



# El rol del Manager en AXA Partners – edición 2024

Albert Valero  
marzo 2024



albertvaleroduch



@albertvalerocoach



SUCCESS MIND by Albert Valero

- **Albert Valero.** Socio Fundador de **Success Mind**
- 29 años de experiencia como consultor para el cambio, liderazgo, estrategia y comunicación. Ha trabajado con más de 6.000 directivos de 150 empresas nacionales y multinacionales
- Coach acreditado por ICF con más de 3.000 sesiones de coaching. Scrum Master
- Experto en aprendizaje experiencial, especialista en proyectos de **trans-forma-acción**, metodologías TTI SUCCESS INSIGHT y implantación de sistemas de RRHH (Gestión del Desempeño, Organización Comercial...)



Cocreador del  
**Modelo de Valor Total**



Coautor de  
**”Total Value Management.  
Una guía para transformartu empresa”**

# El rol del Manager en AXA Partners – edición 2024

Curso online

El rol del Manager en AXA Partners

LinkedIn Learning

Sesión presencial

evaluación  
gamificada

aplicación y  
seguimiento



Rellenar plan KISS y  
compartir con el  
responsable

# Objetivos principales






## El rol del Manager en AXA Partners

- Comprender el rol del responsable en AXA Partners.
- Identificar las responsabilidades del responsable.
- Identificar el día a día de las actividades de equipo del responsable enfocándose en
  - Liderazgo
  - Cliente
  - Desarrollo
  - Cambio
  - Negocio

# Contenidos

## El rol del Manager en AXA Partners

El responsable y las 5 responsabilidades (accountabilities) para conducir la transformación.

- ➔ **Cambio:** cómo puedes animar a tu equipo a explorar nuevas formas de trabajar.  **zona de confort**
- ➔ **Cliente:** cómo puedes crear las condiciones para ofrecer valor.  **satisfacción**
- ➔ **Negocio:** cómo dar sentido a mi tarea diaria.  **el “para qué”**
- ➔ **Líder:** cómo puedes involucrar e inspirar a tu equipo.  **comportamientos**
- ➔ **Desarrollo:** cómo puedes desarrollar habilidades y conocimiento en tu equipo.  **liderazgo situacional**
- ➔ Plan KISS + seguimiento

# Plan KISS



**Keep**

Mantener



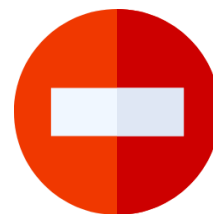
**Improve**

Mejorar



**Start**

Empezar



**Stop**

Dejar de hacer

# Plan KISS



**Keep**



**Improve**



**Start**



**Stop**

# Rol del Manager en AXA Partners

- ➔ **Evolución** cultural y social.
- ➔ **Transformación** de la organización.
- ➔ Iniciativa clave relativa a la **formación** para *management*:
  - ➔ **Clarificar** lo que significa ser un responsable de equipo de manera consistente y asegurarnos de que el rol sea valorado en toda la organización.
  - ➔ Proporcionar una **gama de soporte y orientación de desarrollo** para apoyar a los responsables de equipo en el contexto actual.
  - ➔ **Definir y supervisar los KPIs** para hacer un seguimiento de las mejoras en los datos de personal clave e influir en nuestros clientes y el éxito de la organización

# Rol del Manager en AXA Partners

## 4

### ELEMENTOS CLAVE

- ➔ **Cinco funciones clave como responsable de equipo.**
- ➔ **Módulos de formación:** se han diseñado formaciones enfocadas hacia los responsables de equipo para ayudarlos en su rol, aclarar qué se espera de ellos y enfocarse en la gestión del desempeño y la gestión emocional de sus equipos.
- ➔ **Soporte continuo:** se proporciona soporte a nivel global a través de Yes Learning y LinkedIn Learning, por ejemplo, las *playlist* de formación on-line Connected Managers.
- ➔ **El Rol del responsable de equipo:** el rol se clarifica y se comparte con el resto de entidades para apoyar a todos los responsables de equipo en AXA Partners.

## El responsable del mañana y las 5 responsabilidades



# Los 5 roles de los responsables para conducir la transformación

*“ El éxito de nuestra transformación estará basada en el compromiso y energía de nuestros empleados, agentes y socios, adaptando sus capacidades para dar un mejor servicio a nuestros clientes”*

Thomas Buberl  
Director Ejecutivo de AXA



# Los 5 roles de los responsables para conducir la transformación

El responsable necesita convertirse en **coach** de su equipo, adoptar la **flexibilidad** y conocer **5 roles clave**:



# AXA Partners

*¿Por qué debemos trabajar en las competencias de los responsables en AXA Partners ?*

poner los clientes en el centro del negocio



crear una **experiencia de empleado** que refleje la prioridad y el soporte que brindamos a nuestros clientes

