



# PERFIL MANAGER

---

Perfil de Beatriz (EJEMPLO DE INFORME)

Le agradecemos su participación y su confianza.  
Los resultados de su evaluación incluyen varios apartados:

## Menú

---

### Gráfico

Sus resultados para las principales dimensiones evaluadas

### Gráfico invertido

Sus resultados para las dimensiones opuestas

### Cuadro detallado

Presentación de sus resultados respecto al factor principal / factor opuesto

### Comentarios

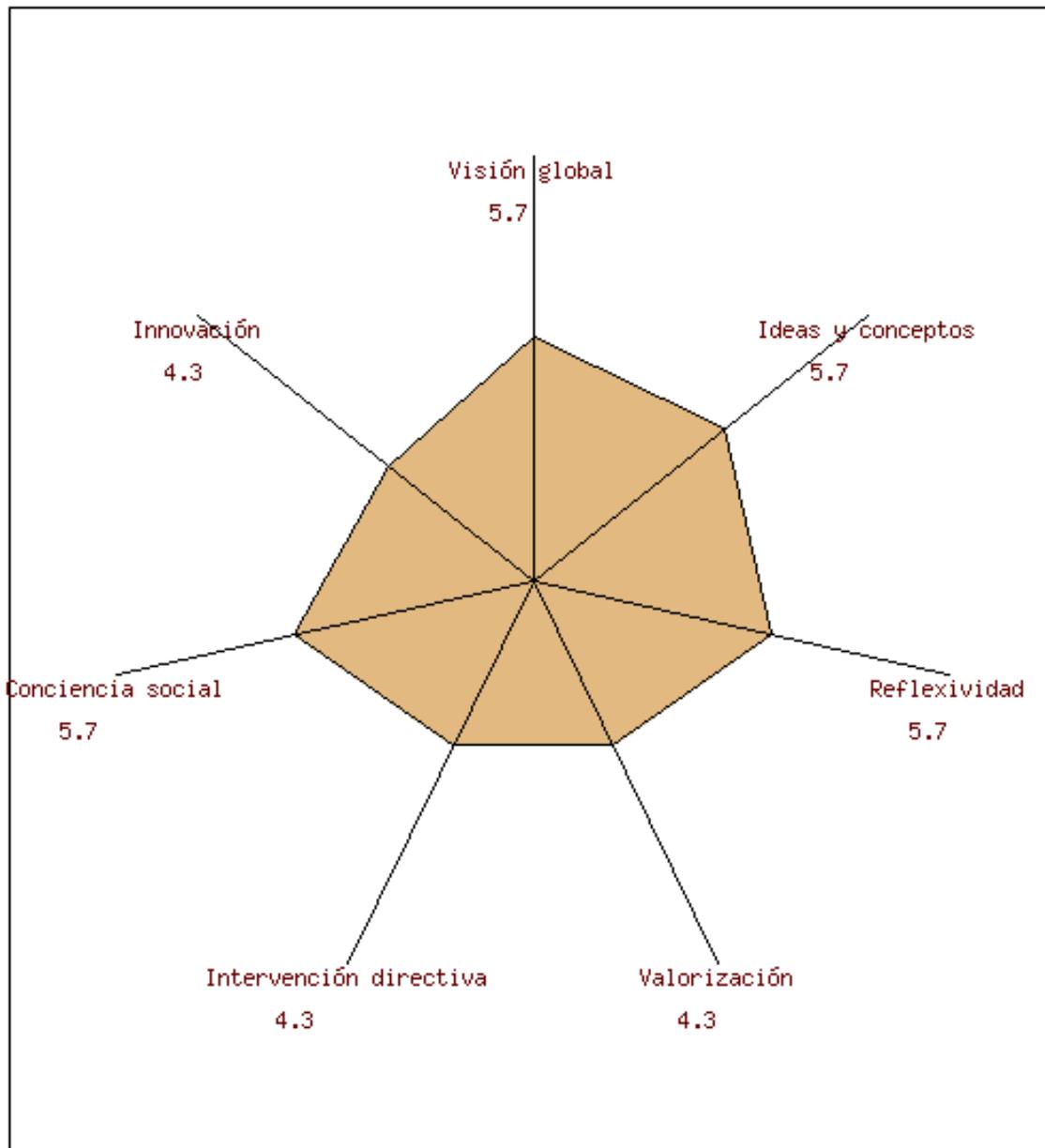
Comentarios personalizados según sus puntuaciones

