad	6
Inspirar el Compromiso	7
Agilidad para aprender	8

Fte. Harvard Business Publishing , agosto 2016

LOS 5 DEFICITS 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

DESAFÍOS PARA EL 2025

Año 2025

1. Sensibilidad Cultural
2. Involucrarse en Políticas Públicas
3. Comprender la Digitalización
4. Aprendizaje
5. Determinar Valores Corporativos
6. Sensibilidad Energetica

Fte. Junio 2015 Comité Harvard- IESE

¿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

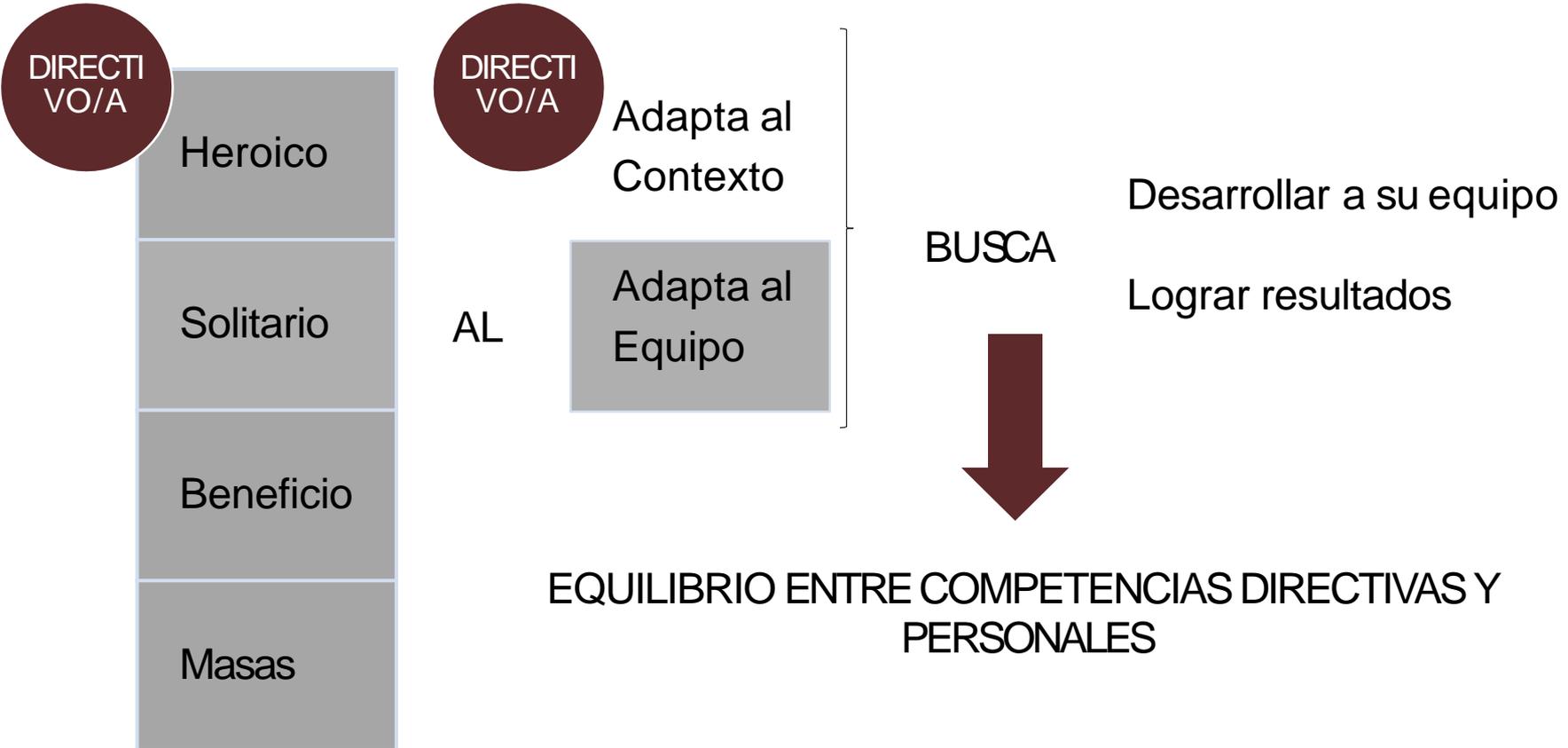
Tolerancia a la frustración

Flexibilidad

Espíritu emprendedor

Fuente propia

COMPETENCIAS DIRECTIVAS



¿QUÉ HACEN LOS/AS BUENOS/AS DIRECTIVOS/AS?

