

CP360

Informe elaborado para

Juan Páez

Checkpoint 360° Competency Feedback System™

Informe Personal de Feedback

Informe Preparado: 28/05/2021

CONFIDENCIAL

Encuesta Completada: 16/07/2015

Este informe incluye las respuesta de:

Auto-Evaluado, 1 Jefe, 3 Reportes Directos, y 3 Pares

Jefe – Carbonell, Pedro



HR Metrics Online
Tribaldos 23
Madrid, España 28043

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 gerente en un entorno de trabajo. Esto se logra recolectando las calificaciones emitidas por diversos conjuntos de observadores: **Auto-Evaluado** (usted), **Jefe**, **Reportes Directos**, 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 gerente 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 gerente 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 gerente 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

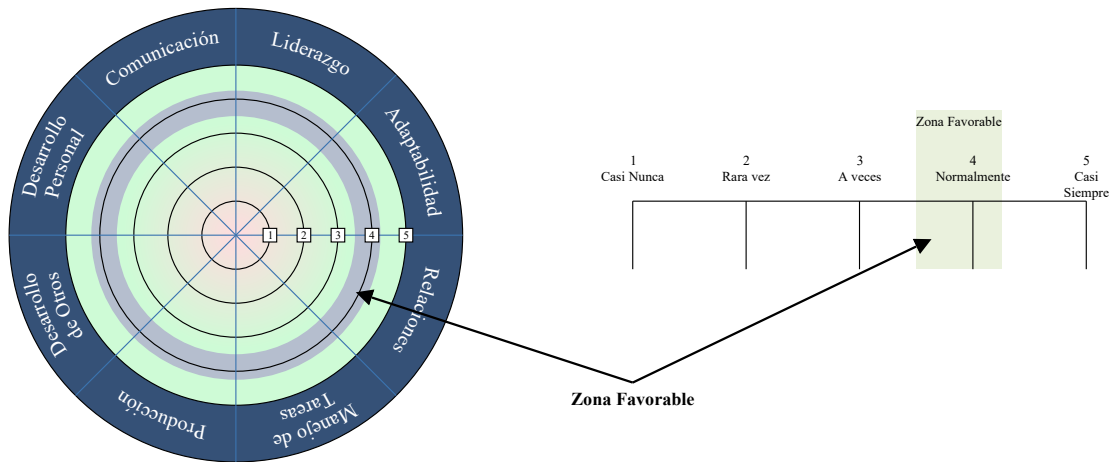
7. Desarrollo de Otros

- 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 gerentes 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 gerente 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 (**Jefe, Reportes Directos, y Pares**) completaron recientemente. En las páginas subsiguientes se presentan las calificaciones que usted recibió, en gráficos y escalas numéricas.

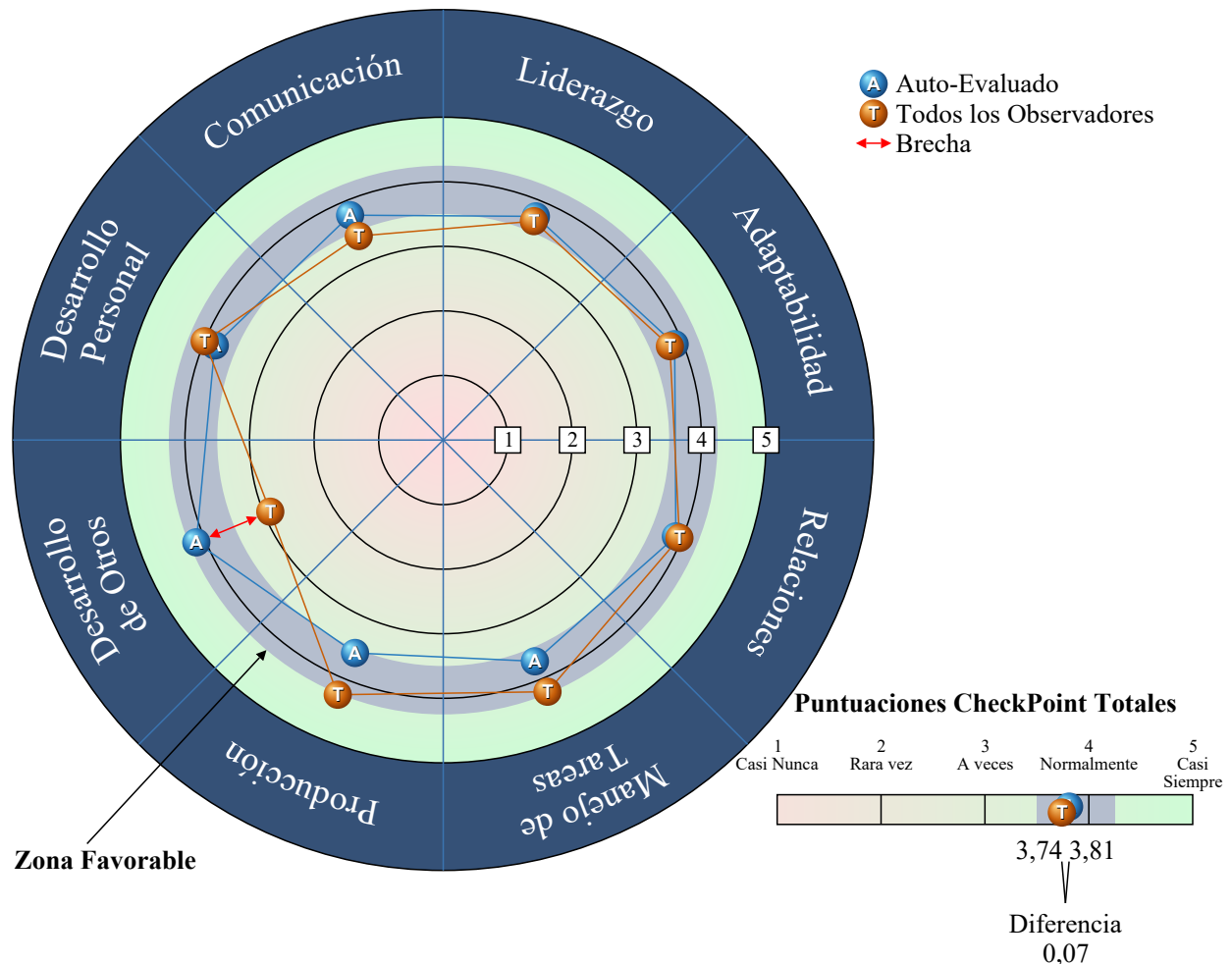
El feedback se presenta en las siguientes secciones:

- **Resumen de Competencias Gerenciales:** Resultados de las 8 Competencias Gerenciales Universales, comparando la puntuación promedio del **Auto-Evaluado** con la puntuación promedio de **Todos los Observadores** (incluye **Jefe, Reportes Directos, y Pares**) y mostrando si las 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 Gerencial 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 **Jefe y/o Auto-Evaluado**.
- **Resumen Gerencial:** Resultados de las 8 Competencias Gerenciales Universales, comparando las puntuaciones promedio de todos los grupos de observadores (incluye **Auto-Evaluado, Jefe, Reportes Directos, 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, Jefe, Reportes Directos, 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 (Foco) y áreas en donde existe una BRECHA significativa entre las calificaciones del **Auto-Evaluado** y su(s) **Jefe**. (Usted y su(s) Jefe 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, Jefe, Reportes Directos, 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, Jefe y Todos los Observadores** (incluye **Jefe, Reportes Directos, 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.
- **Comentarios de la Encuesta**: A cada encuestado se le da la oportunidad emitir comentarios acerca de usted y su liderazgo. Las apreciaciones recibidas se ordenan y luego se agrupan por competencia. En esta sección del informe se comparten con usted.
- **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 igual de 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 Gerenciales



