




**Direcció per competències
avaluació i coaching**



PARA QUE EL PROCESO DE
SELECCIÓN SEA JUSTO, TODOS
HARÁN LA MISMA TAREA:

SÚBANSE AL ÁRBOL

Direcció per competències

- “Dirigir desenvolupant” = aconseguir els *QUÈ* sense oblidar els *COM*
- De “cap” a “entrenador/a”



- **Noves realitats empresarials** (horitzontalitat, internacionalització, inestabilitat, desenvolupament professional...)

L'error de Descartes

El neuròleg António Damásio va obrir la via per demostrar científicament que l' ésser humà no és un ésser inicialment racional: en una situació concreta primer sentim i després pensem. I, segons com la sentim, tenim diferents pensaments racionals sobre ella. Per tant, sí que tenim raciocini però l'exercim sobre una **base emocional previa que el condiciona**. Com que les emocions son ultraràpides i mobilitzen molta energia creen un torrent emocional que arrossega el pensament.

Exemple J.Cuervo: durant el seu tractament mèdic va rebre quimio i prenia molts gelats per refredar la boca i reduir l'efecte negatiu que tenia sobre la boca. Ara, només de veure un gelat ja li vénen nàusees. Passarà amb el temps però ara per ara, per molt que racionalment entengui que no va lligat, no pot evitar aquesta sensació.

Avaluació per competències

- És molt fàcil avaluar i recompensar els **QUÈ** (resultats o objectius), l'avaluació per objectius. Molt difícil avaluar i recompensar els **COM**.
- Competències tècniques (o de LLdT) i competències directives, entre les que hi ha les d'**estratègia** (resultats econòmics) i les d'**intratègia** (resultats a nivell de confiança i compromís dels col·laboradors)
- **Avaluació 360°**

Competències directives més valorades

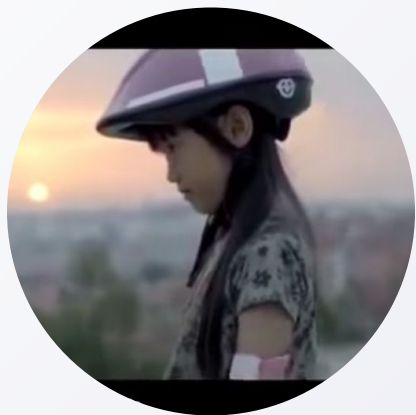
	<i>Categoría</i>	<i>Total</i>
Orientación al cliente	Estratégica	622
<i>Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.</i>		
Liderazgo	Intratégica	608
<i>Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.</i>		
Integridad: Honestidad	Eficacia personal	601
<i>Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.</i>		
Proactividad: Iniciativa	Eficacia personal	600
<i>Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.</i>		
Trabajo en equipo	Intratégica	591
<i>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</i>		

Comunicación	Intratégica	585
<i>Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</i>		
Visión de negocio	Estratégica	577
<i>Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.</i>		
Desarrollo personal: Aprendizaje personal	Eficacia personal	573
<i>Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.</i>		
Integridad: Credibilidad	Eficacia personal	570
<i>Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.</i>		
Resolución de problemas: Toma de decisiones	Eficacia personal	558
<i>Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.</i>		

Coaching

- Metodologia per “gestionar”/acompanyar persones
- S’entén com una inversió
- El coaching facilita ajuda professional amb l’objectiu de **fer créixer la confiança i el compromís**, és una aliança d’igual a igual.
- Hi ha unes **condicions mínimes** per un bon coaching (estar disposat a rebre’l, que hi hagi una mínima consideració de les dues parts, definició del problema i els objectius, clima de confiança...)
- MENTORING (tutelatge), origen a l’Odissea

Efecte pigmalión, com acompanyar



[EFECTE PIGMALIÓ \(1:27\)](#)



[EXPERIMENT EFECTE PIGMALIÓ](#)



[ONE SMALL STEP \(7:41\)](#)

Orientació al procés (no només als resultats)

A l'antiga Xina hi havia un camperol que tenia un fill i un cavall. A tots els seus veïns els feia llàstima la seva situació i sempre deien *“pobre home, quina mala sort, tot el que té és un fill i un cavall”*. I el vell sempre responia el mateix: *“Qui sap el que és bo i el que és dolent?”*

Un dia el cavall es va escapar i el camperol es va quedar sol amb el seu fill. La gent del poble van dir *“ara ja només et queda el teu fill, sens dubte ets molt desafortunat”*. El camperol va tornar a respondre: *“Qui sap el que és bo i el que és dolent”*

