

CP360

Informe elaborado para

David Sample

CheckPoint 360° Competency Feedback System™

Informe Personal de Feedback

Informe Preparado: 23/07/2013

CONFIDENCIAL

Encuesta Completada: 23/07/2013

Este informe incluye las respuesta de:

Auto-Evaluado, 2 Jefes, 2 Subordinados, y 2 Pares

Jefe – Sample, Charles

Segundo Jefe – Sample, Peter

Graphic Goes Here

The Company
123 Main St.
Suite 300
Waco, TX 76710

Profiles  International
imagine great people®

El Sistema CheckPoint 360°

El propósito del Sistema *CheckPoint 360°* es identificar el liderazgo desde la perspectiva de ciertos grupos de personas que conocen y han tenido la oportunidad de observar al ejecutivo[a] en un entorno de trabajo. Esto se logra recolectando las calificaciones emitidas por diversos conjuntos de observadores: **Auto-Evaluado** (usted), **Jefes**, **Subordinados**, y **Pares**.

Existen 70 comportamientos de liderazgo que se presentan como preguntas de la encuesta. Estas 70 preguntas se agrupan en 18 Conjuntos de Habilidades que, a su vez, se congregan en 8 Competencias Gerenciales Universales. Cada encuestado expresa su experiencia de observar al ejecutivo[a] con una calificación en cada una de las preguntas.

En las 70 preguntas de la encuesta CheckPoint, los encuestados escogieron entre seis opciones posibles. Basándose en sus observaciones, indicaron el porcentaje de tiempo que ellos percibieron que el ejecutivo[a] mostró cada comportamiento. La sexta opción fue “Sin Oportunidad”, que se seleccionó cuando el encuestado no ha tenido oportunidad de observar el comportamiento mencionado y, por lo tanto, no pudo emitir un respuesta específica. Estas seis respuestas posibles fueron:

Puntuación	Descripción	Porcentaje de Tiempo
1	Casi Nunca	0 - 10%
2	Rara vez	11 - 39%
3	A veces	40 - 60%
4	Normalmente	61 - 89%
5	Casi Siempre	90 - 100%
N	Sin oportunidad de observar esta conducta	

Existen 18 Conjuntos de Habilidades que son esenciales para el éxito en la mayoría de posiciones de mando. Éstos se agrupan en 8 Competencias Gerenciales Universales. Cuando un ejecutivo muestra con frecuencia ciertas conductas que forman parte de estas Competencias Gerenciales, se le identifica habitualmente como un gerente eficaz y exitoso.

A continuación se detallan las 8 Competencias Gerenciales Universales y sus 18 Conjuntos de Habilidades.

1. Comunicación

- Escucha a los Demás
- Procesa Información
- Se Comunica Eficazmente

2. Liderazgo

- Inspira Confianza
- Brinda Orientación
- Delega Responsabilidad

3. Adaptabilidad

- Se Ajusta a las Circunstancias
- Piensa Creativamente

4. Relaciones

- Establece Relaciones Personales
- Facilita el Éxito del Equipo

5. Manejo de Tareas

- Trabaja Eficientemente
- Trabaja Competentemente

6. Producción

- Toma Acción
- Obtiene Resultados

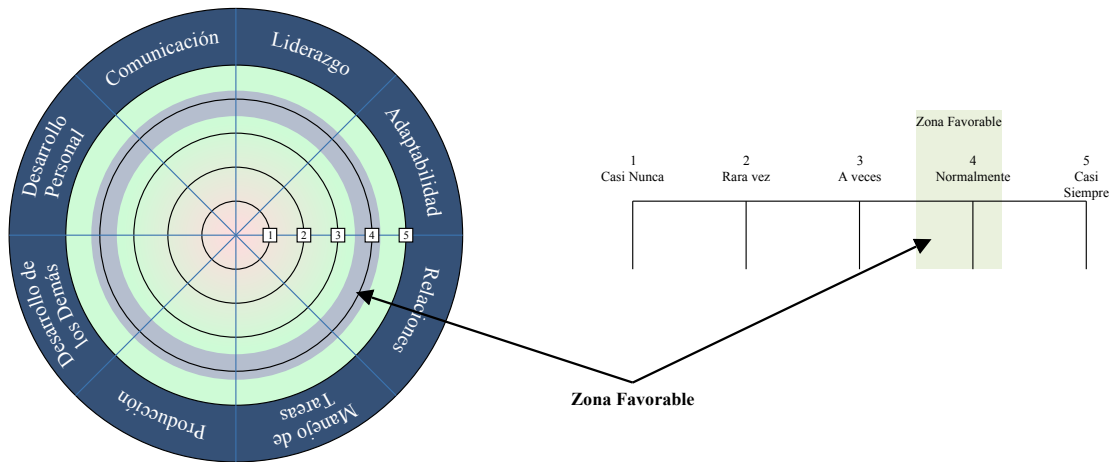
7. Desarrollo de los Demás

- Cultiva los Talentos Individuales
- Motiva Satisfactoriamente

8. Desarrollo Personal

- Demuestra Compromiso
- Busca Mejorar

Zona Favorable: Mediante el análisis de los datos de una amplia gama de organizaciones y sectores económicos se identificó la Zona Favorable. Este análisis mostró que, en *CheckPoint 360°*, aquellos ejecutivos que habían sido identificados como “buenos gerentes” por sus respectivas compañías, normalmente obtenían una puntuación promedio de 3,5 a 4,25, cuando eran calificados por aquellos que conocían el comportamiento del ejecutivo[a] en el trabajo. Esto determinó el rango de puntuaciones para la Zona Favorable en *CheckPoint 360°*.



Introducción al Informe Personal de Feedback

Este informe resume los resultados de la encuesta CheckPoint que usted (**Auto-Evaluado**) y los grupos de observadores (**Jefes, Subordinados, y Pares**) completaron recientemente. En las páginas subsiguientes se presentan las calificaciones que usted recibió, en gráficos y escalas numéricas.

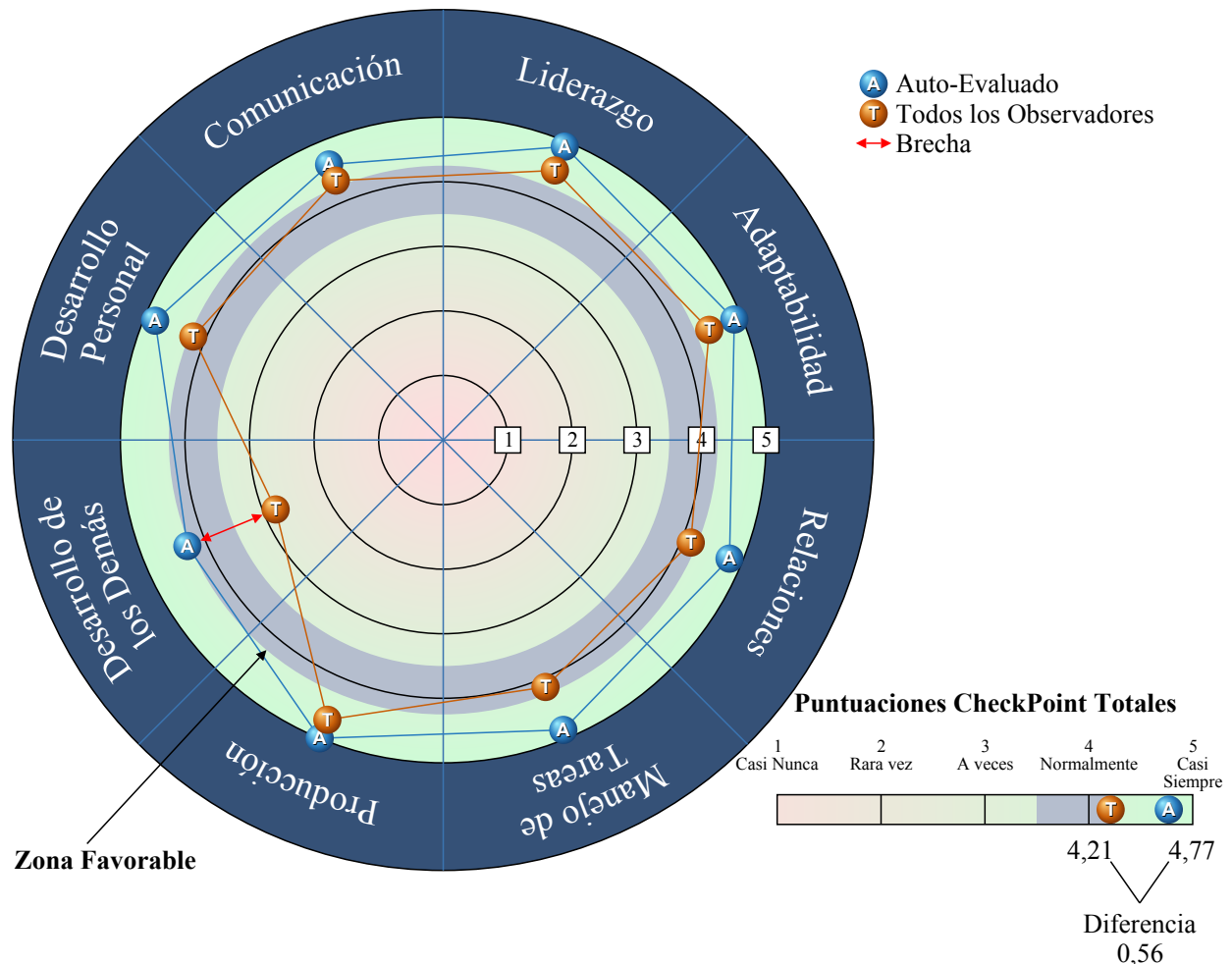
El feedback se presenta en las siguientes secciones:

- **Resumen de Competencias Ejecutivas:** Resultados de las 8 Competencias Gerenciales Universales, comparando la puntuación promedio del **Auto-Evaluado** con la puntuación promedio de **Todos los Observadores** (incluye **Jefes, Subordinados, y Pares**) y mostrando si les puntuaciones caen dentro, por encima o por debajo de la Zona Favorable. También se muestra las Puntuaciones CheckPoint Totales, incluyendo la diferencia de puntuación entre el **Auto-Evaluado** y **Todos los Observadores**.
- **Resumen Ejecutivo de los Conjuntos de Habilidades:** Resumen de las calificaciones emitidas por **Todos los Observadores** en los 18 Conjuntos de Habilidades. Las puntuaciones promedio se muestran en orden descendente, proporcionándole una visión general de sus fortalezas o dificultades relativas en estos Conjuntos de Habilidades.
- **Resumen del Alineamiento de Habilidades Esenciales:** Resumen de los Conjuntos de Habilidades identificados como esenciales por **Jefes** y/o **Auto-Evaluado**.
- **Resumen Ejecutivo:** Resultados de las 8 Competencias Gerenciales Universales, comparando las puntuaciones promedio de todos los grupos de observadores (incluye **Auto-Evaluado, Jefes, Subordinados, Pares, y Todos los Observadores**), proporcionando las Puntuaciones CheckPoint Totales de cada grupo y señalando los promedios de puntuación de grupo que difieren en 1 punto o más.
- **Análisis de los Conjuntos de Habilidades:** Resultados de los 18 Conjuntos de Habilidades, comparando las puntuaciones promedio de todos los grupos de observadores (incluye **Auto-Evaluado, Jefes, Subordinados, Pares, y Todos los Observadores**), indicando los promedios de puntuaciones de grupo que difieren en 1,5 puntos o más y analizando los Conjuntos de Habilidades Esenciales para identificar Talentos, áreas que requieren atención (Ojo) y áreas en donde existe una BRECHA significativa entre las calificaciones del **Auto-Evaluado** y su(s) **Jefes**. (Usted y su(s) Jefes escogieron por separado 6 de los 18 Conjuntos de Habilidades Esenciales. Éstas fueron consideradas de importancia crítica para su trabajo en particular).
- **Comparación por Grupos de Observadores:** Resultados de los 18 Conjuntos de Habilidades y las Puntuaciones CheckPoint Totales, analizando las puntuaciones promedio de cada grupo de observadores (incluye **Auto-Evaluado, Jefes, Subordinados, y Pares**).

- **Resumen de la Encuesta para las 70 Preguntas** : Resultados de las 70 preguntas de la encuesta, mostrando las puntuaciones promedio del **Auto-Evaluado**, **Jefes** y **Todos los Observadores** (incluye **Jefes**, **Subordinados**, y **Pares**), resaltando las preguntas que caen dentro de un Conjunto de Habilidades Esenciales y marcando aquellas en donde no hubo consenso en las respuestas (diferencias de tres o más puntos) dentro de un grupo de observadores.
- **Resumen de Desarrollo**: Describe sus fortalezas y necesidades de desarrollo para los 18 Conjuntos de Habilidades.
- **Guía de Desarrollo Personal**: Describe sus fortalezas y necesidades de desarrollo para sus 3 Conjuntos de Habilidades más importantes y le proporciona pautas y sugerencias para su plan de desarrollo personal.

Al revisar este material, recuerde que la mayoría de las personas exhibe una variedad de habilidades. Nadie hace todo igualmente bien. Tomado como una herramienta de aprendizaje, este feedback puede ser un primer paso valioso para incrementar su efectividad en el trabajo.

Resumen de Competencias Ejecutivas



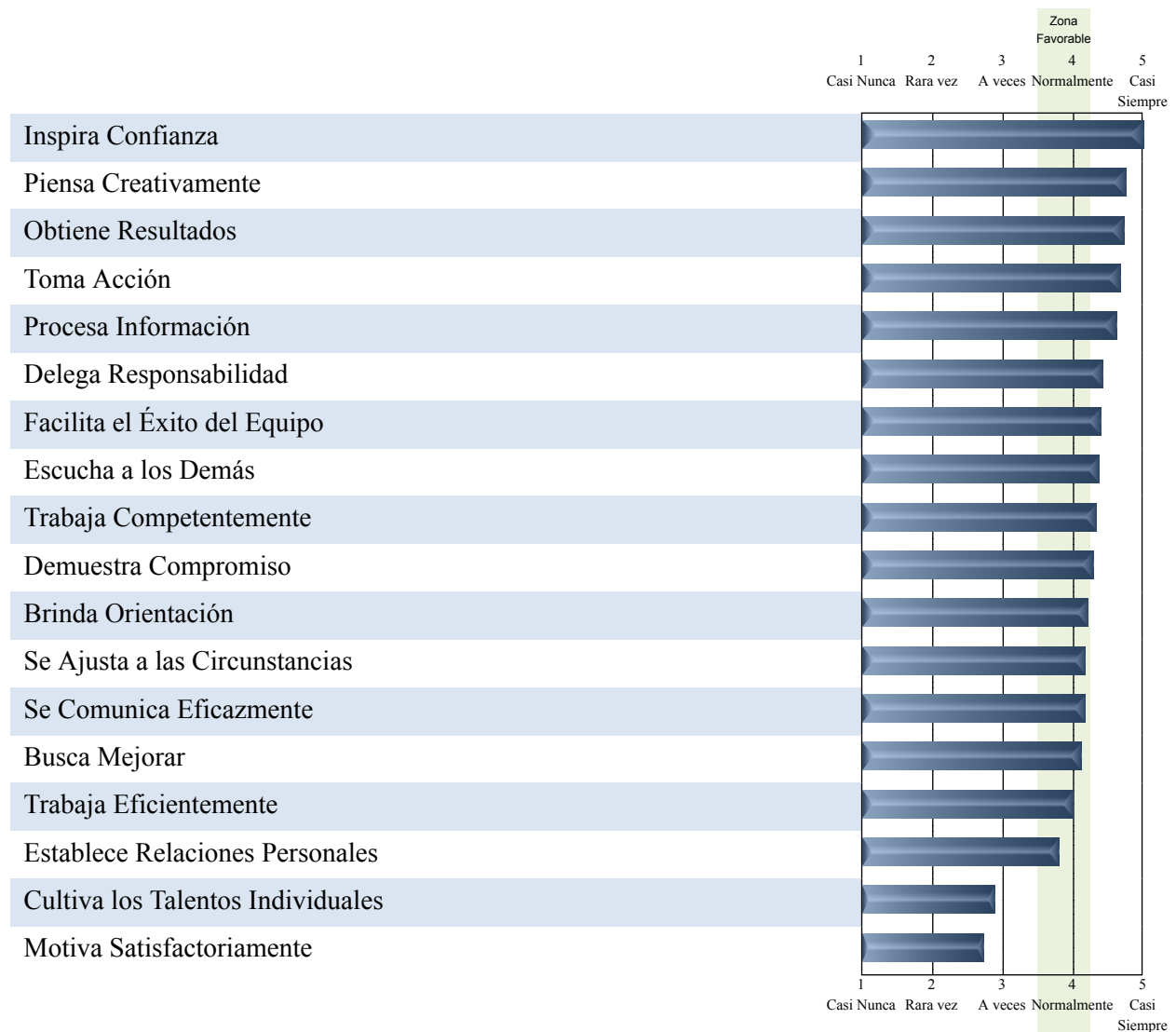
Este es un resumen de las calificaciones del **Auto-Evaluado** en comparación con la puntuación promedio de **Todos los Observadores** (todos los observadores, excepto el **Auto-Evaluado**). A medida que el marcador del **Auto-Evaluado** (A) y el marcador de **Todos** (T) se alejan del centro del círculo, las puntuaciones son más altas. Observe en particular cuando hay una brecha de 1 punto o más. Esto reflejaría una diferencia significativa entre su percepción y la de los demás observadores acerca de la frecuencia con la que usted muestra esa competencia gerencial.

Las *Puntuaciones CheckPoint Totales* mostradas en la barra horizontal pequeña presenta las puntuaciones promedio para las 8 Competencias que emitieron tanto usted (**Auto-Evaluado**) como **Todos los Observadores**. Si la diferencia entre estos dos promedios es de 1 punto o más, su percepción de su propio

comportamiento difiere bastante con respecto a los demás observadores. Esto reflejaría la necesidad de incrementar su auto-conocimiento.

Resumen Ejecutivo de los Conjuntos de Habilidades

El siguiente gráfico muestra las puntuaciones promedio de **Todos los Observadores** (calificaciones de todos, excepto las suyas) para cada Conjunto de Habilidades. Las puntuaciones promedio se muestran en orden descendente, proporcionándole un resumen de sus fortalezas relativas en estos Conjuntos de Habilidades. Si bien le sugerimos que se concentre en los Conjuntos de Habilidades esenciales mostrados en la siguiente sección de este informe, es útil que usted tenga una visión general de sus puntuaciones en todos los Conjuntos de Habilidades.



Resumen del Alineamiento de Habilidades Esenciales

Usted y su(s) Jefes identificaron los 6 Conjuntos de Habilidades que cada uno consideraron esenciales para el éxito en el trabajo que usted realiza. A continuación se muestran estos Conjuntos de Habilidades. Tenga en cuenta que el número posible de Conjuntos de Habilidades seleccionados tanto por usted como por su(s) Jefes puede ir de 6 a 18. Si todos seleccionaron los mismos 6 Conjuntos de Habilidades, usted tendrá 100% de alineamiento. Si no coincidió en ninguno de los Conjuntos de Habilidades como esenciales, hay un alineamiento de 0%. A medida que el porcentaje de alineamiento disminuye, se hace aún más importante que usted y su(s) Jefes conversen y aclaren los aspectos más importantes de su trabajo. A menos que todos hayan identificado las mismas conductas como esenciales, existirá una posibilidad real de discrepancias acerca de dónde debe usted enfocar sus actividades.

Alineamiento de Habilidades Esenciales

Charles Sample - 67%
Peter Sample - 67%

J **Escucha a los Demás:** Alienta a los demás a compartir sus ideas y preocupaciones. Escucha de manera abierta todos los puntos de vista sin interrumpir. Resume la información y verifica que la ha entendido.
J2

J **Inspira Confianza:** Se puede confiar que cumplirá sus promesas y guardará reserva. Es honesto(a) y ético(a).

A **Brinda Orientación:** Establece expectativas claras y una carga de trabajo razonable. Planea los pasos requeridos para alcanzar los objetivos, sin perder de vista el panorama general.
J2

A **Se Ajusta a las Circunstancias:** Puede adaptarse a los diversos estilos de trabajo de la gente y a distintos ambientes. Enfrenta los fracasos constructivamente y se anticipa al cambio.
J
J2

A **Piensa Creativamente:** Aporta un enfoque imaginativo al trabajo, promoviendo la innovación, la toma de riesgos y la solución creativa de problemas.
J
J2

A **Facilita el Éxito del Equipo:** Resuelve conflictos con imparcialidad, en un espíritu de colaboración. Genera consenso y guía al equipo a fijar metas apropiadas. Recluta eficazmente y usa los talentos del grupo con inteligencia.

A **Toma Acción:** Sabe cuándo es el momento preciso para iniciar la acción. Enfrenta los problemas con determinación y toma decisiones firmes, en el momento oportuno.
J
J2

A Auto-Evaluado **J** Jefe **J2** Segundo Jefe

Alineamiento de Habilidades Esenciales

Charles Sample - 67%
Peter Sample - 67%

A **Obtiene Resultados:** Supera obstáculos para alcanzar resultados que establecen altos estándares para los demás e impactan positivamente en toda la organización.

