

# WAY MANAGER CONSULTING

## PerformanSe

Autoevaluación  
Realización  
Tiempo empleado

Señora Isabelle D  
31-mar-2010  
10 minutos



*Personal y confidencial*

## ACERCA DE ESTE INFORME

Este informe es una herramienta para el desarrollo de las competencias de profesionales que actualmente ocupan o tienen la intención de ocupar posiciones directivas, y que por tanto se enfrentan a desafíos estratégicos, organizativos y personales en su actividad profesional.

Se ha elaborado a partir de la herramienta de autoevaluación PERF ECHO, que permite evaluar las propias tendencias de comportamiento y los principales factores de motivación en el ámbito laboral, a partir de la imagen que cada uno tiene de sí mismo o de sí misma. Estas tendencias generales, así como las 12 competencias que nuestros investigadores y consultores han identificado, parecen especialmente importantes para el desarrollo del liderazgo asociado a la actividad directiva.

Los resultados se presentan en forma de gráficos que ponen de manifiesto diferentes grados de confort del directivo o directiva en torno a tres grandes esferas de actividad: Organización/planificación, Gestión de Equipos y Gestión del Cambio. Los resultados que usted ha obtenido en relación con cada una de las competencias que se analizan en las tres esferas, corresponden al grado de facilidad con el que usted parece desempeñarse espontáneamente en cada esfera.

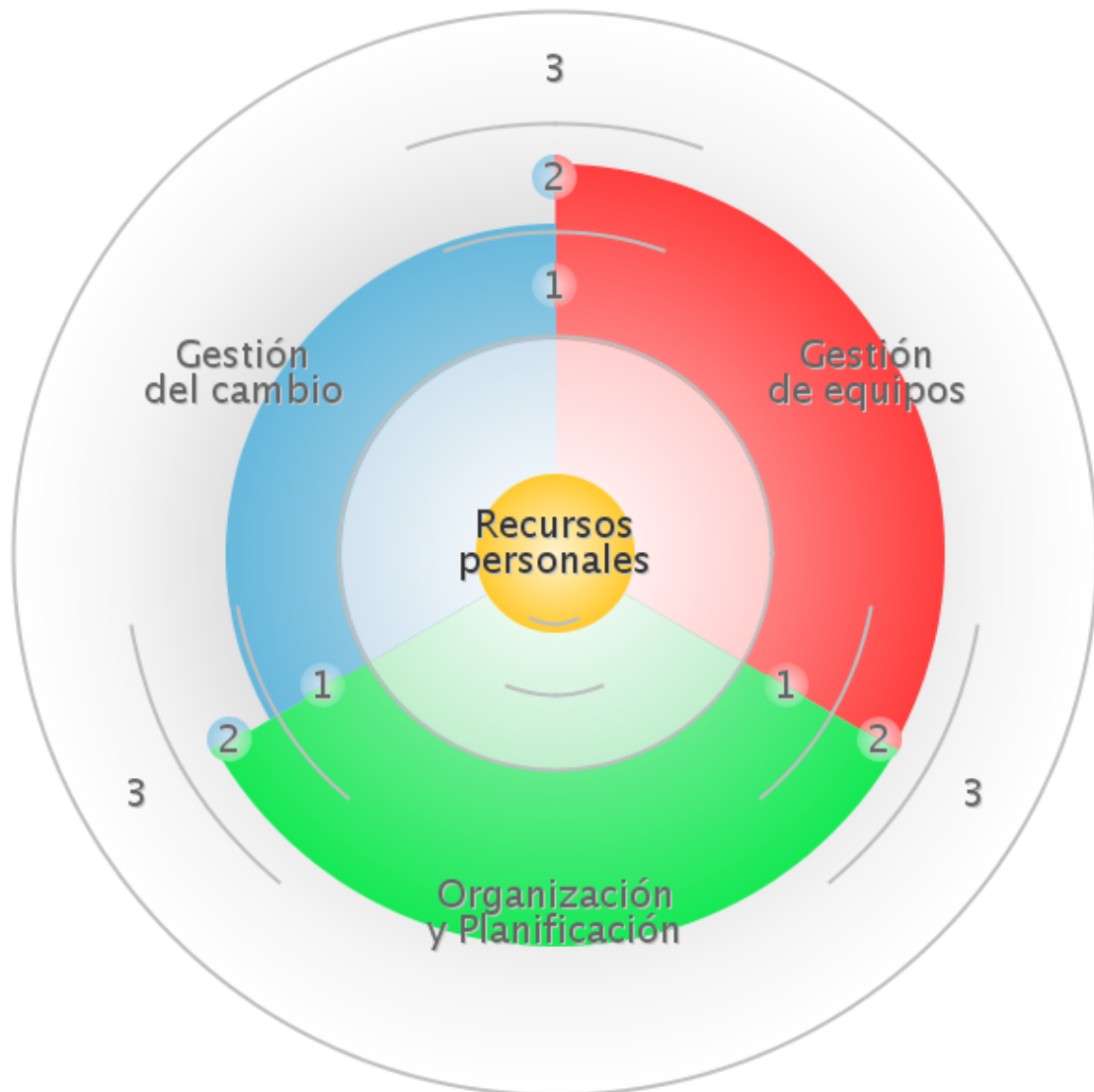
- *La "zona de confort" indica que en esa zona, las personas despliegan sus competencias de forma natural y espontánea. Los comportamientos incluidos en esa zona se movilizan con gran facilidad y no exigen un esfuerzo especial.*
- *La "zona de adaptación" indica que en esa zona, las personas pueden adaptarse a sus necesidades profesionales. Los comportamientos incluidos en esa zona se pueden movilizar sin gran dificultad, en un proceso de aprendizaje o de observación. Asimismo, puede corresponder a un potencial no explotado.*
- *La "zona de desarrollo" indica que en esta zona las personas pueden presentar resistencias a la puesta en práctica de esos comportamientos o resultar más dificultosos. Los comportamientos incluidos en esta zona probablemente exigirán un esfuerzo y será necesario un proceso consciente para su movilización. Esta es la zona prioritaria para el desarrollo profesional.*