*¿Qué sería diferente si lo lográramos?*

- experiencia de empleado atrayente
- reducción de la rotación de empleados
- más comprensión de los empleados del verdadero valor que aportan a nuestros clientes
- más motivación, más reconocimiento y sensación de recompensa por su contribución
- líderes y responsables como modelos a seguir
- líderes y responsables como embajadores que apoyan y desafían a sus equipos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

# Rol del Manager en AXA Partners



# Cambio: cómo animar a tu equipo a explorar nuevas formas de trabajar



# El rol del manager: cambio

**¿Qué debe hacer  
un manager  
respecto al  
CAMBIO?**



Para hacer frente a un mundo que cambia rápidamente, exploro nuevas formas de trabajar, lidero el cambio, animo a mi gente a hacer pruebas y aprenden y me arriesgo para brindar nuevas soluciones



volatile

volátil

V

B

fragilidad

brittle

uncertain

incierto

U

A

ansiedad

anxiety

complex

complejo

C

N

no lineal

non-linear

ambiguous

ambiguo

A

I

incomprensible

incomprehensible

**ZONA DE  
CONFORT**

¿Qué es lo que crees que NO va a cambiar?

**ZONA DE  
APRENDIZAJE**

¿Cuáles son los cambios que te activan?

¿Por qué?

**ZONA DE  
PÁNICO**

¿Cuáles son los cambios que temes que lleguen?

¿Qué puedes hacer para que no te dominen?

# Cambio



- ✓ ¿**Desafío** la forma en que funciona mi equipo?
- ✓ ¿Saco el mayor partido de las herramientas que utilizamos para que todo sea más simple y más ágil?
- ✓ ¿Permito que mi equipo me **desafíe** a mí y al equipo mismo para mejorar nuestras formas de trabajar?
- ✓ ¿Construyo un **equipo diverso** que permita el cambio y la innovación?
- ✓ ¿Integro la **agilidad** en nuestras formas de trabajar?
- ✓ ¿**Comunico** los logros e iniciativas de mi equipo?
- ✓ ¿**Dirijo** el cambio de manera efectiva cuando se introducen nuevas herramientas, sistemas y procesos?

## Negocio: cómo dar sentido a mi tarea diaria

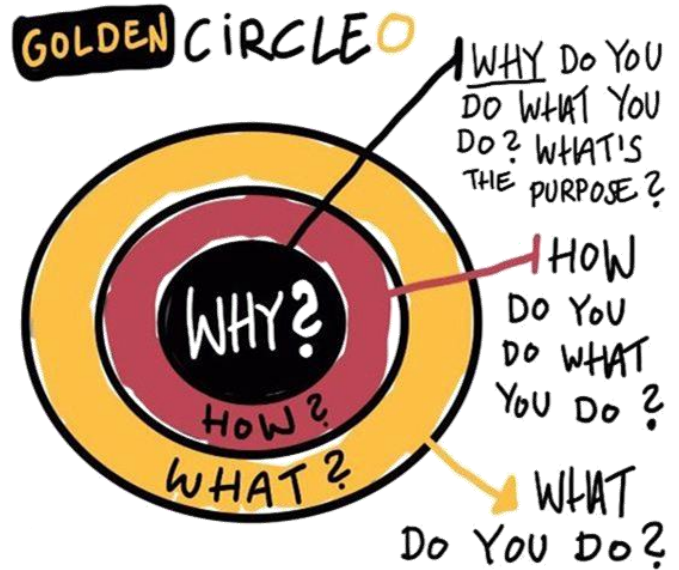


# El rol del manager: negocio

## ¿Qué debe hacer el MANAGER en relación al NEGOCIO?



Entiendo mi rol en la gestión de los procesos de control y administración.  
Entiendo el rendimiento / rentabilidad de mi negocio y puedo hablar con confianza a mi equipo al respecto.



# Mercabarna



## Actividad:

*Entre tod@s haremos una lista de 10 tareas que realizáis habitualmente como responsables de equipo.*



## Actividad:

*Entre tod@s haremos una lista de 10 tareas que realizáis habitualmente como responsables de equipo.*

*Después identificaremos entre tod@s cuál es el sentido de dichas actividades (cuál es el impacto de estas actividades en el negocio y en función de la visión estratégica): el “para qué”.*



**tarea**

**para qué**

# Responsable del negocio



- ✓ ¿Entiendo mi **rol** en la gestión e interpretación de informes regulares de la evolución del negocio?
- ✓ ¿Comprendo la **estrategia** de negocio y **visión** de AXA Partners y cómo ello se traduce en mi rol y mi equipo?  
¿Mantengo a mi equipo informado?
- ✓ ¿Comprendo mi rol en el manejo de **Salud & Seguridad**?
- ✓ ¿Comprendo mi rol en el manejo de **riesgos y control**? ¿Manejo activamente el riesgo?
- ✓ ¿Comprendo cómo **medir el éxito** del negocio?
- ✓ ¿Conozco cual es el **desempeño** de mi equipo en relación al negocio?  
¿Comparto esto con mi equipo?
- ✓ ¿Comprendo cuáles son las **expectativas** de la organización?