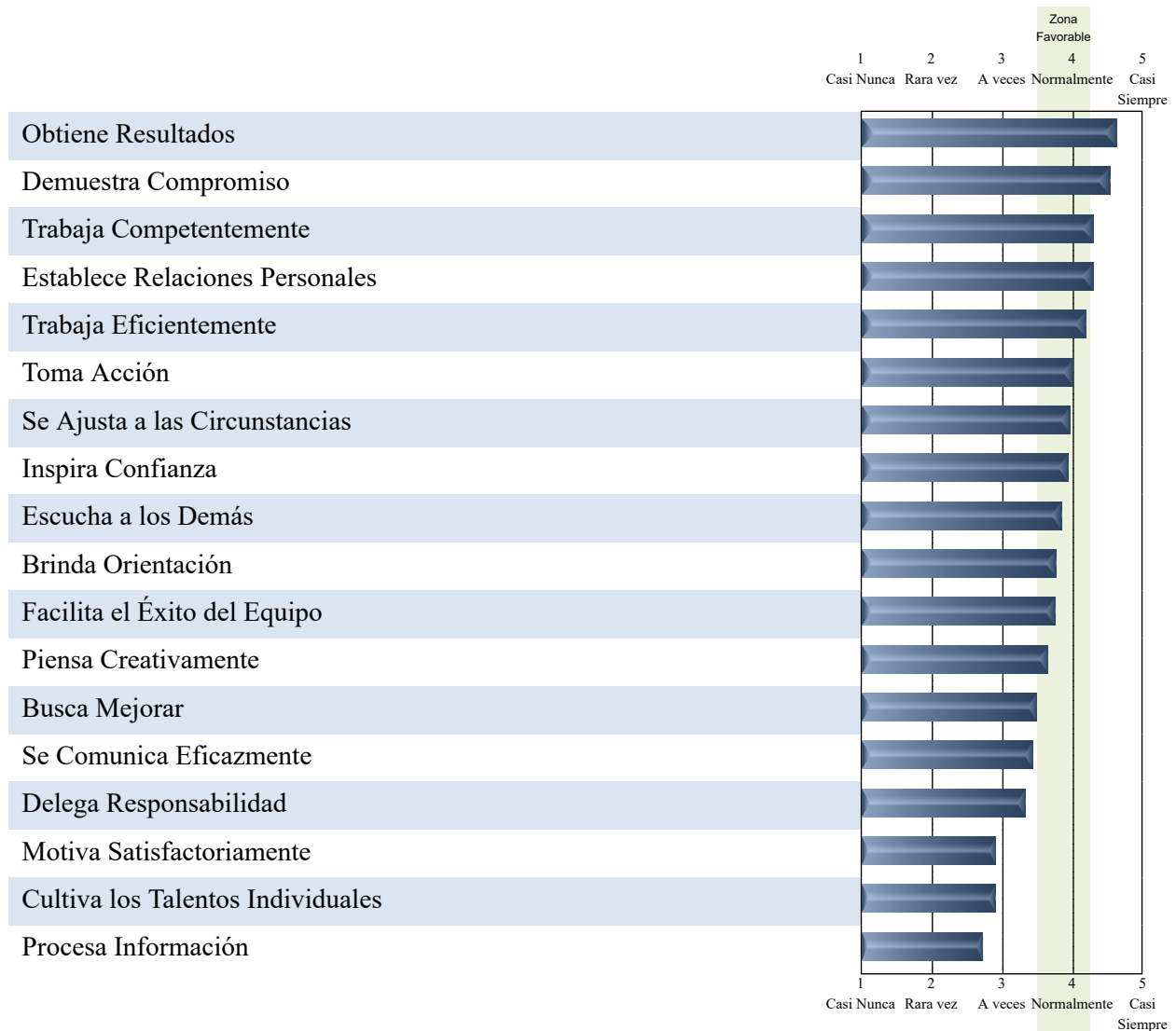
Este es un resumen de las calificaciones del **Auto-Evaluado** en comparación con la puntuación promedio de **Todos los Observadores** (todos los observadores, excepto el **Auto-Evaluado**). A medida que el marcador del **Auto-Evaluado** (A) y el marcador de **Todos** (T) se alejan del centro del círculo, 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 Gerencial 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

Tanto usted como su(s) Jefe 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) Jefe puede ir de 6 a 12. Si ambos 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) Jefe conversen y aclaren los aspectos más importantes de su trabajo. A menos que ambos 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: 50%

A **Procesa Información:** Es concreto(a), va al grano. Considera los factores a favor y en contra, así como las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones. Llega a conclusiones lógicas, claras.

J **Se Comunica Eficazmente:** Se expresa con claridad, verbalmente y por escrito. Es exhaustivo(a), pero conciso(a), y consistentemente directo(a). Comparte fácilmente información con los demás.

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

A **Delega Responsabilidad:** Delega el trabajo apropiado a la gente apropiada. Faculta a los demás para cumplir con su trabajo y resolver problemas por sí mismos.

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.

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

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

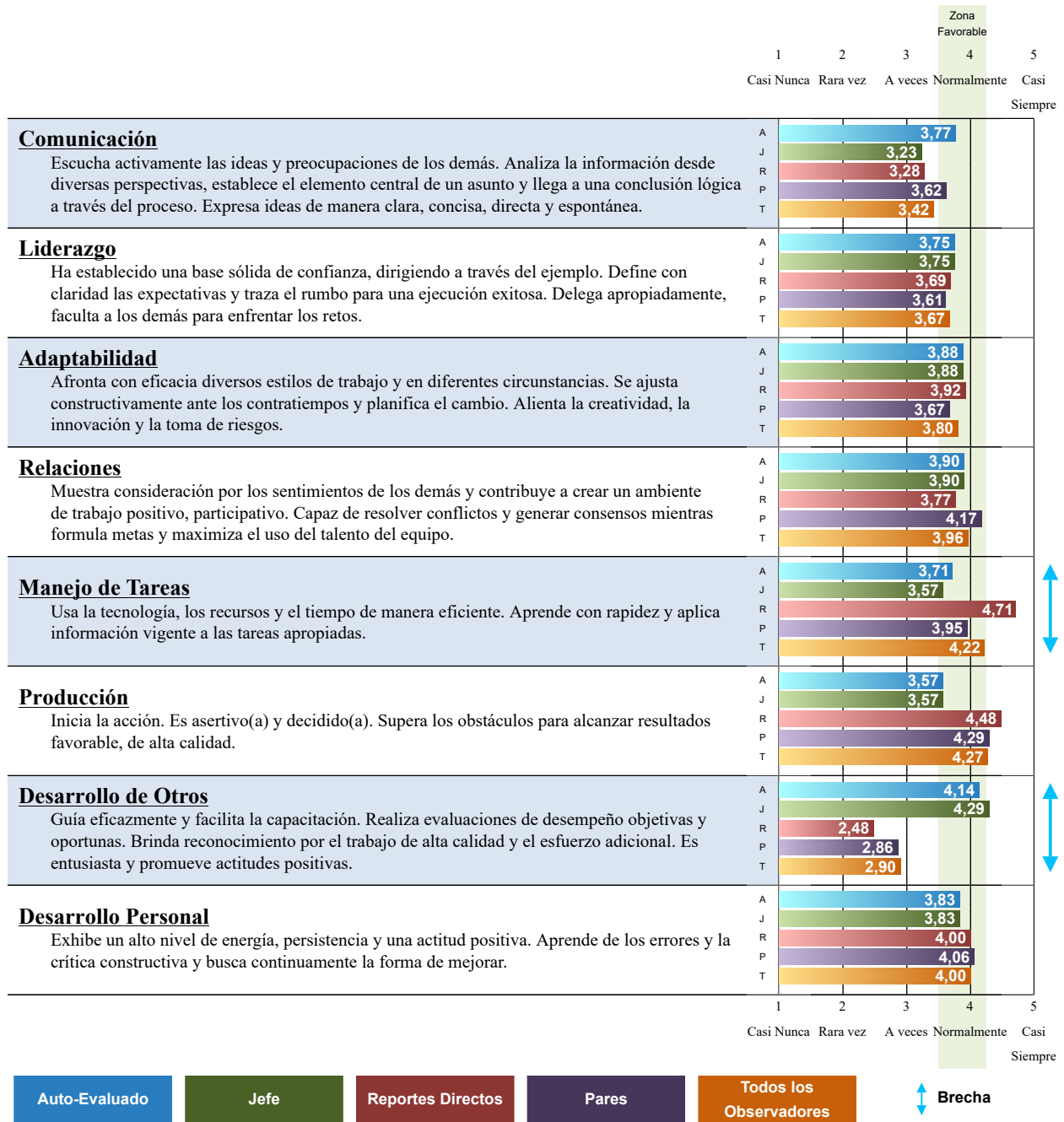
A **Demuestra Compromiso:** Despliega un alto nivel de energía, persevera y mantiene una actitud positiva.

J **Busca Mejorar:** Aprende lecciones positivas de los errores y la crítica constructiva. Busca los recursos para mejorar y desarrollarse profesionalmente. No pone límites a su potencial personal.

A Auto-Evaluado **J** Jefe

Resumen Gerencial

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 **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).