“El líder es el que se concentra primero en liderarse en primer lugar a sí mismo. Una persona con mucho autoconocimiento, ecuanime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente, se puede liderar a los demás”

Profesor Sandalio Gómez López-Egea

*Conocerte y completar al equipo para
crear valor*

Una fórmula de éxito:

El tándem emprendedor + gestor



Amancio Ortega
Fundador Inditex

Pablo Isla
Presidente y CEO
Inditex

Desarrolláte hoy para no quebrarte mañana



¿Poner buena cara al mal tiempo?

Ajustes de plantilla

Amenazas de quiebra

Problemas financieros

Misión deteriorada

Visión no compartida

TÉCNICAS PARA DESARROLLAR A LOS/AS DIRECTIVOS/AS

MÉTODOS ACTIVOS DE APRENDIZAJE



COACHING



MENTORING

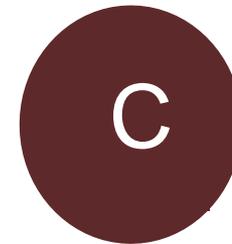


FORM.ESPEC.



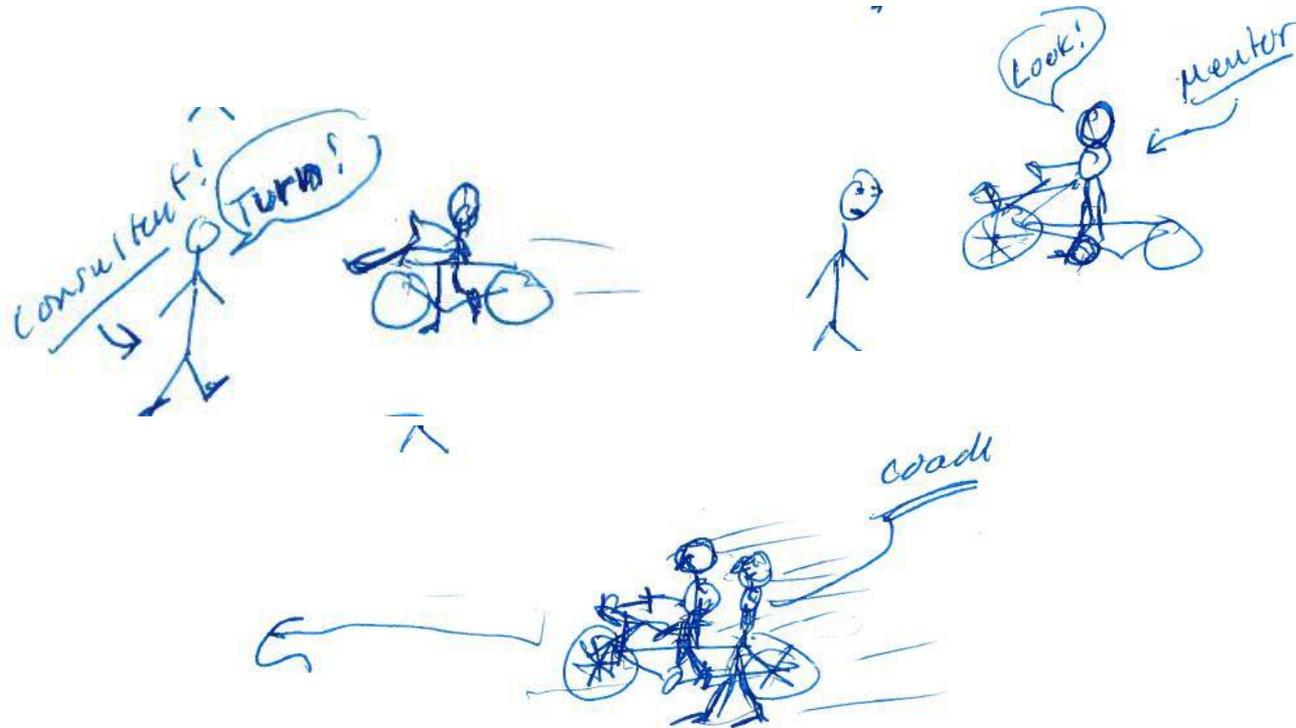
ENTRENAR

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



70% 20% 10%

MÉTODOS ACTIVOS DE APRENDIZAJE



Ilustraciones de Max Maupoix

LOS ERRORES MÁS COMUNES EN LA DIRECCIÓN

Falta de capacidad de los directivos	1
Las personas se consideran como un recurso más	2
No se conoce la realidad de la empresa	3
Rodearse de mediocres y no descubrir ni potenciar el talento	4
La falta de madurez	5
Pensar que el proceso de comunicación es sencillo	6
No dedicarse a servir a los demás	7
No saber delegar	8
No saber utilizar los comités. Falta de espíritu de equipo	9
No adecuar las políticas de RR.HH. A las exigencias actuales de mando	10

