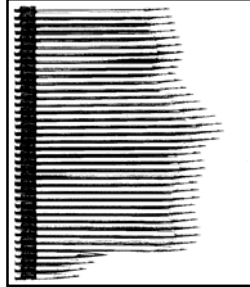


CALIPER



Reporte Confidencial

Evaluación de:
Sr. Ejemplo

Elaborado para:
Director de Recursos Humanos

EMPRESA EJEMPLO

Elaborado por:
Consultor de Caliper
09 de abril de 2008

Perfil de Dinámica Gerencial

El Sr. Ejemplo está siendo evaluado para una promoción que implica transferirlo de su puesto actual de Director General de la unidad "A", ubicada en una ciudad chica, a otro puesto igual de Director General de la unidad "B" en una ciudad grande, en la que se ha detectado una gran oportunidad para expandir el negocio. La unidad "B" instalada en esta ciudad, pierde dinero y tiene problemas de liderazgo, el personal no trabaja en equipo y los productos de la empresa compiten contra marcas muy conocidas de grandes corporaciones transnacionales. A pesar de que la unidad de negocio que actualmente dirige el Sr. Ejemplo es pequeña y su potencial de crecimiento es reducido, ha demostrado ser la más rentable y estable de toda la compañía, debido al mercado maduro y bien conocido en el que se desenvuelve. El Sr. Ejemplo, quien ocupó diversos puestos en la Unidad "A", antes de ser Director General, ha obtenido excelentes resultados, pero en la Unidad "B", se encontraría con una situación diferente, que es, de casi cero, hacer crecer el negocio en un mercado que no conoce, y con un ambiente de trabajo deteriorado. Como Director de la unidad "B", Sus responsabilidades serían las de planear, dirigir, coordinar y alinear todos los esfuerzos de los integrantes de la empresa para satisfacer el mercado de manera rentable, alcanzar los objetivos de ventas, costos y utilidades a corto, mediano y largo plazo, y encontrar oportunidades de negocio que generen crecimiento, realizando estas actividades dentro de un marco de actuación que permita el desarrollo, tanto de los individuos como de la organización en general, en un ambiente de trabajo sano. Todo lo anterior deberá efectuarse con apego a la política de calidad y los valores de la Empresa Ejemplo.

Liderazgo

Dado que el Sr. Ejemplo no parece estar orientado a ocupar una posición destacada para comunicarse con elocuencia, persuadir, debatir y resistir la oposición de los individuos o los grupos, su estilo de dirección se basa, en su muy intenso deseo de lograr resultados, cumplir con "el deber ser" y no ser en ningún momento complaciente consigo mismo o con sus colaboradores. Sus características de personalidad indican que después de señalar cuales son los objetivos que persigue la organización, pone el ejemplo y espera que los demás entiendan la importancia de cumplir, sin dejar mucho espacio para negociar, sintiéndose frustrado si los demás no trabajan a su mismo ritmo y aversión al incumplimiento. Consideramos que en términos de liderazgo, esto es lo que le permite mantener el control del grupo y el equilibrio del negocio, en un ambiente organizacional que le es familiar y en un mercado maduro. Es probable que, en un entorno de trabajo radicalmente diferente, en el cual los valores entendidos que actualmente se encuentran a su favor, como puede ser, la obediencia, el respeto a la autoridad, y el "status quo" no se encuentren presentes, él pueda perder los puntos de apoyo que le permiten conservar el mando.

Interpersonal

El Sr. Ejemplo es un individuo reservado, que aparentemente no gusta entablar charlas superficiales y que requiere tiempo para sentirse cómodo en una relación interpersonal. Su disposición para acercarse a los demás ofreciéndoles soporte no es muy intensa, y por otra no confía fácilmente en los demás. Quizá su larga trayectoria laboral en la unidad "A", propició que con el tiempo, él pudiera construir la red básica de relaciones profesionales que le permite actuar con eficacia en el presente. Sin embargo la necesidad de poner orden

interno y abrir mercado, entrando en contacto desde el primer momento con un numeroso grupo de desconocidos con los cuales hay que hablar para convencerlos, imponerse o negociar, pueda someterlo a una presión muy por encima de su inclinación natural y que su desempeño no sea el que la organización espera de él.

Solución de Problemas y Toma de Decisiones

El Sr. Ejemplo es apto para solucionar los problemas del día a día., sin embargo la búsqueda de nuevos caminos, la innovación y el aceptar los riesgos que implica una toma de decisión radical, puede generarle stress excesivo, y su comportamiento podría ser inconsistente. Por otra parte, la creación de las estrategias necesarias para encabezar un arranque exitoso, no es una de sus fortalezas, poniéndolo en una situación de desventaja con respecto a esta tarea.

Organización Personal y Administración del Tiempo

A pesar de que el Sr. Ejemplo no muestra agrado por las tareas de seguimiento y atención a los detalles, su intenso deseo de logro, respeto por las normas y procedimientos y sobretodo su tendencia a no perdonarse a si mismo el incumplimiento, lo hace apto, para cumplir bien y a tiempo, aún a costa de un gran desgaste de su persona.

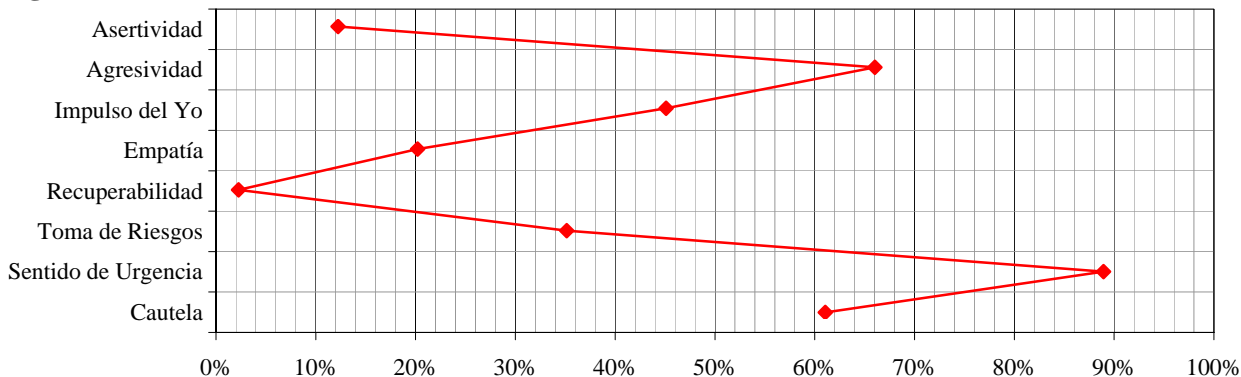
RESUMEN

El Sr. Ejemplo, ejerce actualmente un liderazgo basado en el ejemplo y en su muy intenso deseo de superación y cumplimiento. Su inclinación a no aparecer como protagonista dentro del equipo de trabajo, la substituye con una altísimo sentido de la autocrítica, que proyecta también hacia su grupo de trabajo, quizá mostrándose intolerante con sus colaboradores que no cumplen con sus tareas a la velocidad y de la manera que él demuestra con su conducta.. Si bien esta fórmula le ha resultado exitosa, es probable que por no contar con los motivadores internos naturales para sustentar un liderazgo fuerte, la tensión y desgaste personal para entregar los buenos resultados de la oficina que ahora maneja, sea muy alta y el enfrentarse a una situación desconocida y con mayores riesgos, rebese el límite de su capacidad para conducirse como cabeza eficaz de una unidad de negocio. Por otra parte, el tiempo que ha permanecido el Sr. Ejemplo en la misma oficina le ha permitido crear relaciones personales y apoyos que por el momento le “protegen” de un ambiente de negocio más agresivo, que exige establecer nuevas relaciones a corto plazo que permitan abrir el camino de la empresa en un mercado nuevo. Finalmente, mencionaremos que las habilidades para crear nuevos caminos y establecer estrategias internas y externas, factores indispensables para superar un arranque “desde cero” en un mercado que requiere ser penetrado y con un equipo de trabajo que necesita una dirección consistente no forman parte de sus fortalezas.

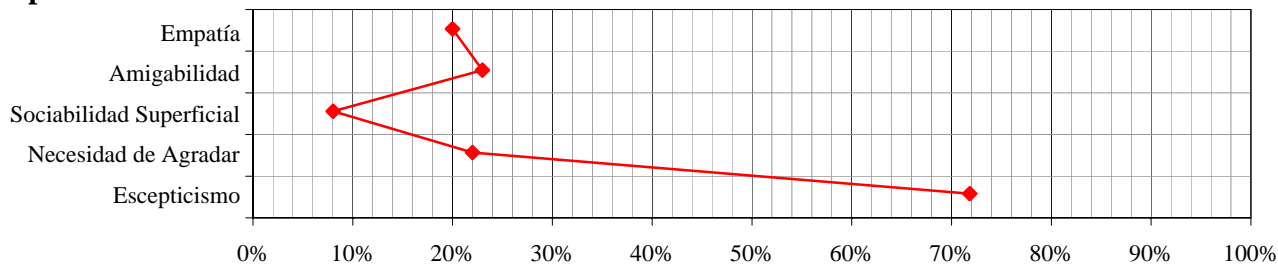
Por lo anterior, no recomendamos al Sr. Ejemplo para ocupar el puesto de ***Director General de la Unidad “B”***.

—◆— Sr.Ejemplo

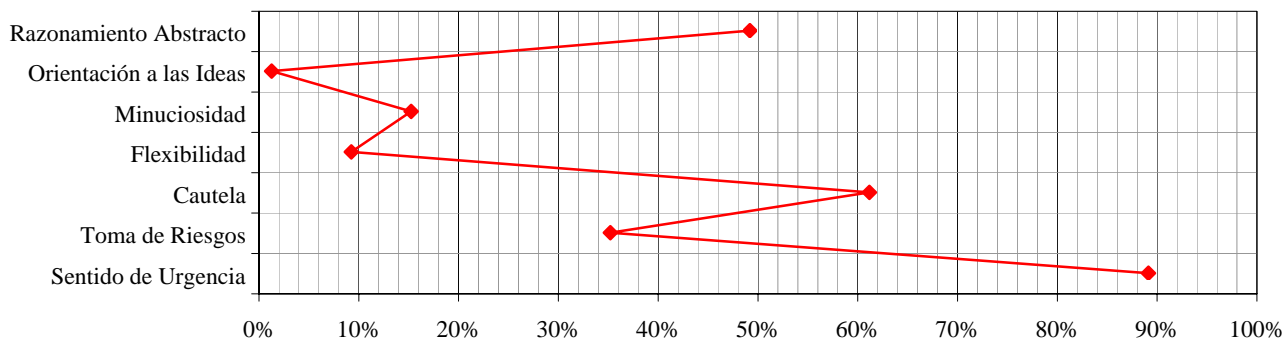
Liderazgo



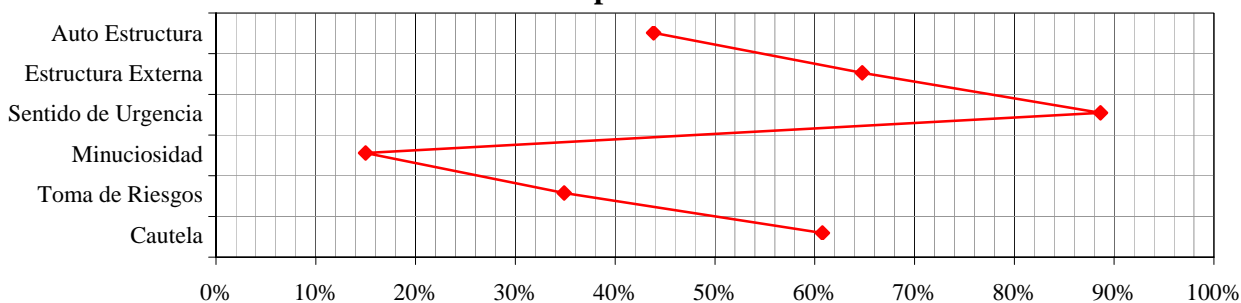
Interpersonal



Solución de Problemas/Toma de Decisiones



Organización Personal / Administración del Tiempo



Nota: La información en este reporte está basada únicamente en los resultados del Perfil Caliper y deberán ser interpretados a la luz de otra información que esté disponible con respecto al individuo. Nunca deberá ser utilizada como la única base para tomar una decisión de contratación, desarrollo o promoción.