

# TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP VIEW360

Informe Transformational Leadership View360 para:  
Sam Sample  
Tools4Success

6 Oct 2016



## Resumen del Informe de Feedback

### Introducción

Este Informe de Feedback le proporciona información acerca de cómo es percibido en las 7 competencias críticas requeridas para el desempeño competitivo dentro de su organización.

Este Informe de Feedback resume la información de los cuestionarios completados por el siguiente número y tipo de evaluadores:

Auto	1
Superior	1
Compañero	2
Subordinado	2
Miembro del Equipo	2

### ¿Qué me aporta este Informe?

- ✓ Definiciones de Competencias
- ✓ Resumen de Autoconciencia
- ✓ Resumen de Competencias
- ✓ Comportamientos Más Frecuentes / Menos Frecuentes
- ✓ Resumen de Comportamientos
- ✓ Comentarios finales
- ✓ Guía del Plan de Desarrollo

## Resumen del Informe de Feedback (Continuación)

### ¿Qué es el Liderazgo Transformacional?

El liderazgo transformacional es un de estilo de liderazgo que conduce a cambios positivos en todas aquellas personas que lo siguen. James MacGregor Burns (1978) introdujo, en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, el concepto de liderazgo transformador, hoy en día este término también se utiliza en psicología de las organizaciones.

Burns distingue entre líderes ordinarios (transaccional), aquellos que intercambian recompensas tangibles por trabajo y lealtad y líderes extraordinarios (transformacional), aquellos que se involucran con los seguidores. Se centró en las necesidades intrínsecas de orden superior e incrementó la conciencia sobre el significado de los resultados específicos y nuevas formas en las que podrían lograr los resultados. Más tarde, el investigador Bernard M. Bass amplió las ideas originales de Burns para desarrollar lo que se conoce hoy como Teoría del Liderazgo Transformacional.

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional se puede definir en base al impacto que tiene sobre los seguidores. Los seguidores de un líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y según las cualidades del líder transformacional, están dispuestos a trabajar más de lo esperado. Un líder transformacional ofrece a sus seguidores algo más que trabajar para su beneficio propio, proporciona a los seguidores una misión y una visión inspiradora y les dan una identidad. El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (denominado anteriormente como carisma), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual.

### ¿Cuáles son los elementos de Liderazgo Transformacional?

El Liderazgo Transformacional 360 evalúa estratégicamente las áreas transformacionales (habilidades que fomentan, estimulan y hacen participar a los individuos para obtener resultados excelentes) y las áreas transaccionales (habilidades que permiten a la organización funcionar y utilizar todos los recursos de manera eficiente). El informe de feedback ofrece una comparación de uno mismo con otros resultados relativos a competencias específicas en cada una de estas áreas.

### Investigación actual del Liderazgo Transformacional

La investigación actual apoya una asociación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y la satisfacción del seguidor con el líder, es decir, la motivación del seguidor y el rendimiento de trabajo del líder (Judge & Piccolo, 2004). Los resultados actuales sugieren también que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional están muy relacionados, por lo que es difícil separar sus efectos. Por último, existen muchos estudios transculturales recientes (Judge & Piccolo, 2004) en los que se considera que hay una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

## Nombre de los Encuestados

Sam Sample	Auto
Rater1 Test1	Superior
Rater2 Test2	Compañero
Rater3 Test3	Compañero
Rater4 Test4	Subordinado
Rater5 Test5	Subordinado
Rater6 Test6	Miembro del Equipo
Rater7 Test7	Miembro del Equipo

## Definiciones de Competencias

### Transformacional

**Descripción**

*Crea y comunica una visión clara del futuro y logra apoyo y confianza.*

**Estimulación intelectual**

*Estimula a los otros a trabajar al máximo; Proporciona metas de trabajo ambiciosas, pero alcanzables.*

**Tratamiento de las personas como individuos**

*Construye relaciones de cooperación con los demás; Modifica el modo de trabajar con otros. Escucha y considera los puntos de vista de los demás.*

**Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional**

*Entrena y desarrolla el talento individual, creando un equipo de alto rendimiento.*

### Transaccional

**Establecimiento de objetivos**

*Define estrategias para el equipo, organiza los recursos para lograr los objetivos y logra resultados utilizando una planificación realista.*

**Seguimiento del rendimiento y control**

*Se asegura de que los proyectos, tareas y asignaciones se completan a tiempo y con calidad; administra de manera eficaz el rendimiento individual.*

**Feedback**

*Mantiene a la gente al día sobre el progreso del trabajo y proporciona información en el momento oportuno*

## Definiciones de Competencias (Continuación)

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

1	Casi nunca
2	Con poca frecuencia
3	A veces
4	Con frecuencia
5	Casi siempre
NC	No observable "NS/NC"

## Introducción al Índice de Autoconciencia

### INTRODUCCION

Algunos estudios sugieren que el conocimiento de uno mismo sobre sus fortalezas y sus áreas potenciales de desarrollo, es importante para el éxito y desempeño del trabajo. El **Índice de Autoconciencia** ofrece la posibilidad de comparar sus propias puntuaciones con las de otros grupos (ej. superiores, subordinados, compañeros) en las competencias más importantes evaluadas por **Transformational Leadership View360**.

Las puntuaciones han sido promedias y son comparadas con las suyas propias y estan graficamente mostradas en uno de los cuatro cuadrantes que aparecen a continuación. El **Índice de Autoconciencia** puede ser clasificado de 4 formas distintas:

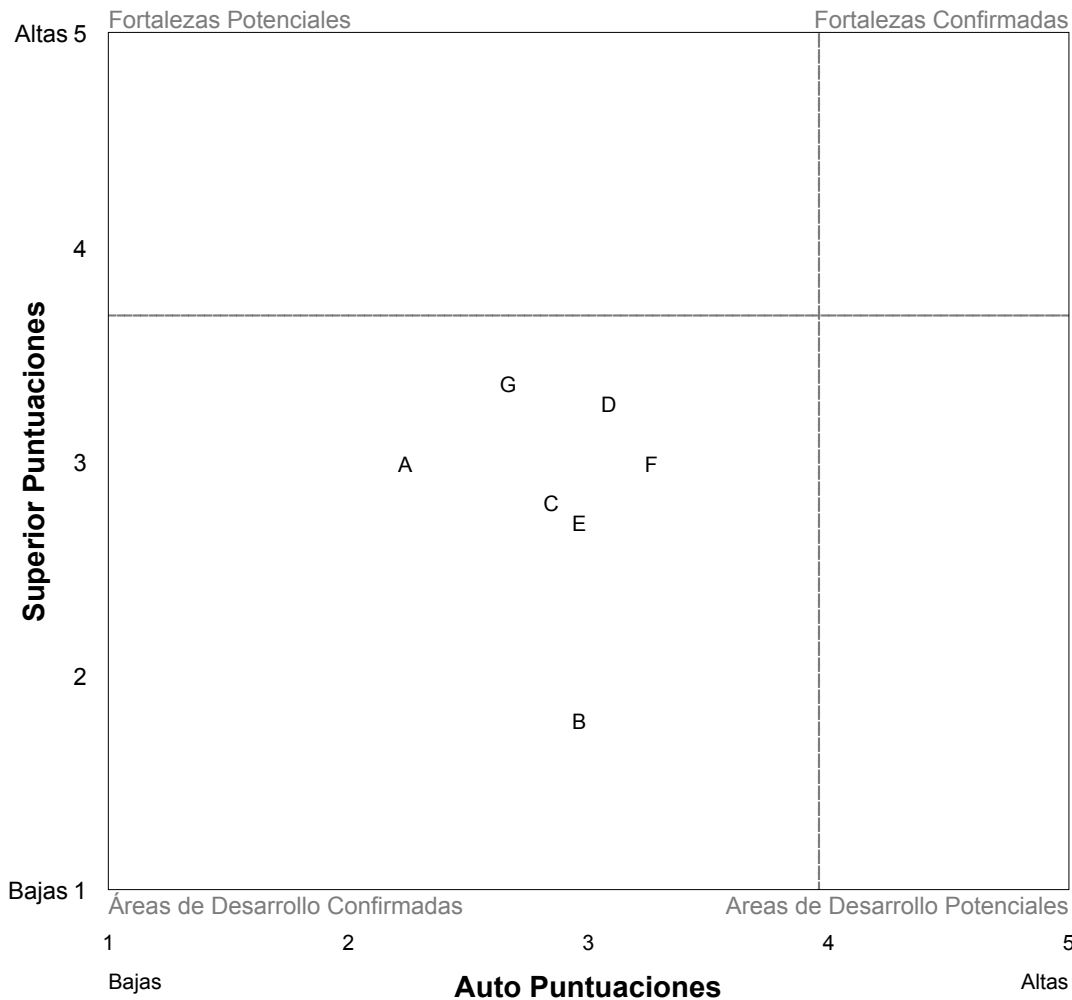
- ✓ Fortalezas Potenciales - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más alta por parte del grupo de evaluadores que la suya propia
- ✓ Fortalezas Confirmadas - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más alta por su parte y por parte del grupo de evaluadores
- ✓ Áreas de Desarrollo Potenciales - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más baja por parte del grupo de evaluadores que la suya propia
- ✓ Áreas de Desarrollo Confirmadas - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más baja por su parte que por el grupo de evaluadores