Además de estas tres esferas, también le resultará interesante conocer la fuerza de sus recursos personales en dominio de las distintas actividades directivas: las competencias constancia, gestión de la ambigüedad y confianza.

Con estos resultados, este informe pretende ayudarle a tomar conciencia de sus recursos y de sus potenciales áreas de mejora, para que pueda orientar más eficazmente su desarrollo directivo sobre la base de sus tendencias de comportamiento.

Así pues, este informe proporciona una base objetiva para que pueda poner en marcha diferentes planes de acción con la ayuda de terceros (profesionales del desarrollo, coaches, formadores, consultores, etc.) para lograr un ejercicio óptimo de su actividad directiva.

## Su perfil directivo

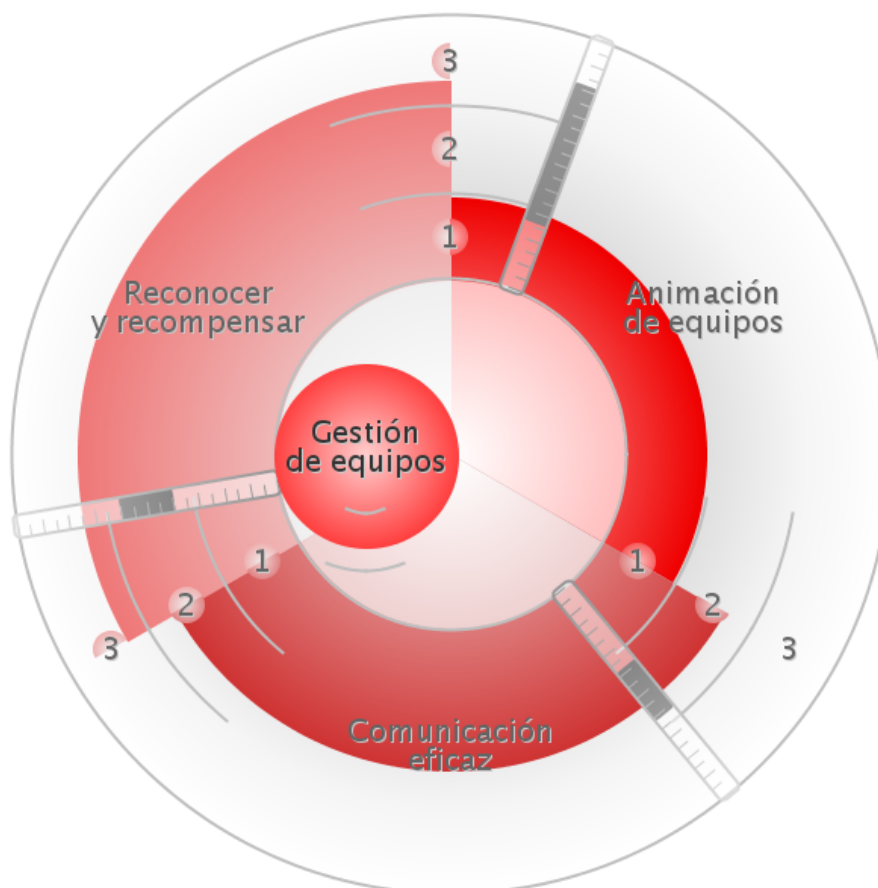