# Cliente: cómo puedes crear las condiciones para ofrecer valor a nuestros cliente



# El rol del manager: cliente

**¿Qué debe hacer  
un manager en  
relación con los  
CLIENTES?**



Creo el entorno para que mi equipo brinde valor a los clientes. Les ayudo a eliminar obstáculos para entregar valor al cliente y permitir la colaboración.

***Más del 60% de una experiencia está basada en las emociones.***



# 4 promesas al cliente que deben ser tenidas en cuenta...

## Altas expectativas...

5 aspectos clave cubren ~ 65%  
de los síntomas de insatisfacción:

- Espera de la llegada del proveedor
- Profesionalismo del proveedor
- Mala comunicación / explicaciones
- Percepciones erróneas
- Términos y condiciones poco claros

## ...traducidas en 4 promesas clave

①



**Brindar mayor valor a nuestros clientes**

②



**Actuar como solucionador de problemas**

③



**Mostrar transparencia proactiva**

④



**Tratar a los clientes con cuidado/atención**

Fuente: AP PC QCX PC Governance committee 20180326, Cx seminary – may 2018 & Transformation\_v\_May2018 AXA Payer to Partner Paper

## Cliente: crear las condiciones para ofrecer valor a nuestros clientes

¿Qué haces o podrías hacer con tu equipo para crear las condiciones para ofrecer más valor al cliente?

Qué hago hoy...

Qué podría hacer...



Qué hago hoy...

Qué podría hacer...



# Cliente



- ✓ ¿He establecido **objetivos colectivos** además de los individuales en mi equipo relacionados con el cliente (interno/externo)?
- ✓ ¿**Delego** y **empodero** a mi equipo tanto como sea posible para que brinden valor al cliente (interno/externo) desde el primer momento?
- ✓ ¿Facilito la **colaboración** con otros equipos al alinear nuestros intereses para dar el mejor servicio al cliente?
- ✓ ¿Me **aseguro** de que mi equipo tenga los recursos, habilidades, tiempo y motivación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ✓ ¿Aliento a mi equipo a **escuchar** a los clientes (interno/externo) con regularidad?

# Líder: cómo puedes involucrar e inspirar a tu equipo

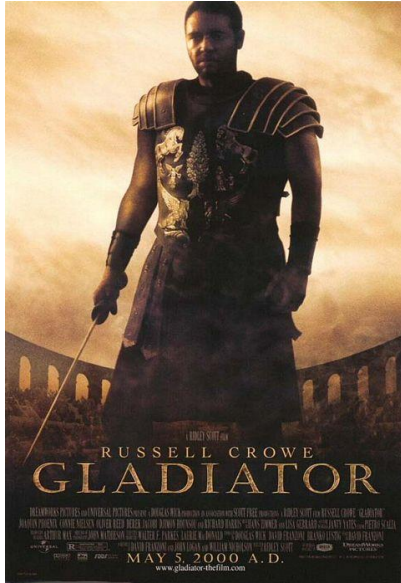


¿Cómo está logrando  
este líder involucrar a  
su equipo?

Escribe las actitudes,  
formas o técnicas  
notables que usa para  
involucrar e inspirar a  
un equipo



# GLADIATOR



**Título:** Gladiator (El gladiador)

**Título original:** Gladiator

**Dirección:** [Ridley Scott](#)

**País:** El Reino Unido, Estados Unidos

**Año:** 2000

**Duración:** 155 min.

**Género:** Drama, Histórico, Aventuras, Acción

**Guión:** John Logan, William Nicholson, David Franzoni

**Distribuidora:** United International Pictures (UIP)

**Productora:** Universal Pictures, DreamWorks SKG,  
Scott Free Productions

# Competencias y talentos del líder para involucrar e inspirar a tu equipo de trabajo:

- ✓ **Compartir tu visión**
- ✓ **Comunicar y colaborar**
- ✓ ***Business Storytelling***
- ✓ **Escucha activa, desarrollo y feedback**
- ✓ **Brindar direccionamiento, objetivos y expectativas**
- ✓ **Reconocer al equipo, brindando confianza y siendo asertivo**
- ✓ **Tomar decisiones valientes y ejecutarlas o hacerlas implementar**

# El rol del manager: líder

**¿Qué significa  
LIDERAR para ti?**



**¿Puedes dar  
algún  
ejemplo?**

Como líder de equipo, involucro e inspiro a mi gente para que ofrezca altos niveles de rendimiento y los ayudo a conectar sus actividades con la estrategia y la visión de la empresa.

# Líder



- ✓ ¿He **compartido** la visión de la empresa y las prioridades del equipo con el equipo?  
¿Los actualizo regularmente?
- ✓ ¿He establecido con cada miembro del equipo **objetivos claros y expectativas**?
- ✓ ¿Defino **criterios de desempeño claros** para que los miembros de mi equipo alcancen sus objetivos?
- ✓ ¿He revisado las prioridades del equipo para **adaptarse** a los cambios en el medio actual?
- ✓ ¿Doy **reconocimiento** a los miembros de mi equipo por su contribución a nuestros objetivos? (reconocimiento tangible o intangible)
- ✓ ¿He implementado procesos y herramientas que ayuden a mi equipo a trabajar de manera más **eficiente**?
- ✓ ¿**Delego** tareas y responsabilidades a mi equipo?
- ✓ ¿Gestiono eficazmente las **mejores prácticas** en relación con las actividades básicas de recursos humanos?

# Desarrollo: cómo puedes desarrollar habilidades y conocimiento en tu equipo



# El rol del manager: desarrollo

**¿Qué debe hacer el manager en relación con el DESARROLLO del equipo?**




Trabajo con mi equipo para asegurar que tengan las habilidades y el conocimiento que necesitan para satisfacer las necesidades del negocio / cliente y permitirles crecer en sus carreras.

# feedback

definición

Es una conversación en la que las dos personas comparten información y/o estimulan que se comparta para generar acuerdos de acción.

Esta conversación es una oportunidad para aumentar la comprensión mutua, reducir el desconocimiento mutuo, aumentar la efectividad laboral, reforzar la relación y aumentar la empleabilidad del colaborador.



**Feedback is everywhere!!**  
**Feedback goes from everybody to everybody**

**feedback a los  
lados**

**feedback hacia  
arriba**

**feedback hacia  
abajo**

**feedback sobre  
las acciones**

**feedback  
sobre las  
emociones**

**feedback sobre  
los impactos**



## ¿cómo se da feedback?

lo más cerca posible del hecho

contextualizando el feedback

habiendo pensado para qué lo damos

siendo claros y cuidando la persona



## ¿cómo se pide feedback?

captando la atención

concretando sobre qué  
queremos pedir  
feedback

explicando para qué lo  
queremos

## ¿cómo se recibe feedback?

con gratitud

evitaremos usar el  
“pero” o justificarnos

preguntando para  
comprender y obtener  
más detalles del  
feedback

# Feedback

las expresiones “feedback negativo”  
y “feedback positivo” están muy  
connotadas

sustitúyelas por...

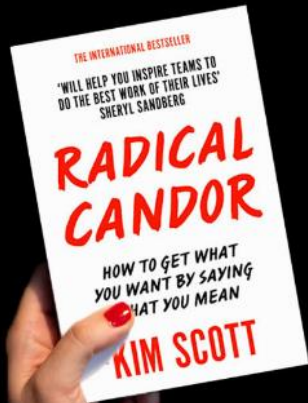
---

**Feedback de  
progreso**



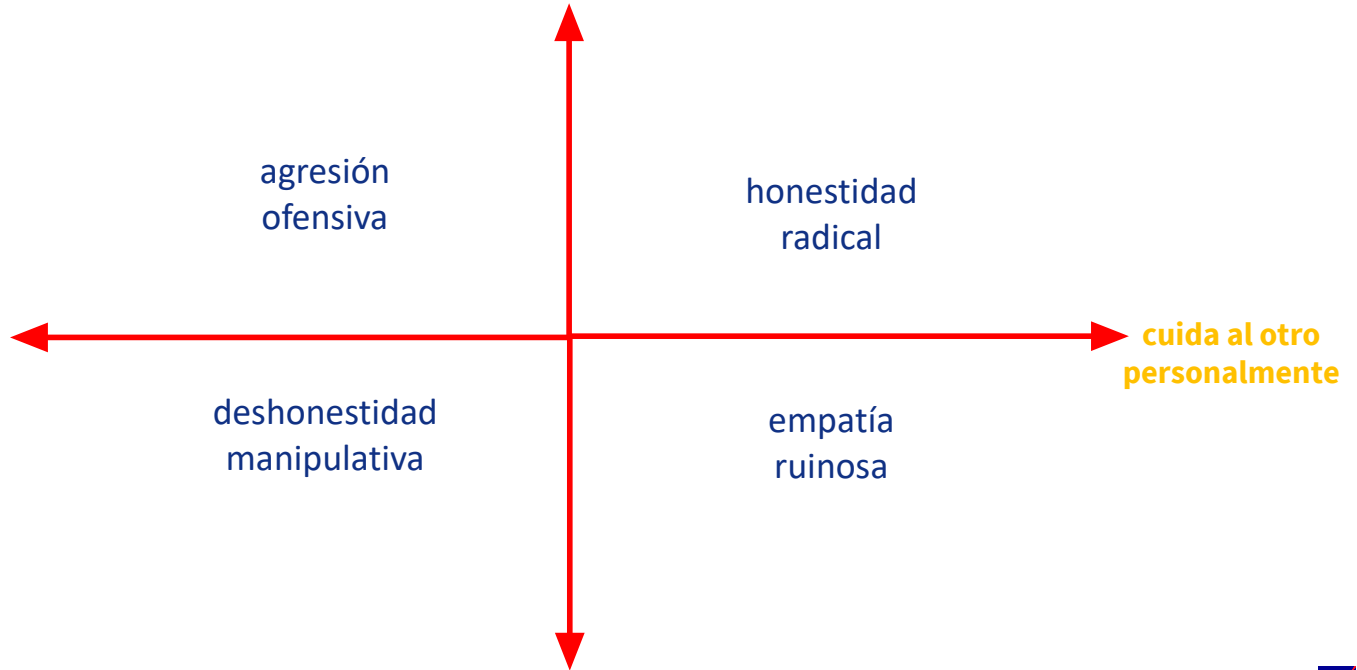
**Feedback de  
refuerzo**





Kim Scott  
Directora de Online  
Sales and Operations en  
Google

**rétales  
directamente**



# Técnica de feedback SCI



## SCI + los 2 complementos



+



Plan de  
Acción

+



Conclusión  
Positiva

# Los 3 pasos de SCI

## Situación ①

- describe la situación de la que vas a hablar
- detalla qué pasó, cuándo, con quién, dónde, etc.
- proporciona datos

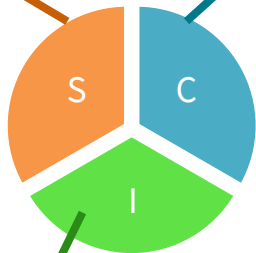
②

## Comportamiento

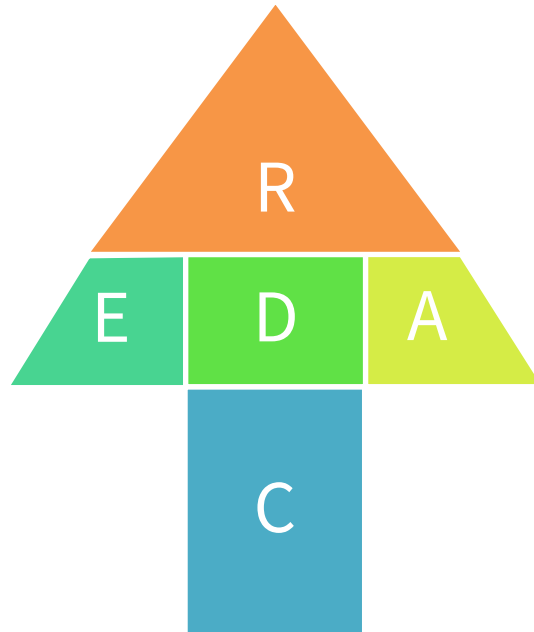
- describe el comportamiento observado
- verifica que lo que estás diciendo es cierto y es aceptado por la otra parte
- en caso contrario explora qué otra visión tiene
- piensa que tu descripción es como mostrar un vídeo.

## Impacto ③

- describe cómo te sientes o qué piensas respecto a ese comportamiento
- describe cómo ese comportamiento afecta a otras personas o esferas



# Técnica de feedback CEDAR



# Los 5 pasos de CEDAR

- pregunta para explorar qué pasó y por qué
- escucha activamente (sin intervenir si ello es posible)
- identifica claramente qué causó la situación o el resultado

## 3. Diagnóstico

## 2. Ejemplos

- proporciona ejemplos específicos, relacionados con hechos, preferiblemente observados directamente, y conectados con acciones o comportamientos

- acuerda cómo vamos a hacer el seguimiento: frecuencia, indicadores clave, cómo le haremos saber que progresa adecuadamente o que debe mejorar, etc.

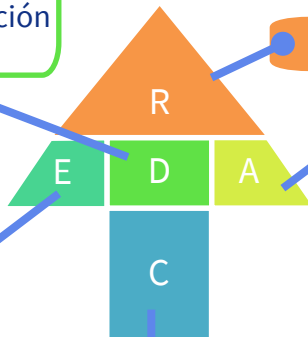
## 5. Revisión

## 4. Acciones

- haz preguntas para definir qué acciones se pueden aplicar
- evita dar respuestas directamente
- acuerda un Plan de Acción concreto.