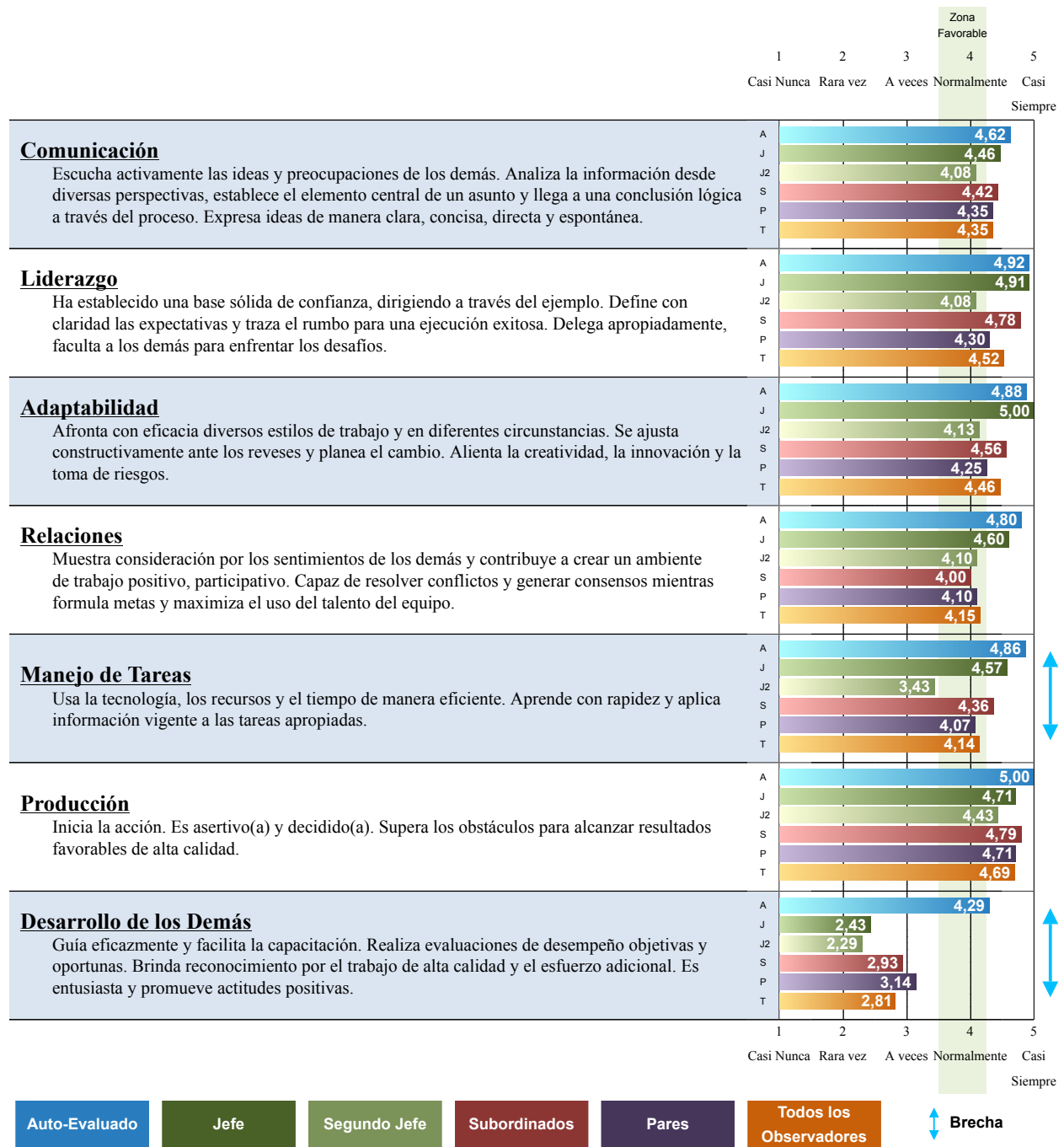
J

J2 **Motiva Satisfactoriamente:** Brinda reconocimiento a la gente que se esfuerza y produce un trabajo excelente. Muestra una actitud entusiasta que influye positivamente en los demás.

A Auto-Evaluado **J** Jefe **J2** Segundo Jefe

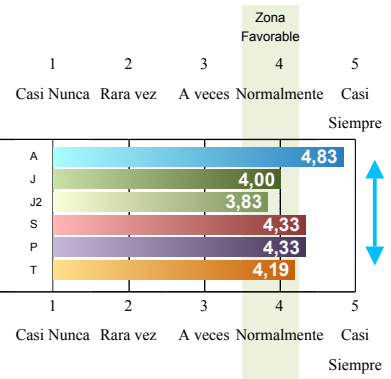
Resumen Ejecutivo

En esta sección se presenta la puntuación promedio por cada grupo de observadores para las 8 Competencias Gerenciales. Las cifras mostradas del **Auto-Evaluado** y cada **Jefe** son las puntuaciones reales. Note las diferencias entre las puntuaciones de los grupos, especialmente en donde se indica que existe una brecha (una diferencia de 1 punto o más entre grupos).



Desarrollo Personal

Exhibe un alto nivel de energía, persistencia y una actitud positiva. Aprende de los errores y la crítica constructiva y busca continuamente la forma de mejorar.



Auto-Evaluado

Jefe

Segundo Jefe

Subordinados

Pares

Todos los
Observadores

Brecha

Análisis de los Conjuntos de Habilidades

Son de particular interés cualquier diferencia entre los Conjuntos de Habilidades Esenciales seleccionados por **Jefes** y **Auto-Evaluado**. Tales diferencias sugieren discrepancias importantes entre las expectativas de **Jefes** y el centro de atención del **Auto-Evaluado**. Ellas deben ser tema de conversación entre usted y su(s) Jefes.

Note que se proveen las definiciones para cada Conjunto de Habilidades, junto con la puntuación promedio por cada grupo de observadores. Se debe tomar en cuenta cuidadosamente estas puntuaciones promedio de cada grupo y la relación de cada puntuación en comparación con las otras. Puede ver una flecha vertical que indicará la presencia de una brecha de 1,5 o más puntos entre dos grupos de observadores.

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes** difieren en 1,5 puntos o más

Talento

- A** Calificaciones del Auto-Evaluado
- J** Calificaciones del Jefe
- J2** Calificaciones del Segundo Jefe

Ojo

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes**, son iguales o mayores a 3,5

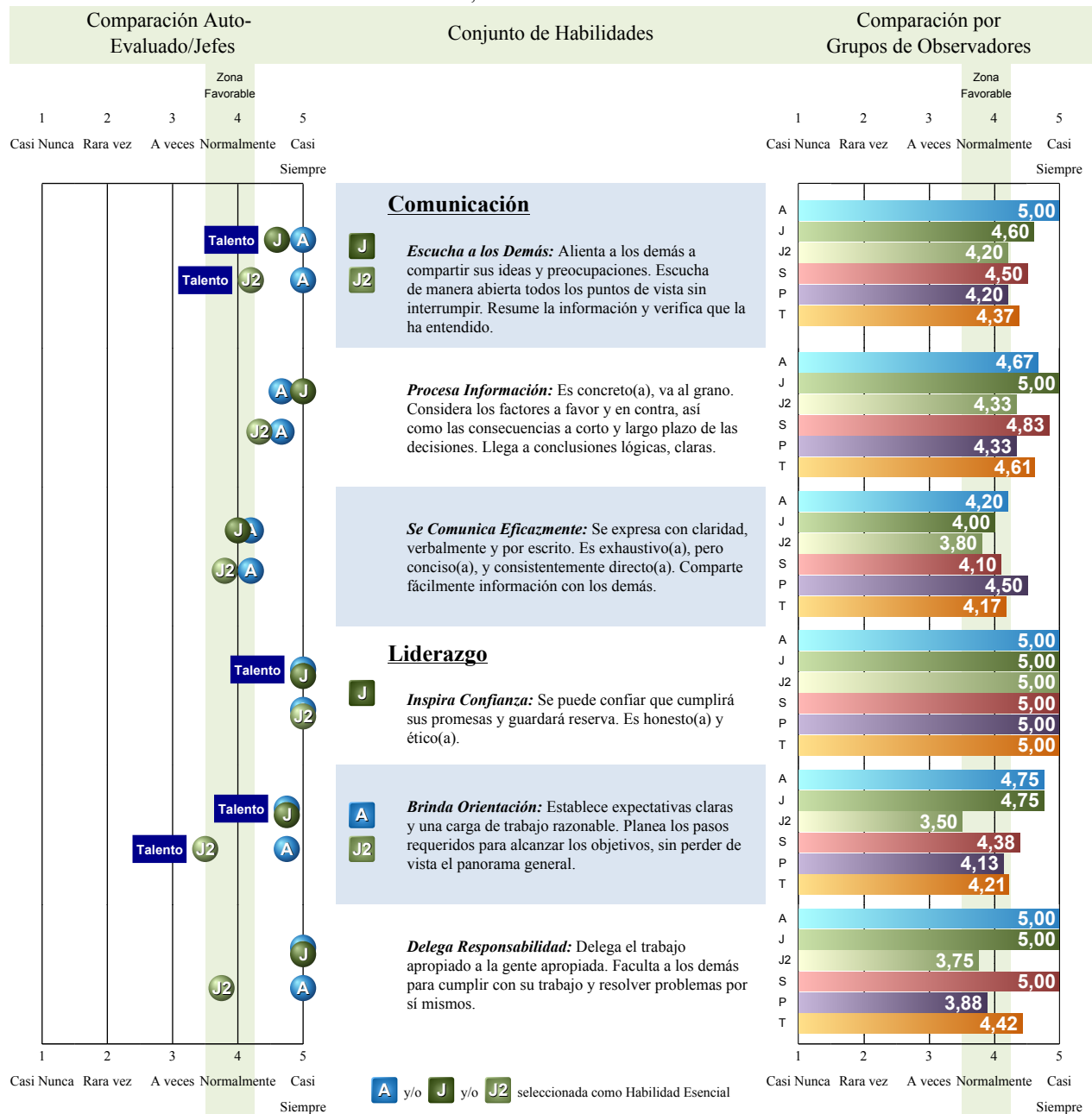
Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes**, son inferiores a 3,5

Auto-Evaluado
Jefe
Segundo Jefe

Subordinados
Pares
Todos los Observadores



Cualquier diferencia entre grupos de observadores en donde los promedios varían en 1,5 puntos o más



