

ManagerView360

INFORME PARA:

Sample Participant

Envisia Learning

26 de febrero de 2024 **CONFIDENCIAL**







Introducción

El informe de valoración de ManagerView360 es un instrumento diseñado para proporcionar un enfoque en la comunicación específica, la gestión de tareas/proyectos y las fortalezas de las competencias interpersonales y las necesidades de desarrollo. Este informe de retroalimentación le brinda información sobre cómo se le percibe en 20 competencias críticas de supervisión y gestión necesarias para un desempeño laboral efectivo.

En este informe

Este informe contiene las siguientes secciones:

Definiciones de Competencias

Índice de Autoconciencia

Cómo Interpretar los Gráficos

Resultados por Grupo de Competencia

Resultados por Competencia

Comportamientos Más Frecuentes / Menos Frecuentes

Resumen de Comportamientos

Comentarios Abiertos

Guía del Plan de Desarrollo

Número de respuestas

Esta tabla resume el tipo y el número de evaluadores a los que se invitó a proporcionar comentarios y cuántos respondieron.

Tipo de evaluador	Número de evaluadores	Respuestas enviadas
Auto	1	1
Superior	1	1
Compañero	3	3
Subordinado	3	3
Miembro del Equipo	3	3



Definiciones de Competencias

Habilidades de Comunicación

Escucha

Capacidad de escuchar y comunicarse con otros.

Feedback bidireccional

Capacidad de mantener a otros informados de una manera oportuna.

Comunicación escrita

Capacidad de expresar pensamientos escritos e ideas de manera clara y concisa.

Comunicación oral

Capacidad de trasmitir pensamientos e ideas de manera clara y concisa.

Presentación oral

Capacidad de presentar puntos de vista individuales y compatibles con la organización a grupos de manera clara y persuasiva.

Fija metas

Capacidad de compartir una visión común y desarrollar objetivos estratégicos para la organización.

Habilidades de Administración de tareas

Planea/Organiza

Capacidad de establecer objetivos medibles y realistas y de asignar recursos (gente, presupuesto, materiales, etc.).

Delega

Capacidad de asignar el trabajo, clarificar expectativas y definir cómo el desempeño individual será evaluado.

Controla

Capacidad de desarrollar procedimientos para evaluar y supervisar actividades de trabajo y tareas diarias.

Revisión del desempeño

Capacidad de proporcionar feedback y dirigir revisiones de desempeño oportunas y eficaces.

Administración del desempeño

Capacidad de ofrecer a otros una información regular y clara sobre su desempeño y ofrecer apoyo cuando surgen los problemas.

Reconocimiento/Recompensa

Capacidad de recompensar y reconocer el desempeño de una manera oportuna y apropiada.

Habilidades Interpersonales

Desarrollo de equipo

Capacidad de crear y desarrollar equipos de alto rendimiento, motivados y unidos.

Sensibilidad Interpersonal

Capacidad de llevar a cabo acciones que demuestran la consideración de sentimientos y necesidad de otros.

Manejo de conflicto

Capacidad de negociar con eficacia las diferencias interpersonales con otros.



Coaching

Capacidad de entrenar, formar y desarrollar a otros.

Liderazgo/Influencia

Capacidad de utilizar modelos interpersonales y propuestas apropiados para facilitar que el grupo logre cumplir las tareas.

Involucra a los otros

Capacidad de involucrar a otros en la planificación, toma de decisiones y en los procesos de solución de problemas.

Habilidades de Solución de problemas

Análisis estratégico de problemas

Capacidad de analizar una situación, identificar las soluciones alternativas y desarrollar acciones específicas.

Firmeza/Criterio

Capacidad y buena voluntad de tomar decisiones importantes cuando es oportuno.



Esta sección proporciona comentarios sobre su nivel de autoconciencia al comparar sus propias calificaciones con las de otros en las competencias críticas medidas por **ManagerView360**.

La 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. Otros las reconocen como fortalezas potenciales, pero usted no.