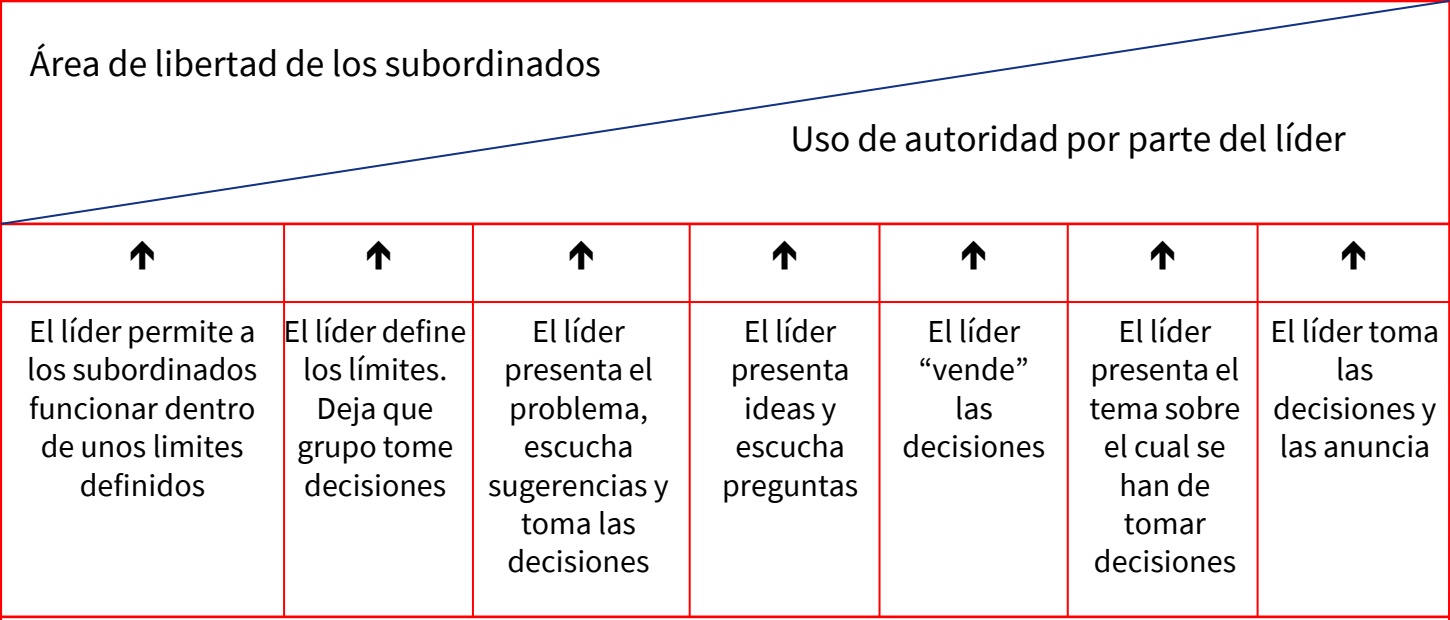
## 1. Contexto

- explica sobre qué quieres hablar
- recuerda qué importancia tiene el feedback
- confirma que sabe qué es feedback y cómo se realiza



**¿cuánto nivel de  
libertad debemos dar a  
nuestros  
colaboradores?**

# Autoridad y libertad



# Estilos de liderazgo



<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>
PUEDE y QUIERE	PUEDE y NO QUIERE o INSEGURO	NO PUEDE y NO QUIERE o INSEGURO	NO PUEDE y QUIERE



**persona**

**tarea**

**madurez**

**estilo y acción**

# Estilos de liderazgo

## estilo participativo

el colaborador domina la tarea y no necesita instrucciones en la mayor parte de las situaciones y se siente bastante confiado por lo que sólo se retrae en situaciones difíciles

el **manager** comparte con el colaborador la toma de decisiones y la evaluación y el control, dedicando algo de tiempo al reconocimiento

## estilo delegador

el colaborador es un experto en la tarea y está motivado y confiado

el **manager** delega tareas en el colaborador sin miedo

## estilo persuasivo

el colaborador tiene muy pocos conocimientos sobre la tarea y además muestra renuencia o desinterés

el **manager** debe seguir definiendo tareas y roles ya que el colaborador no es un experto y además debe darle apoyo emocional en forma de reconocimiento

## estilo directivo

el colaborador no sabe realizar la tarea o tiene muy pocos conocimientos pero está motivado por aprender

el **manager** toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo y proporciona poco o muy poco apoyo emocional

# Desarrollo



- ✓ ¿Estoy brindando regularmente **feedback** constructivo para desarrollar a los miembros de mi equipo con reuniones regulares?
- ✓ ¿Aliento a mi equipo a que dedique tiempo al **aprendizaje continuo**?
- ✓ ¿**Mentorizo/Acompaño** al equipo individual y colectivamente para ayudarles a alcanzar sus objetivos?
- ✓ ¿Puedo habilitar el **potencial** de mi equipo al asignar tareas o proyectos que los desarrollen y den visibilidad de lo que pueden hacer?
- ✓ Si selecciono, ¿siempre **selecciono** a los mejores candidatos para el puesto y apporto nuevos talentos?

# SMART WORKING

En AXA Partners trabajamos en la creación de una cultura de trabajo que maximice nuestro potencial, nuestra energía, colaboración, creatividad, tecnología y bienestar, combinando los mejores aspectos del trabajo a distancia y del trabajo presencial.