Análisis de los Conjuntos de Habilidades

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

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 **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe** difieren en 1.5 puntos o más

ⓐ Calificaciones del Auto-Evaluado
Ⓤ Calificaciones del Jefe

Talento

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son iguales o mayores a 3.5

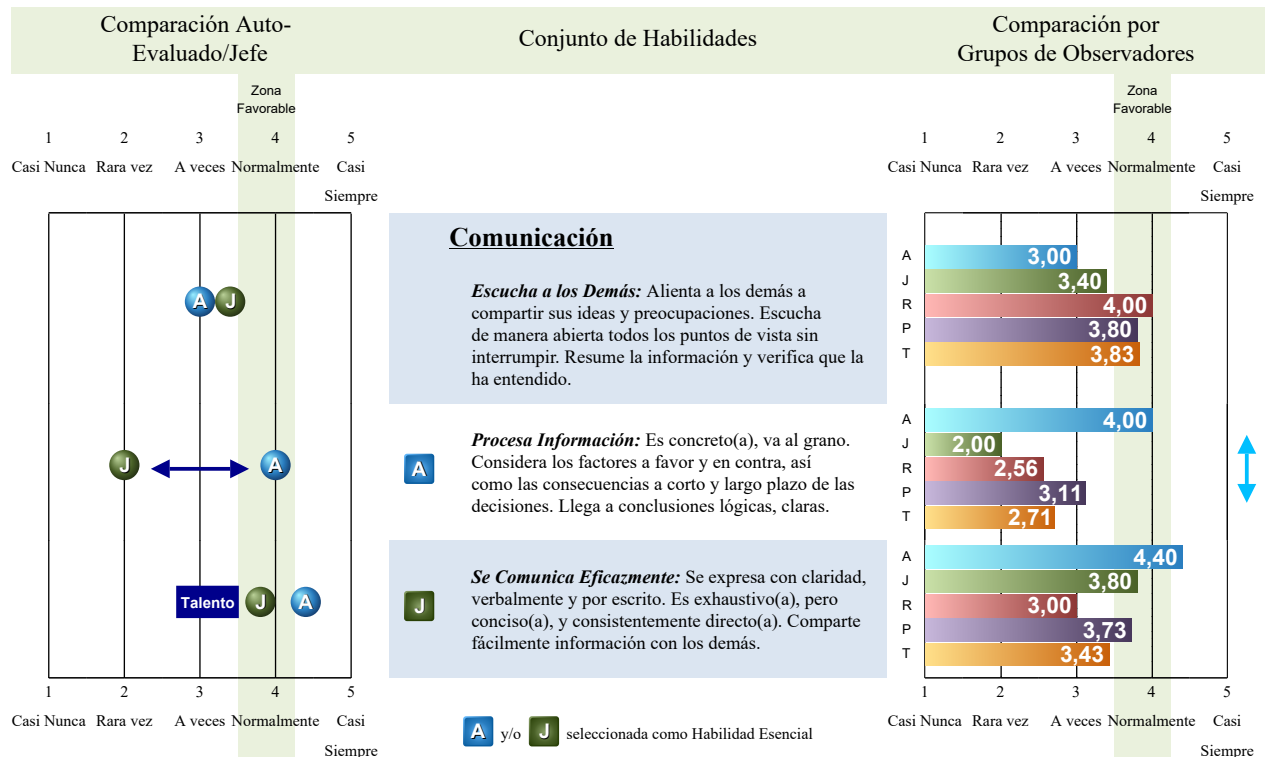
Foco

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son inferiores a 3.5

Auto-Evaluado
Jefe

Reportes Directos
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 **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe** difieren en 1.5 puntos o más

Talento

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son iguales o mayores a 3.5

Auto-Evaluado
Jefe

Reportes Directos

Pares

Todos los Observadores

- A Calificaciones del Auto-Evaluado
- J Calificaciones del Jefe

Foco

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son inferiores a 3.5



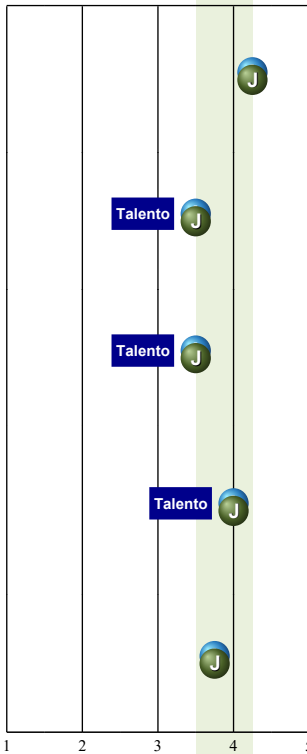
↕ Cualquier diferencia entre grupos de observadores en donde los promedios varían en 1.5 puntos o más

Comparación Auto-Evaluado/Jefe Conjunto de Habilidades Comparación por Grupos de Observadores

Zona Favorable

1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre



1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre

Liderazgo

Inspira Confianza: Se puede confiar que cumplirá sus promesas y mantendrá la confidencialidad. Es honesto(a) y ético(a).

J

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

A

Delega Responsabilidad: Delega el trabajo apropiado a la gente apropiada. Faculta a los demás para cumplir con su trabajo y resolver problemas por sí mismos.

A

Adaptabilidad

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.

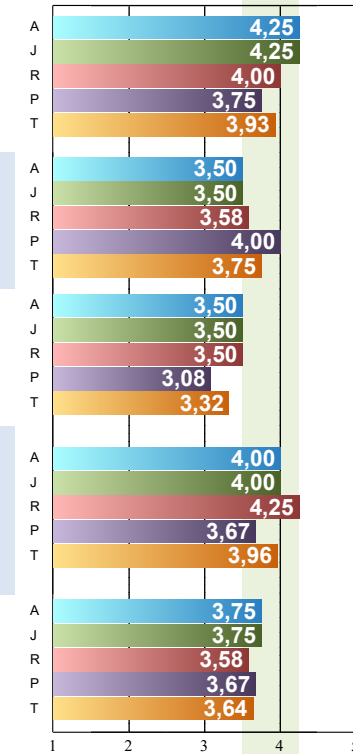
Piensa Creativamente: Aporta un enfoque imaginativo al trabajo, promoviendo la innovación, la toma de riesgos y la solución creativa de problemas.

A y/o J seleccionada como **Habilidad Esencial**

Zona Favorable

1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre



1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre

↔ Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe** difieren en 1.5 puntos o más

Talento

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son iguales o mayores a 3.5

Auto-Evaluado
Jefe

Reportes Directos
Pares
Todos los Observadores

- A Calificaciones del Auto-Evaluado
- J Calificaciones del Jefe

Foco

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son inferiores a 3.5



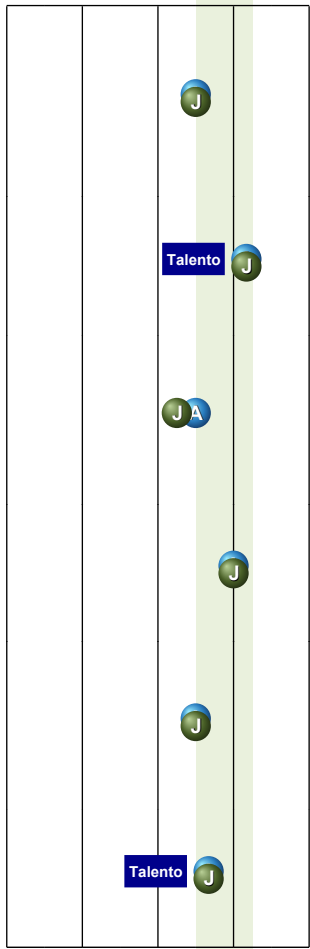
↕ Cualquier diferencia entre grupos de observadores en donde los promedios varían en 1.5 puntos o más

Comparación Auto-Evaluado/Jefe Conjunto de Habilidades Comparación por Grupos de Observadores

Zona Favorable

1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre



1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre

Relaciones

Establece Relaciones Personales: Es considerado(a) con los sentimientos de los demás, no muestra sesgos o prejuicios injustos y muestra tacto cuando hace una crítica. Mantiene la compostura en situaciones de presión.

- A
- J

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

Manejo de Tareas

Trabaja Eficientemente: Hace un uso eficiente de la tecnología vigente y aprovecha con inteligencia los recursos externos. Evita los retrasos y establece prioridades.

Trabaja Competentemente: Domina los fundamentos del trabajo. Puede aplicar rápida y competentemente nuevos métodos y nueva información a las tareas apropiadas.

Producción

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.

- A
- J

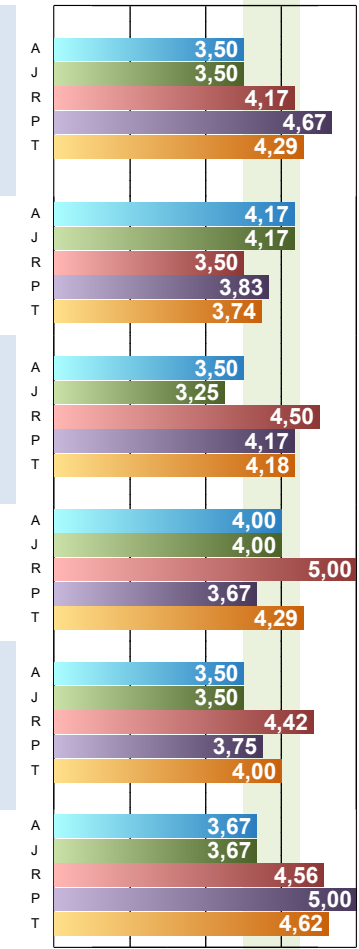
Obtiene Resultados: Supera obstáculos para alcanzar resultados que establecen altos estándares para los demás e impactan positivamente en toda la organización.

A y/o J seleccionada como **Habilidad Esencial**

Zona Favorable

1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre



1 2 3 4 5

Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre

↔ Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe** difieren en 1.5 puntos o más

Talento

Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son iguales o mayores a 3.5

Auto-Evaluado
Jefe

Reportes Directos

Pares

Todos los Observadores

- A Calificaciones del Auto-Evaluado
- J Calificaciones del Jefe

Foco

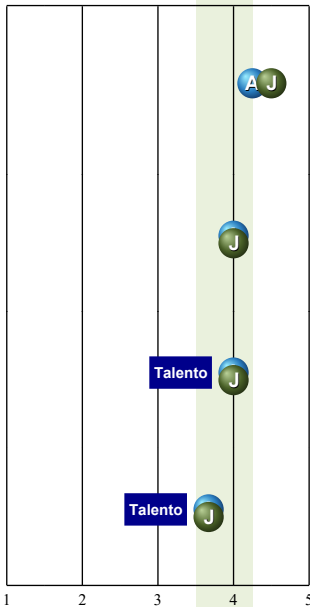
Un Conjunto de Habilidades Esenciales, de acuerdo con el **Auto-Evaluado** y/o **Jefe**, en donde los promedios de calificación de ambos, **Auto-Evaluado** y **Jefe**, son inferiores a 3.5



↕ Cualquier diferencia entre grupos de observadores en donde los promedios varían en 1.5 puntos o más

Comparación Auto-Evaluado/Jefe Conjunto de Habilidades Comparación por Grupos de Observadores

Zona Favorable
1 2 3 4 5
Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre



Desarrollo de Otros
Cultiva los Talentos Individuales: Es un(a) buen(a) tutor(a) y facilita el acceso a la capacitación. Brinda feedback objetivo sobre el desempeño de la gente, de manera continua y oportuna.

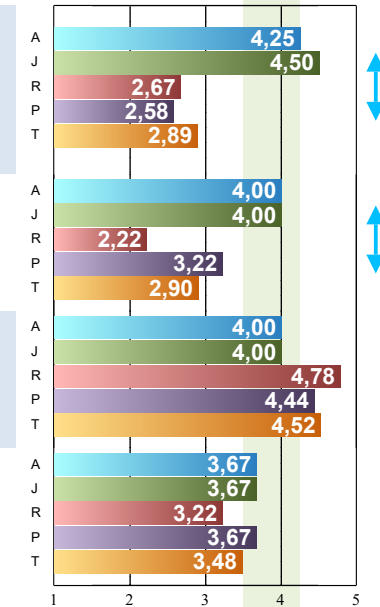
Motiva Satisfactoriamente: Brinda reconocimiento a la gente que se esfuerza y produce un trabajo excelente. Muestra una actitud entusiasta que influye positivamente en los demás.

Desarrollo Personal
Demuestra Compromiso: Despliega un alto nivel de energía, persevera y mantiene una actitud positiva.

Busca Mejorar: Aprende lecciones positivas de los errores y la crítica constructiva. Busca los recursos para mejorar y desarrollarse profesionalmente. No pone límites a su potencial personal.

A y/o J seleccionada como Habilidad Esencial

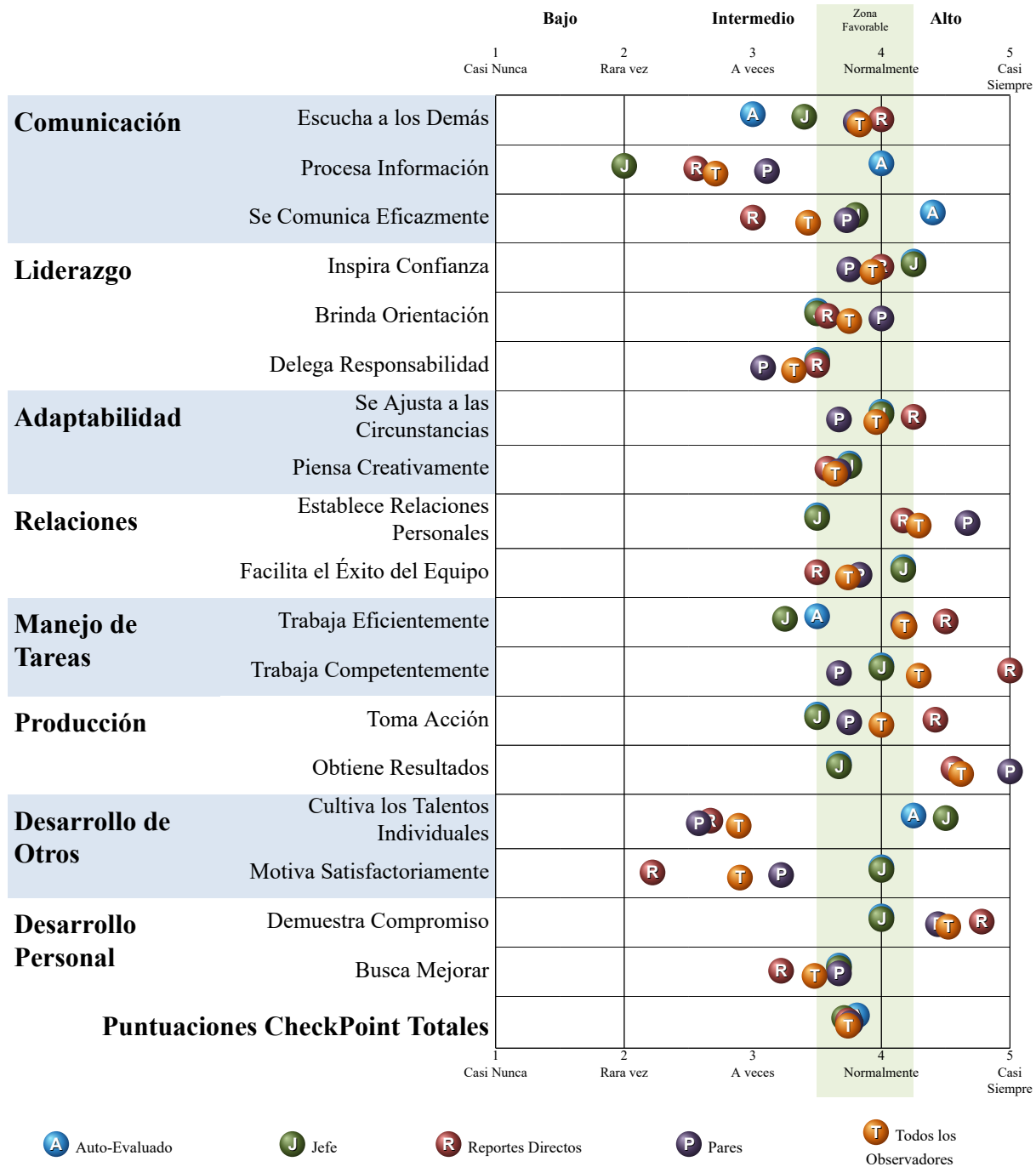
Zona Favorable
1 2 3 4 5
Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre



Casi Nunca Rara vez A veces Normalmente Casi Siempre

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.

Jefe 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 Jefe

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

Auto-Evaluado
Jefe
Todos los Observadores

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

A **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

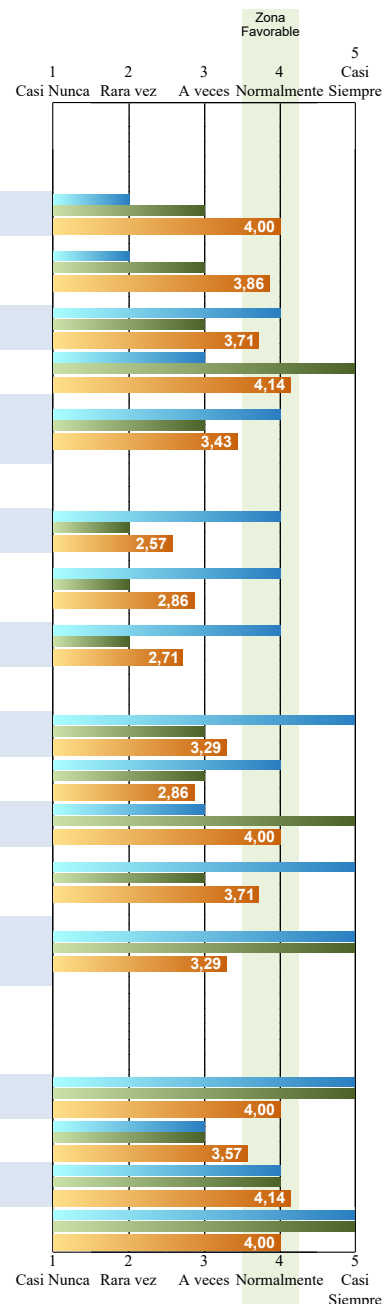
J **Se Comunica Eficazmente**

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

Liderazgo

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



Jefe 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 Jefe

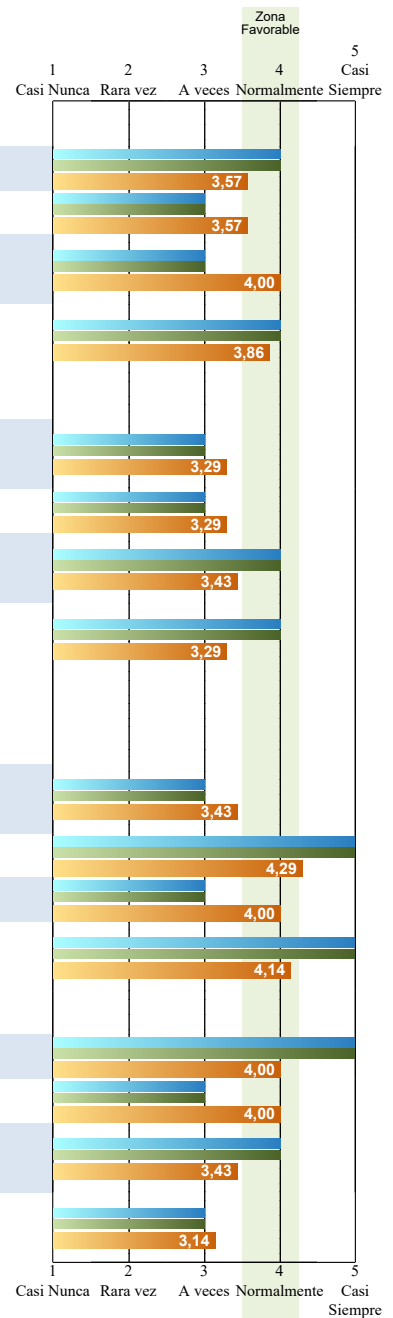
Banderas: No hay consenso en las respuestas dentro del grupo de observadores (las respuestas varían en 3 puntos o más).

Auto-Evaluado
Jefe
Todos los Observadores

- J** *Brinda Orientación*
- 18. Expone claramente sus expectativas
 - 19. Asigna una carga de trabajo razonable
 - 20. Alcanza objetivos de largo plazo planificando las etapas intermedias
 - 21. Mantiene la atención en el panorama general mientras se ocupa de los detalles
- A J** *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 que de manera independiente cumplan con sus responsabilidades
 - 25. Autoriza a los demás a encontrar soluciones creativas a los problemas

Adaptabilidad

- A** *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. Planifica y se anticipa para enfrentar las situaciones cambiantes
- 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



Jefe 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 Jefe

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

Auto-Evaluado
Jefe
Todos los Observadores

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 J

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

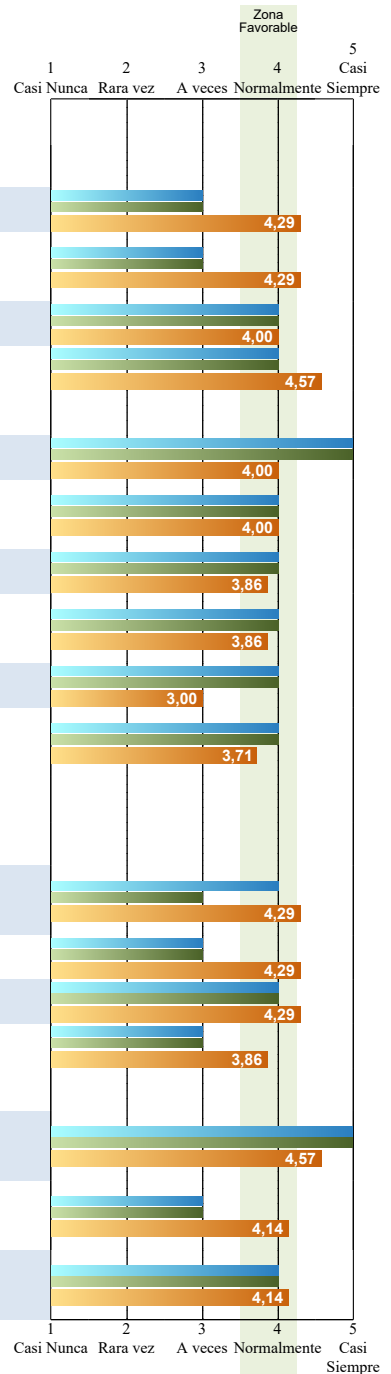
Manejo de Tareas

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 aborda las tareas de acuerdo con ellas

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 del negocios de manera apropiada



Jefe 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 Jefe

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

Auto-Evaluado
Jefe
Todos los Observadores

Producción

Toma Acción

- 51. Sabe cuándo dejar de planificar 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 Otros

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

Motiva Satisfactoriamente

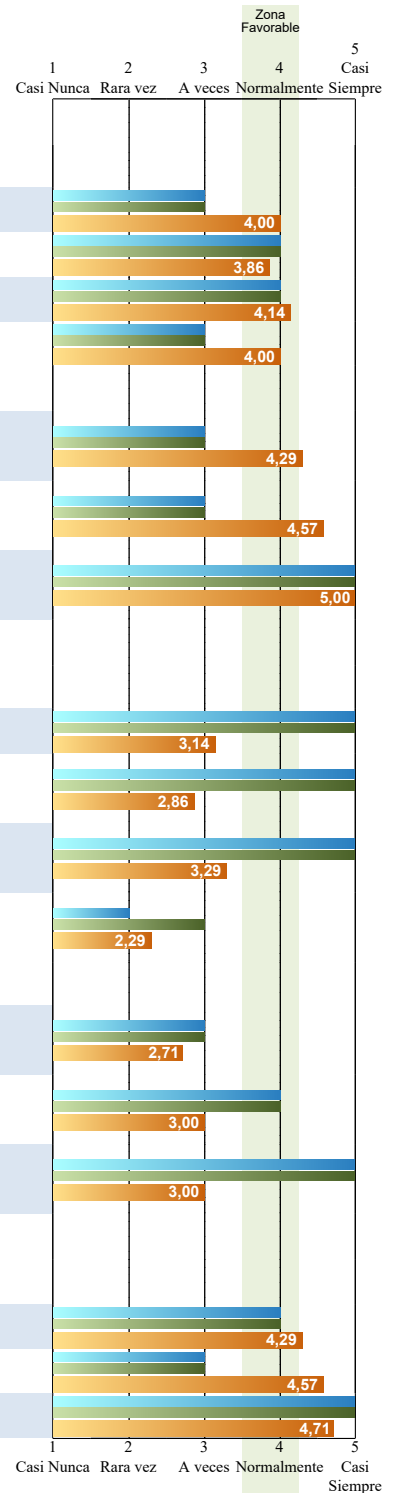
- 62. Brinda reconocimiento a los que producen un trabajo de alta calidad
- 63. Muestra agradecimiento cuando los demás hacen un esfuerzo adicional
-  64. Comparte un entusiasmo contagioso que genera una actitud positiva en los demás

Desarrollo Personal

A

Demuestra Compromiso

- 65. Mantiene un nivel de energía consistentemente alto
- 66. Persiste y persevera
- 67. Mantiene una actitud optimista



Jefe y/o Auto-Evaluado no calificaron este ítem

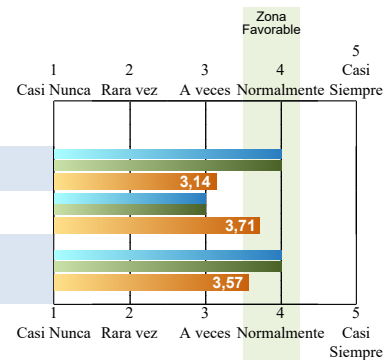
Texto Resaltado: Ítems que caen dentro de un Conjunto de Habilidades Esenciales, seleccionado por el Auto-Evaluado y/o Jefe

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

Auto-Evaluado
Jefe
Todos los Observadores

J 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



Comentarios de la Encuesta

A todos los encuestados se les dio la oportunidad de emitir comentarios acerca de usted y sus habilidades de liderazgo. Estos comentarios se detallan separadamente por competencia y luego por grupo de observadores. Los comentarios se emitieron libremente y se muestran exactamente como fueron expresados.

Comunicación – no se emitieron comentarios

Liderazgo – no se emitieron comentarios

Adaptabilidad – no se emitieron comentarios

Relaciones – no se emitieron comentarios

Manejo de Tareas – no se emitieron comentarios

Producción – no se emitieron comentarios

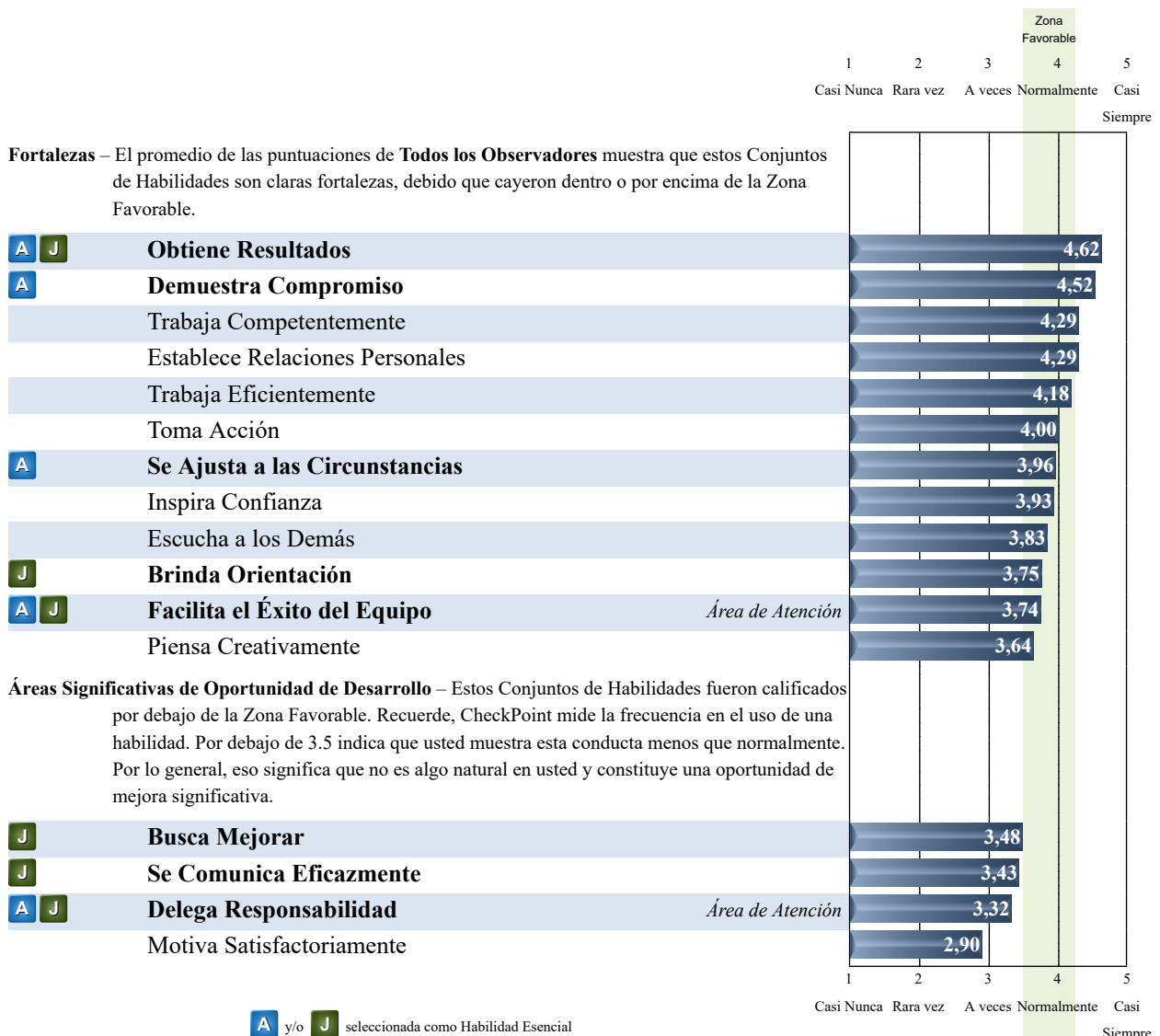
Desarrollo de Otros – no se emitieron comentarios

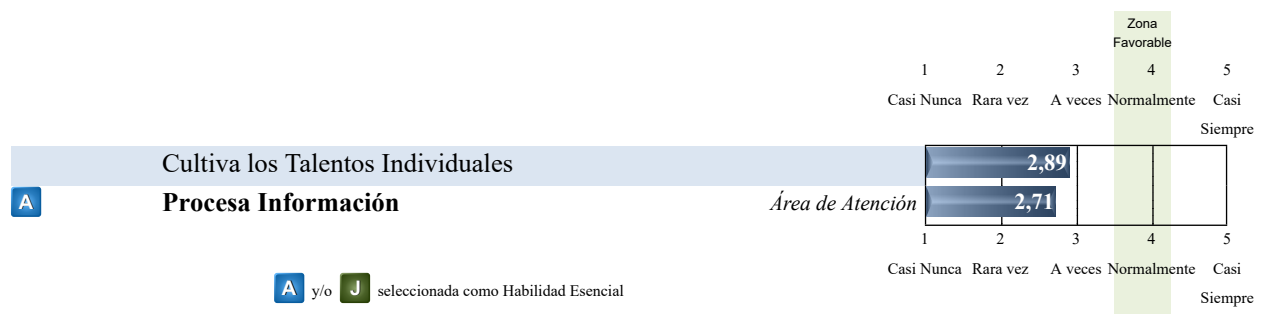
Desarrollo Personal – no se emitieron comentarios

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) Jefe 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” (Foco) son aquellas conductas 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.





Guía de Desarrollo Personal

28/05/2021

Áreas de Atención (Foco) para Juan Páez



HR Metrics Online
Tribaldos 23
Madrid, España 28043

Profiles  International
imagine great people®

Áreas de Atención (Foco)

Usted no puede arriesgarse a dejar al azar su desarrollo personal; la planificación 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 aprovechar 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 **S-P-C**:

- K** (keep Doing) acciones que usted debe **SEGUIR** haciendo y que son las cosas que ya hace bien. ¡SIGA haciéndolas!
- S** (Stop Doing) 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** (Start Doing) 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 desempeño 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 (Foco) 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 (Foco), que se incluyen en las páginas subsiguientes.
3. Luego, usando el Modelo **S-D-C**, identifique aquellas acciones que debe Seguir Haciendo (**Keep Doing**), las acciones que debe Parar de Hacer (**Stop Doing**) o las que debe Comenzar a Hacer (**Start Doing**).

Área de Atención: Procesar Información

Identificar el Elemento Central de un problema

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Defina la causa principal de un problema antes de dar los pasos hacia una solución o curso de acción. Recuerde que en un problema puede haber más de una causa.
- Es importante identificar el elemento central de un problema, antes de dirigir sus esfuerzos a resolverlo. Al saltar directamente de la definición a la solución del problema, puede estar dejando de lado información y alternativas críticas.
- Asegúrese de que está usando una lógica precisa en sus esfuerzos por resolver un problema. Para tomar decisiones precisas y eficientes, se requiere investigar el tema. Algunos problemas demandan poco estudio, mientras que otros pueden exigir una profunda investigación.
- Recopile todos los datos disponibles y estudie sistemáticamente los antecedentes y efectos del problema. Lea y analice los informes, presupuestos y estados financieros de la compañía, que sean relevantes para un tema. Analice el panorama general, examinando todos los componentes (producto, gente y procesos) involucrados en un problema.
- Después de recopilar toda la información y el elemento central de un problema, es posible que necesite organizar muchos datos. Es importante clasificar y categorizar la información de manera coherente. Las categorías de información podrían comprender: manufactura, comercialización, planificación, personal, etc.

Actividades de Desarrollo

Escoja un problema que necesite resolver. Primero, defina lógicamente el problema. Luego, identifique el elemento central del problema y escriba todo lo que sabe acerca del mismo. Formule un Plan de Desarrollo para resolverlo.

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué está sucediendo este asunto o problema (productividad, calidad, gente, seguridad, etc.)?
- ¿Cuáles son los hechos conocidos? ¿Qué es lo que no sabemos?
- ¿En dónde ocurre el problema o asunto? ¿En dónde no?
- ¿A quién (o a qué) afecta este problema o asunto (gente, calidad, productividad, etc.)?
- ¿Qué recursos o actividades ayudarán a resolver la causa del problema? (Tormenta de ideas, entrevistar, leer, analizar informes de la compañía, presupuestos y estados financieros, etc.)
- ¿Quién (o qué) puede ayudar a identificar el elemento central de este problema?