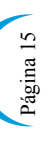
Talent

Ojo

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes**, son inferiores a 3,5

Subordinados
Pares
Todos los Observadores


 Cualquier diferencia entre grupos de observadores en donde los promedios varían en 1,5 puntos o más



Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes** difieren en 1,5 puntos o más

Talento

A

Calificaciones del Auto-Evaluado

J

Calificaciones del Jefe

J2

Calificaciones del Segundo Jefe

Ojo

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes**, son iguales o mayores a 3,5

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefes**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefes**, son inferiores a 3,5

Auto-Evaluado

Jefe

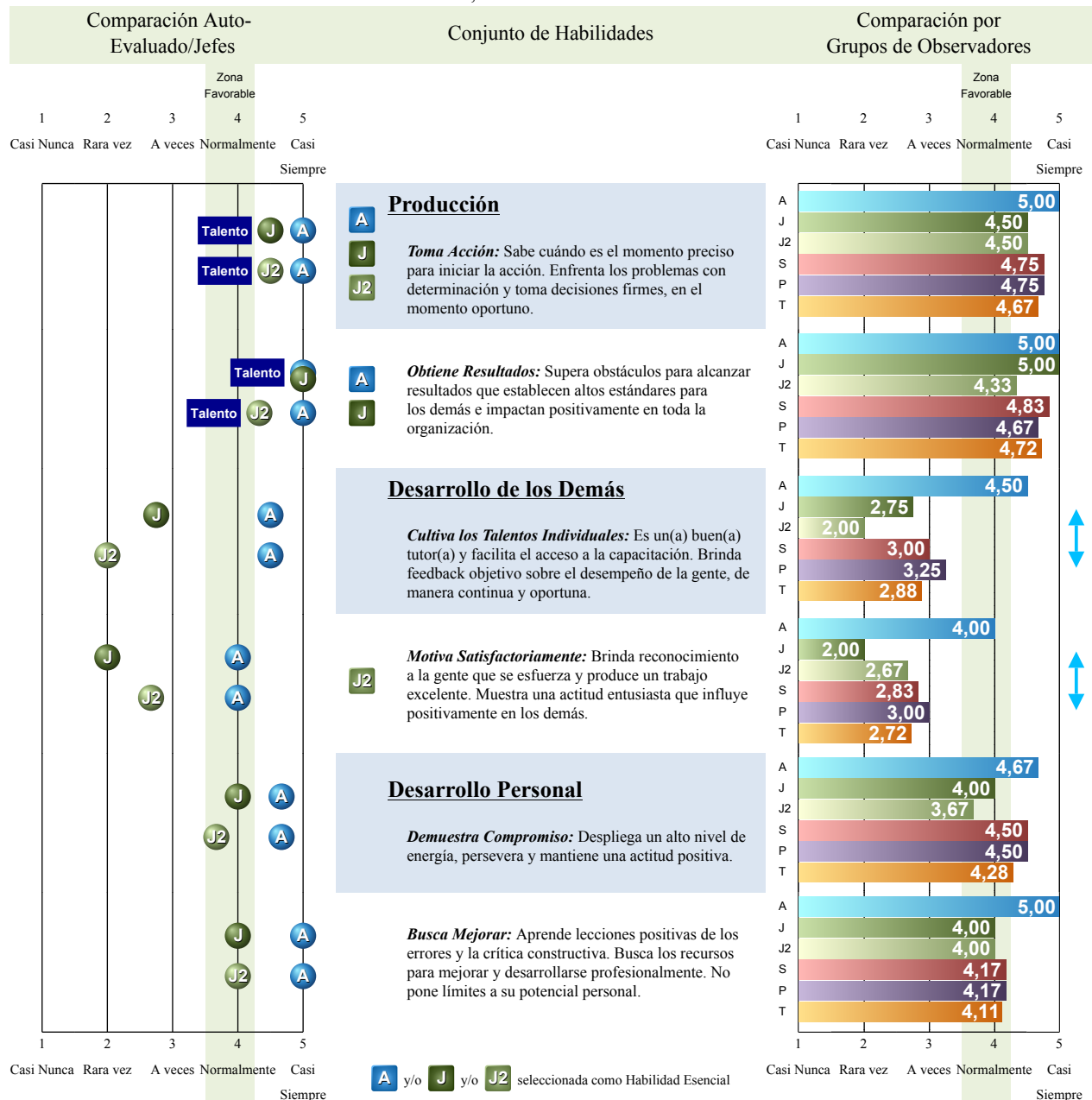
Segundo Jefe

Subordinados

Pares

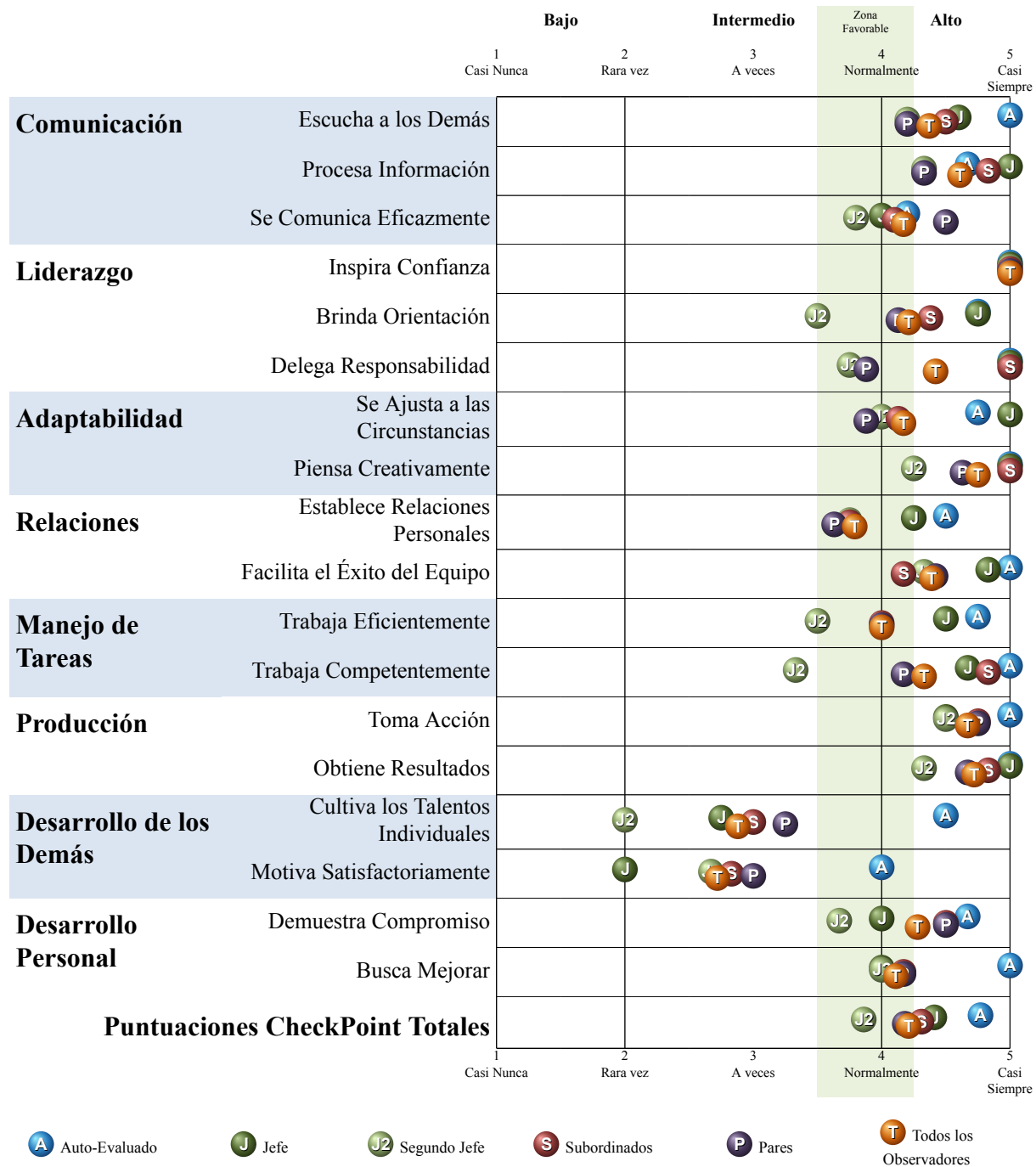
Todos los Observadores

Cualquier diferencia entre grupos de observadores en donde los promedios varían en 1,5 puntos o más



Comparación por Grupos de Observadores

Esta página presenta la posición relativa de la puntuación promedio del Conjunto de Habilidades para cada uno de los Grupos de Observadores. Se muestra cada Conjunto de Habilidades con su respectiva Competencia Gerencial Universal.



Resumen de la Encuesta para las 70 Preguntas

Para facilitar el análisis, se muestran las puntuaciones para cada pregunta individual. Si en una pregunta hubiera una diferencia de 3 o más puntos entre grupos, aparecerá una bandera. Preste mucha atención a estas preguntas debido a que esta amplia diferencia puede afectar la puntuación promedio de **Todos los Observadores** para ese Conjunto de Habilidades.

 Jefes y/o Auto-Evaluado no calificaron este ítem

 **Texto Resaltado:** Ítems que caen dentro de un Conjunto de Habilidades Esenciales, seleccionado por el Auto-Evaluado y/o Jefes

 **Banderas:** No hay consenso en las respuestas dentro del grupo de observadores (las respuestas varían en 3 puntos o más).