**SMART**  
es colaborativo

**SMART**  
es flexible

**SMART**  
es ágil

**SMART**  
es inclusivo



## Ventajas de trabajar en la oficina

- Permite la creación de equipos y optimiza la colaboración y la cohesión del equipo
- Ayuda a colaborar de forma constructiva y a cuestionar ideas (es más fácil cara a cara que virtualmente)
- Ayuda a construir y mejorar la cultura de la empresa
- Nos ofrece la posibilidad de socializar y es complementario al trabajo a distancia



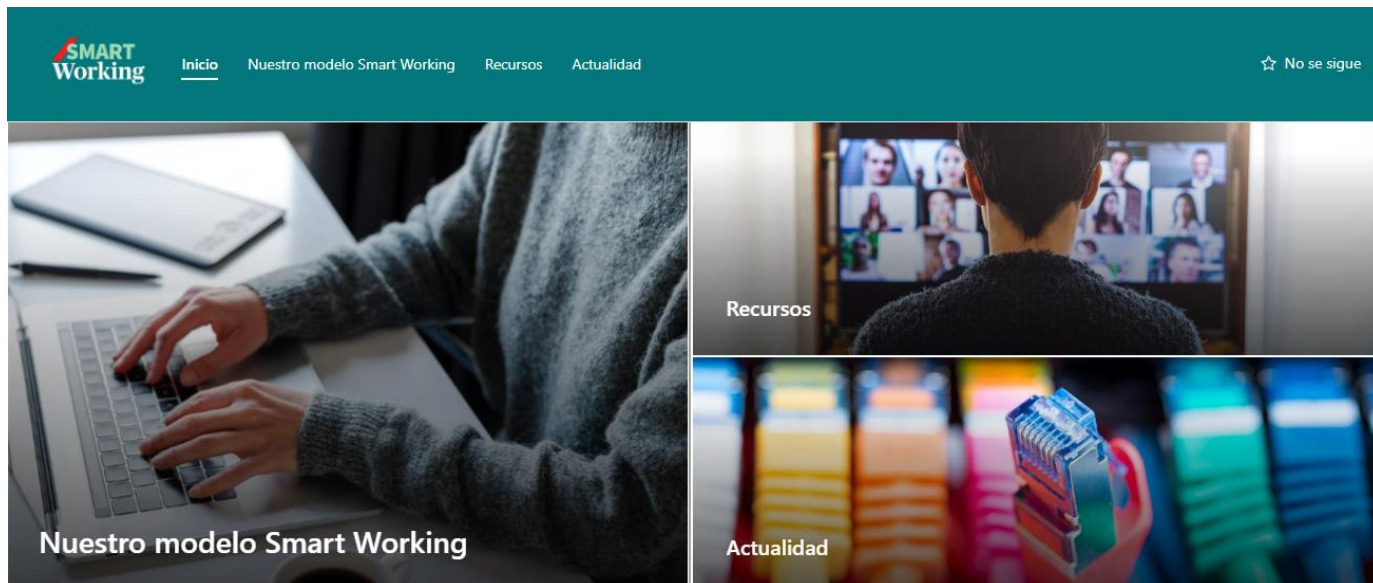
## Ventajas de trabajar a distancia


- Lograr un mejor equilibrio entre vida y trabajo
- Aprovechar la tecnología para organizar nuestras jornadas de trabajo de forma más eficiente y flexible
- Reducir los desplazamientos y la huella de carbono



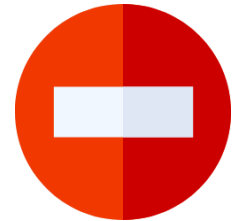
Para más información sobre Smart Working, la política de teletrabajo y el protocolo de desconexión digital, puedes acceder al site de [Smart Working](#)

# SITE SMART WORKING



 En los próximos meses, se están preparando más apoyo con formaciones, comunicación, etc... para Managers con el objetivo de seguir apoyando a nuestros responsables de equipo en esta transición al Smart Working

# Tu plan KISS



**CAMBIO**



**NEGOCIO**



**CLIENTE**



**LIDERAZGO**



**DESARROLLO**



# Plan KISS



Relaciona cada acción con una de las responsabilidades del manager en AXA Partners

## Keep

## Improve

## Start

## Stop

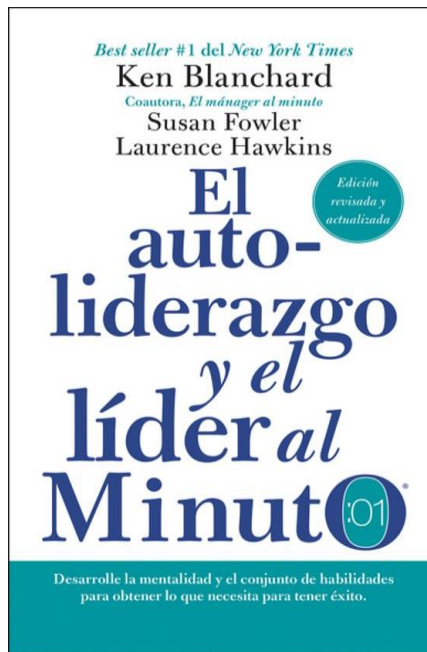


- Ejemplo: empezar a tener reuniones mensuales con el equipo para informar de los logros del propio equipo