### Escala de las zonas de confort

- 3. ZONA DE CONFORT: ámbito natural
- 2. ZONA DE ADAPTACIÓN: ámbito de adaptación
- 1. ZONA DE ESFUERZO: ámbito de desarrollo

## Gestión de equipos

Las competencias de esta esfera son esenciales en situaciones de gestión que impliquen retos para las personas, y en las que el compromiso de sus colaboradores y su implicación con los valores de la empresa, contribuyen en gran medida para la consecución de los objetivos. Las competencias incluidas en esta esfera abarcan el campo de las relaciones humanas y de la comunicación interpersonal.



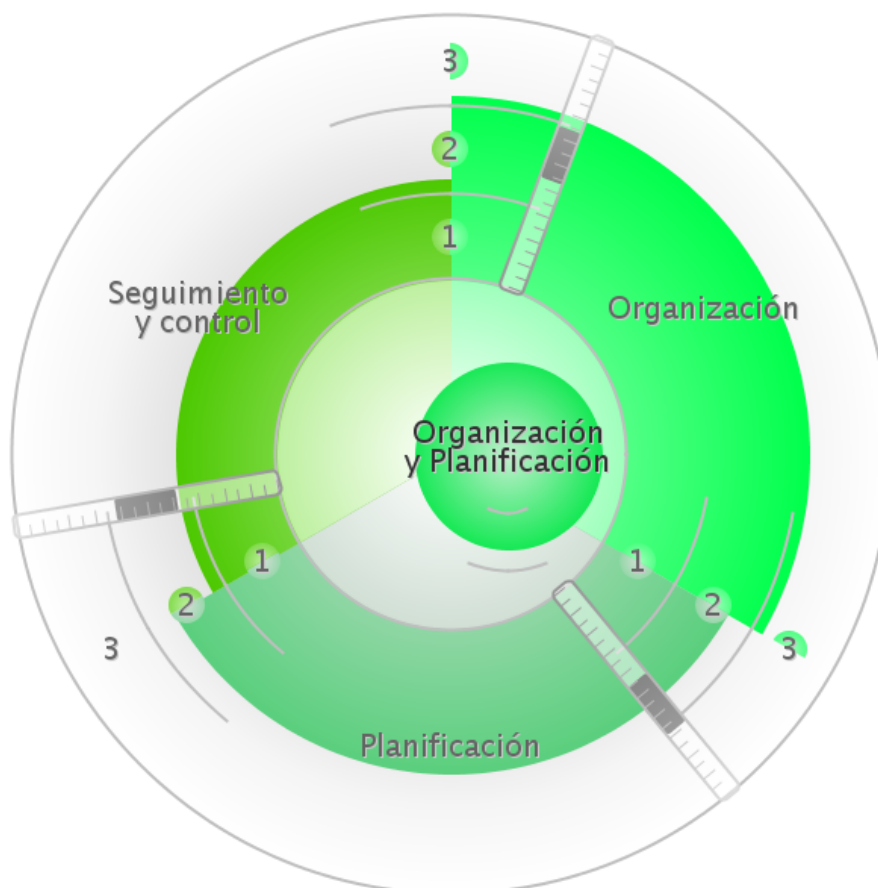
La zona gris que aparece en los ejes pautados ilustra el posicionamiento medio de una población de managers en torno a estos indicadores