<b>OTROS PUNTUACIONES</b>	Altas	Fortalezas Potenciales	Fortalezas Confirmadas
	Bajas	Áreas de Desarrollo Confirmadas	Áreas de Desarrollo Potenciales
		Bajas	Altas
		<b>AUTOEVALUACIONES</b>	

### COMO UTILIZAR EL ÍNDICE DE AUTOCONCIENCIA

- ✓ Examine qué competencias específicas están dentro de cada uno de estos cuadrantes.
- ✓ A continuación, es importante que examine los temas de estas competencias a ver cómo se pueden o no relacionar lógicamente unos con otros. Es importante que explote las habilidades que pertenecen a las categorías de Fortalezas Confirmadas o Potenciales.
- ✓ Finalmente, considere posibles modos de enanzar las habilidades y la eficacia en aquellas que han sido categorizadas como Áreas de Desarrollo Confirmadas o Potenciales.

## Índice de Autoconciencia Auto - Superior (N = 1)



### Puntuaciones Medias

Auto   Superior

#### Áreas de Desarrollo Confirmadas

A. Descripción	2.29	3.00
B. Estimulación intelectual	3.00	1.86
C. Tratamiento de las personas como individuos	2.86	2.86
D. Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional	3.14	3.29
E. Establecimiento de objetivos	3.00	2.71
F. Seguimiento del rendimiento y control	3.29	3.00
G. Feedback	2.71	3.43



## Introducción de las Competencias

### Cómo interpretar los Gráficos

Los gráficos de barras que aparecen a continuación, comparan sus percepciones con las de sus grupos de evaluadores, usando las puntuaciones medias para cada una de 7 competencias de Transformational Leadership View360. Cada categoría y las puntuaciones de los grupos de evaluadores se mostrarán por separado en los gráficos con las puntuaciones medias y el total de evaluadores en la parte derecha. La línea que aparece en cada gráfico proporciona el rango de puntuación para cada grupo. Las competencias se presentan en orden descendente según las puntuaciones medias de todos los evaluadores.

Diferencias de medio punto o más en las puntuaciones de los grupos de evaluadores pueden sugerir diferencias de percepción importantes. Los gráficos de Transformational Leadership View360 son sencillos de entender y de interpretar. Usted y sus evaluadores puntuaron con una escala del 1 al 5 los siguientes comportamientos observables:

En el gráfico de barras las puntuaciones se indican como se muestra a continuación:

- 1 Casi nunca
- 2 Con poca frecuencia
- 3 A veces
- 4 Con frecuencia
- 5 Casi siempre
- NC No observable "NS/NC"

## Introducción de las Competencias (Continuación)

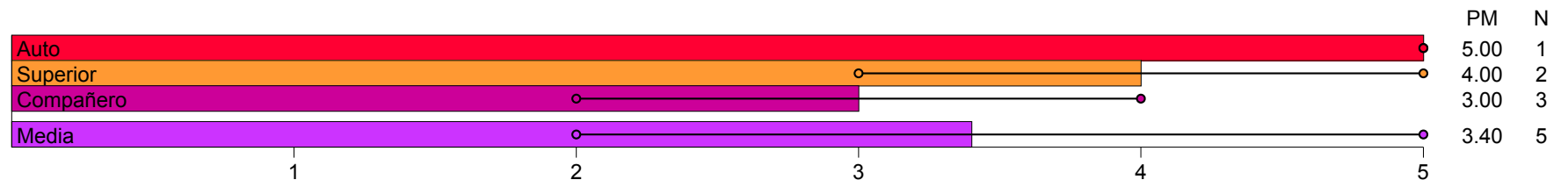
**PA** - PA significa Protección de Anonimato, surge cuando el número de respuestas de un grupo de evaluadores determinado es inferior al mínimo estipulado, por lo tanto, la puntuación no se muestra para proteger el anonimato.

**NR** - NR significa que no hay Respuestas por parte de un grupo de evaluadores en particular.

**N** - N muestra el Número de evaluadores que han proporcionado respuesta a las preguntas en esta competencia.

**PM** - PM es la Puntuación Media y se corresponde con la longitud de la barra.

### Ejemplo



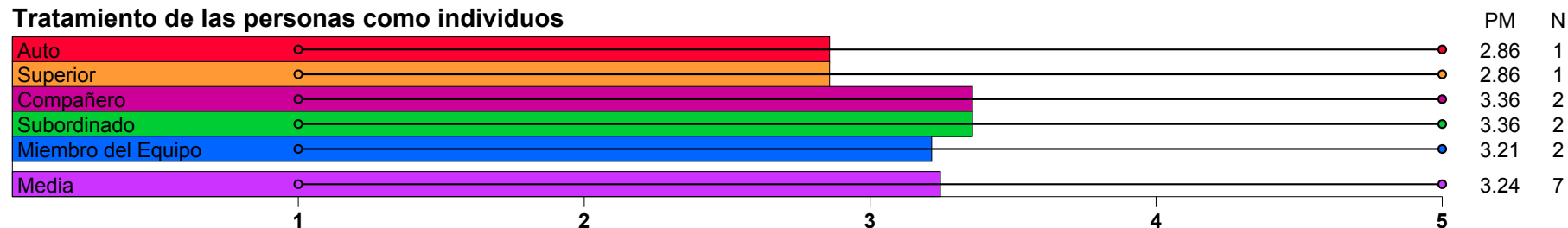
**Líneas de Rango** - muestran el rango de las puntuaciones, de la más baja a la más alta.

### Escala de Evaluación

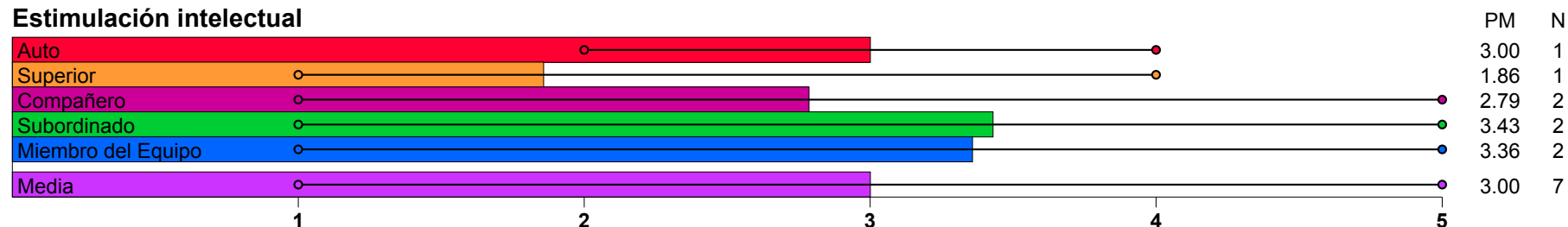
1 = Casi nunca    2 = Con poca frecuencia    3 = A veces    4 = Con frecuencia    5 = Casi siempre

## Resumen de Competencias

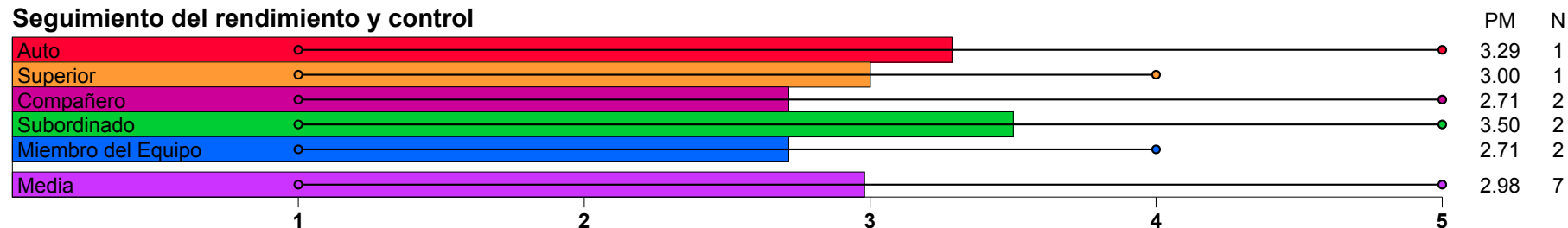
### Tratamiento de las personas como individuos



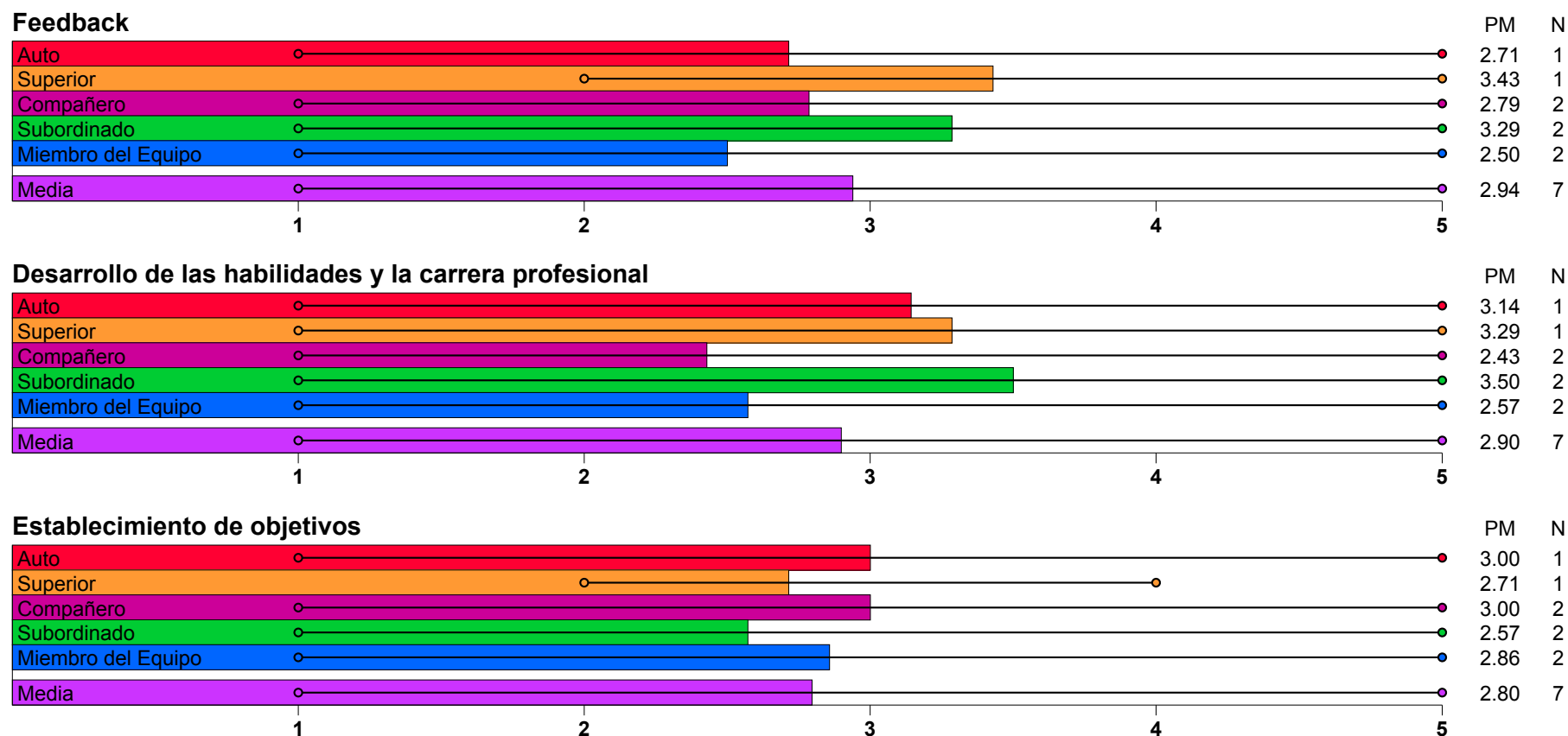
### Estimulación intelectual



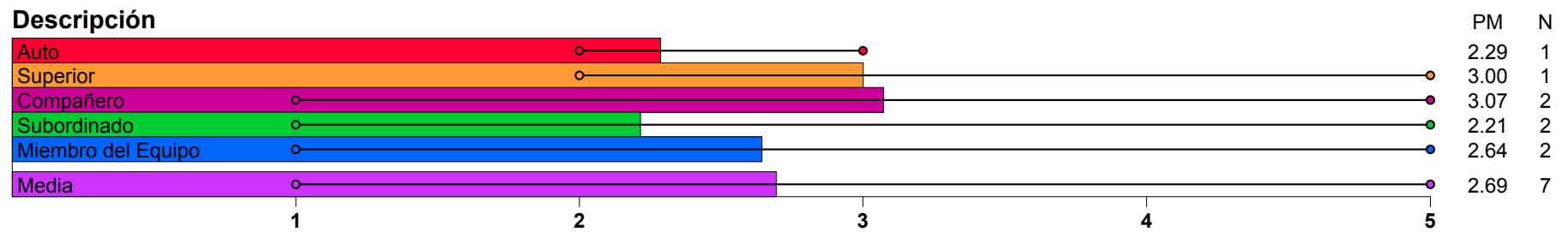
### Seguimiento del rendimiento y control