### Las adecuaciones de su perfil con los puestos de trabajo o funciones de referencia

Análisis complementario para un enfoque del tipo balance por competencias

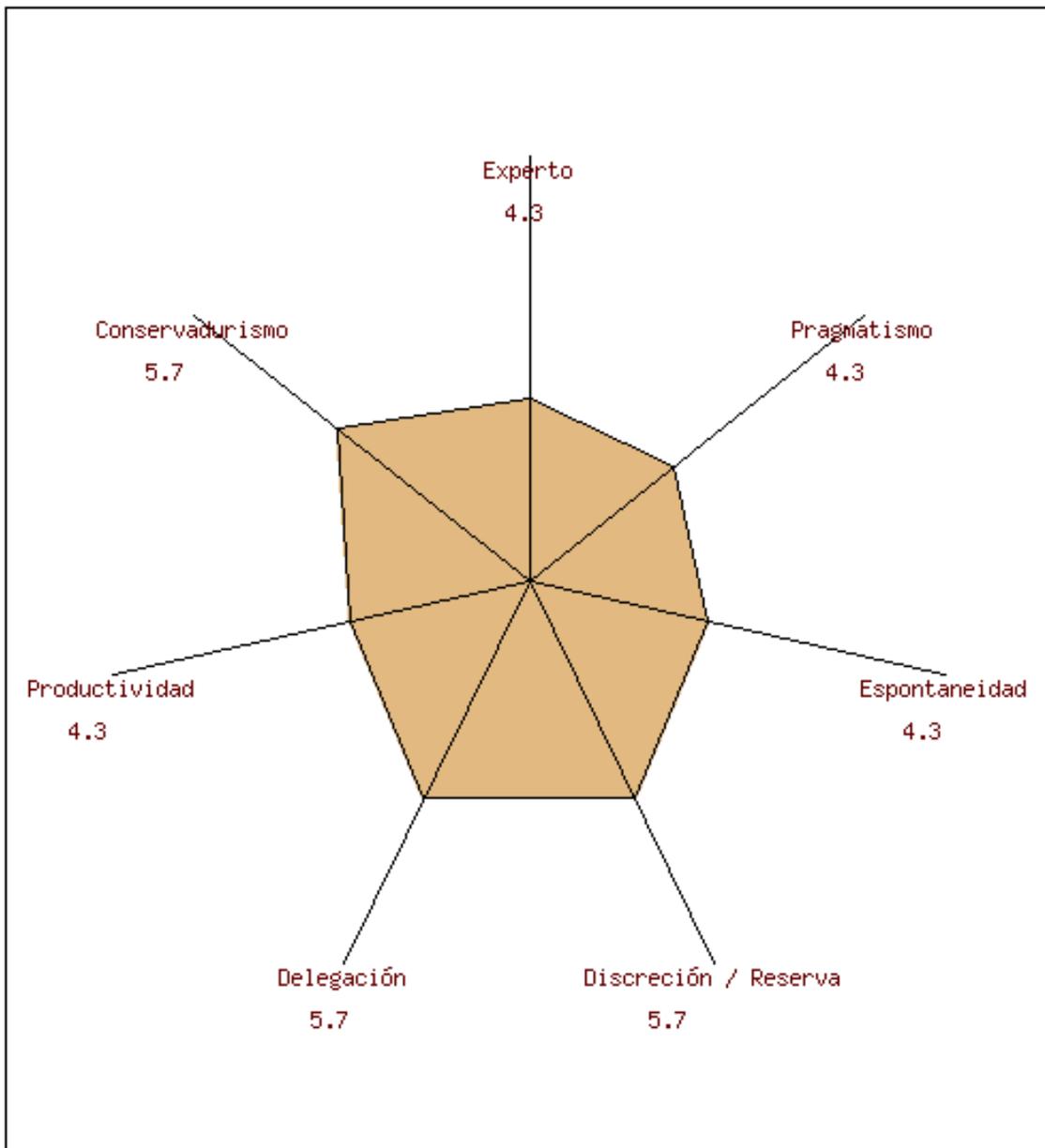
## Gráfico

Sus resultados principales (valores sobre 10)



## Gráfico invertido

Factores opuestos (valores sobre 10)



## Cuadro detallado

En la columna de la derecha aparece el factor principal (por ejemplo: voluntad de persuasión). Al mismo nivel, en la columna de la izquierda, aparece la dimensión opuesta a este factor (por ejemplo: integridad/sinceridad). La cruz representa su posición para tal dimensión.  
No hay ni buenos ni malos resultados: cada puesto requiere cualidades muy diversas.

FACTOR OPUESTO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	FACTOR PRINCIPAL
<b>Experto</b>							X					<b>Visión global</b>
Aproximación analítica y precisa / Da prioridad a la factibilidad técnica												Razonamiento general y funcional / Gestión empresarial por objetivos
<b>Pragmatismo</b>							X					<b>Ideas y conceptos</b>
Interés por los hechos concretos y los resultados operacionales												Interés por los modelos y los conceptos / Tendencia a la visión a largo plazo
<b>Espontaneidad</b>							X					<b>Reflexividad</b>
Reactividad / Intuición y tendencia a la impulsividad / Es influenciable												Control de sí mismo / Ponderación y paciencia / Guarda distancias
<b>Discreción / Reserva</b>					X							<b>Valorización</b>
Eficacia silenciosa / Procura valorarse sólo cuando es necesario												Tendencia a valorar al equipo / Entusiasmo
<b>Delegación</b>					X							<b>Intervención directiva</b>
Modo del intercambio participativo / Falta de autoridad												Tendencia a imponer sus propias decisiones o a intervenir en el trabajo de los demás
<b>Productividad</b>							X					<b>Conciencia social</b>
Se concentra en los resultados y los productos / Optimiza los recursos												Da prioridad al aspecto humano / Procura unir al equipo
<b>Conservadurismo</b>					X							<b>Innovación</b>
Da prioridad a métodos que han sido efectivos / Aprecia la fiabilidad												Promueve el cambio / Aprecia el riesgo y la novedad
FACTOR OPUESTO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	FACTOR PRINCIPAL

## Comentarios

### Experto



### Visión global



Presta atención a los aspectos funcionales y a sus objetivos y afronta las situaciones de forma global. Sin embargo, no pierde de vista los detalles importantes.

#### **Visión global:**

El manager aborda las situaciones de manera generalista. Primero se centra en los objetivos y después evalúa los medios técnicos, financieros y humanos necesarios. Su prioridad es elaborar soluciones teniendo en cuenta parámetros globales.

#### **Experto:**

Este tipo de gestión empresarial se basa en el conocimiento y las competencias técnicas. Meticuloso y preciso, utiliza su pensamiento analítico para resolver los problemas. El manager «experto» es considerado riguroso y exigente, se interesa más por el «cómo» que por el «porqué».

### Pragmatismo



### Ideas y conceptos



Dotada de un cierto pragmatismo, es también una persona con pensamiento conceptual. Por ello, a partir de datos concretos, sabe desarrollar una visión a medio o a largo plazo.

#### **Ideas y conceptos:**

Las ideas teóricas y los modelos de análisis son fundamentales en este concepto. El manager aprecia la estrategia y adopta habitualmente razonamientos de “marketing”: prever el futuro, planificar las tareas del día siguiente y anticiparse a las dificultades.

#### **Pragmatismo:**

El manager muestra un gran interés por los aspectos operacionales (ventas, control de gestión, producción, etc.). Tiende a utilizar la inteligencia práctica, es decir, soluciona los problemas a partir de hechos concretos. Tras realizar una constatación realista, ejecuta acciones para conseguir resultados pertinentes, inmediatos y medibles.

## Espontaneidad



## Reflexividad



Sabe dominar su espontaneidad y no cae en la impulsividad. Sabe ser paciente. Disponible, su apertura a escuchar suscita la simpatía de su entorno.