### **Definición de las competencias y de los posibles beneficios de su desarrollo:**

- **ANIMACIÓN DE EQUIPOS** : Generar unión en su equipo, y orientar a sus integrantes en torno a proyectos y objetivos colectivos. *Esta competencia resulta clave para: implicar a sus colaboradores, generar compromiso, movilizar y generar unión, y prestar atención a las expectativas de sus colaboradores, protegiendo en todo momento los objetivos de la empresa.*
- **COMUNICACIÓN EFICAZ** : Transmitir adecuadamente indicaciones para el trabajo, y favorecer la circulación de la información. *Esta competencia resulta clave para: comunicar decisiones, presentar de forma clara y estructurada la información, y asegurar que es compartida.*
- **RECONOCER Y RECOMPENSAR** : Mostrar el sentido de la justicia en la valoración del trabajo realizado, recompensando (o sancionando) las contribuciones positivas (o negativas) de cada uno. *Esta competencia es clave para: expresar el reconocimiento hacia sus colaboradores, recompensar (los resultados, la implicación, la calidad del trabajo) y, si es el caso, corregir, reajustar y sancionar.*

## Organización y Planificación

Estas competencias resultan esenciales para organizar adecuadamente la actividad de su área de trabajo y para la gestión de los procesos organizativos. Permiten trabajar con los objetivos operativos asociados a los objetivos de la empresa. Las competencias incluidas en esta esfera abarcan el campo del trabajo, de sus organización y de la gestión del desempeño.



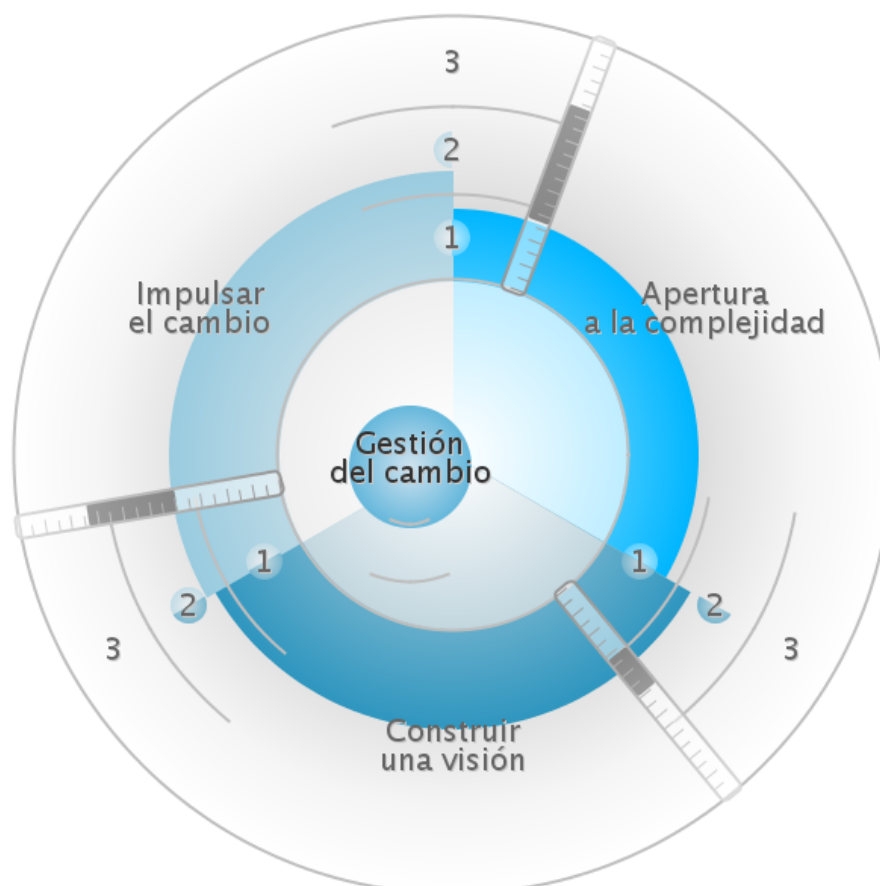
La zona gris que aparece en los ejes pautados ilustra el posicionamiento medio de una población de managers en torno a estos indicadores

### **Definición de las competencias y de los posibles beneficios de su desarrollo:**

- **ORGANIZACIÓN** : Convertir objetivos generales en objetivos de equipo, y especificar las funciones individuales. *Esta competencia es clave para: establecer objetivos, identificar prioridades, establecer el marco de responsabilidades de cada uno, optimizar los recursos internos y formular objetivos con claridad.*
- **PLANIFICACIÓN** : Traducir los objetivos en planes de acción y en indicadores de los resultados. *Esta competencia resulta clave para: definir la contribución de cada uno, programar las tareas, dotarse de herramientas de control y asignar los recursos necesarios para el correcto desarrollo del plan de acción.*
- **SEGUIMIENTO Y CONTROL** : Realizar el seguimiento de los planes de trabajo y de los resultados obtenidos, y proponer acciones correctivas. *Esta competencia resulta ventajosa para: supervisar el trabajo, comparar la marcha real del trabajo con los objetivos propuestos, controlar los resultados, y corregir o rectificar en caso de error.*

