



ESTUDIO DE PERFIL EJECUTIVO 2020

Marzo de 2020

Introducción

Desde el año 1995 Inteligencia desarrolló un modelo para la mejora de la efectividad ejecutiva en la dirección de empresas logrando incrementar la competitividad de las mismas; a partir de 1999 generamos una herramienta diagnóstica para determinar el perfil ejecutivo para la efectividad que ha sido aplicada con importantes beneficios en procesos de selección y/o desarrollo de ejecutiv@s, en todo tipo de organizaciones, contribuyendo a la mejora de los resultados organizacionales y empresariales.

Con base en esta evaluación se realizó el presente Estudio, cuyo informe muestra los resultados más importantes del perfil ejecutivo de los directiv@s en México identificado en el año 2019.

Se presentan dos grandes segmentos: los resultados del grupo que en el momento de la evaluación ocupaban cargos directivos (dirección y gerencia) y de manera comparativa el perfil del grupo que concursaba en procesos de selección para puestos similares.

El Modelo y su evaluación

La definición de la efectividad ejecutiva en el modelo:

Es hacer las cosas correctas, correctamente, en el momento oportuno y por la razón correcta: para obtener los resultados deseados en el área de responsabilidad. Integra eficacia, eficiencia, oportunidad y propósito.

Establece cuatro áreas de actuación:

1. **HABILIDADES.** Son las habilidades y capacidades directivas
2. **ENFOQUE A RESULTADOS.** Es la orientación hacia los resultados ejecutivos.
3. **RECURSOS PERSONALES.** Son las habilidades personales que pone en juego el ejecutivo.

4. **ACTITUD EMPRESARIAL.** Son las capacidades de desarrollo empresarial.

La efectividad se logra cuando se interrelacionan y confluyen las cuatro áreas: conforman el núcleo de efectividad.



Mientras más amplio sea el dominio de las áreas y por lo tanto su confluencia, más grande será el núcleo y mayor la efectividad potencial.

Cada área se integra por distintos factores de efectividad:

ÁREA	FACTOR	DESCRIPCIÓN
Habilidades Directivas	Proactividad	Autonomía y convicción de hacer que sucedan las cosas.
	Visión	Capacidad de proyección del futuro.
	Entorno	Manejo integral del entorno de negocios
	Efectividad personal	Organización y productividad personal
	Dirección de personas	Integración y desarrollo de equipos de trabajo

Enfoque Resultados	Relaciones	Manejo de las relaciones ejecutivas
	Finanzas	Contribución a los resultados económicos
	Calidad	Satisfacción del cliente y el trabajo bien realizado
Recursos Personales	Poder	Adquisición y uso del poder para lograr objetivos
	Influencia	Influir sobre los demás
	Autoridad	Uso del poder formal en la organización
	Información	Manejo de la información para utilizarla en sus propósitos, se enfatiza en la no formal.
Actitud Emprendedora	Imagen	Posicionamiento personal ante los demás
	Riesgo	Capacidad de asumir riesgos y medirlos
	Oportunidad	Análisis de oportunidad y su costo - beneficio
	Generación de riqueza	Búsqueda de aumentar el capital

La evaluación identifica el nivel de dominio de cada uno de los 16 factores para integrar la dimensión de las áreas y el perfil general de efectividad (confluencia y extensión del círculo). Se procesa con criterios cuantitativos.

El nivel de dominio de los factores de efectividad deriva en el manejo de las siguientes capacidades directivas para la efectividad:

Capacidad Comentario para la efectividad

Capacidad de Generar Objetivos	Ningún directiv@ que se precie de serlo puede limitarse a los objetivos impuestos desde arriba e imponerlos a su grupo de trabajo. Es imprescindible generar objetivos propios que signifiquen una aportación importante de su área de responsabilidad hacia la institución.
---------------------------------------	--

Decisiones Correctas	Decidir correctamente es algo más que un esfuerzo intelectual de elección entre alternativas, implica: Un sistema de información adecuado, Un criterio lógico de selección y acciones correctivas adecuadas en el momento oportuno.
Creatividad e Innovación	La creatividad es la capacidad de tener ideas nuevas y la innovación es la capacidad de poner estas ideas en práctica. Sin ellas es imposible responder al cambio y mejorar el futuro.
Incremento de Productividad	Aumentar la productividad es el único camino para asegurar el desarrollo de las organizaciones. Concretamente la productividad, que es lo que nos permite obtener beneficios, debemos entenderla en un sentido amplio y global.
Capacidad Empresarial	Debe ser capaz de asumir riesgos empresariales y de tomar decisiones acertadas a pesar de la incertidumbre. En definitiva, un emprendedor que se dedica a volver generadores de riqueza todos los recursos del tipo que sean.
Liderazgo	Para que exista un grupo de trabajo eficaz y motivado es necesaria la existencia de un líder que sepa inspirar confianza y guiar a la gente hacia el logro de los objetivos.
Manejo de Problemas	Desempeñarse adecuadamente ante situaciones contrarias y difíciles.
Interdependencia	La suma de los departamentos rara vez optimiza el resultado de la organización. Es necesario trabajar en equipos interdependientes e interdisciplinarios, sustituyendo la clásica forma de trabajar secuencial por el concepto de sinergia

Herramienta y Muestra

Para el presente estudio se efectuaron un total de 766 evaluaciones individuales, a igual número de ejecutiv@s, en posiciones gerenciales y de dirección; realizadas directamente por Inteligenza, durante el año 2019. Del total 364 corresponden a personal empleado y 402 a candidatos en procesos de selección. Todas las evaluaciones se realizaron en organizaciones ubicadas en México, ya sean nacionales o transnacionales; por su tamaño fueron grandes, medianas y pequeñas.

La evaluación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de 70 reactivos de opción múltiple que valida los conocimientos, aplicación y extrapolación de los factores señalados, cruzando su congruencia, coherencia y asimilación.

I. ¿Cuál es el Perfil Ejecutivo con que cuentan las empresas?

¿Qué habilidades, recursos y forma de actuar utilizan los directiv@s? ¿Cuál es la efectividad de los recursos ejecutivos?

Las organizaciones y empresas son dirigidas por sus ejecutiv@s los que en última instancia determinan el éxito o fracaso de los planes. Necesitan ejecutiv@s realmente efectiv@s, claramente orientados hacia los objetivos institucionales.

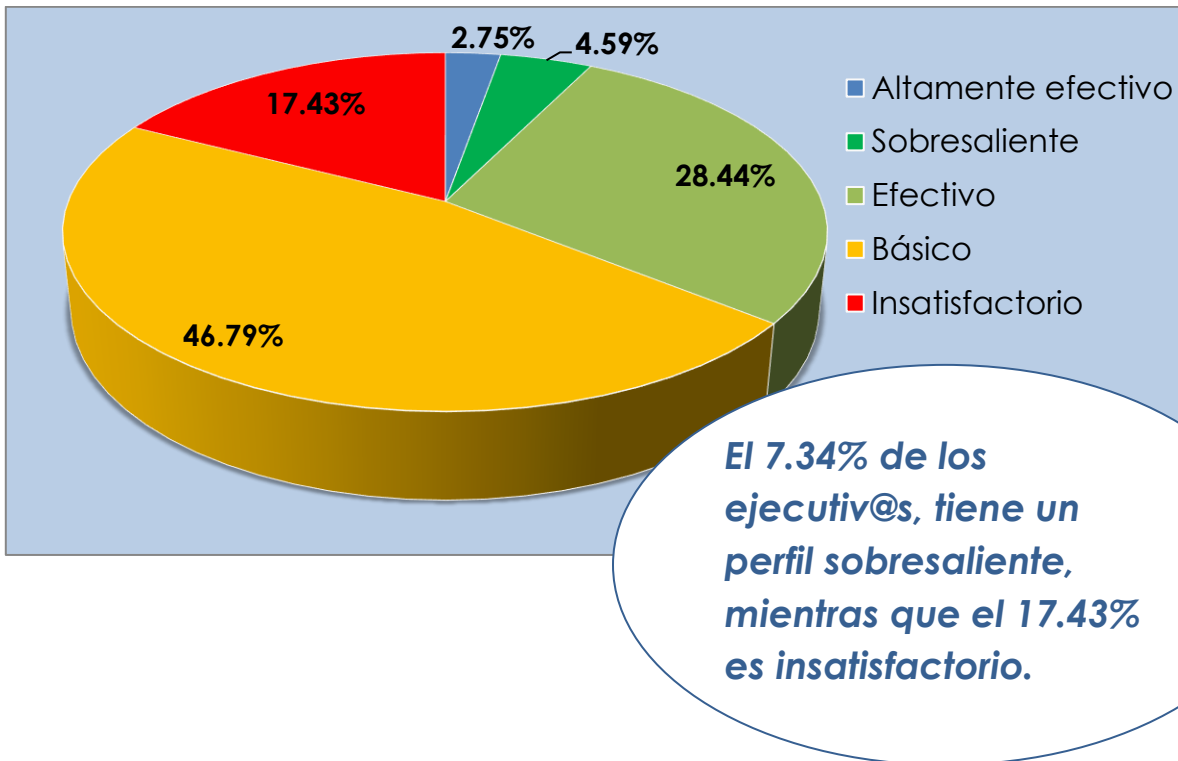
- Que logren resultados con un enfoque integral y que sepan innovar, planear y hacer realidad los planes.
- Que propicien el desempeño óptimo de toda la organización, logrando un efecto de cascada a través de un exitoso liderazgo.
- Que saben dirigir a sus subordinados y que éstos confían en ellos.
- Que contribuyan a lograr la construcción de un mejor futuro de la organización.

A continuación los resultados obtenidos del Perfil Ejecutivo.

Distribución por potencial de efectividad

Conforme a su perfil general cuantitativo, se clasificó al grupo evaluado en cinco categorías: Altamente efectivo, Sobresaliente, Efectivo, Básico e Insatisfactorio.

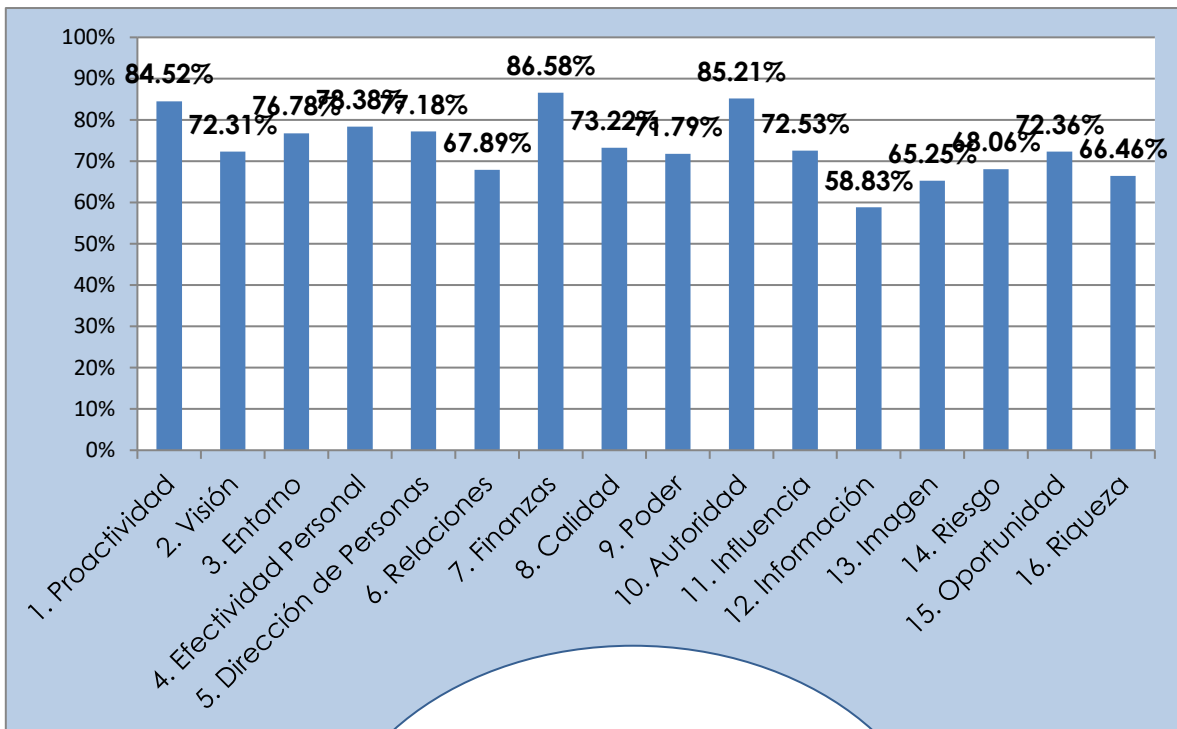
La distribución porcentual, se muestra en la siguiente gráfica:



El 64.22% presenta un perfil ejecutivo (básico e insatisfactorio) que poco contribuye a la mejora y resultados de las organizaciones.

Alcance promedio por factor

Considerando que el dominio total de cada factor supone un 100%, el alcance promedio identificado de cada uno de los factores, es el siguiente:



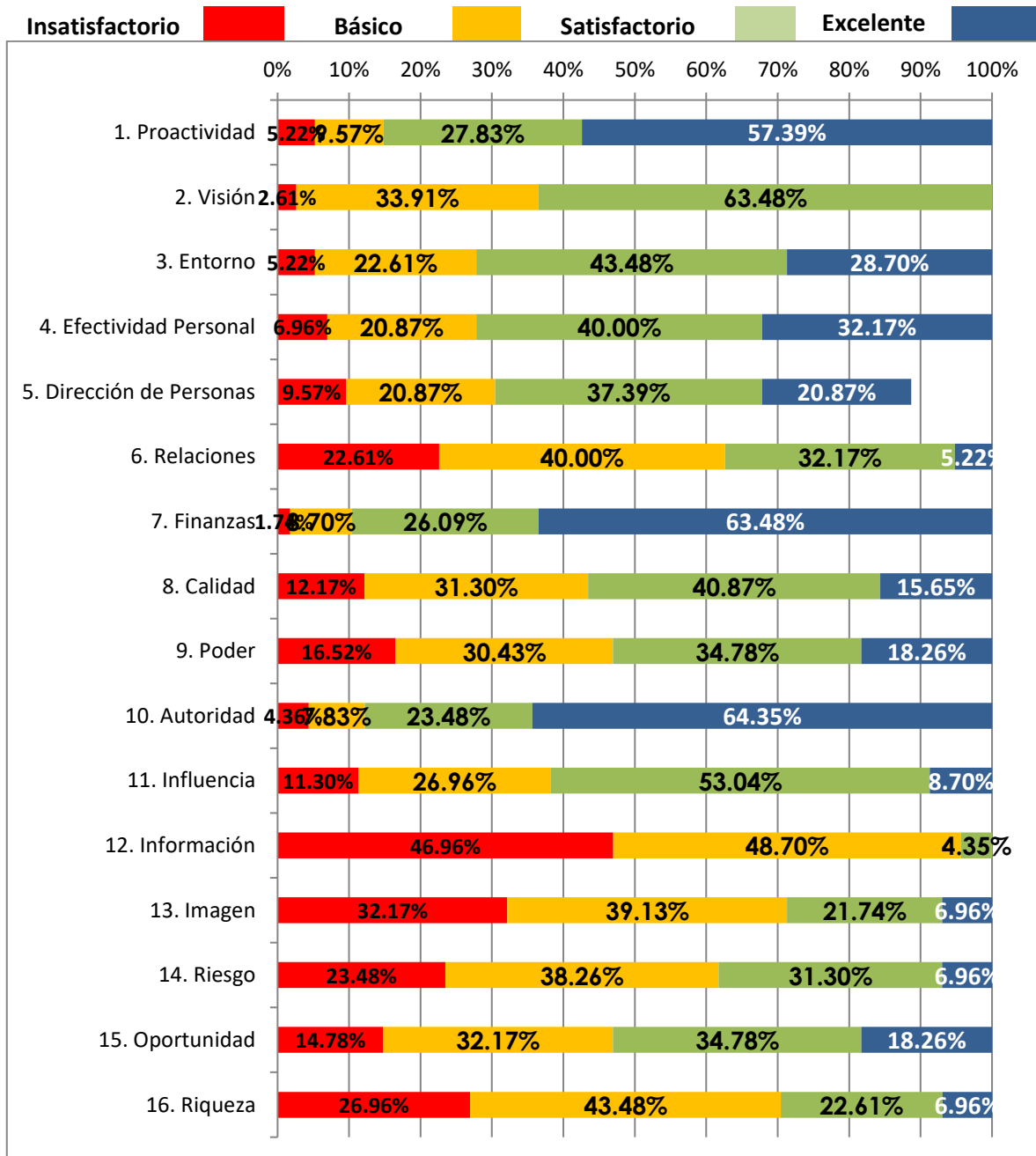
El desempeño ejecutivo se basa en la proactividad, la maximización financiera y el uso de la autoridad.

Distribución por factor y alcance de manejo

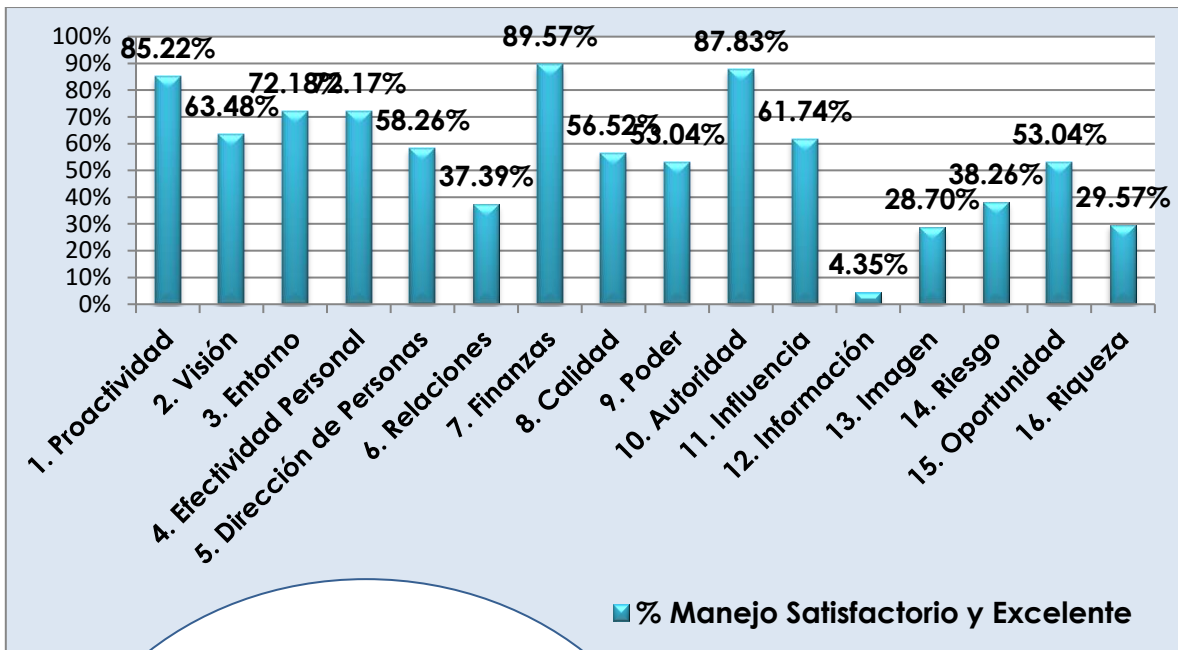
En términos cualitativos y con base en rangos porcentuales del alcance de cada uno de los factores, refleja la siguiente distribución del manejo de los mismos:

- Excelente. Es un líder ejecutivo sobresaliente
- Satisfactorio. Su perfil satisface la actuación ejecutiva
- Básico. Cubre el mínimo de los requisitos
- Insatisfactorio. Por ahora no reúne los requisitos ejecutivos.

La distribución obtenida se presenta en la siguiente gráfica:



En la gráfica siguiente solamente se considera el grupo y porcentaje de los ejecutiv@s, que por factor alcanzaron los niveles de Excelente y Satisfactorio.



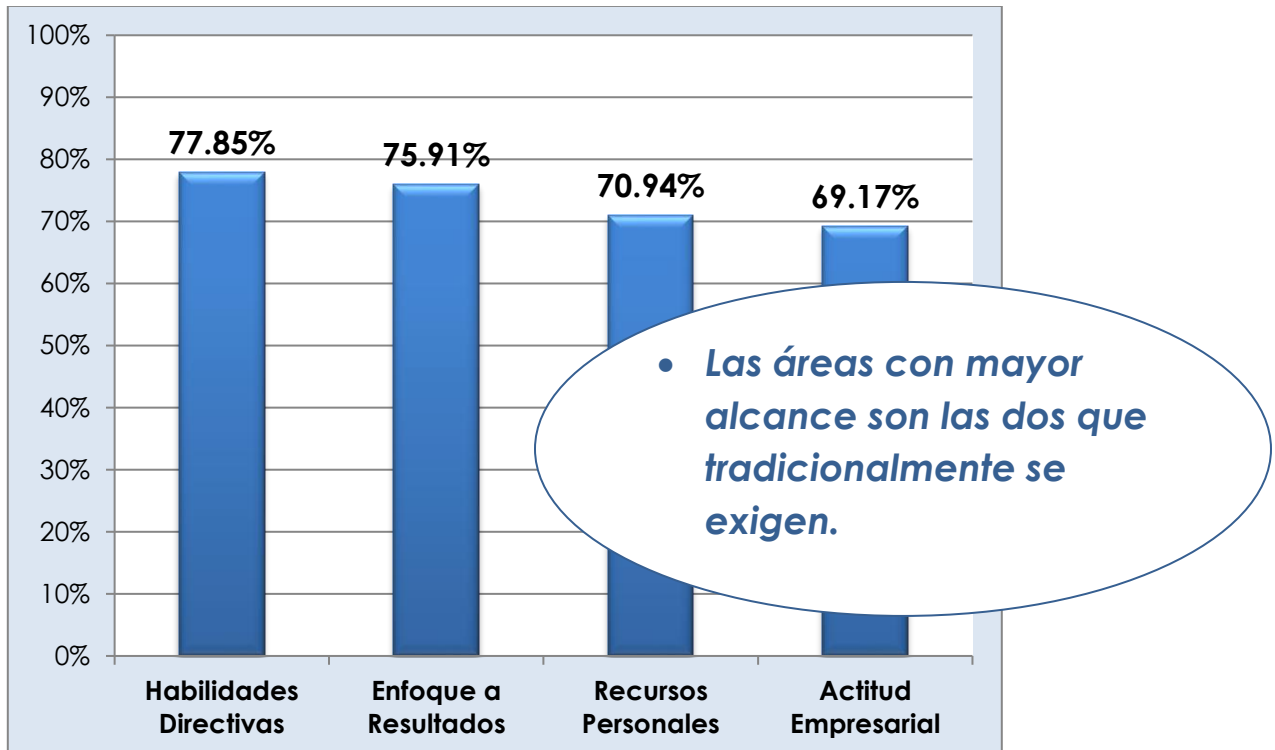
Los factores que hay que desarrollar:

- **Información**
- **Imagen**
- **Riqueza**
- **Relaciones**
- **Riesgo**

El manejo de la información como recurso ejecutivo está desperdiciado. L@s ejecutiv@s se circunscriben a la información formal.

Alcance por Áreas

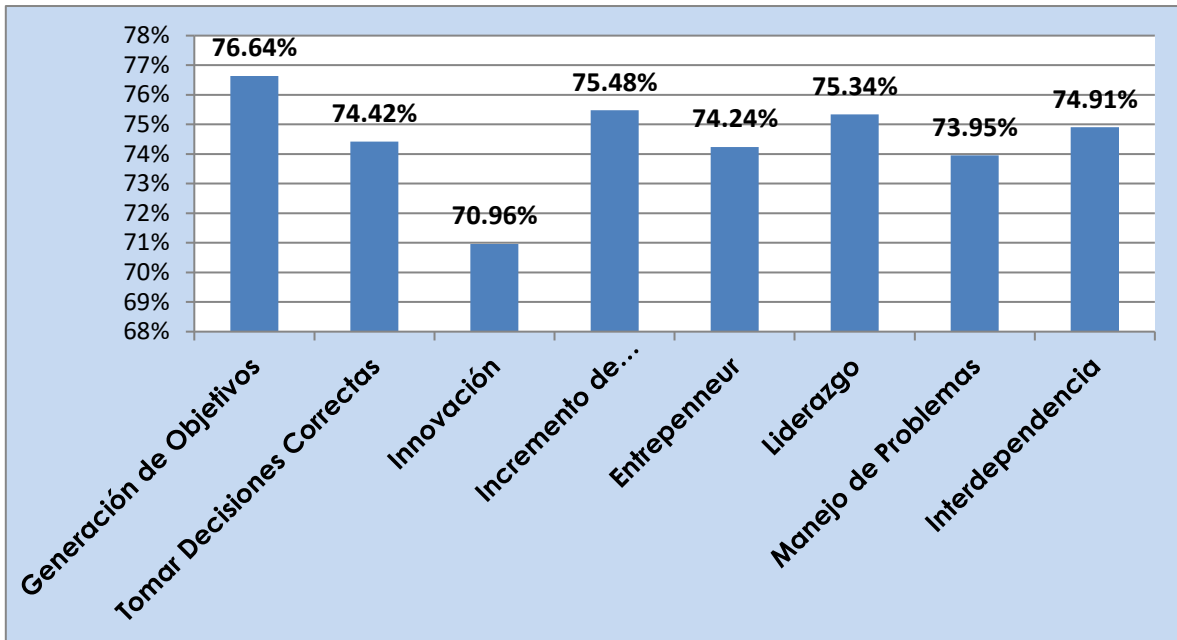
El alcance promedio obtenido por área refleja las prioridades que se han establecido en el desarrollo y evaluación de los ejecutiv@s. Es el siguiente:



Alcance por Competencia

Las competencias entendidas como las capacidades, en este caso ejecutivas, para tener un buen desempeño laboral se construyen con la experiencia, conocimientos y actitudes que tiene la persona y que pone en acción en el campo profesional. Difícilmente son unidimensionales, por ello su nivel de dominio depende de la combinación de los distintos factores de efectividad.

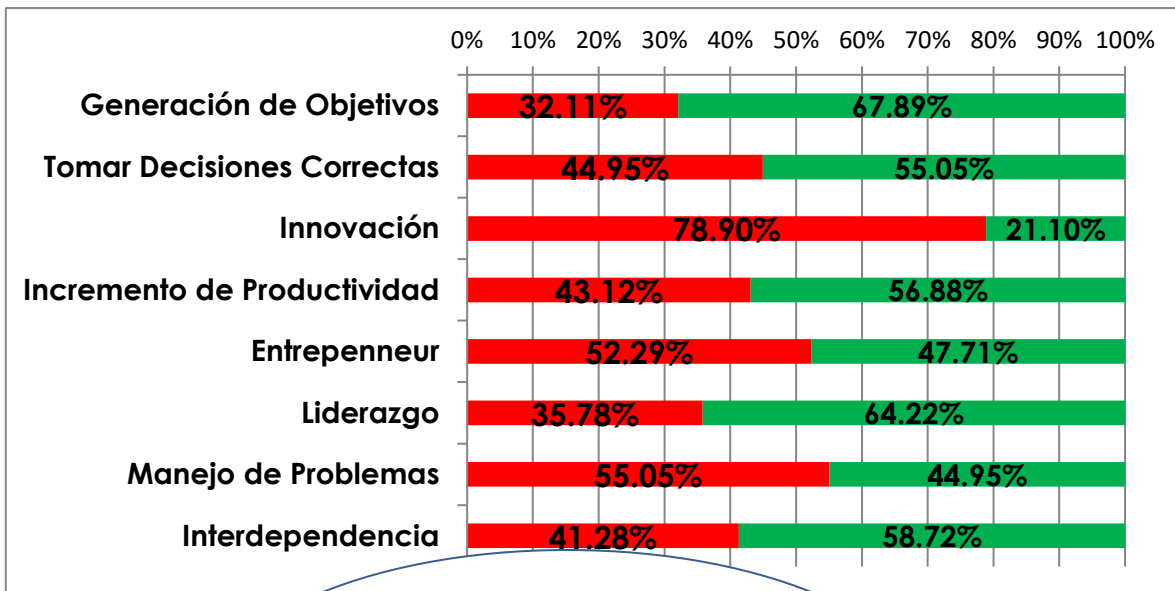
Cuantitativamente el dominio promedio de cada una de las ocho competencias, es el siguiente:



Conforme a su alcance porcentual, se clasificó como Competente (75% o más) o como Debilidad (menos de 75%) el dominio de cada una de las competencia para cada uno de los evaluados.

Las competencias de generar objetivos y liderazgo son las que tienen mayor número de ejecutiv@s competentes. En un sentido preocupante la innovación, el emprendedurismo y el manejo de problemas son las competencias en dónde se encontró menor número de competentes.

La distribución de los ejecutiv@s se observa en la siguiente gráfica:



La capacidad de innovar representa la mayor debilidad en el mando de las empresas.

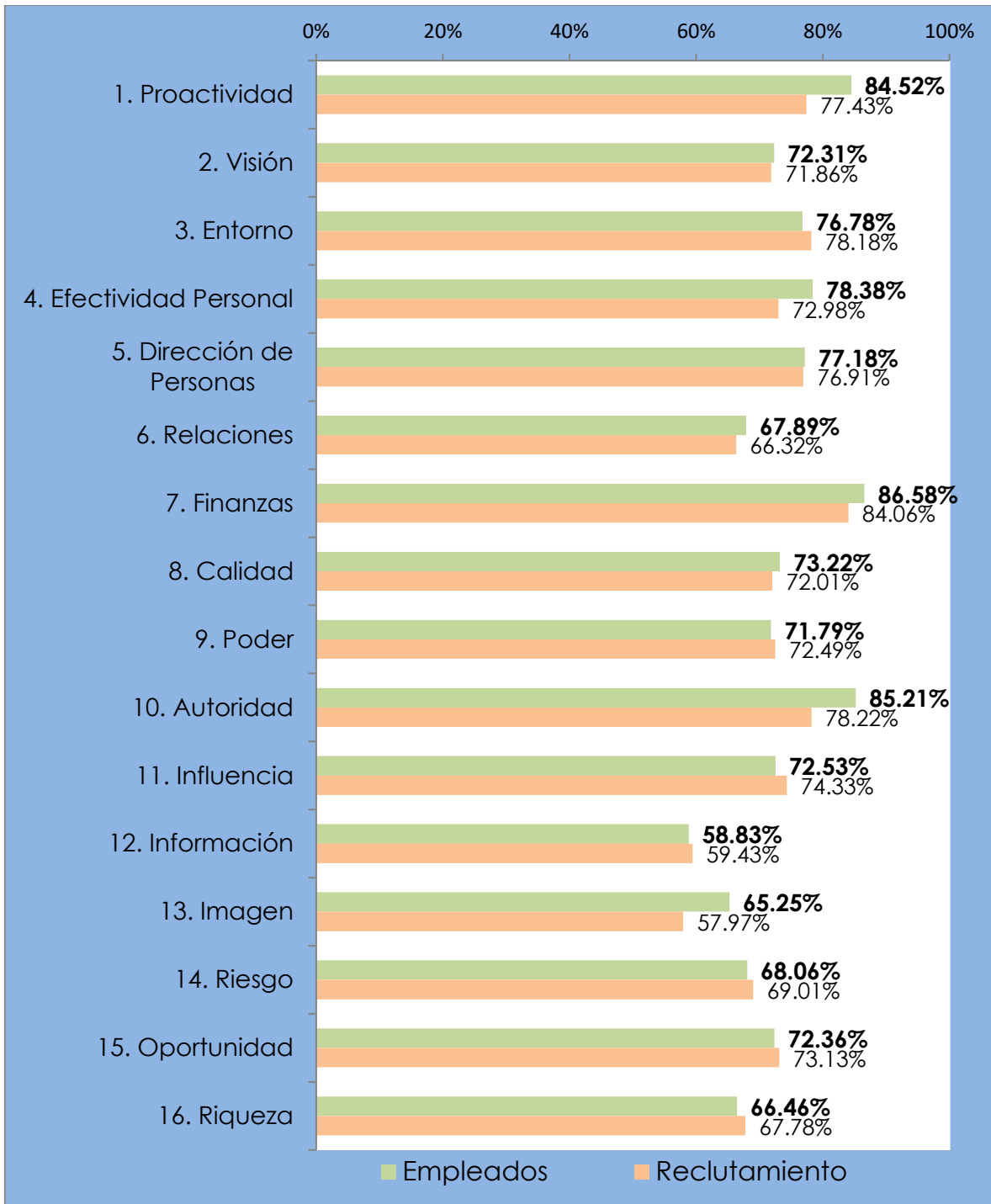
II. Comparativo entre ejecutivos empleados y en proceso de selección

Cuando se integra un nuevo ejecutiv@ a la organización si bien se trata de cubrir una posición, vacante o nueva, se trata también de mejorar a la misma y reforzar la estructura para tener mayores resultados; así la lógica es elevar la efectividad del talento ejecutivo.

En el segmento anterior se presentaron los resultados del personal ejecutivo ocupado; ahora se presentan los resultados de manera comparativa de candidatos a ocupar posiciones ejecutivas.

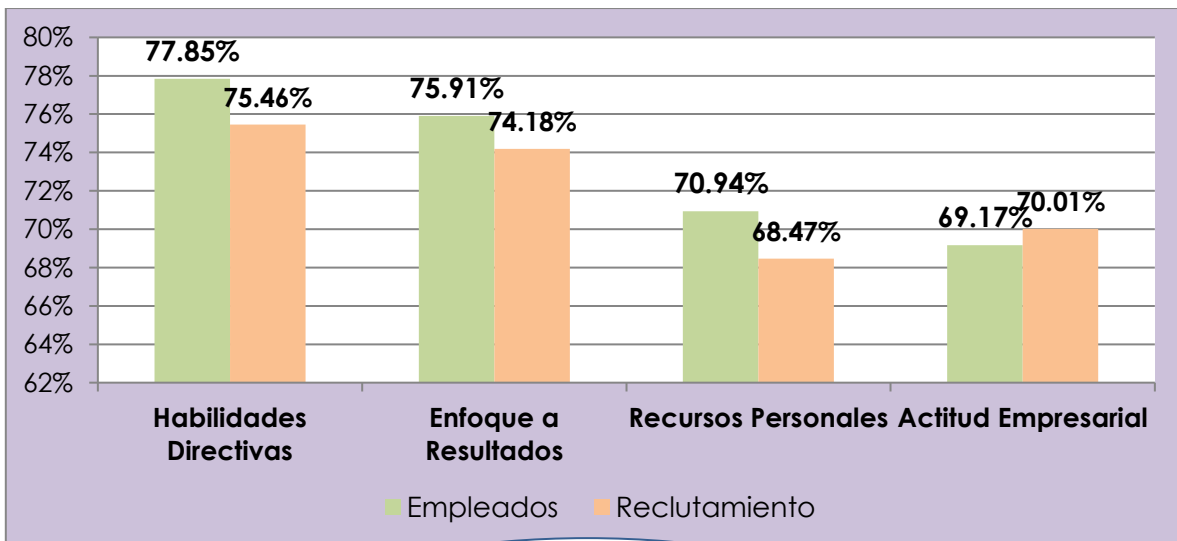
Alcance por factor de efectividad

En general presentan una situación similar, las diferencias importantes están en Proactividad, Efectividad personal y Autoridad.



Alcance por área de efectividad

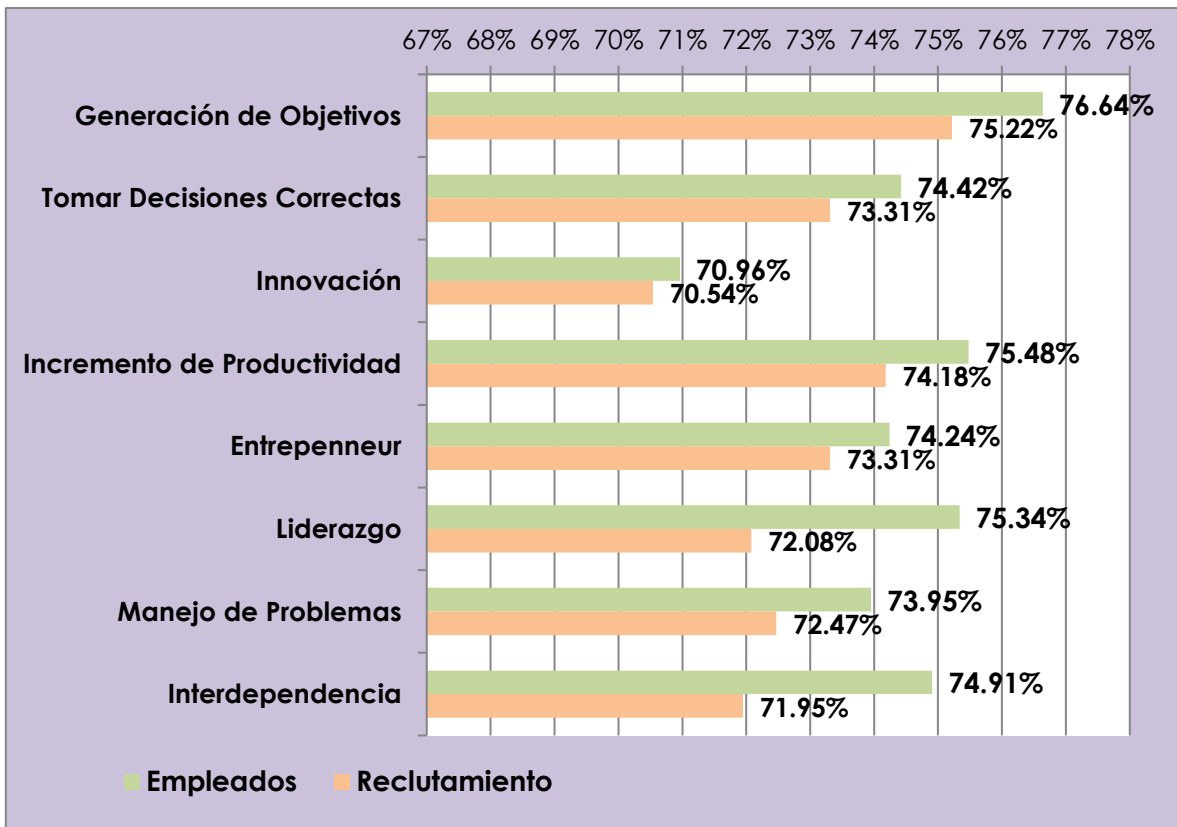
Comparando los alcances promedio de ambos grupos se refleja un comportamiento similar, con alcance mayor del grupo ocupado; llama la atención que en actitud empresarial el grupo de reclutamiento tiene un mayor alcance, puede sugerir que tienen experiencia en esfuerzos independientes.



La capacidad emprendedora y de innovación representa la mayor debilidad en el mando de las empresas.

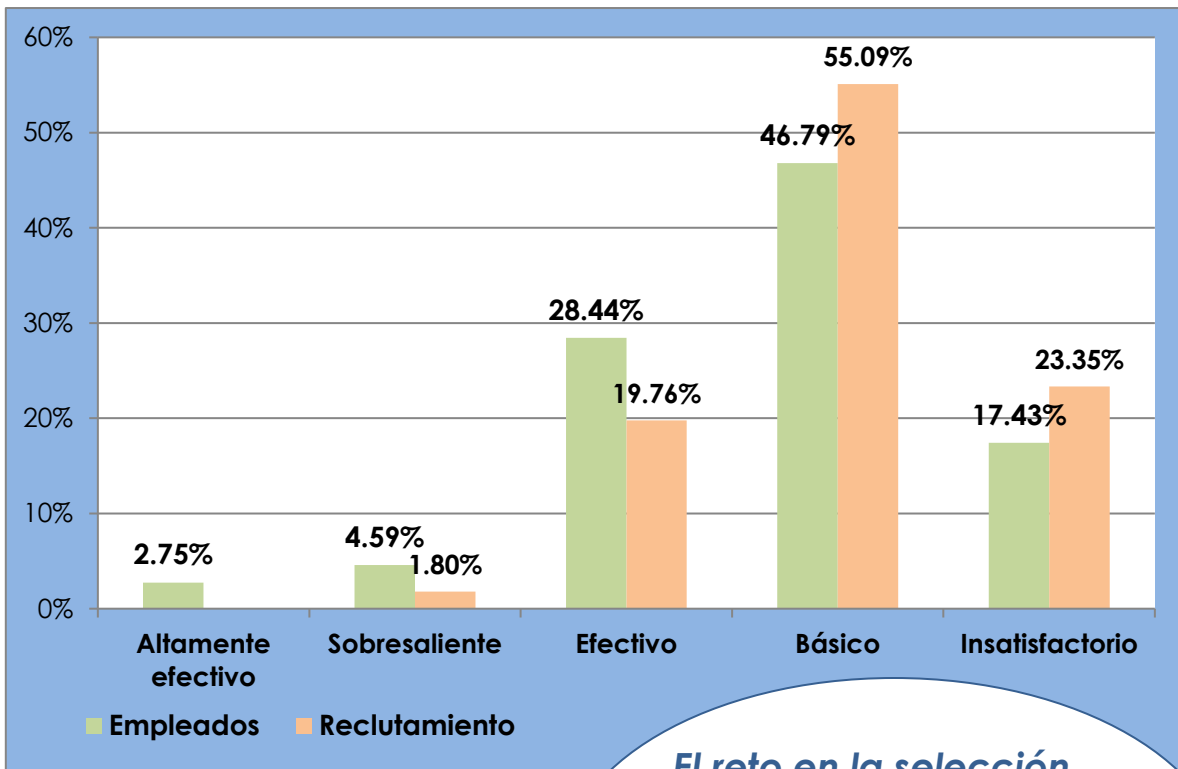
Alcance por Competencia Directiva

Igualmente el grupo ocupado muestra un mejor nivel en el manejo de las competencias directivas. En especial resaltan las diferencias en liderazgo, manejo de problemas e interdependencia, ¿será la diferencia entre estar empleado o buscando el cargo?



Distribución por nivel de efectividad

Los procesos de selección de las organizaciones han mejorado y se utilizan criterios más exigentes. Esta condición se refleja en la situación encontrada al comparar la distribución por nivel de efectividad entre los dos grupos.



El reto en la selección de ejecutivos consiste en identificar al 1.80% sobresaliente y al 19.76% efectivo.

Comentarios finales

El éxito de las organizaciones depende de la capacidad de sus directivos para actuar proactiva y creativamente, logrando el propósito de las mismas. Conforme al presente estudio las características identificadas como sobresalientes, son:

- En los factores de efectividad ejecutiva: Proactividad, Finanzas y Autoridad descansa de manera determinante el desempeño ejecutivo. Así, la dirección de las empresas está orientada a la

maximización financiera basada en la iniciativa de sus ejecutiv@s y la capacidad de la estructura organizacional.

- Los ejecutiv@s no aprovechan ni desarrollan la utilización de sus recursos personales para potenciar su desempeño. Si bien se obtienen resultados, existen áreas de oportunidad para mejorarlos sin incurrir en mayores esfuerzos.
- La actividad económico actual requiere de los ejecutiv@s, mayores capacidades de emprendimiento, innovación y manejo de riesgos; habilidades que reflejan en el estudio menor desarrollo. El desarrollo ejecutivo debe alinear estas capacidades para reforzar a su vez la capacidad organizacional y empresarial.
- El incorporar talento ejecutivo a la organización, además de cubrir una posición directiva, supone la oportunidad y estrategia de mejorar las capacidades y posibilidades directivas. Se debe orientar el proceso de selección a mejorar el perfil ejecutivo con el que se cuenta; en la oferta de talento se encuentran ejecutiv@s con buenos perfiles; pero como señalamos el reto es identificar a los sobresalientes en términos de su perfil de efectividad.



Efectividad Organizacional. Manuel Cervera Medel