### Reflexividad:

Tranquilo, se le aprecia por su sangre fría y su carácter estable. El control emocional es la clave de una buena negociación y el manager «reflexivo» es un ejemplo de ello. Anima a los demás a hacer lo mismo. Sus cualidades humanas, en particular la paciencia y la disponibilidad, le confieren una cierta credibilidad a los ojos de su entorno. Sin embargo, su apertura a la hora de escuchar puede ser más una táctica que una reacción sincera. Puntos a mejorar: un control demasiado grande de sí mismo puede impedirle recurrir a las intuiciones. A veces es importante tomar decisiones rápidas. -->

### Espontaneidad:

Es un manager luchador y entusiasta. Reacción rápida y dinamismo son dos cualidades positivamente apreciadas y hasta buscadas en un manager. El manager «espontáneo» juzga de manera justa a las personas y las situaciones. Su fuerte intuición le hace actuar rápidamente y de manera casi instintiva. Esto le puede llevar a una falta de perspectiva e incluso de diplomacia.

## Discreción / Reserva



## Valorización



Como manager es más bien discreta y reservada. Procura destacar a su equipo, pero a menudo ganaría destacándose más a sí misma.

### Valorización:

Dotado de un espíritu abierto y de un cierto carisma, el manager tiene la necesidad de ser valorado. Sabe transmitir entusiasmo a su entorno, crear una dinámica de trabajo y motivar a sus equipos. Sabe aprovechar las buenas oportunidades cuando se presentan y valorar tanto a su equipo como a sí mismo. No está muy a gusto en situaciones en las que no se siente suficientemente estimado.

### Discreción / Reserva:

El manager no busca que le valoren ni destacar. Casi siempre es reservado y discreto y espera que los demás acudan a él. Sus cualidades humanas son muy apreciadas, en particular su sensibilidad, su capacidad de escucha y su autenticidad. Se concentra en sus acciones y es más independiente y perseverante que el manager «valorizador», quién tiene sobre todo la necesidad de ser apreciado.

Delegación



Intervención directiva



Da prioridad al intercambio y al diálogo, por lo que opta generalmente por una gestión empresarial de tipo participativo: delega fácilmente las responsabilidades a sus compañeros y subordinados. Sin embargo, sabe que delegar tiene sus límites cuando hay que actuar con urgencia.

**Intervención directiva:**

Tendencia a trabajar y decidir de manera autónoma y/o directiva. En equipo, el manager impone sus propias decisiones a sus compañeros. Controla con minucia los objetivos a alcanzar y los medios utilizados. El contenido de las misiones que delega a sus compañeros suele ser, si no tiene cuidado, poco motivador. Puede ser percibido como autoritario. Este modo de gestión de equipo se ajusta perfectamente cuando se inicia un proyecto, se realizan cambios estructurales o en situaciones de crisis.

**Delegación:**

El manager delega con inteligencia, sabe dejar asumir a sus compañeros de trabajo misiones en las que se sienten valorados y responsables. El manager realiza a posteriori un control del trabajo delegado a partir de indicadores de gestión. Da fácilmente su confianza pero también sabe retirarla si es necesario. Basado en una relación de intercambio, este modo de gestión empresarial favorece el diálogo en la búsqueda de un posible consenso.

Productividad



Conciencia social



En sus actividades de gestión de equipo, no descuida los datos ligados a la productividad. Sin embargo, trata de mantener los factores subjetivos de motivación (satisfacción de los compañeros de trabajo, armonía del equipo, etc.), que contribuyen, según usted, al buen desarrollo de los proyectos.

**Conciencia social:**

Un manager con «conciencia social» da mucha importancia a la satisfacción de sus compañeros de trabajo, a la armonía del equipo, a la progresión individual y a la integración de una cierta ética en la empresa. De tendencia humanista, quiere dar sentido a sus acciones y a las misiones que confía a sus subordinados, quienes por otra parte le suelen apreciar. La consideración de todos estos objetivos humanos puede llevar incluso al deterioro de la productividad. Puntos a mejorar: demasiado conciliador, debe medir correctamente el impacto de sus decisiones.-->

**Productividad:**

Un manager «productivo» dirige su atención a los productos y a la optimización de los recursos invertidos. La rentabilidad cuantificable y objetiva es para él el mejor signo de éxito. Considera los elementos sociales (incentivos, ambiente, formación, etc.) como un medio y no como un fin en sí mismo.

## Conservadurismo



## Innovación



Busca ante todo la fiabilidad, los métodos que han sido efectivos. Sin embargo, no se opone al cambio y le gusta la innovación. Pero desconfía de un cambio mal calculado que puede resultar perjudicial para la productividad.

### **Conservadurismo:**

Prudente con el objetivo, mantiene la estabilidad y da prioridad a aquellos métodos que han sido efectivos. El manager busca tanto la fiabilidad como la eficacia. Tiende a imponer esta visión a sus compañeros de trabajo. Esta actitud puede llevarle a una cierta rutina, incluso a una rigidez frente al cambio. Pero es también un signo de lucidez. Su lema podría ser: *No cambiar un método que ha dado sus frutos*. Puntos a mejorar: el manager debe estar más atento a la evolución de su entorno.-->

### **Innovación:**

El manager aprecia la novedad y el cambio, del cual se hace el principal representante. Propone constantemente a sus equipos desafíos motivadores y consigue el apoyo de sus compañeros de trabajo. Aunque se esfuerce por estimar los riesgos, debe aprender a confiar en los métodos que han funcionado, y no querer rehacerlo todo sistemáticamente.

## Las adecuaciones de su perfil con los puestos de trabajo o funciones de referencia

En cada familia de puestos, las funciones están clasificadas por grado de adecuación con su perfil. Una adecuación perfecta corresponde a un coeficiente de 100%.

Los valores de referencia para cada una de las funciones han sido definidas sobre la base de calibraciones estadísticas.

Haga clic sobre Detalles para visualizar el referencial utilizado (versión html).

### PERFILES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

1 MOVILIZADOR	75%
2 ESTRATEGA	73%
3 GERENTE	69%
4 JEFE DE PROYECTO	69%
5 EXPERTO	66%
6 JEFE-LÍDER	64%
7 EMPRENDEDOR	56%

#### 1 MOVILIZADOR

75%

*Dirección de recursos humanos, formación, sector asociativo, consultoría, etc.*

Siempre dispuesto(a) a ayudar y con un gran sentido del trabajo en equipo, considera su papel de animador(a) como una faceta primordial del manager. Es para usted esencial conseguir que sus compañeros trabajen juntos en una misma dirección. El éxito depende de la dinámica de equipo.

Persona de diálogo, con un fuerte sentido relacional y una buena aptitud para la negociación, sabe favorecer los intercambios de ideas, suscitar el entusiasmo y hacer participar a sus equipos. No duda en compartir información con sus subordinados o compañeros de equipo, con el fin de animarlos e implicarlos más en la vida de la empresa.

- Un lema que le define sería: "¡Un hombre motivado vale por cien!"



## 2 ESTRATEGA

73%

*Dirección de marketing/comunicación/artística, I+D, dirección general, consultoría en desarrollo de las organizaciones, etc.*

Como estratega, se centra en la fase de elaboración de los proyectos. Le interesa más la concepción y el lanzamiento de proyectos que su seguimiento. Se distingue por su reflexión audaz y una fuerte capacidad de anticipación. Muy orientado(a) hacia el futuro, busca permanentemente mejorar sus métodos de trabajo.

La elaboración de la estrategia comercial, el desarrollo de la empresa, el fortalecimiento de su imagen y la política de inversión son actividades que entran en el marco de la gestión empresarial estratégica. Requieren un fuerte espíritu de análisis y una capacidad para convencer que usted tiene.

- Un lema que le define sería: "Gobernar es prever".



## 3 GERENTE

69%

*Dirección contable y financiera, control de gestión, dirección de compras, dirección general, administración, etc.*

Manager gerente, considera el rigor como la primera cualidad de todo buen dirigente. Busca ante todo alcanzar sus objetivos de rentabilidad, no es un manager al que se le pueda cualificar de social o de humanista.

De naturaleza polivalente, se encarga principalmente de la supervisión diaria y del control de los proyectos, cuyos aspectos técnicos son confiados a especialistas. Sabe delegar las tareas y considera que es la mejor manera de responsabilizar a cada persona.

Sus principales puntos fuertes son su sentido de la organización y su rigor, que le permiten destacarse en todas las misiones vinculadas a la organización administrativa.

- Un lema que le define sería: "El talento necesita gestión".



## 4 JEFE DE PROYECTO

69%

*Dirección informática / producción / logística / pre-venta, dirección de una gama de productos, etc.*

Para usted, dirigir consiste en supervisar proyectos desde su lanzamiento hasta su final.

Sabe analizar y anticiparse a las necesidades, por lo que reparte las tareas y misiones según los perfiles de sus compañeros de equipo, conservando siempre como principal objetivo alcanzar el resultado.

Verdadero(a) director(a) de orquesta, a la vez organizado(a) y flexible, consigue dirigir a su equipo obteniendo armonía y eficacia y arreglándose con las susceptibilidades de cada uno. Le gustan las responsabilidades y la novedad.



- Un lema que le define sería: "Cada uno con su tarea. ¡Todos a trabajar!"

## 5 EXPERTO

66%

*Gestión de equipos de producción o de investigación, dirección de proyectos específicos o de PYME, consultoría empresarial, etc.*

Para usted, dirigir consiste principalmente en ejercer una profesión en la que es especialista. Igual que un artesano, necesita sentir pasión por su actividad. Piensa que el reconocimiento es condicional a la experiencia. Es ante todo un(a) líder técnico(a) y un(a) realizador(a). Por consiguiente, las tareas funcionales (gestión de equipo, reporting, etc.) son para usted cargas administrativas que poco le apasionan.

Se interesa por la dirección técnica. Es un(a) trabajador(a) pragmático(a) y muy perseverante. De naturaleza discreta y prudente, es poco arriesgado(a) y confía en métodos que han sido efectivos.

- Un lema que le define sería: "A base de esfuerzo se aprende el oficio".



## 6 JEFE-LÍDER

64%

*Dirección general, gestión y supervisión de equipos, dirección de un centro de negocios ...*

Gestiona y anima a su equipo, privilegiando la eficacia máxima y la realización de sus objetivos, lo que a veces le conduce a descuidar la dimensión relacional.

Motivador(a), emprendedor(a), sabe a dónde va. Es exigente consigo mismo y también con los demás. Valora el respeto por las normas. Nunca pierde de vista sus objetivos y los medios de acción a emprender.

De naturaleza individualista, le gusta trabajar con total autonomía, lo que puede conducirle a adoptar un comportamiento directivo. Si consigue limar ciertas asperezas será más apreciado(a).

- Un lema que le define sería: " Vine, vi, vencí " (Cesar).



## 7 EMPRENDEDOR

56%

*Dirección comercial, desarrollo de nuevos servicios, empresas innovadoras, desarrollo regional o exportación, etc.*

Considera la gestión empresarial como un trabajo de acción. Se dice de usted que es perfeccionista. En efecto, dispone de un buen conocimiento de su empresa y mercado, y sabe emplear los medios necesarios para alcanzar sus objetivos. Sabe también adaptarlos rápidamente. Piensa que los buenos resultados provienen menos del seguimiento estricto de una estrategia predefinida que de una capacidad de adaptarse a las resistencias y coacciones vividas por el equipo al que dirige.

Líder, se distingue por su temperamento dinámico. Su carisma y su capacidad para animar a su equipo hacen de usted el manager ideal para encargarse de la





## PERFIL MANAGER

---

Perfil de Beatriz (EJEMPLO DE INFORME)

dirección de fuerzas de venta o de la negociación de grandes contratos. A veces está en desacuerdo con los perfiles más reservados, como el gerente o el experto. Pero sus puntos de vista son la mayoría de las veces complementarios.

- Un lema que le define sería: "Una idea ingeniosa es una idea que se concreta".