## Gestión del cambio

Las competencias incluidas en esta esfera son esenciales para hacer evolucionar el enfoque estratégico, el estilo de liderazgo y el modelo organizativo. La gestión del cambio está especialmente relacionada con la mejora continua, la capacidad de adaptación y la gestión de la complejidad (mercado, cultura). Por ello estas competencias abarcan fundamentalmente el ámbito de la visión estratégica, la innovación y la gestión del cambio.



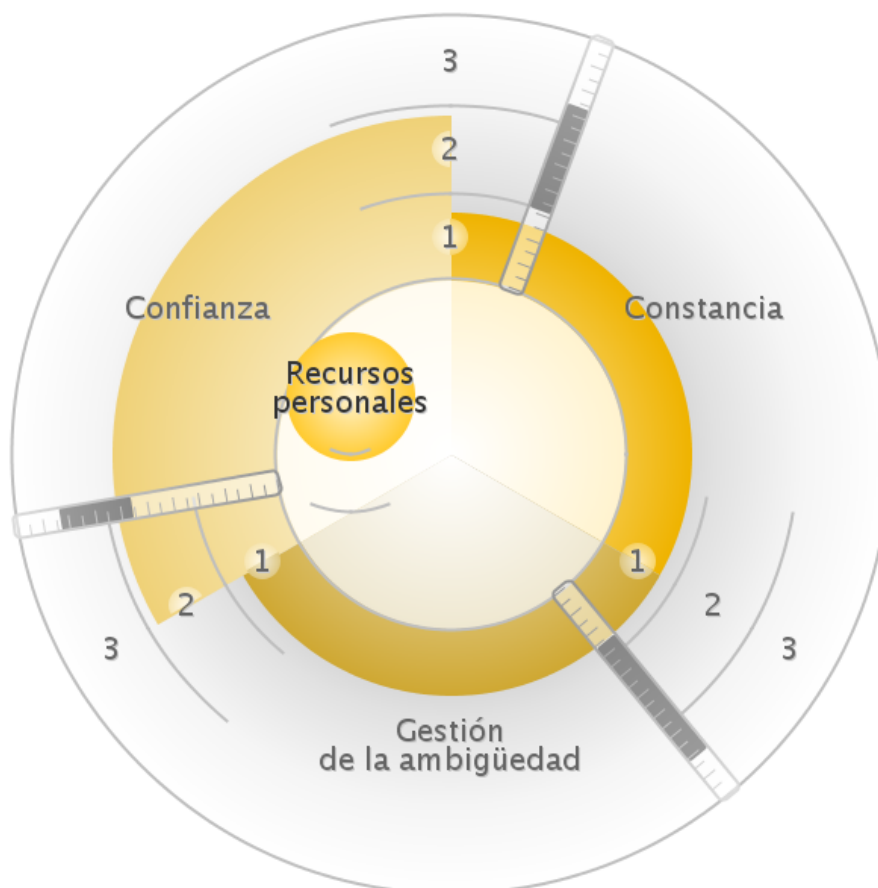
La zona gris que aparece en los ejes pautados ilustra el posicionamiento medio de una población de managers en torno a estos indicadores

### Definición de las competencias y de los posibles beneficios de su desarrollo:

- **APERTURA A LA COMPLEJIDAD** : Mostrarse atento a los datos del entorno para anticipar los cambios y la evolución futura. *Esta competencia es clave para: identificar nuevos retos y objetivos (sociales, económicos, etc.), y prestar atención al mercado.*
- **CONSTRUIR UNA VISIÓN** : Formular una visión retadora del futuro y favorecer la aparición de nuevas ideas. *Esta competencia es clave para: favorecer el intercambio de ideas, gestionar la innovación, proponer una visión retadora, dirigir en función de los objetivos.*
- **IMPULSAR EL CAMBIO** : Convertir en operativos los cambios vinculados al nuevo contexto. *Esta competencia es clave para: emprender, impulsar los avances necesarios para lograr los objetivos propuestos, adaptar los medios a los valores y la cultura, hacer evolucionar los modelos empresariales.*

## Recursos personales

Los recursos personales constituyen la piedra angular para el dominio del conjunto de las actividades directivas. Contribuyen a la eficacia y la facilidad en las actividades directivas. Las competencias incluidas en esta esfera abarcan el campo de la resistencia emocional, la confianza en sí mismo y la asunción de riesgos.