## Resumen de Competencias (Continuación)



## Resumen de Competencias (Continuación)



## Comportamientos Más Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos se identifican según sus evaluadores como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
4.00	Influye sobre personas que están fuera de su control directo para llevar a cabo las tareas, proyectos y asignaciones.	Feedback
4.00	Reconoce y responde a los pensamientos y los sentimientos no expresados (comportamiento no verbal ).	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Construye relaciones de colaboración con sus colegas inmediatos y compañeros.	Tratamiento de las personas como individuos
3.71	Escucha a los demás para comprenderles.	Tratamiento de las personas como individuos
3.71	Identifica las fortalezas de las personas y las áreas potenciales de desarrollo.	Seguimiento del rendimiento y control
3.57	Cambian su estilo personal y su punto de vista dependiendo con la persona que estén tratando.	Tratamiento de las personas como individuos
3.57	Organiza y proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Establecimiento de objetivos
3.57	Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	Estimulación intelectual
3.57	Anima a los demás a evaluar críticamente sus ideas, argumentos y sugerencias.	Estimulación intelectual
3.43	Utiliza los errores como una oportunidad para aprender.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
3.43	Identifica los problemas en sus primeras etapas.	Seguimiento del rendimiento y control
3.43	Crea una visión clara del futuro.	Descripción

## Comportamientos Más Frecuentes - Auto

Estos comportamientos fueron identificados por usted como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
5.00	Anima a conseguir el desarrollo personal y profesional.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
5.00	Utiliza los errores como una oportunidad para aprender.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
5.00	Influye sobre personas que están fuera de su control directo para llevar a cabo las tareas, proyectos y asignaciones.	Feedback
5.00	Trata a las personas de una manera justa y como individuos únicos.	Tratamiento de las personas como individuos
5.00	Identifica las fortalezas de las personas y las áreas potenciales de desarrollo.	Seguimiento del rendimiento y control
5.00	Persiste para alcanzar los objetivos a pesar de los problemas y desafíos o hasta que ya no se pueda persistir mas.	Establecimiento de objetivos
5.00	Define y comunica los objetivos y estrategias para el equipo.	Establecimiento de objetivos
4.00	Organiza y proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Establecimiento de objetivos
4.00	Ofrece feedback sobre el rendimiento de forma clara, concreta y relacionado con el comportamiento.	Feedback
4.00	Anima a otros a trabajar a su nivel mas alto y aprovecha las fortalezas personales.	Estimulación intelectual
4.00	Hace preguntas e averigua cómo poner a prueba otros modos de pensar.	Estimulación intelectual
4.00	Construye un equipo de colaboración y de alto rendimiento.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
4.00	Comenta y analiza el rendimiento individual regularmente.	Seguimiento del rendimiento y control

## Comportamientos Más Frecuentes - Auto

Puntuación	Comportamiento	Competencia
4.00	Controla sin interferir (controla el rendimiento, pero autoriza a otros a tomar decisiones y emprender acciones para lograr resultados.	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Identifica los problemas en sus primeras etapas.	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Construye relaciones de colaboración con sus colegas inmediatos y compañeros.	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Reconoce las diferentes capacidades y fortalezas de los individuos.	Tratamiento de las personas como individuos



## Comportamientos Más Frecuentes - Superior

Los siguientes comportamientos se identifican según el grupo de evaluadores Superior como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
5.00	Construye relaciones de colaboración con sus colegas inmediatos y compañeros.	Tratamiento de las personas como individuos
5.00	Demuestra altos estándares e integridad personal.	Descripción
5.00	Habla sobre los objetivos de carrera de la gente y y planifica el futuro con ellos.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
5.00	Construye un equipo de colaboración y de alto rendimiento.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
5.00	Ofrece feedback sobre el rendimiento de forma clara, concreta y relacionado con el comportamiento.	Feedback
5.00	Hace preguntas e investiga para aclarar lo que dice la gente.	Feedback
4.00	Inspira confianza en sus metas y objetivos estratégicos.	Descripción
4.00	Crea una visión clara del futuro.	Descripción
4.00	Controla sin interferir (controla el rendimiento, pero autoriza a otros a tomar decisiones y emprender acciones para lograr resultados).	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Identifica las fortalezas de las personas y las áreas potenciales de desarrollo.	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Identifica los problemas en sus primeras etapas.	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Influye sobre personas que están fuera de su control directo para llevar a cabo las tareas, proyectos y asignaciones.	Feedback
4.00	Persiste para alcanzar los objetivos a pesar de los problemas y desafíos o hasta que ya no se pueda persistir mas.	Establecimiento de objetivos

## Comportamientos Más Frecuentes - Superior

Puntuación	Comportamiento	Competencia
4.00	Reconoce y responde a los pensamientos y los sentimientos no expresados (comportamiento no verbal ).	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Reconoce las diferentes capacidades y fortalezas de los individuos.	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Utiliza los errores como una oportunidad para aprender.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
4.00	Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	Estimulación intelectual

## Comportamientos Más Frecuentes - Compañero

Los siguientes comportamientos se identifican según el grupo de evaluadores Compañero como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
4.50	Controla que los planes estén en curso (realiza un seguimiento y controla el progreso de las metas, tareas y proyectos).	Seguimiento del rendimiento y control
4.50	Establece un ejemplo envidiable para que otros lo sigan.	Descripción
4.50	Influye sobre personas que están fuera de su control directo para llevar a cabo las tareas, proyectos y asignaciones.	Feedback
4.50	Construye relaciones de colaboración con sus colegas inmediatos y compañeros.	Tratamiento de las personas como individuos
4.50	Reconoce y responde a los pensamientos y los sentimientos no expresados (comportamiento no verbal ).	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	Estimulación intelectual
4.00	Controla sin interferir (controla el rendimiento, pero autoriza a otros a tomar decisiones y emprender acciones para lograr resultados).	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Considera varias opciones y alternativas antes de tomar una decisión.	Establecimiento de objetivos
4.00	Organiza y proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Establecimiento de objetivos
4.00	Trata de entender el punto de vista de la otra persona.	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Cambian su estilo personal y su punto de vista dependiendo con la persona que estén tratando.	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Construye un equipo de colaboración y de alto rendimiento.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional

## Comportamientos Más Frecuentes - Subordinado

Los siguientes comportamientos se identifican según el grupo de evaluadores Subordinado como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
5.00	Identifica las fortalezas de las personas y las áreas potenciales de desarrollo.	Seguimiento del rendimiento y control
5.00	Escucha a los demás para comprenderles.	Tratamiento de las personas como individuos
4.50	Identifica los problemas en sus primeras etapas.	Seguimiento del rendimiento y control
4.50	Desarrolla procesos y procedimientos para controlar el rendimiento individual y de equipo.	Seguimiento del rendimiento y control
4.50	Anima a conseguir el desarrollo personal y profesional.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
4.50	Reconoce y responde a los pensamientos y los sentimientos no expresados (comportamiento no verbal ).	Tratamiento de las personas como individuos
4.50	Ofrece tareas, proyectos y asignaciones ambiciosas pero alcanzables.	Estimulación intelectual
4.50	Anima a los demás a evaluar críticamente sus ideas, argumentos y sugerencias.	Estimulación intelectual
4.00	Comenta y analiza el rendimiento individual regularmente.	Seguimiento del rendimiento y control
4.00	Ofrece feedback sobre el rendimiento de forma clara, concreta y relacionado con el comportamiento.	Feedback
4.00	Inspira a la gente a seguir un plan.	Descripción
4.00	Utiliza los errores como una oportunidad para aprender.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional

## Comportamientos Más Frecuentes - Subordinado

Puntuación	Comportamiento	Competencia
4.00	Entrena, forma y desarrolla a las personas.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
4.00	Apoya el desarrollo de los empleados y las iniciativas de formación.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional

## Comportamientos Más Frecuentes - Miembro del Equipo

Los siguientes comportamientos se identifican según el grupo de evaluadores Miembro del Equipo como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
4.50	Cambian su estilo personal y su punto de vista dependiendo con la persona que estén tratando.	Tratamiento de las personas como individuos
4.50	Influye sobre personas que están fuera de su control directo para llevar a cabo las tareas, proyectos y asignaciones.	Feedback
4.50	Organiza y proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Establecimiento de objetivos
4.50	Hace preguntas e averigua cómo poner a prueba otros modos de pensar.	Estimulación intelectual
4.00	Escucha a los demás para comprenderles.	Tratamiento de las personas como individuos
4.00	Anima a los demás a evaluar críticamente sus ideas, argumentos y sugerencias.	Estimulación intelectual
4.00	Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	Estimulación intelectual
3.50	Construye relaciones de colaboración con sus colegas inmediatos y compañeros.	Tratamiento de las personas como individuos
3.50	Define y comunica los objetivos y estrategias para el equipo.	Establecimiento de objetivos
3.50	Identifica los problemas en sus primeras etapas.	Seguimiento del rendimiento y control
3.50	Entrena, forma y desarrolla a las personas.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional

## Comportamientos Menos Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos han sido identificados por sus evaluadores como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.86	Utiliza el tiempo de los demás con eficacia.	Seguimiento del rendimiento y control
1.86	Motiva e inspira a su equipo hacia los objetivos estratégicos y los planes de la organización.	Descripción
2.29	Establece objetivos claros y normas de funcionamiento.	Establecimiento de objetivos
2.29	Logra objetivos a través de una planificación realista.	Establecimiento de objetivos
2.29	Reconoce las diferentes capacidades y fortalezas de los individuos.	Tratamiento de las personas como individuos
2.29	Inspira confianza en sus metas y objetivos estratégicos.	Descripción
2.29	Anima a otros a desafiar el status quo y tomar riesgos prudentes.	Estimulación intelectual
2.29	Mantiene a la gente informada sobre el avance de los trabajos y las tareas.	Feedback
2.43	Trata a las personas de una manera justa y como individuos únicos.	Tratamiento de las personas como individuos
2.43	Es capaz de pensar más allá de lo inmediato (muestra una perspectiva a largo plazo en los planes y objetivos).	Establecimiento de objetivos
2.43	Ofrece feedback sobre el rendimiento individual de manera oportuna y permanente.	Feedback

## Comportamientos Menos Frecuentes - Auto

Los siguientes comportamientos han sido identificados por usted mismo como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.00	Logra objetivos a través de una planificación realista.	Establecimiento de objetivos
1.00	Delega en otros ofreciendo así una oportunidad de desarrollo.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
1.00	Trata de entender el punto de vista de la otra persona.	Tratamiento de las personas como individuos
1.00	Cambian su estilo personal y su punto de vista dependiendo con la persona que estén tratando.	Tratamiento de las personas como individuos
1.00	Desarrolla procesos y procedimientos para controlar el rendimiento individual y de equipo.	Seguimiento del rendimiento y control
1.00	Responde a las preguntas de forma clara y concisa.	Feedback
2.00	Entrena, forma y desarrolla a las personas.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.00	Habla sobre los objetivos de carrera de la gente y y planifica el futuro con ellos.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.00	Hace preguntas e investiga para aclarar lo que dice la gente.	Feedback
2.00	Mantiene a la gente informada sobre el avance de los trabajos y las tareas.	Feedback
2.00	Ofrece feedback sobre el rendimiento individual de manera oportuna y permanente.	Feedback
2.00	Considera varias opciones y alternativas antes de tomar una decisión.	Establecimiento de objetivos
2.00	Establece objetivos claros y normas de funcionamiento.	Establecimiento de objetivos



## Comportamientos Menos Frecuentes - Auto

Puntuación	Comportamiento	Competencia
2.00	Es capaz de pensar más allá de lo inmediato (muestra una perspectiva a largo plazo en los planes y objetivos).	Establecimiento de objetivos
2.00	Inspira confianza en sus metas y objetivos estratégicos.	Descripción
2.00	Crea una visión clara del futuro.	Descripción
2.00	Establece un ejemplo envidiable para que otros lo sigan.	Descripción
2.00	Logra la aceptación y el apoyo a sus ideas.	Descripción
2.00	Inspira a la gente a seguir un plan.	Descripción
2.00	Reconoce y responde a los pensamientos y los sentimientos no expresados (comportamiento no verbal ).	Tratamiento de las personas como individuos
2.00	Utiliza el tiempo de los demás con eficacia.	Seguimiento del rendimiento y control
2.00	Anima a los demás a evaluar críticamente sus ideas, argumentos y sugerencias.	Estimulación intelectual
2.00	Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	Estimulación intelectual

## Comportamientos Menos Frecuentes - Superior

Los siguientes comportamientos han sido identificados por el grupo de evaluadores Superior como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.00	Hace preguntas e averigua cómo poner a prueba otros modos de pensar.	Estimulación intelectual
1.00	Ofrece tareas, proyectos y asignaciones ambiciosas pero alcanzables.	Estimulación intelectual
1.00	Anima a otros a desafiar el status quo y tomar riesgos prudentes.	Estimulación intelectual
1.00	Analiza rápidamente los datos relevantes y mejorando así la comprensión de los problemas.	Estimulación intelectual
1.00	Trata de entender el punto de vista de la otra persona.	Tratamiento de las personas como individuos
1.00	Cambian su estilo personal y su punto de vista dependiendo con la persona que estén tratando.	Tratamiento de las personas como individuos
1.00	Controla que los planes estén en curso (realiza un seguimiento y controla el progreso de las metas, tareas y proyectos).	Seguimiento del rendimiento y control
1.00	Entrena, forma y desarrolla a las personas.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.00	Logra la aceptación y el apoyo a sus ideas.	Descripción
2.00	Establece un ejemplo envidiable para que otros lo sigan.	Descripción
2.00	Motiva e inspira a su equipo hacia los objetivos estratégicos y los planes de la organización.	Descripción
2.00	Inspira a la gente a seguir un plan.	Descripción
2.00	Apoya el desarrollo de los empleados y las iniciativas de formación.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.00	Motiva a los demás proporcionando feedback sobre su rendimiento.	Feedback

## Comportamientos Menos Frecuentes - Superior

Puntuación	Comportamiento	Competencia
2.00	Mantiene a la gente informada sobre el avance de los trabajos y las tareas.	Feedback
2.00	Utiliza el tiempo de los demás con eficacia.	Seguimiento del rendimiento y control
2.00	Trata a las personas de una manera justa y como individuos únicos.	Tratamiento de las personas como individuos
2.00	Considera varias opciones y alternativas antes de tomar una decisión.	Establecimiento de objetivos
2.00	Establece objetivos claros y normas de funcionamiento.	Establecimiento de objetivos
2.00	Logra objetivos a través de una planificación realista.	Establecimiento de objetivos
2.00	Anima a los demás a evaluar críticamente sus ideas, argumentos y sugerencias.	Estimulación intelectual