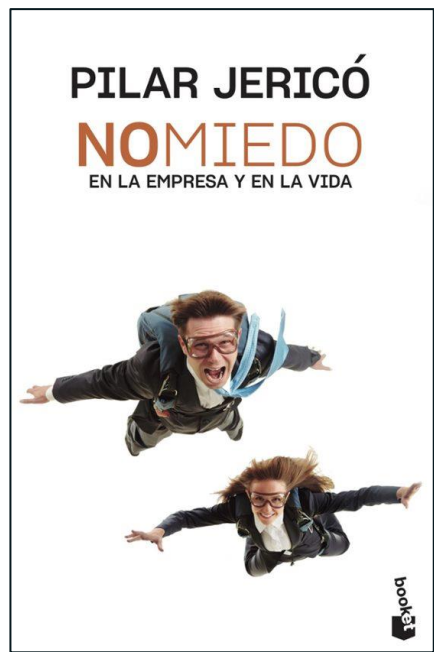
# Siguientes pasos

- Consolidar y completar el Plan KISS.
- Compartir con tu responsable el compromiso para seguimiento en los próximos meses.
- Incluir iniciativas del Plan KISS en objetivos de desarrollo dentro de los objetivos anuales 2024.

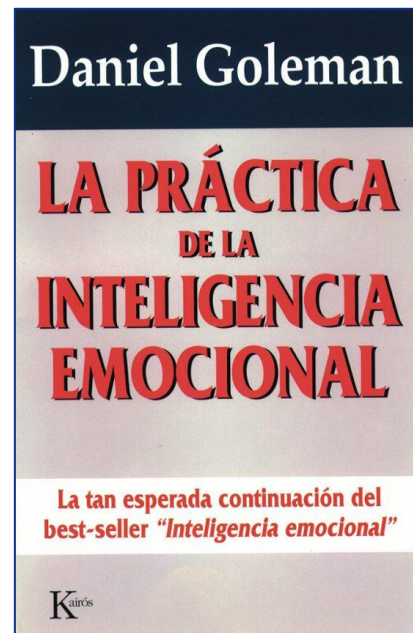
# Lecturas interesantes



<https://www.casadellibro.com/ebook-autoliderazgo-y-el-lider-al-minuto-ebook/9780718087012/13989769>

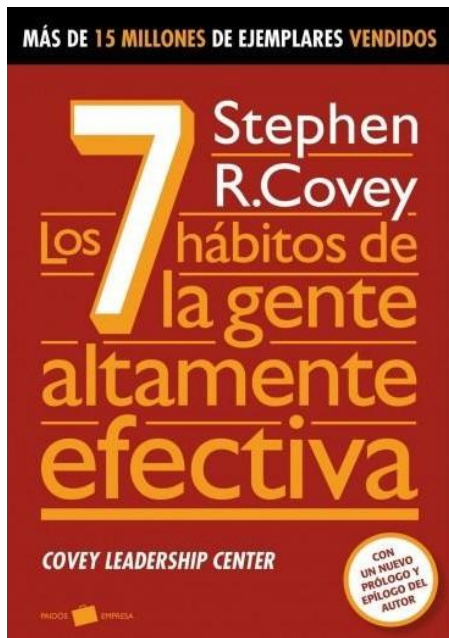


<https://www.casadellibro.com/libro-nomiedo/9788415678786/2288669>

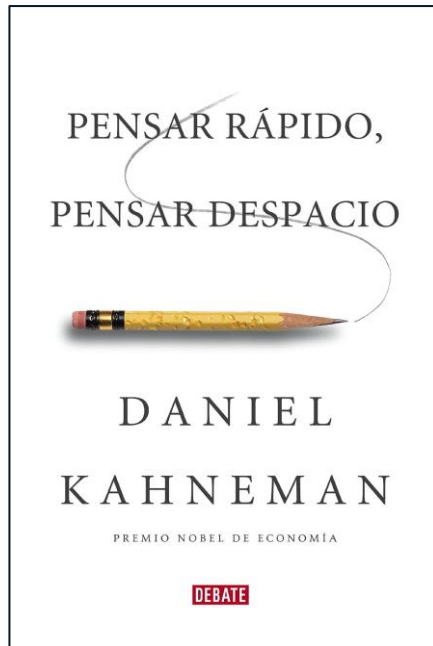


<https://www.casadellibro.com/libro-la-practica-de-la-inteligencia-emocional/9788472454071/638486>

# Lecturas interesantes



<https://www.casadellibro.com/libro-los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-30-anniversario/9788449341069/13612902>



<https://www.casadellibro.com/libro-pensar-rapido-pensar-despacio/9788483068618/1989599>

# Kahoot!





**¡Gracias!**