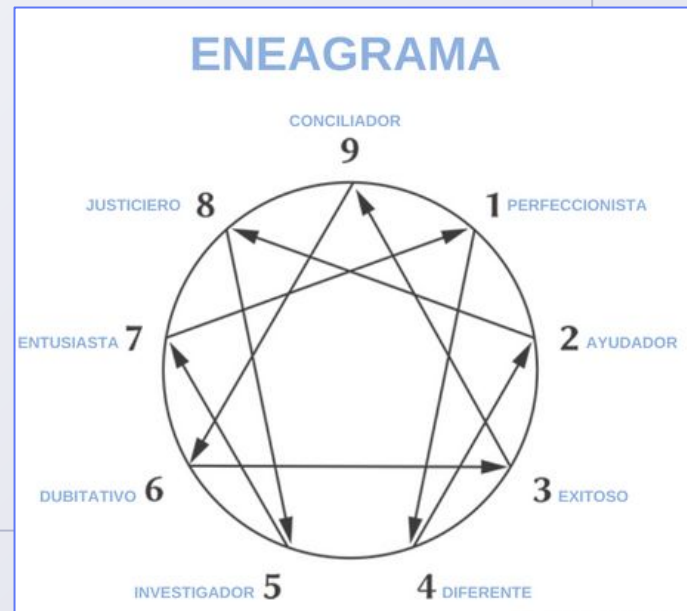
En pocs dies el cavall va venir acompanyat d'una dotzena de cavalls salvatges. Tothom va córrer a felicitar-lo: *“quina bona sort, la teva, no en tenies cap i ara en tens 12”*. El vell va respondre: *“Qui sap el que és bo i el que és dolent”*

El vell li va demanar al seu fill que domés els cavalls salvatges i mentre ho feia va caure i es va trencar una cama. La gent del poble no van tardar en dir: *“quina mala sort, el teu únic fill no podrà ajudar-te durant molt de temps”*, i ell va respondre altra vegada: *“Qui sap el que és bo i el que és dolent”*

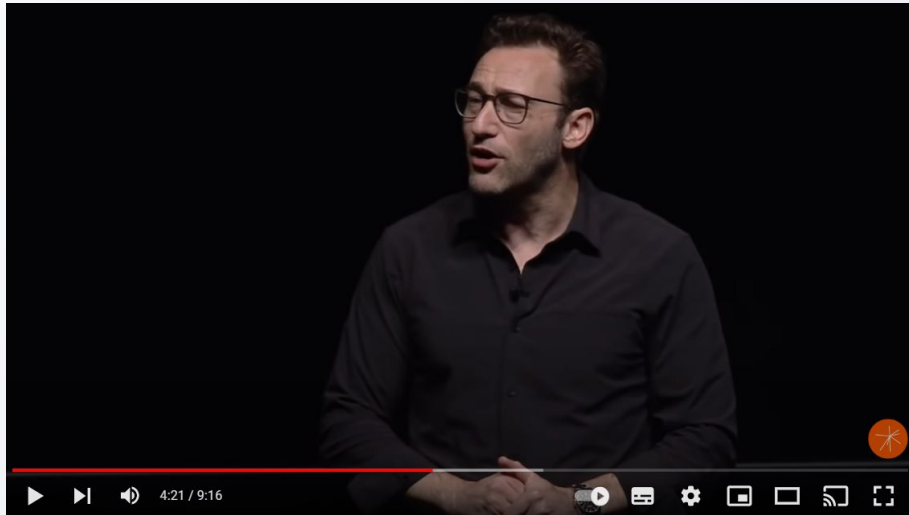
Poc després van arribar uns genets de l'emperador reclutant a tots els joves per anar a la guerra contra Mogolia. El fill de l'ancià no hi va poder anar i els veïns van dir-li: *“quina sort que tens, l'únic que s'ha salvat és el teu fill”* i el vell va respondre una vegada més: *“Qui sap el que és bo i el que és dolent”*

Perfils de personalitat

- Els perfils s'usen per classificar les persones i aconseguir millors resultats en el desenvolupament de determinades tasques
- Els/les líders poden usar l'estudi dels perfils de la personalitat per a conèixer millor els seus col·laboradors i per escollir l'estil de lideratge que més convingui. També es pot conèixer el potencial de lideratge d'una persona.



Avaluar equips de treball



Simon Sinek: Trusting teams, the 5 practices