Auto-Evaluado	Todos los Observadores
Jefe	Segundo Jefe

Comunicación



Escucha a los Demás

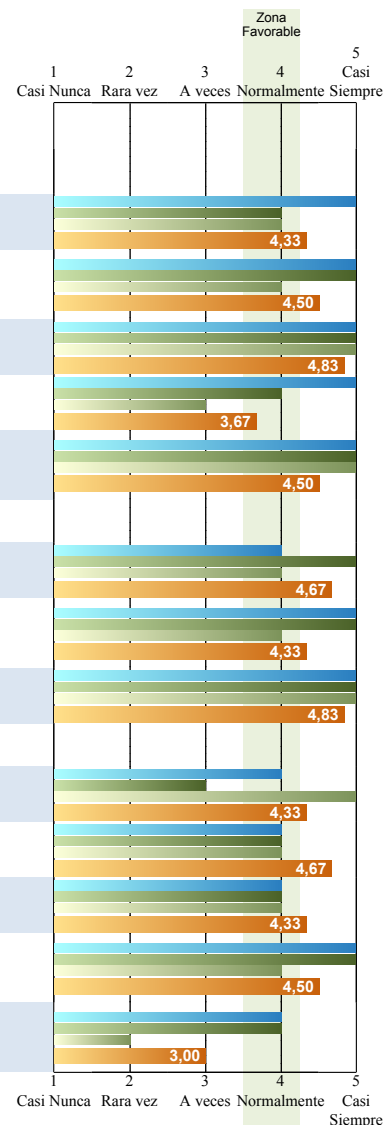
1. Solicita ideas, sugerencias y opiniones de los demás
2. Crea un clima favorable para hablar de las preocupaciones
3. Escucha todos los puntos de vista con la mente abierta
-  4. Escucha cuidadosamente sin interrumpir
5. Resume los comentarios recibidos y luego se asegura que los ha entendido bien

Procesa Información

6. Identifica el elemento central de un asunto
7. Considera los factores a favor y en contra, así como las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones
8. Llega a conclusiones lógicas, claras

Se Comunica Eficazmente

9. Expresa claramente sus ideas por escrito
10. Es un buen expositor, claro, lógico
11. Cubre un tema por completo, sin exagerar
12. Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados
-  13. Pone con rapidez, a disposición de los demás, información actual relacionada al trabajo



Jefes y/o Auto-Evaluado
no calificaron este ítem

Texto Resaltado: Ítems que
caen dentro de un Conjunto de
Habilidades Esenciales, seleccionado
por el Auto-Evaluado y/o Jefes

Banderas: No hay consenso en
las respuestas dentro del grupo
de observadores (las respuestas
varían en 3 puntos o más).

Auto-Evaluado Todos los
Observadores
Jefe Segundo Jefe

Liderazgo

J Inspira Confianza

- 14. Cumple sus promesas
- 15. Se le puede confiar información confidencial
- 16. Es honesto(a) en su trato con los demás
- 17. Demuestra altos principios éticos

A J2 Brinda Orientación

- 18. Pone en claro sus expectativas
- 19. Asigna una carga de trabajo razonable
- 20. Alcanza objetivos de largo plazo planeando las etapas intermedias
- 21. Mantiene la atención en el panorama general mientras se ocupa de los detalles

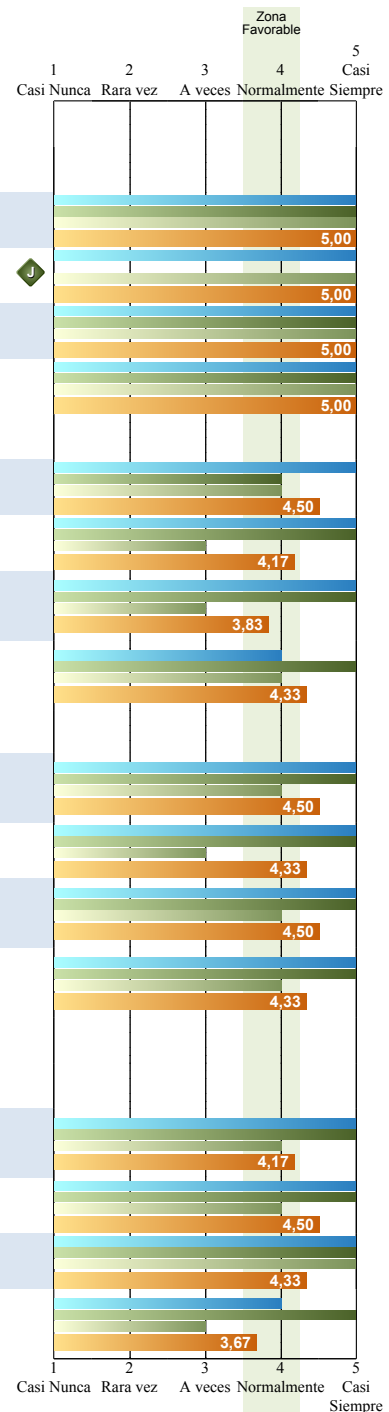
Delega Responsabilidad

- 22. Sabe cuándo delegar y cuándo tomar personalmente la responsabilidad
- 23. Delega el trabajo correcto a la gente correcta
- 24. Da autoridad a los demás para cumplir independientemente sus responsabilidades
- 25. Autoriza a los demás a encontrar soluciones creativas a los problemas

Adaptabilidad

A J J2 Se Ajusta a las Circunstancias

- 26. Es flexible en su trato con gente con diversos estilos de trabajo
- 27. Se siente cómodo(a) en diversos ambientes
- 28. Reacciona constructivamente ante un fracaso
- 29. Se anticipa y planea para enfrentar las situaciones cambiantes



Jefes y/o Auto-Evaluado
no calificaron este ítem

Texto Resaltado: Ítems que
caen dentro de un Conjunto de
Habilidades Esenciales, seleccionado
por el Auto-Evaluado y/o Jefes

Banderas: No hay consenso en
las respuestas dentro del grupo
de observadores (las respuestas
varían en 3 puntos o más).

Auto-Evaluado **Todos los Observadores**
Jefe **Segundo Jefe**

A J J2 ***Piensa Creativamente***

- 30. Enfrenta el trabajo con imaginación y originalidad
- 31. Promueve la innovación dentro de la organización
- 32. Está dispuesto(a) a asumir riesgos audaces, pero calculados
- 33. Ve los obstáculos como oportunidades para un cambio creativo

Relaciones

Establece Relaciones Personales

- 34. Muestra consideración por los sentimientos de los demás
- 35. Demuestra en sus palabras y sus acciones que no tiene prejuicios ni ideas preconcebidas
- 36. Hace críticas constructivamente y mostrando tacto
- 37. Mantiene la compostura en situaciones de alta presión

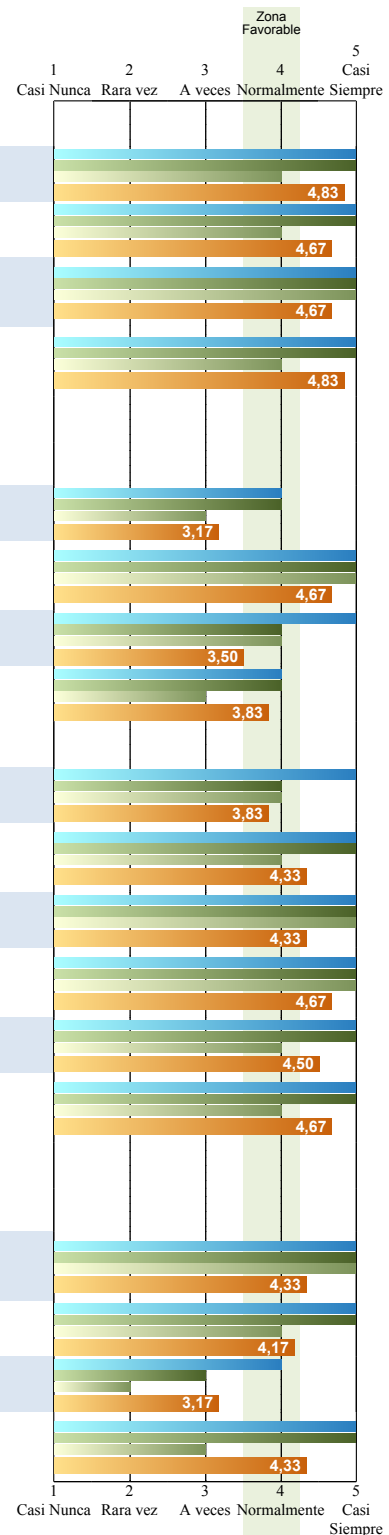
A ***Facilita el Éxito del Equipo***

- 38. Resuelve los conflictos con imparcialidad
- 39. Crea en el equipo una atmósfera de cooperación, en vez de competencia
- 40. Promueve el consenso en las decisiones
- 41. Guía al equipo en la formulación de metas que complementan la misión de la organización
- 42. Incorpora gente capaz dentro del grupo
- 43. Aprovecha al máximo los diversos talentos y experiencia del grupo

Manejo de Tareas

Trabaja Eficientemente

- 44. Aplica tecnología moderna de manera práctica para maximizar la eficiencia
- 45. Hace un uso inteligente de los recursos externos
- 46. Evita las demoras y postergaciones, actúa con rapidez
- 47. Fija prioridades y realiza las tareas de acuerdo con esas prioridades



Jefes y/o Auto-Evaluado
no calificaron este ítem

Texto Resaltado: Ítems que
caen dentro de un Conjunto de
Habilidades Esenciales, seleccionado
por el Auto-Evaluado y/o Jefes

Banderas: No hay consenso en
las respuestas dentro del grupo
de observadores (las respuestas
varían en 3 puntos o más).

Auto-Evaluado Todos los
Observadores
Jefe Segundo Jefe

Trabaja Competentemente

- 48. Demuestra dominio de los fundamentos necesarios para el trabajo
- 49. Tiene habilidad para aprender y aplicar rápidamente información nueva
- 50. Integra nuevas teorías, tendencias y métodos en las operaciones de negocios apropiadas

Producción

A J J2

Toma Acción

- 51. Sabe cuándo dejar de planear y comenzar a actuar
- 52. Toma la iniciativa para hacer que ocurran las cosas
- 53. Toma la iniciativa para solucionar problemas
- 54. Toma decisiones firmes, claras y a tiempo

A J

Obtiene Resultados

- 55. Supera obstáculos para terminar satisfactoriamente los proyectos
- 56. Genera resultados que establecen altos estándares para los demás
- 57. Obtiene resultados que tienen un impacto positivo sobre toda la organización en conjunto

Desarrollo de los Demás

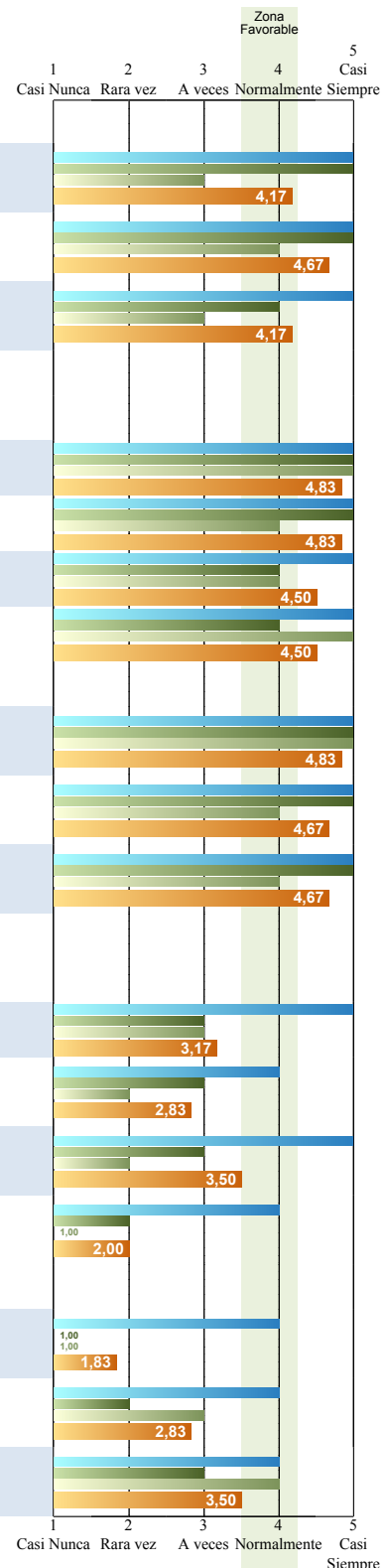
Cultiva los Talentos Individuales

- 58. Es un(a) instructor(a) tolerante, amable y eficaz
- 59. Facilita el acceso a la capacitación para el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional de los demás
- 60. Evalúa objetivamente las fortalezas y necesidades de los demás
- 61. Mantiene un calendario preciso de revisiones y seguimiento