Considerar los Pros y Contras, así como las Consecuencias de Corto y Largo Plazo de las Decisiones

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Anticípese a los problemas y a las dificultades de implementar una solución y compare sus efectos contra los beneficios esperados.
- Tome en cuenta los efectos de las acciones propuestas, tanto en el corto como en el largo plazo.
- Conozca los objetivos de largo plazo del negocio y asegúrese que sus decisiones y las de sus subordinados estén alineadas con esos objetivos.
- Evalúe el impacto que tendrán sus decisiones en su departamento, sus subordinados, clientes y la compañía. Mida los beneficios de sus decisiones desde todos los ángulos.
- Para adquirir una perspectiva más amplia, aleje su atención de los detalles y concéntrese en la misión integral. Examine los problemas desde diversos ángulos para desarrollar un profundo conocimiento de ellos.
- Organice sus ideas a medida que evalúa soluciones, preparando una Hoja de Trabajo de Soluciones Propuestas. Esta Hoja de Trabajo debe delinear las ventajas y desventajas y los efectos, tanto de corto como de largo plazo, para cada solución potencial a un determinado problema.
- Tome en cuenta todos los datos pertinentes y enfoques alternativos para una solución. Facilite el consenso en una decisión final, creando una lista completa de posibles soluciones y detallando todas las alternativas concebibles para resolver un problema.
- Analizar el problema o dificultad, determinar las causas que lo originaron y detallar cada posible solución que le ayudará a tomar una decisión objetiva, racional.

Actividades de Desarrollo

- La mayoría de problemas o asuntos tienen algún vínculo con otros y usted necesita determinar las demás áreas que una solución podría afectar. Diseñe una Hoja de Trabajo de Perspectivas para revisar los factores a favor y en contra, así como las consecuencias de sus decisiones. Identifique lo siguiente para cada posible solución: Gente afectada; cómo puede ver cada uno la solución (pros y contras); qué solución prefiere la mayoría.
- Prepare una hoja de trabajo delineando las características de las soluciones no deseadas y resaltando aquellas con los mayores beneficios potenciales. Si está usando la hoja de trabajo en una reunión de grupo, póngala en la pizarra y pida opiniones. Su hoja de trabajo podría incluir las siguientes columnas: Solución Propuesta, Ventajas, Desventajas, Consecuencias de Corto y Largo Plazo, Conclusiones. Evalúe si los beneficios de cada solución justifican sus riesgos.

Llegar a Conclusiones Lógicas, Claras

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Formule un plan para resolver un problema que los demás puedan entender y apoyar fácilmente.
- Usted puede tomar las mejores decisiones cuando verifica la lógica usada para analizar un problema y evaluar los pros y los contras de cada alternativa. Valorice las alternativas en términos de aceptación y apoyo de aquellos que necesitan la solución.

- Esté preparado(a) para explicar lógicamente los fundamentos de una decisión, respondiendo “Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué”.
- Evalúe la elección final para una solución con una Lista de Decisión. Formule preguntas para probar la conveniencia de su solución clave. En la toma de decisiones, la perfección es menos importante que la conveniencia.
- Actúe en base a sus decisiones y mida su efectividad de acuerdo con los resultados obtenidos. Los expertos en tomar buenas decisiones siempre dan seguimiento a cada decisión que toman para determinar si fue la correcta y si resolvió el problema.

Actividades de Desarrollo

- Reduzca las soluciones posibles a dos o tres y use una lista de control para calificar la solución. Pida a sus subordinados que completen la lista de control. Evalúe las respuestas para llegar a una conclusión lógica, clara.
 - ¿Hemos considerado todos los factores a favor y en contra, así como las consecuencias de implementar esta solución?
 - ¿Resolverá esta solución el problema o asunto?
 - ¿Justifican los beneficios la implementación de esta solución?
 - ¿Tendrá esta solución un impacto positivo en la gente afectada?
 - ¿Podemos implementar fácilmente esta solución?
 - ¿Tenemos los recursos necesarios para implementar esta solución?
 - ¿Debemos implementar esta solución?
- Cuando se ha tomado la decisión final, hágale seguimiento con acción:
 - Haga saber exactamente la decisión que ha tomado a todas las personas afectadas.
 - Ponga en práctica la solución en el momento apropiado.
 - Haga un seguimiento minucioso, verificando cómo está funcionando la solución. Escuche las sugerencias o problemas relativos a la solución.
 - Si su planteamiento no funcionó, asuma toda la responsabilidad y busque una mejor solución.
 - Registre todo lo relacionado con la decisión y esfuércese en tomar mejores y más sabias determinaciones en el futuro.

Área de Atención: Delegar Responsabilidad

Saber Cuándo Delegar y Cuándo Asumir la Responsabilidad

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- No delegar puede transmitir su falta de confianza en las habilidades de sus subordinados. Deleque al nivel jerárquico más bajo posible.
- Acostúmbrese a aceptar el hecho que los demás pueden hacer algunas cosas tan bien como usted, a veces incluso hasta mejor.
- Comparta el compromiso y responsabilidad por el trabajo delegado.
- Deleque labores importantes que usted no tiene tiempo de hacer cuidadosamente.
- Recuerde, cada vez que hace algo que alguien más puede realizar, deja de hacer otra cosa que sólo usted puede efectuar.
- Prepare a sus subordinados para delegarles tareas y responsabilidades. Asegúrese de que sepan que se espera que acepten y se comprometan con las tareas delegadas.

Actividades de Desarrollo

- En dos columnas, separe la responsabilidad que usted debe retener, de aquella que puede delegar a los demás. Revise y pregúntese si se está aferrando a tareas innecesarias que puede delegar.
- Haga una lista con los nombres de dos o tres subordinados. Al lado de sus nombres, escriba una tarea que podría delegarles, así como los resultados que espera.
- Durante un mes, pida a sus subordinados que hagan una lista de oportunidades en las que no les delegó. Analice cada incidente y pregúntese a si mismo(a):
 1. ¿A quién podría haber delegado esa responsabilidad?
 2. ¿Qué me impidió hacerlo?
 3. ¿Cuál fue el costo para mí, mi equipo, mi jefe, mi organización y nuestros clientes cuando no aproveché la oportunidad de delegar responsabilidad?

Delegar el Trabajo Correcto a la Gente Correcta

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Adecúe las fortalezas de sus subordinados con sus labores en el trabajo.
- Al delegar, tenga presente la carga de trabajo de un subordinado y modifique o cambie las responsabilidades, si es necesario.
- Brinde adecuada orientación y asistencia cuando delega. Prepare a sus subordinados para el éxito. Si tiene dudas, pídale que expliquen su grado de autoridad, responsabilidad y compromiso para la tarea delegada. Asegúrese de que tengan los recursos necesarios para completar la asignación.
- Asigne tareas pequeñas, retadoras, a subordinados con habilidades desconocidas. Use esto como un trampolín para asignaciones más grandes. Cierre las brechas obvias de habilidad con capacitación y desarrollo.
- Brinde oportunidades de practicar si sabe que un subordinado está tratando de mejorar una habilidad.
- Cuando delegue tareas, sostenga reuniones de seguimiento con sus subordinados. Separe el tiempo necesario para dialogar con ellos y revisar el avance de las labores.

Actividades de Desarrollo

- Indague entre sus subordinados para ver qué tareas o responsabilidades tienen interés en explorar.
- A fin de balancear el trabajo equitativamente, pida a sus subordinados que hagan una lista de sus responsabilidades y carga de trabajo. Esto permitirá delegar mejor las tareas.
- Realice una encuesta de las habilidades de sus subordinados. Descubra sus talentos y destrezas desperdiciados o no explotados. Converse con ellos cómo aprovechar mejor esos talentos y destrezas.

Dar Autoridad a los Demás para Cumplir con Autonomía sus Responsabilidades en el Trabajo

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Brinde todas las instrucciones necesarias para orientar a sus subordinados en nuevas obligaciones; luego, déjelos que se hagan cargo, sin interferencias innecesarias. Durante las reuniones periódicas de seguimiento, proporcioneles indicaciones adicionales, si fuera necesario. Déles la máxima autoridad, responsabilidad y compromiso para la tarea delegada. Permítales estructurar las labores y tomar las decisiones.
- Ponga en claro qué acciones requieren su aprobación previa. Incremente gradualmente la autoridad del subordinado para actuar con independencia.
- Proteja a sus subordinados de cometer errores desastrosos, en posiciones recién delegadas, pero permítales la oportunidad de que los pequeños errores sean experiencias aleccionadoras.
- Nunca abandone a un subordinado después de delegarles tareas o responsabilidades. Al contrario, incremente la comunicación, dedíqueles tiempo y proporcioneles oportunidades para el desarrollo de las habilidades adicionales que puedan requerirse.