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. Representan fortalezas confirmadas: activos que puede aprovechar y capitalizar.

Áreas de Desarrollo - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más baja por parte del grupo de evaluadores que la suya propia. Usted reconoce estos como fortalezas potenciales, pero otros no.

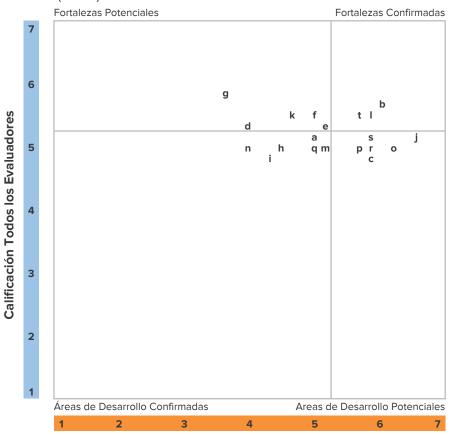
Áreas de Desarrollo Confirmadas- Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más baja por su parte que por el grupo de evaluadores. Representan áreas de desarrollo confirmadas, oportunidades en las que potencialmente centrarse.

Como Utilizar el Índice de Autoconciencia

Examine qué competencias específicas de ManagerView360 se incluyen en cada una de estas cuatro categorías. Es importante aprovechar las categorías de puntos fuertes confirmados/potenciales y, posiblemente, considerar formas de mejorar las habilidades y la eficacia en las categorías de áreas de desarrollo confirmadas/potenciales.



Auto - Todos los Evaluadores (N = 10)



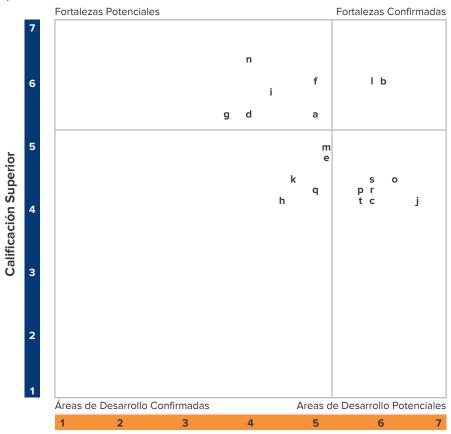
Calificación Auto

	Auto	Todos los Evaluadores
Fortalezas Potenciales		
d. Comunicación oral	4.00	5.30
e. Presentación oral	5.20	5.26
f. Fija metas	5.00	5.40
g. Planea/Organiza	3.60	5.74
k. Administración del desempeño	4.80	5.50
Áreas de Desarrollo Confirmadas		
a. Escucha	5.00	5.24
h. Delega	4.60	5.10
i. Controla	4.40	4.94
m. Desarrollo de equipo	5.20	5.00
n. Sensibilidad Interpersonal	4.00	5.08
q. Liderazgo/Influencia	5.00	5.14

	Auto	Todos los Evaluadores
Fortalezas Confirmadas		
b. Feedback bidireccional	6.00	5.60
I. Reconocimiento/Recompensa	5.80	5.54
t. Firmeza/Criterio	5.60	5.36
Areas de Desarrollo Potenciales		
c. Comunicación escrita	5.80	5.06
j. Revisión del desempeño	6.60	5.22
o. Manejo de conflicto	6.20	5.14
p. Coaching	5.60	5.02
r. Involucra a los otros	5.80	5.16
s. Análisis estratégico de problemas	5.80	5.24



Auto - Superior (N = 1)



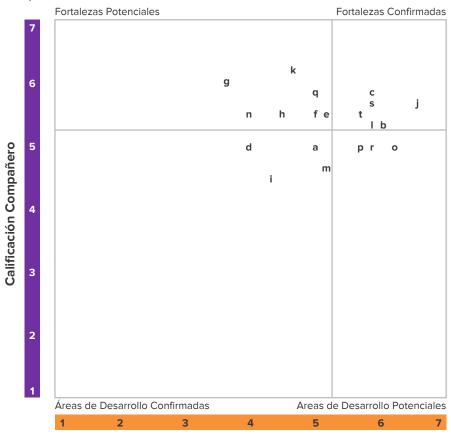
_		. /	
('2	litica	CION	Auto
∪ a	11116	10011	Auto

	Auto	Superior
Fortalezas Potenciales		
a. Escucha	5.00	5.40
d. Comunicación oral	4.00	5.40
f. Fija metas	5.00	6.00
g. Planea/Organiza	3.60	5.40
i. Controla	4.40	5.80
n. Sensibilidad Interpersonal	4.00	6.40
Áreas de Desarrollo Confirmadas		
e. Presentación oral	5.20	5.00
h. Delega	4.60	4.20
k. Administración del desempeño	4.80	4.60
m. Desarrollo de equipo	5.20	5.00
q. Liderazgo/Influencia	5.00	4.40

	Auto	Superior
Fortalezas Confirmadas		
b. Feedback bidireccional	6.00	6.00
I. Reconocimiento/Recompensa	5.80	6.00
Areas de Desarrollo Potenciales		
c. Comunicación escrita	5.80	4.40
j. Revisión del desempeño	6.60	4.20
o. Manejo de conflicto	6.20	4.60
p. Coaching	5.60	4.40
r. Involucra a los otros	5.80	4.60
s. Análisis estratégico de problemas	5.80	4.60
t. Firmeza/Criterio	5.60	4.20



Auto - Compañero (N = 3)



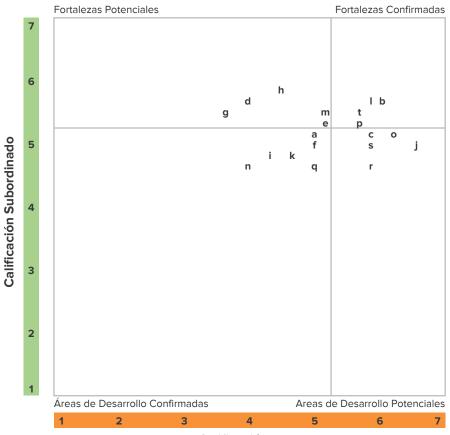
Calificacio	ón A	uto
-------------	------	-----

	Auto	Compañero
Fortalezas Potenciales		
e. Presentación oral	5.20	5.40
f. Fija metas	5.00	5.53
g. Planea/Organiza	3.60	5.93
h. Delega	4.60	5.40
k. Administración del desempeño	4.80	6.27
n. Sensibilidad Interpersonal	4.00	5.47
q. Liderazgo/Influencia	5.00	5.80
Áreas de Desarrollo Confirmadas		
a. Escucha	5.00	5.00
d. Comunicación oral	4.00	5.00
i. Controla	4.40	4.60
m. Desarrollo de equipo	5.20	4.80

	Auto	Compañero
Fortalezas Confirmadas		
b. Feedback bidireccional	6.00	5.33
c. Comunicación escrita	5.80	5.80
j. Revisión del desempeño	6.60	5.60
I. Reconocimiento/Recompensa	5.80	5.27
s. Análisis estratégico de problemas	5.80	5.60
t. Firmeza/Criterio	5.60	5.40
Areas de Desarrollo Potenciales		
o. Manejo de conflicto	6.20	5.00
p. Coaching	5.60	5.13
r. Involucra a los otros	5.80	5.07



Auto - Subordinado (N = 3)