J2

Motiva Satisfactoriamente

- 62. Brinda reconocimiento a los que producen un trabajo de alta calidad
- 63. Muestra agradecimiento cuando los demás hacen un esfuerzo adicional
- 64. Comparte un entusiasmo contagioso que genera una actitud positiva en los demás



Jefes y/o Auto-Evaluado
no calificaron este ítem

Texto Resaltado: Ítems que caen dentro de un Conjunto de Habilidades Esenciales, seleccionado por el Auto-Evaluado y/o Jefes

Banderas: No hay consenso en las respuestas dentro del grupo de observadores (las respuestas varían en 3 puntos o más).

Auto-Evaluado Todos los Observadores
Jefe Segundo Jefe

Desarrollo Personal

Demuestra Compromiso

65. Mantiene un nivel de energía consistentemente alto

66. Persiste y persevera

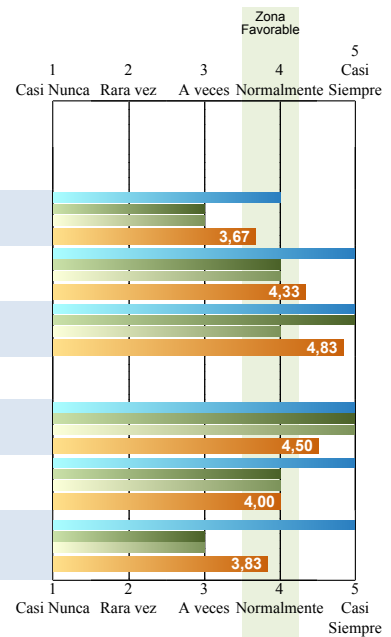
67. Mantiene una actitud optimista

Busca Mejorar

68. Admite sus errores y aprende de ellos

69. Acepta las críticas constructivamente

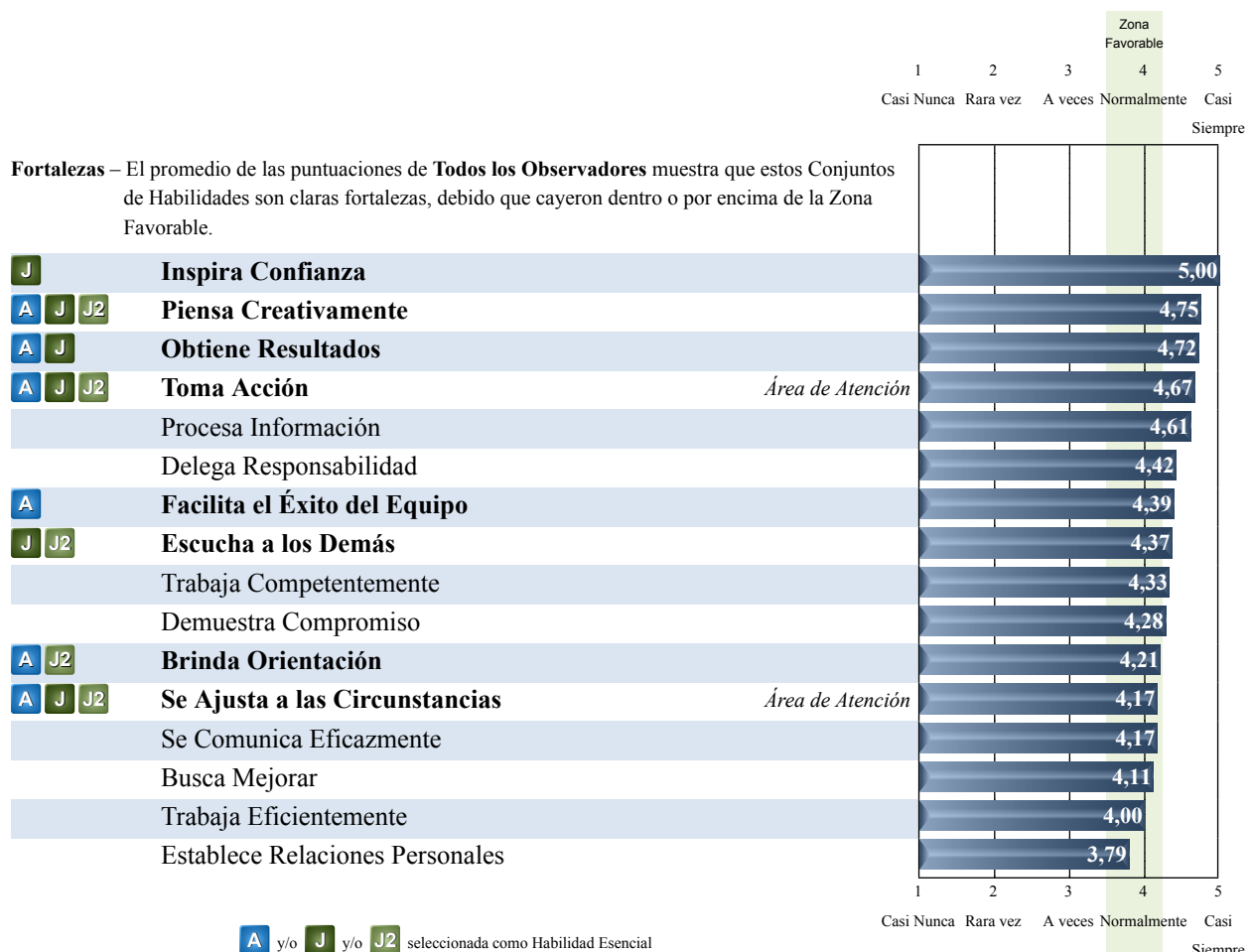
70. Identifica y busca los recursos necesarios para mejorar su desempeño



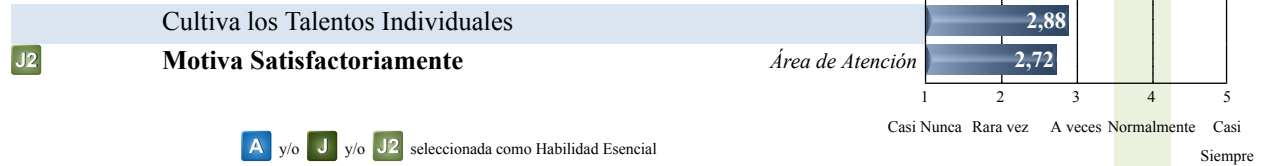
Resumen de Desarrollo

Es bueno saber cómo los observadores calificaron sus conductas en todos los Conjuntos de Habilidades. Aquí verá los 18 Conjuntos de Habilidades con el promedio de las calificaciones de **Todos los Observadores**. Note también los Conjuntos de Habilidades que su(s) Jefes y/o usted identificaron como esenciales para el éxito; particularmente cuando se identifica un Conjunto de Habilidades esenciales como un Área de Atención.

“Áreas de Atención” son aquellos comportamientos que representan oportunidades para mejorar su efectividad. Algunas Áreas de Atención pueden aparecer dentro de sus fortalezas porque, a menudo, mejorar sus fortalezas es una excelente forma de comenzar a perfeccionar sus habilidades. Otras pudieron caer por debajo de la Zona Favorable y, por consiguiente, reflejan posibles limitaciones observadas en su comportamiento.



Áreas Significativas de Oportunidad de Desarrollo – Estos Conjuntos de Habilidades fueron calificados por debajo de la Zona Favorable. Recuerde, CheckPoint mide la frecuencia en el uso de una habilidad. Por debajo de 3,5 indica que usted muestra esta conducta menos que normalmente. Por lo general, eso significa que no es algo natural en usted y constituye una oportunidad de mejora significativa.



Guía de Desarrollo Personal

23/07/2013

Áreas de Atención para David Sample

Graphic Goes Here

The Company
123 Main St.
Suite 300
Waco, TX 76710

Profiles  International
imagine great people®

Áreas de Atención

Usted no puede arriesgarse a dejar al azar su desarrollo personal; el planeamiento es esencial. ¿Cuántas veces se ha prometido a sí mismo(a), o a los demás, sus intenciones de cambiar, para luego volver a caer en lo mismo? Los líderes se ciñen estrictamente a planes de desarrollo cuando la necesidad de liderazgo está directamente vinculada con una dificultad o punto débil del negocio. Piense en su Plan de Desarrollo Personal (PDP) como haría con cualquier otro proyecto o plan de negocios, diseñelo de manera realista, incluyendo acciones que puede realizar cada día en el trabajo, y relaciónelo directamente con las prioridades organizacionales.

Formulación de su Plan de Desarrollo Personal

La gente tiende a comportarse de acuerdo a sus fortalezas. Lo mismo hacen los líderes – prefieren usar una habilidad en vez de otra debido a sus destrezas personales. Ellos tienen los conocimientos y la experiencia para usar ciertas habilidades en casi cualquier situación. Si, como líder, usted no se inclina o simplemente no domina una habilidad que se considera importante para su organización, hay dos pasos que puede dar de inmediato para iniciar su desarrollo. Primero, si sabe qué hacer de manera diferente para mejorar una habilidad o conducta, ¡hágalo! Segundo, elabore un Plan de Desarrollo Personal. Su Plan de Desarrollo no tiene por qué ser complicado. Casi siempre, el mejor curso de acción para su crecimiento y desarrollo personal y profesional es obvio y fácil de reconocer. Las oportunidades de desarrollo más significativas se producen en el trabajo y están totalmente bajo su control. Para iniciar su proceso de crecimiento, usted requiere usar el Método **K-S-S**:

- K** acciones que usted debe **SEGUIR** haciendo y que son las cosas que ya hace bien. ¡SIGA haciéndolas!
- S** acciones que debe **DEJAR** de hacer. Al analizar su Informe de Feedback, usted reconoció conductas que generan resultados negativos, éste es un indicio de algo que debe **DEJAR** de hacer.
- S** acciones que debe **COMENZAR** a hacer. Usted ha aprendido cosas que podría estar haciendo para mejorar su efectividad. **COMIENCE** a hacerlas en la primera oportunidad que tenga. A medida que incrementa su base de conocimientos y adquiere ideas para un mejor ejercicio del liderazgo, desarrolle el hábito de hacerlas. Haga del "COMENZAR a hacer" una parte habitual de su proceso de desarrollo.