- Cuando las asignaturas delegadas no satisfacen sus expectativas, no rehaga usted el trabajo. Enséñele a su subordinado lo que debe cambiar y permítale rehacer el trabajo.

Actividades de Desarrollo

- Piense en los casos en donde intervino en un proyecto o tarea sin que se lo hayan pedido. Haga una lista de las razones que tuvo para intervenir. Determine el impacto de sus acciones. Identifique lo que haría de manera diferente para evitar en el futuro los efectos negativos que eso produjo.
- En el transcurso del siguiente mes, pida a los demás que hagan una lista del número de veces de no les dio la autoridad requerida para tomar una decisión, resolver un problema o completar una tarea. Analice cada incidente y pregúntese: "¿Por qué cuestioné sus decisiones o limité su autoridad? ¿Qué podría haber hecho de manera diferente cuando les delegué la tarea o después de hacerlo?" Si su análisis revela un patrón de conducta, haga el esfuerzo de restringir su tendencia a facultar insuficientemente a sus colaboradores en esas situaciones.

Facultar a los Demás para que Encuentren Soluciones Creativas a los Problemas

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Permita a los demás que generen soluciones exigen más cambios al líder que a sus subordinados, pero no se sorprenda si sus colaboradores se resisten a asumir la responsabilidad.
- Anime a sus subordinados a que propongan diversas formas de resolver un problema.
- Se pregunta usted: "¿Qué pueden hacer mis subordinados por mí?" O dice más bien: "¿Qué puedo hacer por mis subordinados?" La primera pregunta refleja a un líder que aprovecha las habilidades de sus colaboradores y la segunda muestra a un líder que se esfuerza por desarrollar las destrezas de sus subordinados.

Actividades de Desarrollo

- Trabaje junto con sus subordinados para resolver problemas. Esto reforzará sus habilidades de colaboración y solución de problemas. Reúnase con su equipo para guiarlo a través de un proceso de solución creativa de problemas. Evalúe las lecciones aprendidas y trabaje con su equipo para aplicar en el trabajo lo que aprendieron.
- Promueva la *colaboración* y la *solución creativa de problemas* como "regla de conducta" en su equipo o entre sus colaboradores directos.

Área de Atención: Facilitar el Éxito del Equipo

Resolver Conflictos con Imparcialidad

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Las situaciones de conflicto deben ser tratadas como oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales.
- En una discusión, escuche atentamente todos los puntos de vista. Defina el problema. Repita las posiciones que defienden los miembros de cada una de las partes en conflicto, para asegurarse de que no se trata de un simple malentendido, y demuestre que entiende la opinión de los participantes. Luego, comience el proceso de solución.
- Si se desencadena un conflicto, separe a todos los involucrados. Vuelva a convocarlos cuando ambas partes se hayan tranquilizado a un nivel productivo y recuperado la compostura.

Actividades de Desarrollo

Cuando un conflicto requiere que intervenga:

1. Ayude a definir el problema en términos específicos, observables.
2. Asegúrese que cada persona escuche a la otra.
3. Ayúdelos(as) a identificar áreas de acuerdos.
4. Hágalos(as) que generen espontáneamente enfoques alternativos y posibles soluciones.
5. Elabore un plan para solucionar el problema.
6. Disponga reuniones para revisar los avances.

Crear en el Equipo una Atmósfera de Colaboración, en vez de Competencia

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Cuando alabe un desempeño destacado, vaya más allá del reconocimiento del éxito individual. Ponga el mismo énfasis en los logros del equipo y la colaboración eficaz entre equipos. Valore la importancia de la contribución de cada miembro del equipo.
- Promueva la cooperación, en vez de la competición. Asegúrese que sus subordinados fijen sus metas en armonía con los demás y que esas metas se refuerzan entre sí.
- Ayude a los miembros del equipo a llevarse mejor, compartiendo información sobre el trabajo que están haciendo. Comparta historias de trabajo, habilidades específicas, éxitos y talentos. Ayude a los miembros del equipo a entender, valorar y aprovechar las diferencias que existen entre ellos para realizar un mejor trabajo.
- Brinde orientación constructiva a aquellos subordinados que usted ve menospreciar a otros miembros del equipo.

Promover Consenso en las Decisiones

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Esfuércese por lograr consenso a fin de incrementar el compromiso con la decisión final. Genere respaldo a las decisiones involucrando al equipo en la evaluación de enfoques alternativos.
- Cuando seleccione personas para que participen en reuniones de toma de decisiones, asegúrese de que estén representados todos los grupos pertinentes. Antes de proceder, solicite las apreciaciones de otras personas que debe involucrar.
- Se debe proporcionar la misma información y premisas previas a cada miembro del equipo que está ayudando a llegar a un consenso.
- Practique el arte del compromiso, creando situaciones que satisfagan las necesidades de todos los involucrados.

Actividades de Desarrollo

Refiérase a la siguiente lista de control cuando dirige una reunión para la toma de decisiones por consenso. Espere hasta que haya revisado cada aseveración, antes de determinar que ha llegado a un consenso.

- El acuerdo (decisión, solución o plan) satisface o excede sus necesidades
- El acuerdo satisface o excede las necesidades individuales de los demás miembros del equipo
- El acuerdo tiene que ver, en primer término, con el motivo para crear el equipo
- Todos en el equipo de toma de decisiones por consenso apoyarán el acuerdo

Dirigir al Equipo en la Formulación de Metas que Complementan la Misión de la Organización

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- En lo posible, involucre al equipo en la formulación de metas que sean consistentes con la misión global de su organización y ayuden a alcanzarla. Involucrando a sus subordinados puede contribuir a que se sientan dueños de las metas que escriben y se comprometan a alcanzarlas.
- Asegúrese que las metas escritas contengan verbos de acción y resultados medibles, así como fechas, tiempos y costos específicos, además de restricciones de recursos.
- Asegúrese de que todos entiendan las metas del equipo, así como el rol de cada uno en alcanzarlas.
- Para asegurar el logro de una meta, usted puede requerir supervisar su avance a intervalos específicos y, si es necesario, revisar los objetivos. Mantenga informados a todos acerca del avance del equipo.

Actividades de Desarrollo

Pida ayuda a la Gerencia de Recursos Humanos para capacitar a su unidad de trabajo en la fijación de metas. Antes de la capacitación, estudie a fondo todo lo relativo a las metas y la misión de su organización.

Incorporar Gente Capaz Dentro del Grupo

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Revise su plan estratégico y los desafíos futuros de su unidad de trabajo. Analice la composición de gente en su equipo e identifique las habilidades que faltan. Reclute personas con destrezas que complementen a su equipo.
- Conozca el puesto para el cual lo(a) están contratando. Haga un análisis completo del trabajo para obtener una imagen clara de la experiencia y habilidades requeridas en cada posición.
- Identifique a los colaboradores que tienen éxito en su organización y considere contratar a otros con similares características y ética de trabajo.
- No contrate exclusivamente a gente parecida a usted. Eso podría resultar en un equipo con habilidades y puntos de vista restringidos. No tenga temor de contratar a alguien con habilidades y talentos diferentes a los suyos.

Actividades de Desarrollo

Analice a su equipo para ver si cubrió bien las posiciones en el pasado. Identifique a la gente que no encajó bien, como lo demuestran las renuncias, despidos, bajo rendimiento, ausentismo, conflictos excesivos. Revise los factores que evidencian una baja compatibilidad y busque las posibles razones, tales como: carencia de habilidades, estilo personal o falta de motivación. Determine las razones por las que se contrató a esas personas, tales como: procedimientos de selección y colocación, entrevistas deficientes o uso de la "corazonada" (gut feelings).

Aprovechar al Máximo los Diversos Talentos y Experiencias del Grupo

Habilidades, Conductas y Actitudes por Modificar y Practicar

- Aproveche al máximo las fortalezas y experiencias de cada persona para crear un poderoso esfuerzo de equipo.
- Muestre disposición para llevar las ideas de su gente al siguiente nivel organizacional y apóyelas con entusiasmo. Déle crédito a quién lo merece.
- Para incrementar la eficiencia, asigne nuevas tareas a sus colaboradores que posean las habilidades requeridas.
- Una disminución de la productividad puede deberse a que no se está aprovechando bien a un colaborador. Verifique que está brindando, a cada persona de su unidad de trabajo, la oportunidad de aplicar todas sus habilidades y talentos en las labores que realiza.

Actividades de Desarrollo

Usted conoció primero los talentos y experiencias de sus subordinados a través del proceso de reclutamiento. Refresque su memoria revisando sus currículum vitae y solicitudes de trabajo, asegurándose de que está aprovechando sus diversos talentos y experiencias para maximizar el desempeño en su unidad de trabajo.