## Comportamientos Menos Frecuentes - Compañero

Los siguientes comportamientos han sido identificados por el grupo de evaluadores Compañero como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.50	Entrena, forma y desarrolla a las personas.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
1.50	Delega en otros ofreciendo así una oportunidad de desarrollo.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
1.50	Anima a conseguir el desarrollo personal y profesional.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
1.50	Ofrece tareas, proyectos y asignaciones ambiciosas pero alcanzables.	Estimulación intelectual
1.50	Reconoce las diferentes capacidades y fortalezas de los individuos.	Tratamiento de las personas como individuos
1.50	Utiliza el tiempo de los demás con eficacia.	Seguimiento del rendimiento y control
1.50	Comenta y analiza el rendimiento individual regularmente.	Seguimiento del rendimiento y control
1.50	Logra objetivos a través de una planificación realista.	Establecimiento de objetivos
2.00	Identifica los problemas en sus primeras etapas.	Seguimiento del rendimiento y control
2.00	Inspira confianza en sus metas y objetivos estratégicos.	Descripción
2.00	Anima a otros a desafiar el status quo y tomar riesgos prudentes.	Estimulación intelectual
2.00	Mantiene a la gente informada sobre el avance de los trabajos y las tareas.	Feedback

## Comportamientos Menos Frecuentes - Compañero

Puntuación	Comportamiento	Competencia
2.00	Ofrece feedback sobre el rendimiento individual de manera oportuna y permanente.	Feedback

## Comportamientos Menos Frecuentes - Subordinado

Los siguientes comportamientos han sido identificados por el grupo de evaluadores Subordinado como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.00	Inspira confianza en sus metas y objetivos estratégicos.	Descripción
1.00	Motiva e inspira a su equipo hacia los objetivos estratégicos y los planes de la organización.	Descripción
1.00	Utiliza el tiempo de los demás con eficacia.	Seguimiento del rendimiento y control
1.50	Es capaz de pensar más allá de lo inmediato (muestra una perspectiva a largo plazo en los planes y objetivos).	Establecimiento de objetivos
1.50	Establece un ejemplo envidiable para que otros lo sigan.	Descripción
2.00	Logra la aceptación y el apoyo a sus ideas.	Descripción
2.00	Reconoce las diferentes capacidades y fortalezas de los individuos.	Tratamiento de las personas como individuos
2.00	Habla sobre los objetivos de carrera de la gente y y planifica el futuro con ellos.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.50	Organiza y proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Establecimiento de objetivos
2.50	Establece objetivos claros y normas de funcionamiento.	Establecimiento de objetivos
2.50	Define y comunica los objetivos y estrategias para el equipo.	Establecimiento de objetivos
2.50	Logra objetivos a través de una planificación realista.	Establecimiento de objetivos
2.50	Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	Estimulación intelectual
2.50	Analiza rápidamente los datos relevantes y mejorando así la comprensión de los problemas.	Estimulación intelectual
2.50	Demuestra altos estándares e integridad personal.	Descripción

## Comportamientos Menos Frecuentes - Subordinado

Puntuación	Comportamiento	Competencia
2.50	Mantiene a la gente informada sobre el avance de los trabajos y las tareas.	Feedback
2.50	Trata de entender el punto de vista de la otra persona.	Tratamiento de las personas como individuos
2.50	Trata a las personas de una manera justa y como individuos únicos.	Tratamiento de las personas como individuos
2.50	Controla sin interferir (controla el rendimiento, pero autoriza a otros a tomar decisiones y emprender acciones para lograr resultados).	Seguimiento del rendimiento y control
2.50	Construye un equipo de colaboración y de alto rendimiento.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional

## Comportamientos Menos Frecuentes - Miembro del Equipo

Los siguientes comportamientos han sido identificados por el grupo de evaluadores Miembro del Equipo como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.50	Ofrece feedback sobre el rendimiento individual de manera oportuna y permanente.	Feedback
2.00	Establece objetivos claros y normas de funcionamiento.	Establecimiento de objetivos
2.00	Considera varias opciones y alternativas antes de tomar una decisión.	Establecimiento de objetivos
2.00	Motiva a los demás proporcionando feedback sobre su rendimiento.	Feedback
2.00	Ofrece feedback sobre el rendimiento de forma clara, concreta y relacionado con el comportamiento.	Feedback
2.00	Responde a las preguntas de forma clara y concisa.	Feedback
2.00	Anima a conseguir el desarrollo personal y profesional.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.00	Habla sobre los objetivos de carrera de la gente y y planifica el futuro con ellos.	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional
2.00	Comenta y analiza el rendimiento individual regularmente.	Seguimiento del rendimiento y control
2.00	Motiva e inspira a su equipo hacia los objetivos estratégicos y los planes de la organización.	Descripción



## Resumen de Comportamientos

La puntuación media de cada una de las competencias de Transformational Leadership View360 se resume a continuación en cada una de las categorías (Con una escala del 1 al 5, teniendo en cuenta que las puntuaciones más altas se corresponden a los comportamientos observados más frecuentemente). Si el símbolo **AP** aparece en lugar de la puntuación significa "Anonimato Protegido" (Por ejemplo: Si el total de personas es menor a un número específico de gente dentro de un grupo de evaluadores la puntuación no se muestra con la finalidad de proteger el anonimato). Si aparece el símbolo **NR** en lugar de la puntuación significa que no hay respuestas registradas dentro de un grupo de evaluadores en particular. Las competencias se presentan en orden descendente según las puntuaciones medias de todos los evaluadores.

El número en paréntesis al lado de la puntuación media es un índice o medida de la conformidad de los evaluadores. El rango de evaluadores para esta medida estadística de conformidad es de 0 a 1 donde "1" representa el acuerdo total de todos los evaluadores. Una cuenta cercana a "0" sugiere que allí existe un nivel más amplio de desacuerdo entre los evaluadores y sus percepciones de con qué frecuencia Usted demuestra acciones específicas o comportamientos concretos. Cuanto más alta es esta puntuación, mayor la consistencia y acuerdo entre los evaluadores. Una puntuación de menos de .50 podría sugerir que debe interpretar los resultados con precaución ya que esto podría no representar una indicación exacta de como usted es percibido por todos los grupos de evaluadores.

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
<b>Tratamiento de las personas como individuos</b>	<b>2.86 (0.27)</b>	<b>2.86 (0.27)</b>	<b>3.36 (0.36)</b>	<b>3.36 (0.30)</b>	<b>3.21 (0.24)</b>	<b>3.24 (0.29)</b>
Reconoce y responde a los pensamientos y los sentimientos no expresados (comportamiento no verbal ).	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.75)	4.50 (0.75)	3.00 (0.00)	4.00 (0.35)
Construye relaciones de colaboración con sus colegas inmediatos y compañeros.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.75)	3.50 (0.75)	3.50 (0.25)	4.00 (0.47)
Escucha a los demás para comprenderles.	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.50 (0.75)	5.00 (1.00)	4.00 (0.50)	3.71 (0.42)
Cambian su estilo personal y su punto de vista dependiendo con la persona que estén tratando.	1.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.00 (0.50)	3.50 (0.25)	4.50 (0.75)	3.57 (0.25)
Trata de entender el punto de vista de la otra persona.	1.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.00 (0.50)	2.50 (0.25)	2.50 (0.75)	2.71 (0.31)
Trata a las personas de una manera justa y como individuos únicos.	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.75)	2.50 (0.75)	2.50 (0.25)	2.43 (0.55)

## Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
<b>Tratamiento de las personas como individuos</b>	<b>2.86 (0.27)</b>	<b>2.86 (0.27)</b>	<b>3.36 (0.36)</b>	<b>3.36 (0.30)</b>	<b>3.21 (0.24)</b>	<b>3.24 (0.29)</b>
Reconoce las diferentes capacidades y fortalezas de los individuos.	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	1.50 (0.75)	2.00 (0.50)	2.50 (0.25)	2.29 (0.36)
<b>Estimulación intelectual</b>	<b>3.00 (0.62)</b>	<b>1.86 (0.44)</b>	<b>2.79 (0.40)</b>	<b>3.43 (0.41)</b>	<b>3.36 (0.38)</b>	<b>3.00 (0.35)</b>
Anima a los demás a evaluar críticamente sus ideas, argumentos y sugerencias.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.00 (0.50)	4.50 (0.75)	4.00 (1.00)	3.57 (0.48)
Demuestra la capacidad de vender los beneficios de las nuevas ideas.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.25)	4.00 (0.50)	3.57 (0.41)
Anima a otros a trabajar a su nivel mas alto y aprovecha las fortalezas personales.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.50 (0.25)	3.50 (0.75)	2.50 (0.75)	3.14 (0.51)
Hace preguntas e averigua cómo poner a prueba otros modos de pensar.	4.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.50 (0.75)	3.50 (0.25)	4.50 (0.75)	3.14 (0.27)
Ofrece tareas, proyectos y asignaciones ambiciosas pero alcanzables.	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	1.50 (0.75)	4.50 (0.75)	3.00 (0.50)	2.71 (0.26)
Analiza rápidamente los datos relevantes y mejorando así la comprensión de los problemas.	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	3.00 (0.50)	2.50 (0.75)	3.00 (0.00)	2.57 (0.30)
Anima a otros a desafiar el status quo y tomar riesgos prudentes.	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.00 (0.50)	3.00 (1.00)	2.50 (0.75)	2.29 (0.56)
<b>Seguimiento del rendimiento y control</b>	<b>3.29 (0.36)</b>	<b>3.00 (0.47)</b>	<b>2.71 (0.33)</b>	<b>3.50 (0.27)</b>	<b>2.71 (0.42)</b>	<b>2.98 (0.33)</b>
Identifica las fortalezas de las personas y las áreas potenciales de desarrollo.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.50)	5.00 (1.00)	3.00 (0.50)	3.71 (0.42)
Identifica los problemas en sus primeras etapas.	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.75)	3.50 (0.75)	3.43 (0.48)

## Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
<b>Seguimiento del rendimiento y control</b>	<b>3.29 (0.36)</b>	<b>3.00 (0.47)</b>	<b>2.71 (0.33)</b>	<b>3.50 (0.27)</b>	<b>2.71 (0.42)</b>	<b>2.98 (0.33)</b>
Controla sin interferir (controla el rendimiento, pero autoriza a otros a tomar decisiones y emprender acciones para lograr resultados).	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.25)	2.50 (0.25)	3.14 (0.32)
Desarrolla procesos y procedimientos para controlar el rendimiento individual y de equipo.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.50 (0.25)	4.50 (0.75)	2.50 (0.25)	3.14 (0.27)
Controla que los planes estén en curso (realiza un seguimiento y controla el progreso de las metas, tareas y proyectos).	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.50 (0.75)	3.00 (1.00)	2.50 (0.75)	3.00 (0.40)
Comenta y analiza el rendimiento individual regularmente.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.50 (0.75)	4.00 (1.00)	2.00 (0.50)	2.57 (0.41)
Utiliza el tiempo de los demás con eficacia.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	1.50 (0.75)	1.00 (1.00)	3.00 (0.50)	1.86 (0.51)
<b>Feedback</b>	<b>2.71 (0.36)</b>	<b>3.43 (0.41)</b>	<b>2.79 (0.40)</b>	<b>3.29 (0.45)</b>	<b>2.50 (0.38)</b>	<b>2.94 (0.38)</b>
Influye sobre personas que están fuera de su control directo para llevar a cabo las tareas, proyectos y asignaciones.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.75)	3.00 (0.50)	4.50 (0.75)	4.00 (0.54)
Hace preguntas e investiga para aclarar lo que dice la gente.	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.75)	3.50 (0.25)	3.00 (0.50)	3.29 (0.36)
Ofrece feedback sobre el rendimiento de forma clara, concreta y relacionado con el comportamiento.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.75)	4.00 (1.00)	2.00 (0.50)	3.14 (0.38)
Responde a las preguntas de forma clara y concisa.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.50 (0.75)	2.00 (0.50)	2.86 (0.58)
Motiva a los demás proporcionando feedback sobre su rendimiento.	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.00 (0.00)	3.00 (0.50)	2.00 (0.50)	2.57 (0.30)
Ofrece feedback sobre el rendimiento individual de manera oportuna y permanente.	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (0.50)	3.50 (0.75)	1.50 (0.75)	2.43 (0.48)
Mantiene a la gente informada sobre el avance de los trabajos y las tareas.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.25)	2.50 (0.75)	2.29 (0.56)

## Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
<b>Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional</b>	<b>3.14 (0.27)</b>	<b>3.29 (0.31)</b>	<b>2.43 (0.35)</b>	<b>3.50 (0.44)</b>	<b>2.57 (0.41)</b>	<b>2.90 (0.34)</b>
Utiliza los errores como una oportunidad para aprender.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.50 (0.25)	4.00 (1.00)	2.50 (0.25)	3.43 (0.35)
Construye un equipo de colaboración y de alto rendimiento.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.75)	2.50 (0.75)	3.29 (0.48)
Apoya el desarrollo de los empleados y las iniciativas de formación.	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.75)	4.00 (1.00)	2.50 (0.25)	2.86 (0.44)
Entrena, forma y desarrolla a las personas.	2.00 (1.00)	1.00 (1.00)	1.50 (0.75)	4.00 (1.00)	3.50 (0.25)	2.71 (0.26)
Anima a conseguir el desarrollo personal y profesional.	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.50 (0.75)	4.50 (0.75)	2.00 (1.00)	2.71 (0.36)
Delega en otros ofreciendo así una oportunidad de desarrollo.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.50 (0.75)	3.50 (0.25)	3.00 (0.50)	2.71 (0.36)
Habla sobre los objetivos de carrera de la gente y y planifica el futuro con ellos.	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.25)	2.00 (0.50)	2.00 (1.00)	2.57 (0.30)
<b>Establecimiento de objetivos</b>	<b>3.00 (0.24)</b>	<b>2.71 (0.65)</b>	<b>3.00 (0.43)</b>	<b>2.57 (0.44)</b>	<b>2.86 (0.35)</b>	<b>2.80 (0.43)</b>
Organiza y proporciona los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.00 (0.50)	2.50 (0.75)	4.50 (0.75)	3.57 (0.48)
Persiste para alcanzar los objetivos a pesar de los problemas y desafíos o hasta que ya no se pueda persistir mas.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.50)	3.00 (0.50)	2.50 (0.75)	3.00 (0.54)
Define y comunica los objetivos y estrategias para el equipo.	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (0.50)	2.50 (0.75)	3.50 (0.75)	3.00 (0.62)
Considera varias opciones y alternativas antes de tomar una decisión.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.50)	3.50 (0.25)	2.00 (0.50)	3.00 (0.29)
Es capaz de pensar más allá de lo inmediato (muestra una perspectiva a largo plazo en los planes y objetivos).	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.50 (0.75)	2.50 (0.75)	2.43 (0.64)
Logra objetivos a través de una planificación realista.	1.00 (1.00)	2.00 (1.00)	1.50 (0.75)	2.50 (0.75)	3.00 (0.00)	2.29 (0.36)

## Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
<b>Establecimiento de objetivos</b>	<b>3.00 (0.24)</b>	<b>2.71 (0.65)</b>	<b>3.00 (0.43)</b>	<b>2.57 (0.44)</b>	<b>2.86 (0.35)</b>	<b>2.80 (0.43)</b>
Establece objetivos claros y normas de funcionamiento.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.75)	2.50 (0.25)	2.00 (0.50)	2.29 (0.48)
<b>Descripción</b>	<b>2.29 (0.77)</b>	<b>3.00 (0.40)</b>	<b>3.07 (0.36)</b>	<b>2.21 (0.40)</b>	<b>2.64 (0.36)</b>	<b>2.69 (0.35)</b>
Crea una visión clara del futuro.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.50 (0.25)	3.50 (0.75)	3.00 (0.00)	3.43 (0.30)
Demuestra altos estándares e integridad personal.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.50)	2.50 (0.75)	3.00 (0.50)	3.14 (0.44)
Inspira a la gente a seguir un plan.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.75)	4.00 (0.50)	2.50 (0.25)	2.86 (0.38)
Establece un ejemplo envidiable para que otros lo sigan.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.75)	1.50 (0.75)	2.50 (0.25)	2.71 (0.26)
Logra la aceptación y el apoyo a sus ideas.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.75)	2.00 (1.00)	2.50 (0.75)	2.57 (0.64)
Inspira confianza en sus metas y objetivos estratégicos.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.00 (0.50)	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.29 (0.42)
Motiva e inspira a su equipo hacia los objetivos estratégicos y los planes de la organización.	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.25)	1.00 (1.00)	2.00 (0.50)	1.86 (0.44)

## Introducción a los Comentarios finales

Usted y sus evaluadores tuvieron la oportunidad de proporcionar comentarios escritos acerca de sus fortalezas y áreas de desarrollo posibles.

Estos comentarios se proporcionan en las páginas a continuación y están incluidos sin identificar el evaluador para asegurar la confidencialidad.

- ✓ Por favor proporcione comentarios por escrito a tener en cuenta con respecto a lo que el individuo podría estar haciendo para ser más eficaz.
- ✓ Por favor proporcione comentarios por escrito a tener en cuenta con respecto a lo que el individuo podría estar haciendo para ser menos eficaz.
- ✓ Por favor proporcione comentarios por escrito a tener en cuenta con respecto a lo que el individuo puede hacer de manera diferente para ser eficaz.

Compare los comentarios finales proporcionados en las páginas a continuación con los gráficos y el resto de información del informe de feedback.

Por favor, tenga en cuenta que no todos los comentarios serán fáciles de entender - no todo el mundo puede proporcionar feedback concreto, específico y constructivo.

Es importante buscar tendencias o temas cuando lea estos comentarios - es fácil encontrar un comentario algo desagradable o hasta parcial. Sin embargo, si un número de comentarios enfocan un área específica usted podría poner un mayor énfasis sobre estos comportamientos específicos para cambiar o realzar su eficacia total.

Las siguientes preguntas pueden ser útiles para analizar los comentarios finales

- ✓ ¿Los comentarios son consistentes y refuerzan el resto de feedback que ha recibido?
- ✓ ¿Añaden alguna nueva información acerca de su eficacia?
- ✓ ¿Puede observar alguna tendencia en los comentarios?
- ✓ ¿Cómo puede realzar sus fortalezas?
- ✓ ¿Qué áreas se compromete a desarrollar en su plan de acción?

**Resumen de Comentarios finales**  
**Hacer más**

**Resumen de Comentarios finales (Continuación)**  
**Hacer menos**



**Resumen de Comentarios finales (Continuación)**  
**Hacer diferente**

## Guía de Plan de Desarrollo

### Examinando su Informe de Feedback de Transformational Leadership View360

Las reacciones a su informe de feedback Transformational Leadership View360 le proporcionarán información que no es sólo útil para interpretar los resultados, ya que, además, le ayudará a decidir que es lo que puede hacer con ellos. Empiece con sus sentimientos acerca de los resultados.

Si tuvieras que expresar en una sola palabra lo que sientes, qué palabra utilizarías:

---

---

¿Por qué el resultado le hace sentir así?

---

---

¿Qué ideas nuevas, si hay alguna, ha obtenido de los resultados?

---

---

¿Cómo son sus autopuntuaciones comparadas con las de otros grupos? ¿Qué tendencia puede observar, hay algo que le sorprende o que confirme?

---

---

¿Qué experiencias o feedback por parte de otros consideras coherente con estos resultados? ¿Qué experiencias o feedback por parte de otros consideras incoherente con estos resultados?

---

---

## Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

### Decidiendo en qué Competencias trabajar

La tabla a continuación resume las 7 Transformational Leadership View360 competencias. Ponga una cruz al lado de las que usted puntuaría como más importantes en su posición actual. La segunda columna refleja las competencias que los otros evaluadores han identificado como áreas de desarrollo preferidas. Ponga una cruz al lado de aquellas competencias que los demás han visto como áreas de desarrollo potenciales. Si alguna competencia tiene una cruz en las dos columnas, esto nos sugiere que nos encontramos ante una área de desarrollo crítica. Deberían ser fijadas como objetivos en su Plan de Desarrollo.

Grupo de Competencias	Competencia	Importancia	Desarrollo
<b>Transformacional</b>	Descripción		
	Estimulación intelectual		
	Tratamiento de las personas como individuos		
	Desarrollo de las habilidades y la carrera profesional		
<b>Transaccional</b>	Establecimiento de objetivos		
	Seguimiento del rendimiento y control		
	Feedback		

## Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

### Decidiendo en qué Competencias trabajar (Continuación)

Enumere tres fortalezas basándose en sus resultados de Transformational Leadership View360:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Enumere tres áreas de desarrollo basandose en los resultados de Transformational Leadership View360:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Desarrollar habilidades puede ser muy desafiante ya que casi siempre significa cambiar un comportamiento por una nueva pauta de comportamiento. ¡Esto no es fácil! Las investigaciones sugieren que un cambio que se desea hacer suele ser más exitoso cuando:

- ✓ La competencia deseada está definida específicamente
- ✓ Existe compromiso y motivación para cambiar el comportamiento
- ✓ El plan de acción se comparte con otros
- ✓ Se realiza un análisis de las razones potenciales de la falta de éxito
- ✓ Otras personas apoyan el cambio de comportamiento
- ✓ Los resultados del comportamiento son visibles y pueden medirse

## Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

La hoja de trabajo de plan de acción en la página siguiente le ayudará a desarrollar las habilidades que ha identificado basada en los resultados de su Transformational Leadership View360. Cuando empiece su plan de acción, considere lo siguiente:

- ✓ Céntrese en ser específico
- ✓ Use las recomendaciones de su informe de feedback para basar su plan de comportamiento
- ✓ Mantenga su plan sencillo y póngalo por escrito
- ✓ Defina cómo observar y evaluar los resultados

## Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

Competencia:	
Actividades de Desarrollo:	Fechas Objetivo:
Apoyo/Recursos Necesarios:	
Medición del Éxito:	
Resultados:	