La zona gris que aparece en los ejes pautados ilustra el posicionamiento medio de una población de managers en torno a estos indicadores

### Definición de las competencias y de los posibles beneficios de su desarrollo:

- **CONSTANCIA** : Mantener el rumbo y conservar la sangre fría pese a las dificultades y la presión. *Este recurso permite conservar la objetividad en situaciones de presión y mantener el rumbo pese a los obstáculos que puedan dificultar la consecución de resultados inmediatos, así como recuperarse de los fracasos.*
- **GESTIONAR LA AMBIGÜEDAD** : Aceptar la incertidumbre para actuar con decisión en entornos cambiantes. *Este recurso está relacionado con la asunción de riesgos y la capacidad de actuar con decisión, tomar decisiones, hacer frente a la incertidumbre, y aceptar la responsabilidad ante los fracasos.*
- **CONFIANZA** : Confiar en uno mismo y favorecer la confianza. *Este recurso personal está relacionado con una imagen equilibrada de uno mismo, con la coherencia entre las palabras y las acciones (fiabilidad, respeto a los compromisos), que permiten la credibilidad y la confianza de los demás.*

## INDICIOS DE INVESTIGACIÓN PARA USO DEL EVALUADOR

La parte siguiente está reservada exclusivamente para uso del evaluador. Para guiar al evaluador sobre la objetivación de los criterios de evaluación durante la entrevista, esta parte le ofrece un cierto número de indicios de investigación. Ofrece ejemplos de preguntas que hacer al evaluado durante su entrevista de feedback relativa a los resultados de WAY MANAGER.

Cada indicador de cada ámbito de la Gestión (Organización y planificación, Equipo, Cambio) y del ámbito de los recursos personales es susceptible de ser interrogado. Para todo indicador (12 en total) donde el evaluado se coloque en "zona de adaptación" o en "zona de esfuerzo", se proporcionará sistemáticamente una propuesta de pregunta. El objetivo es verificar o matizar los ejes de vigilancia detectados.

Si estas pistas adquieren la forma de preguntas más o menos genéricas, a fines pertinentes, las propuestas de preguntas pueden referirse al contexto específico de la evaluación para aumentar su impacto. Se sugiere al evaluador que reformule y personalice libremente cada una de las propuestas.

Gestión de equipos	Indicios de investigación
Animación de equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A qué aspecto presta atención cuando desea estimular a sus colaboradores? ¿Qué atención presta a sus colaboradores en una reunión de equipo?</li> </ul>
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo presenta sus decisiones a sus colaboradores? ¿A qué aspecto presta más atención?</li> </ul>
Reconocer y recompensar	

Organización y Planificación	Indicios de investigación
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son, en su opinión, los mejores medios para organizar la actividad de sus colaboradores? ¿Cómo lo hace? ¿Puede darme un ejemplo?</li> </ul>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son, en su opinión, las actividades clave del director para alcanzar los objetivos previstos?</li> </ul>
Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son, en su opinión, los mejores medios a fin de supervisar el trabajo de sus colaboradores? ¿Puede describirme una situación en la que haya utilizado dichos medios?</li> </ul>

### Notas:



Gestión del cambio	Indicios de investigación
Apertura a la complejidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Puede describirme un ejemplo concreto de una herramienta que haya utilizado para anticiparse a los riesgos en un proyecto?</li> </ul>
Construir una visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las estrategias de resolución de problemas del equipo a su cargo no le resultan adecuadas, ¿cómo reacciona?</li> </ul>
Impulsar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo procede para incorporar a nuevos colaboradores? ¿Qué recursos utiliza?</li> </ul>

Recursos personales	Indicios de investigación
Constancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo reacciona cuando sus principios o su trabajo son cuestionados? ¿Por sus colaboradores? ¿Por sus superiores?</li> </ul>
Gestión de la ambigüedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus colaboradores están molestos por los cambios de rumbo en un proyecto, ¿cómo actúa?</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué piensa de un colaborador que no trabaja como dice?</li> </ul>

### Notas: