



Inventario de la Excelencia Ejecutiva - IEE

INTRODUCCIÓN

El *Inventario de la Excelencia Ejecutiva - IEE* (Management Excellence Inventory - MEI) es un instrumento para determinar las partes más importantes del trabajo ejecutivo, e identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo para cargos a ese nivel. El IEE ha sido elaborado por la Oficina de Gerencia de Personal del Gobierno de los Estados Unidos, y está fundamentado en estudios que identificaron las funciones, deberes y responsabilidades claves, así como las habilidades necesarias para un desempeño efectivo en la mayoría de las posiciones ejecutivas en los Estados Unidos. El IEE está diseñado para posiciones ejecutivas con un *amplio espectro y rango de responsabilidades* en lo tocante a la dirección, planificación, evaluación, supervisión y coordinación de actividades, programas, políticas y/o proyectos.

Normalmente el IEE se usa para evaluar a ejecutivos que dependen de otros gerentes. **Sin embargo, puede también ser usado por un ejecutivo para autoevaluar sus habilidades, determinar sus fortalezas y debilidades y emprender un plan de desarrollo que permita mejorar las habilidades que lo requieran y que son importantes en su puesto de trabajo.**

¿CÓMO COMPLETAR EL IEE?

Completar el IEG implica cuatro pasos:

PASO 1: Evalúe las doce funciones ejecutivas generales del puesto de su subordinado.

PASO 2: Identifique las habilidades ejecutivas que requiere el puesto de su subordinado.

PASO 3: Identifique los niveles actuales de habilidades de su subordinado.

PASO 4: Identifique las habilidades ejecutivas que su subordinado debe desarrollar o mejorar.

Recuerde: Estos cuestionarios están diseñados para un amplio rango de posiciones ejecutivas. Algunas funciones o tareas ejecutivas listadas pueden tener poca o ninguna importancia en el trabajo de su subordinado, si así fuera *no dude en valorar esa función como de poca o ninguna significación si no es parte del trabajo de su subordinado*. Por otra parte, cuando usted valore las habilidades del subordinado en las tareas y actividades, tenga en mente que es muy poco probable que su subordinado haga todas sus tareas igualmente bien.

PASO 1. FUNCIONES EJECUTIVAS GENERALES

El propósito de este paso es valorar la importancia de 12 funciones ejecutivas generales en el trabajo de su subordinado. Esas funciones cubren un rango de actividades y responsabilidades de supervisores, gerentes y ejecutivos.

Lea la definición de las funciones antes de asignarles un determinado valor. El término "*unidad de trabajo*" que aquí se utiliza significa la parte de la organización de la que su subordinado es responsable, tales como gerencia, sucursal, subgerencia, división, departamento, oficina, etc.

Las 12 funciones ejecutivas son:

1. Conocimientos externos: Identifica y se mantiene al día de las políticas y prioridades de la empresa y/o temas controversiales y tendencias externas (económicas, políticas, sociales y tecnológicas), que pudieran afectar a su unidad de trabajo.

2. Interpretación: Mantiene informados a sus subordinados sobre las políticas, prioridades, temas controversiales y tendencias claves de su unidad de trabajo, y sobre cómo esos elementos deben ser

incorporados en las actividades y productos de su unidad de trabajo.

3. Representación: Presenta, explica, vende y defiende las actividades de su unidad de trabajo ante su jefe, otras personas de la empresa y/o personas y grupos fuera de ella.

4. Coordinación: Ejecuta funciones de vinculación y tareas de integración de las actividades de su unidad de trabajo con las actividades de las otras unidades de la empresa o de otras empresas u organizaciones.

5. Planificación de la unidad de trabajo: Desarrolla y toma decisiones sobre las metas de largo plazo, objetivos y prioridades; y desarrolla y toma decisiones sobre rutas de acción alternativas.

6. Conducción de la unidad de trabajo: Convierte los planes en acciones mediante el establecimiento de objetivos y prioridades de corto plazo; programa/secuencia actividades; y establece estándares y guías de efectividad y eficiencia.

7. Presupuesto: Prepara, justifica y/o administra el presupuesto de su unidad de trabajo.

8. Administración de recursos materiales: Asegura la disponibilidad de los suministros, equipos, instalaciones; inspecciona las actividades de gestión y contratos; y/o está al tanto de las operaciones logísticas vinculadas a su trabajo.

9. Gestión de personal: Proyecta la cantidad y tipo de personal que precisa su unidad de trabajo, y utiliza diversos componentes de sistemas de administración de personal (reclutamiento, selección, promoción, evaluación del desempeño) en la responsabilidad de administrar su unidad de trabajo.

10. Supervisión: Proporciona una guía permanente y supervisa a sus subordinados (asignación de trabajos, consultas, retroalimentación, etc.); y trabaja activamente en la promoción y reconocimiento del desempeño.

11. Monitoreo de la unidad de trabajo: Se mantiene al día sobre el estado de todas las actividades en su unidad de trabajo, identificando problemas y tomando acciones correctivas (reprogramación, reasignación de recursos, etc.).

12. Evaluación: Valora críticamente el grado al que las metas de su unidad o del programa/proyecto han sido alcanzadas, así como la efectividad/eficiencia total de las operaciones de su unidad de trabajo, e identifica las formas y medios de mejorar el desempeño de la misma.

Utilizando una escala del 0 al 9 mostrada a continuación de este párrafo, valore la *importancia relativa* de las doce funciones ejecutivas, teniendo en consideración las siguientes preguntas: *¿Qué hubiera sucedido si su subordinado no hubiera realizado en forma efectiva esa función? ¿Qué efecto tendría una ejecución adecuada de la función por parte de su subordinado sobre los objetivos de su unidad de trabajo?* (Tenga en mente que es poco probable que todas las funciones habrán de ser de igual importancia). Marque o sombree el rectángulo apropiado de la escala de las respuestas colocado a la derecha de cada función.

0 : No relevante: No se aplica al trabajo

1 2 3 : De poco efecto: Un desempeño inefectivo de la función no afecta u obtaculiza mayormente el cumplimiento de los objetivos de la unidad de trabajo.

4 5 6 : De efecto moderado: Un desempeño inefectivo de la función podría afectar u obtaculizar el cumplimiento de los objetivos de la unidad de trabajo.

7 8 9 : Efectos mayores: Un desempeño inefectivo de la función hace muy difícil o imposible cumplir los objetivos de la unidad de trabajo.