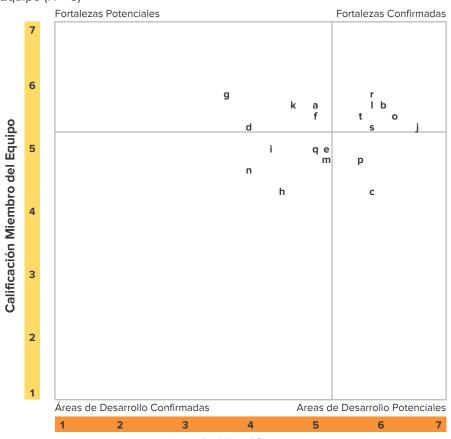
Calificación Auto

	Auto	Subordinado
Fortalezas Potenciales		
d. Comunicación oral	4.00	5.60
e. Presentación oral	5.20	5.33
g. Planea/Organiza	3.60	5.53
h. Delega	4.60	5.87
m. Desarrollo de equipo	5.20	5.33
Áreas de Desarrollo Confirmadas		
a. Escucha	5.00	5.20
f. Fija metas	5.00	5.07
i. Controla	4.40	4.93
k. Administración del desempeño	4.80	4.87
n. Sensibilidad Interpersonal	4.00	4.67
q. Liderazgo/Influencia	5.00	4.73

	Auto	Subordinado
Fortalezas Confirmadas		
b. Feedback bidireccional	6.00	5.67
I. Reconocimiento/Recompensa	5.80	5.60
p. Coaching	5.60	5.27
t. Firmeza/Criterio	5.60	5.53
Areas de Desarrollo Potenciales		
c. Comunicación escrita	5.80	5.20
j. Revisión del desempeño	6.60	5.07
o. Manejo de conflicto	6.20	5.20
r. Involucra a los otros	5.80	4.80
s. Análisis estratégico de problemas	5.80	5.00



Auto - Miembro del Equipo (N = 3)



Calificación Auto

	Auto	Miembro del Equipo
Fortalezas Potenciales		
a. Escucha	5.00	5.47
d. Comunicación oral	4.00	5.27
f. Fija metas	5.00	5.40
g. Planea/Organiza	3.60	5.87
k. Administración del desempeño	4.80	5.67
Áreas de Desarrollo Confirmadas		
e. Presentación oral	5.20	5.13
h. Delega	4.60	4.33
i. Controla	4.40	5.00
m. Desarrollo de equipo	5.20	4.87
n. Sensibilidad Interpersonal	4.00	4.67
q. Liderazgo/Influencia	5.00	5.13

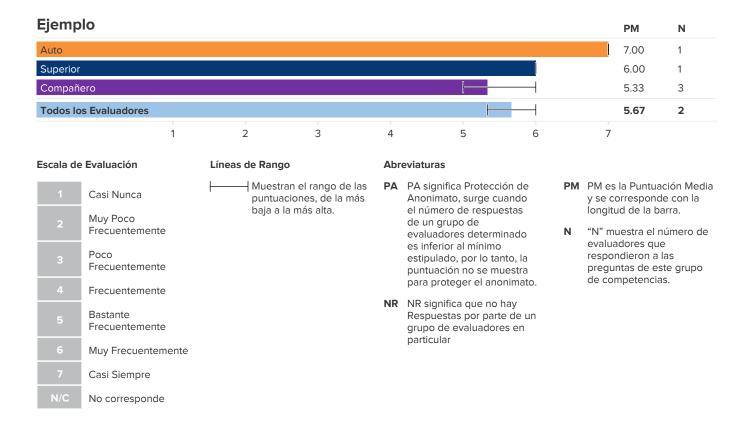
	Auto	Miembro del Equipo
Fortalezas Confirmadas		
b. Feedback bidireccional	6.00	5.67
j. Revisión del desempeño	6.60	5.33
I. Reconocimiento/Recompensa	5.80	5.60
o. Manejo de conflicto	6.20	5.40
r. Involucra a los otros	5.80	5.80
s. Análisis estratégico de problemas	5.80	5.33
t. Firmeza/Criterio	5.60	5.53
Areas de Desarrollo Potenciales		
c. Comunicación escrita	5.80	4.40
p. Coaching	5.60	4.87



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 uno de los 4 factores de ManagerView360. 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. Los competencias se presentan en orden descendente según las puntuaciones medias de todos los evaluadores.