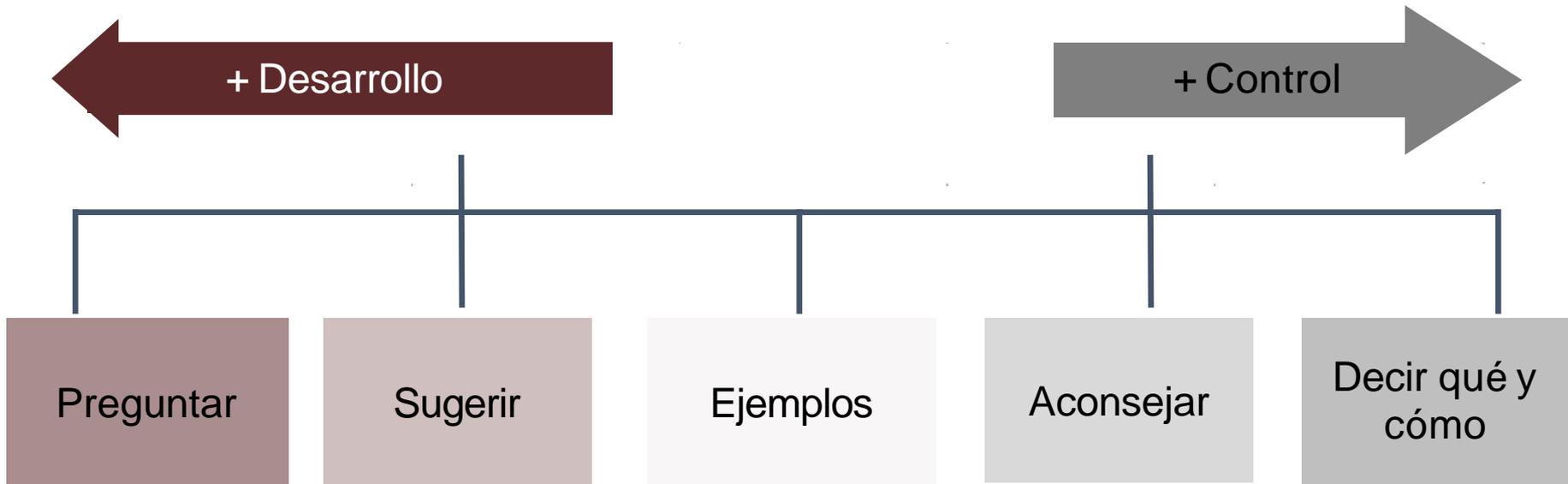
Fte. Gomez Egea, Sandalio- Profesor IESE Business School

BUENAS PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS

HERRAMIENTAS CLAVE



BUENAS PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS



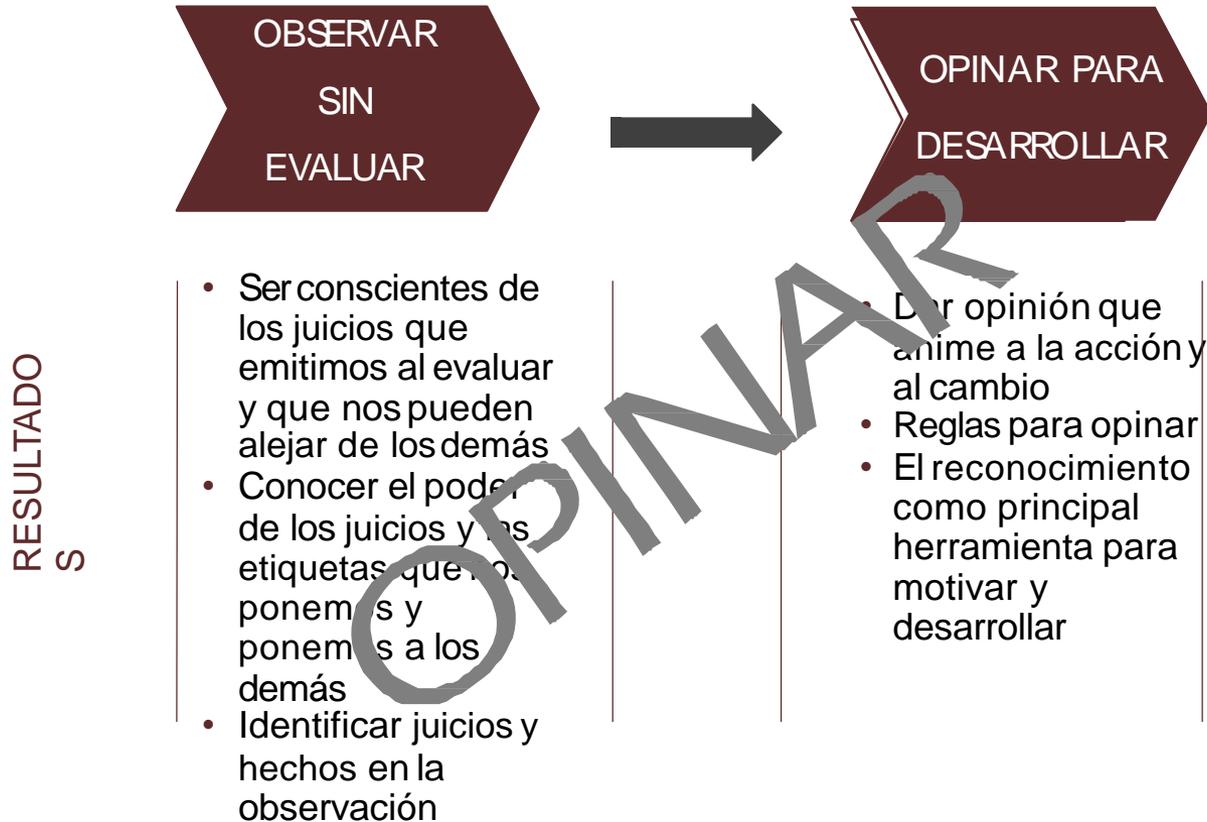
BUENAS PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS

1. ¿Cuál es tu objetivo?
2. ¿Qué te falta?
3. ¿Cómo puedes hacer para conseguirlo?

BUENAS PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS

- ¿Dudamos sobre SU PROPIA capacidad, esfuerzo o éxito?
- Preguntas ABIERTAS, nunca de respuesta SI/NO
- Pregúntate PARA que preguntas

PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS





“Cuántas veces construimos realidades con dos fragmentos de información y un montón de suposiciones”

Médico Español, Mario Alonso Puig

BUENAS PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS

El directivo tiene que tener visión, tiene que ser capaz de vislumbrar cómo va a ser el futuro y cómo vamos a llegar a él y ser capaz de transmitirlo.

¿Qué es la visión?



Joel Barker

“Una visión sin acción no pasa de un sueño. Acción sin visión es un pasatiempo. Pero una visión con acción puede cambiar el mundo”

1975: La importancia de la visión para impulsar el cambio en las organizaciones.

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



Rompe con el pasado



Supone un gran esfuerzo y es la antesala del éxito

Sueño



Sin planificación

Sin acción

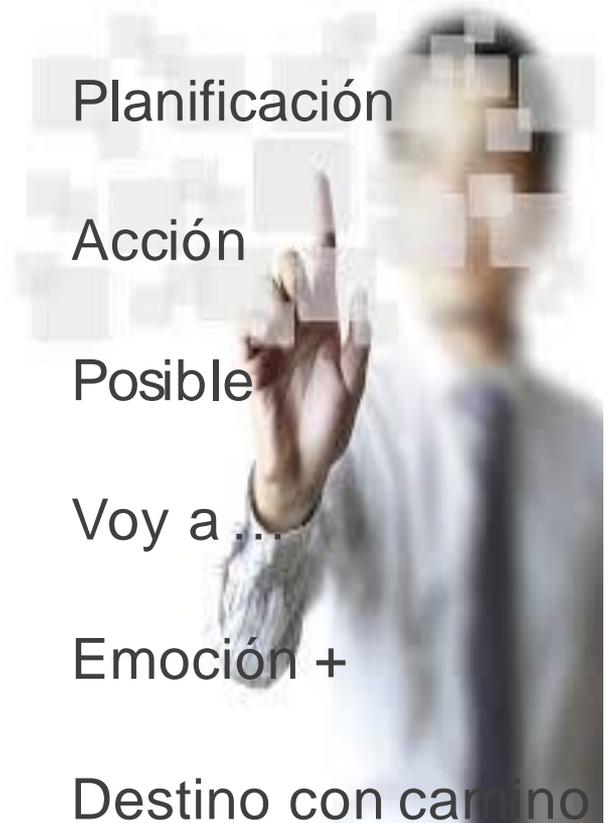
No realizable

Me gustaría...

Emociones + y -

Destino sin camino

Acción



Planificación

Acción

Posible

Voy a ...

Emoción +

Destino con camino



Joel Barker

*“Una visión debe retar a todos
para que amplíen sus
habilidades”*

J.A. Barker

BUENAS PRACTICAS DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS

- ✓ La genera el líder
- ✓ La amplia, la detalla y la declara
- ✓ Es positiva y alentadora
- ✓ La comparte y busca su apoyo

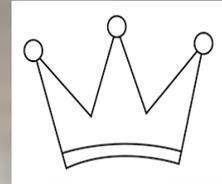
Visión
compartida



Raph Waldo Emerson (1803-1882)

*“El elemento que
más batallas ha
ganado al ser
humano a lo largo
de la historia es el ...*

miedo “



¿alegría, tristeza, **miedo**, ira?

sano vs. tóxico

Las tuyas y las de tu equipo

ES IMPOSIBLE NO TENERLO

GRACIAS

luis@arimaconsultores.com

@lmartinezcoach