Usted puede comenzar su Plan de Desarrollo Personal con este simple proceso:

1. Analice sus puntuaciones en las conductas de la encuesta que están dentro de sus Áreas de Atención e identifique las habilidades de liderazgo y las conductas de apoyo en las que va a trabajar.
2. Revise las listas de Sugerencias Prácticas y Actividades de Desarrollo, para las conductas de apoyo en sus Áreas de Atención, que se incluyen en las páginas subsiguientes.
3. Luego, usando el Modelo **K-S-S**, identifique aquellas acciones que debe Seguir Haciendo (**Keep Doing**), las acciones que debe Dejar de Hacer (**Stop Doing**) o las que debe Comenzar a Hacer (**Start Doing**).

Área de Atención: Ajustarse a las Circunstancias

Ser Flexible al Tratar con Gente con Diversos Estilos de Trabajo

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Comprenda que su método de trabajo es bueno, pero no el único. Entienda que estilos de trabajo opuestos pueden complementarse entre sí y generar un resultado general más sólido.
- Considere cualquier opinión que reciba de cualquier nivel en la organización.
- Involucre a grupos diversos en los procesos de solución de problemas y las oportunidades de desarrollo.
- Cuando pida que le expliquen una opinión que difiere de la suya, manifieste su intención de entender el punto de vista de la otra persona, no de hacer que lo justifique.
- Tenga en cuenta que algunas personas desean que se reconozca sus diferencias, mientras que otras no.
- Examine por qué razones la gente aborda las tareas, temas u objetivos de la manera en que lo hacen. Use esta información para decidir de qué forma o combinación de formas generará el resultado que busca.
- Examine cuidadosamente sus respuestas automáticas ante suposiciones y estereotipos.

Actividades de Desarrollo

Haga una lista de sus subordinados. Detalle todas las diferencias que pueda entre sus estilos de trabajo. Con su Coach de Desempeño, evalúe cómo puede propiciar el desarrollo de todo el potencial de su gente, aprovechando sus estilos personales de trabajo. Considere lo siguiente:

- Algunos abordan los proyectos de manera estructurada, optimizando el tiempo; otros pueden tener un enfoque menos estructurado y más creativo.
- Algunos se concentran en los detalles; otros pueden poner atención en la misión integral.
- Algunos prefieren un enfoque que involucra frecuente contacto interpersonal; otros pueden preferir trabajar de manera aislada.
- Algunos prefieren proyectos individuales; otros pueden inclinarse a involucrar a un grupo o equipo.

Sentirse a Gusto en Diversos Ambientes

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Busque experiencias fuera de su zona de confort. Aprenda a adaptarse a una variedad de ambientes de trabajo con diversas expectativas y sentir confianza dentro de ellos.
- Aprenda a sentirse cómodo(a) con los diferentes ambientes dentro de su propia unidad de trabajo, de otros equipos en la organización, con sus clientes, proveedores y su propio jefe. Amplíe su entorno.

- Lea un libro sobre protocolo y diversidad en los negocios y afine sus habilidades sociales.
- Hábituese al ambiente de sus pares, jefes y la alta dirección. Desarrolle buenas relaciones de trabajo y sea un(a) integrante del equipo, no un(a) competidor(a).
- Cuando sigue los protocolos y procedimientos aceptados, tal vez sea más factible que obtenga buenos resultados, se gane la buena voluntad, genere compromisos, capte clientes y mantenga la armonía.

Actividades de Desarrollo

- Para la siguiente lista de ambientes, califique su nivel de comodidad con cada entorno:
 - Global y foráneo
 - Su unidad de trabajo
 - Sus colegas y sus unidades de trabajo
 - Su jefe[a]
 - La alta dirección
 - Los clientes
 - Reuniones de negocios
 - Almuerzos/cenas de la compañía
- Seleccione tres ambientes en donde se siente menos cómodo(a) y exprese una meta acerca de cómo podría estar más a gusto en esas situaciones. Incluya las habilidades que necesita agudizar y los recursos que usará para incrementar su nivel de confianza y aplomo en su próxima intervención en ese ambiente.

Reaccionar Constructivamente Ante los Fracasos

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Los contratiempos son inevitables, pero rara vez catastróficos. Mantenga las cosas en perspectiva. Evite desesperarse por tener que hacer ajustes menores para alcanzar objetivo final.
- Desarrolle sus habilidades para actuar con confianza y convicción. Cuando ocurra algún fracaso, aprenda a decir lo que piensa y siente, de modo que los demás puedan entender.
- Exprese sus sentimientos con respecto a los fracasos sin culpar a los demás. Tendrá más apoyo y colaboración si se concentra en su propio rol en el fracaso.
- Tome consciencia de las ocasiones en las que persiste en seguir un procedimiento porque ha sido la forma tradicional de hacer las cosas. Considere siempre otras alternativas.
- La próxima vez que experimente un fracaso, pregúntese: "¿Qué aprendí?" Determine en dónde fallaron las cosas y qué podría hacer la próxima vez, de manera diferente, para evitar un fracaso similar.

Actividades de Desarrollo

En situaciones difíciles, mantenga la cabeza fría y evalúe la seriedad del contratiempo antes de reaccionar: Hábituese a hablar de la situación difícil (especialmente si afecta un plazo por cumplir) con su jefe, un colega o subordinados involucrados, antes de tomar una decisión. Recopilen juntos todos los hechos y evalúen la importancia del fracaso. Asigne una calificación de crisis a la situación, de 1 (puede esperar) a 10 (requiere atención inmediata). Intercambien ideas conjuntamente para encontrar cursos de acción alternativos. Seleccione la opción que resuelva mejor la dificultad.

Anticipar y Planear frente a Situaciones Cambiantes

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- En tiempos de cambio, pida y escuche muchos consejos. Identifique a los agentes de cambio en su organización y trabaje con ellos para apoyar e iniciar el cambio.
- No asuma que sus prácticas habituales conservarán la lealtad de sus usuarios o clientes. Anticípese a sus necesidades cambiantes.
- Lea libros y revistas actuales de negocios, así como material de interés general. Aprenda a detectar tendencias y aplíquelas a su negocio.
- Tome la iniciativa, anticipándose al cambio, en vez de esperar para reaccionar ante él.
- Prepare a sus subordinados a esperar cambios. La mejora continua involucra cambios. Sus subordinados apoyarán los cambios cuando ellos:
 - Esperan que el cambio genere algún beneficio personal
 - Esperan como resultado un nuevo desafío
 - Creen que el cambio es conveniente y que es lo correcto por hacer en el momento correcto
 - Tienen oportunidad de opinar acerca del cambio
 - Respetan a la persona que está promoviendo el cambio

Actividades de Desarrollo

Pida a su ejecutivo de Recursos Humanos que le recomiende libros o material sobre planeamiento del cambio. Con este material, elabore una lista de acciones para planear el cambio que usted pueda seguir en situaciones dinámicas. Asegúrese que los materiales que elija traten acerca de:

- Pasos para Gestionar el Cambio
- Planear el Cambio
- Lograr Compromiso
- Establecer los Sistemas y Estructuras Necesarios para el Cambio
- Involucrar a los Demás en el Proceso de Cambio

- Comunicar el Cambio
- Dar Seguimiento a los Cambios

Área de Atención: Tomar Acción

Saber Cuándo Dejar de Planear y Comenzar a Implementar

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- El temor a asumir riesgos puede dificultar sus acciones. Usted puede corregir su plan posteriormente, si es necesario.
- Cuando retrasa un proyecto por tener dudas, es posible que proyecte falta de confianza y temor de tomar decisiones.
- Coordine con otros grupos de trabajo cuando son esenciales para la implementación de un nuevo plan o proyecto.
- Después de tomar una decisión, identifique las tareas o actividades por delegar a los demás. Tenga cuidado si cree que es la única persona que puede hacer bien ciertas tareas. Es posible que usted no sea la única persona que hace bien estas cosas.
- Proporcione instrucciones claras, concisas para las tareas delegadas, de modo que sus subordinados entiendan sus expectativas.
- Otorgue a sus subordinados el nivel apropiado de autoridad cuando avance a la etapa de implementación. Determine el grado de dirección puedan necesitar, así como cuándo dirigir y cuándo orientar.

Actividades de Desarrollo

Refiérase a estas Obligaciones Claves de un Ejecutivo Durante la Etapa de Implementación:

- Controle el trabajo en proceso: Establezca estándares; Observe el desempeño; Tome acciones correctivas
- Provea feedback: Describa lo que observa, en vez de evaluar. Sea específico(a), más que general. Ocupe de conductas que se puedan cambiar. Actúe oportunamente. Comunique con claridad.
- Negocie materiales, suministros y recursos. Esté preparado(a) y sepa los resultados que desea. Minimice las diferencias. Escuche y tome notas. Solucione problemas creativamente. Intercambie recursos cuando sea necesario. No se demore para disculparse. Evite las alternativas. Fije plazos realistas.

Tomar la Iniciativa para Hacer que Ocurran las Cosas

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Tenga presente que lo opuesto a tomar la iniciativa es retrasar.
- Sea valiente. Se necesita coraje para tomar acción, cuando al hacerlo puede generar críticas, quejas, problemas y reacciones negativas.
- Muestre respeto y preocupación por sus subordinados, enfrentando los asuntos difíciles a la brevedad posible. Hágales saber lo que planea hacer. Si no puede abordar el problema de inmediato, defina un marco de tiempo aproximado para notificarles su decisión y asígnese un tiempo para planear la respuesta.

- Piense de manera anticipada. Considere asuntos críticos y ocúpese de ellos para el éxito futuro de su unidad de trabajo.
- Aporte sus esfuerzos cuando sea necesario, aún si la tarea cae dentro del área de responsabilidad de otra persona.

Actividades de Desarrollo

Diseñe una hoja de trabajo sencilla, detallando las cosas que ha estado postergando. Anote las razones por las que cree que ha estado posponiendo cada ítem y qué va a hacer para terminarlos lo más pronto posible.