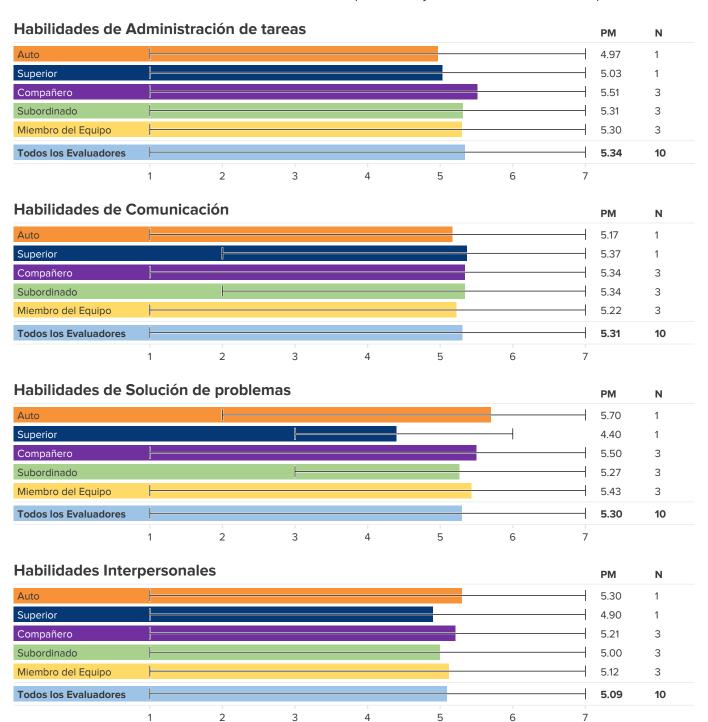
Diferencias de medio punto o más en las puntuaciones de los grupos de evaluadores pueden sugerir diferencias de percepción importantes.



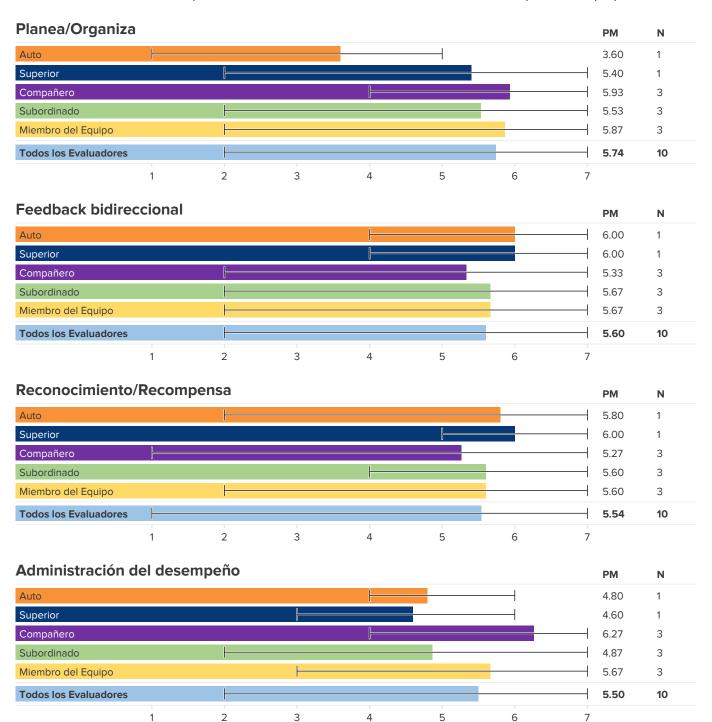


Resultados por Grupos de Competencias

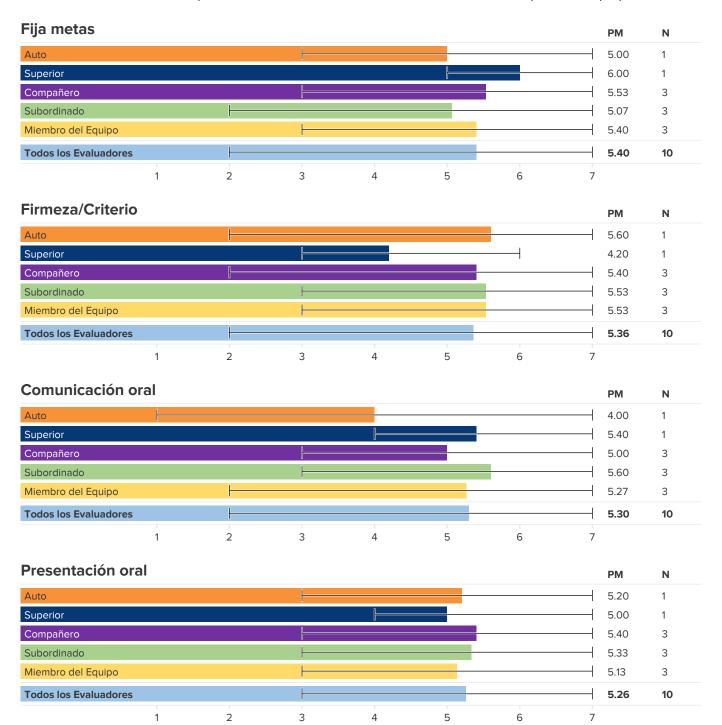
Esta sección proporciona una descripción general de los 4 grupos de competencias: Habilidades de Comunicación, Habilidades de Administración de tareas, Habilidades Interpersonales y Habilidades de Solución de problemas.