Actuar con Firmeza en Solucionar Problemas

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Desarrollar asertividad en el manejo de problemas exige más que simplemente hablar de manera diferente – requiere pensar con determinación, sentir confianza en sí mismo y demostrar conductas positivas.
- Tome la iniciativa. Decídase a enfrentar los problemas, en vez de ignorarlos o buscar excusas para postergarlos.
- Evite apoyarse en el hecho que “Esta es la manera que siempre se ha hecho”. Eso puede ser una excusa por una falta de flexibilidad. Considere formas de cambiar las cosas que sustentan los procesos de trabajo.
- Si después de escuchar atenta y cuidadosamente, usted discrepa con la solución sugerida a un problema, siéntase cómodo(a) expresando consideradamente su opinión. Nunca se intimide ante las soluciones propuestas por los demás. Una persona segura de sí misma diría: “No estoy totalmente de acuerdo con tu solución. Por favor, ¿podrías plantear otra alternativa?”
- Familiarícese con diversos estilos de comunicación, pasiva, enérgica y autoritaria. Comuníquese con energía, especialmente cuando los demás están usando estilos dominantes.

Actividades de Desarrollo

Cuando sea conveniente una comunicación contundente, use los siguientes pasos:

- Repita su pregunta, mirando directamente a los ojos. Hable con tonos de voz que denoten confianza y seguridad en sí mismo(a) y enfatice ciertas palabras cuando repita la pregunta.
- Si la gente no le hace caso o se resiste a cooperar, cambie de pedir a ordenar. Ejemplo: “Por favor, conteste mi pregunta”.
- Ponga emoción y fuerza a su comunicación, mostrando enojo o fastidio, cuando sea apropiado. Ejemplo: “Me estoy poniendo impaciente. Por favor, respóndeme con seriedad”.
- Señale las consecuencias. Haga que las consecuencias sean fuertes, pero verosímiles, algo que los demás no quieran experimentar. Esté preparado para cumplir las consecuencias, pero deles la oportunidad de cambiar su comportamiento para evitar que vuelva a suceder.

Tomar Decisiones Oportunas, Firmes y Claramente Definidas

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Acostúmbrese a tomar decisiones rápidas en asuntos rutinarios de negocios. Esto liberará tiempo para ocuparse de otros problemas.
- Observe cuando dispone de hechos suficientes para tomar una decisión fundamentada y no se retrase más allá de ese punto. Actúe.
- Comunique completamente los términos de una decisión y sus posibles consecuencias. Hágales saber que ya terminaron las negociaciones y ahora su objetivo es que el plan funcione.
- Responda rápidamente a las preocupaciones de sus subordinados, jefes, clientes u otras personas acerca de la implementación de las decisiones.
- Desarrolle un proceso y fórmula que le ayude a examinar una decisión, evaluando todos los factores e identificando las alternativas.

Actividades de Desarrollo

Tener un proceso que le ayude a ponderar una decisión puede ayudarle a tomar en cuenta los factores e identificar las mejores opciones. La siguiente fórmula está diseñada para ayudar a tomar decisiones oportunas, claras y firmes:

- Defina el resultado deseado: Usted necesita saber exactamente lo que quiere lograr, antes de que pueda decidir la mejor forma de hacer algo.
- Establezca un criterio de decisión: ¿Cuáles son las pautas?
- Identifique soluciones: Todos los cursos de acción posibles que conducirán al resultado deseado.
- Investigue: Recopile toda la información posible y evidencias necesarias.
- Identifique las tres primeras opciones.
- Compare: Evalúe y decida entre las tres alternativas, consultando con otras personas si es necesario.
- Opte por la mejor alternativa y anote su decisión final.
- Notifique a los involucrados o afectados por la decisión.
- Asegúrese de que la decisión sea total y satisfactoriamente implementada.

Área de Atención: Motivar Satisfactoriamente

Brindar Reconocimiento a los que Producen un Trabajo de Alta Calidad

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Recuerde un importante principio gerencial: usted recibe más de lo que premia. El reconocimiento alienta a sus subordinados a repetir aquellas acciones que conducen consistentemente a resultados positivos.
- El agradecimiento es parte del apoyo emocional en el lugar de trabajo que puede beneficiar mucho a sus colaboradores. Existen otras formas creativas y apropiadas de retribuir un desempeño excepcional, además de los incentivos económicos.
- Desarrolle el hábito de brindar reconocimiento a lo largo y ancho de la organización, no sólo a sus subordinados. Reconozca la contribución de cada uno en el esfuerzo exitoso de grupo.
- El reconocimiento hace que sus subordinados se sientan valorados y seguros de que sus esfuerzos es lo que marca la diferencia.
- La mayoría de subordinados quieren hacer lo mejor. El reconocimiento es una de las mejores formas de apoyarlos a dar su mejor esfuerzo. Desarrolle el hábito de brindar reconocimiento con frecuencia.
- Vaya al área de trabajo y diga a sus subordinados lo que les ve haciendo bien. Dicen a menudo que se requiere cuatro comentarios positivos para neutralizar uno solo negativo.
- Considere que en algunos casos, puede ser injusto premiar por igual a muchos subordinados por un desempeño que no es uniforme.

Actividades de Desarrollo

- Brinde reconocimiento espontáneo, diario, informal. Busque siempre algo que sus subordinados estén haciendo bien. En su camino al trabajo, piense en lo que buscará cada día, luego observe a sus reportes directos realizando su trabajo. Brinde de inmediato reconocimiento positivo.
- Cuando un subordinado supera sus expectativas en la calidad de su trabajo, dele el reconocimiento que lo(a) haga sentirse valorado(a) y convencido(a) de que sus esfuerzos marcan la diferencia. Incluya los siguientes puntos en cualquier reconocimiento verbal o escrito: La persona que está recibiendo el reconocimiento, la alta calidad del trabajo observado, cómo impacta en usted, cómo beneficia a la organización y cómo lo celebrarán.

Ejemplo: "Gerardo, la semana pasada observé que desarmaste un componente de nuestro producto, descubriendo y luego corrigiendo un defecto que afectaba continuamente la calidad. Me alegra mucho tu iniciativa y la alta calidad de tu trabajo. Es un gran alivio que hayas resuelto este eterno problema de calidad. La organización pudo duplicar las entregas esta semana, gracias que disminuyeron los re-procesos, sin mencionar los ahorros de costos. Este mes hiciste un trabajo tan bueno que, como reconocimiento, este año te estamos dando una semana adicional de vacaciones. Muchas gracias por tu dedicación y compromiso con la calidad."

Mostrar Agradecimiento cuando los Demás Hacen un Esfuerzo Adicional

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Comprenda que todos necesitamos sentirnos valorados, apreciados y respetados. Los subordinados que se sienten apreciados tienden a ser más creativos, usan su iniciativa y se esfuerzan por aprender más en el trabajo.
- Nunca deje pasar la oportunidad de mostrar gratitud por el esfuerzo adicional, el trabajo duro y las largas horas. Felicite con frecuencia para reforzar el buen trabajo.
- Para mantener el entusiasmo, no espere hasta el final de un proyecto prolongado para celebrar. Reconozca las metas intermedias alcanzadas a lo largo del camino. Muestre su aprecio celebrando pequeñas victorias, a medida que su equipo se acerca a la meta.
- Haga saber los logros de su equipo a las demás personas de su compañía.
- Entienda que frases cortas, tales como: gracias, buen trabajo o muy bien hecho, levantan la moral.
- Sus subordinados tienen la necesidad de hacer el trabajo que les gusta. Se sienten más apreciados cuando su líder trata de incorporar cosas que les agrada hacer en sus trabajos.
- Cuando sus subordinados sienten que no son valorados, se deteriora el ánimo, se incrementan las tardanzas e inasistencias y disminuye la cooperación.
- Cuando las familias de sus subordinados asisten a eventos de la compañía, tome el tiempo necesario para hablar con ellos y reconocer la contribución de los miembros de sus respectivas familias en el éxito de la organización.

Actividades de Desarrollo

- Decir "Gracias" es una de las formas más contundentes de mostrar aprecio. Pero, ¿por qué tendría que decir "Gracias" a sus subordinados sólo por hacer su trabajo? ¿Por qué se le hace tan difícil decirlo? Determine por lo menos cuatro razones por las que se le dificulta decir "Gracias". Luego, identifique cuatro beneficios de mostrar aprecio con un "Gracias".
- Determine cómo mostrará aprecio por el desempeño en el trabajo de sus colaboradores. Lo primero que desean los subordinados es reconocimiento por lo que hacen. Identifique tres acciones que puede realizar habitualmente para mostrar aprecio por el trabajo de sus colaboradores. Ponga en marcha esas acciones de inmediato.

Compartir un Entusiasmo Contagioso que Promueve una Actitud Positiva en los Demás

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Su entusiasmo personal genera actitudes positivas en los demás. El entusiasmo genuino nace de adentro.
- El entusiasmo es un factor clave que requiere soporte y convencimiento. Para tener un genuino entusiasmo, usted debe estar convencido de su compañía, sus productos, usted mismo(a) y sus subordinados.

- Para cultivar una actitud positiva en sus colaboradores, a menudo, el reconocimiento es más efectivo cuando usted lo brinda personalmente, en vez de que lo haga un comité, en una ceremonia de premiación.
- Una forma de mostrar preocupación y aprecio por los conocimientos de sus subordinados es pidiendo sus opiniones.
- A sus reportes directos les gusta venir a trabajar cuando el ambiente es positivo y alentador. Busque formas de hacer atractivo el lugar de trabajo. Brinde aliento en los momentos difíciles.
- Espere grandes resultados. Transmita una actitud positiva, optimista.
- Establezca una identidad de grupo y trabaje en desarrollar el orgullo de pertenecer a su unidad de trabajo.
- Genere entusiasmo en la unidad de trabajo, haciendo que sus subordinados se sientan involucrados y que forman parte del equipo.

Actividades de Desarrollo

- Si cuenta con el tiempo suficiente, un subordinado negativo puede destruir el entusiasmo y las actitudes positivas de toda la unidad de trabajo. Usted debe tomar la iniciativa y entender la causa de la actitud negativa de alguien. Si espera demasiado puede afectar la productividad. Tome acción para resolver el problema de manera positiva.
- Las actitudes y entusiasmo de sus colaboradores están bajo la constante presión de cambios organizacionales, tanto dentro como desde fuera de la compañía, de corrientes negativas y rumores, entre otras cosas. Vigile permanentemente el pulso de la actitud en su unidad de trabajo. Identifique las cosas que puede hacer para fortalecer regularmente las actitudes y entusiasmo de su equipo.