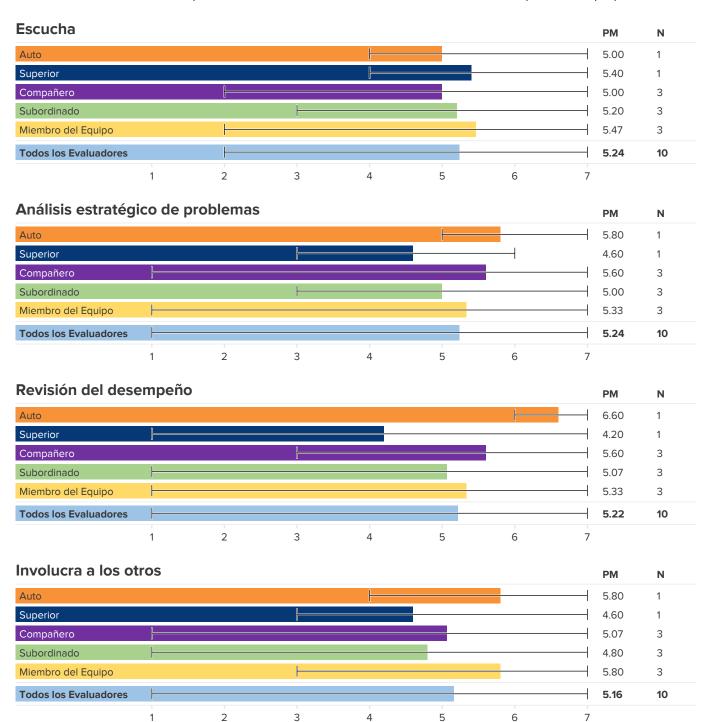




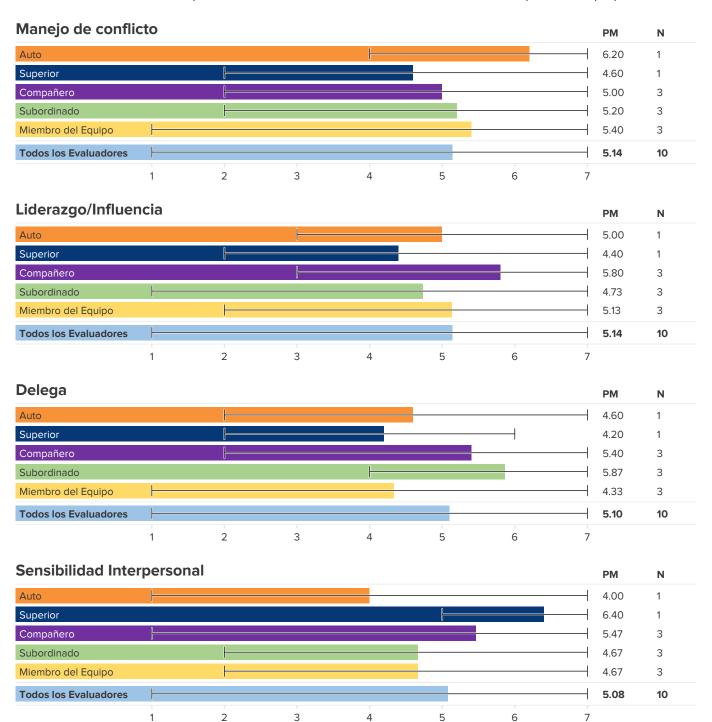




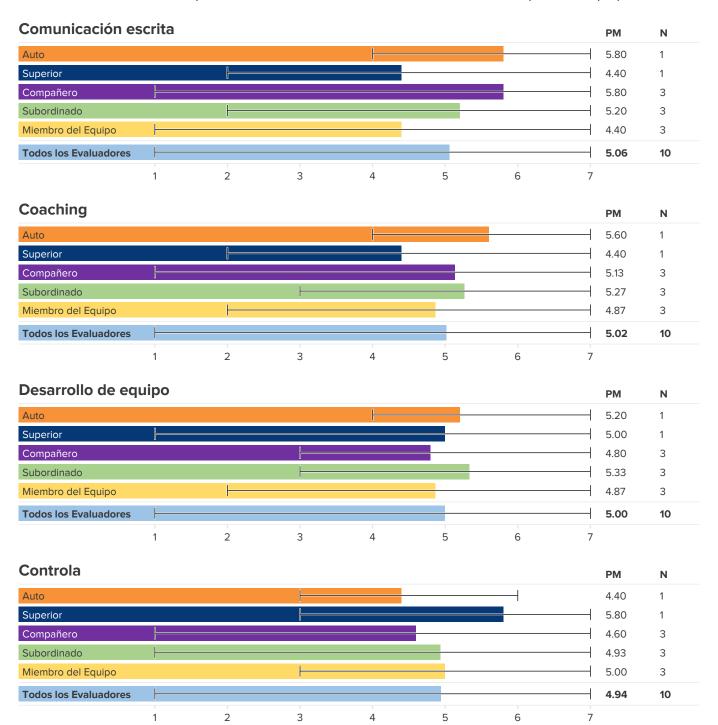














Comportamientos Más Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos fueron identificados por sus evaluadores como sus comportamientos demostrados con mayor frecuencia y están agrupados por competencia relevante. Están ordenados por rango de modo que el primer elemento se perciba como su comportamiento demostrado con mayor frecuencia. El número de evaluadores se muestra para cada nivel de calificación del comportamiento. Un cuadrado gris indica su propia autoevaluación sobre este comportamiento (Nota: si no hay un cuadrado gris presente para un elemento, significa que no proporcionó una respuesta en la escala del 1 al 7).

Estos representan comportamientos percibidos por otros como practicados con frecuencia. Como tal, debe considerar formas de continuar aprovechando estos comportamientos como fortalezas. Si un evaluador eligió N/C para un comportamiento, su respuesta no se incluye en esta sección.

Escala de Evaluación

1	Casi Nunca
2	Muy Poco Frecuentemente
3	Poco Frecuentemente
4	Frecuentemente
5	Bastante Frecuentemente
6	Muy Frecuentemente
7	Casi Siempre
N/C	No corresponde

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Mantiene contacto cercano y comunicación con los empleados (mantiene a otros informados).	Feedback bidireccional	0	0	1	0	0	4	5	6.20
Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	Feedback bidireccional	0	0	0	2	0	2	6	6.20
Durante el período de evaluación, promueve discusiones continuas sobre su desempeño con los empleados.	Revisión del desempeño	0	0	0	1	1	3	5	6.20
Recapitula lo que los empleados dicen para aclarar lo entendido (p.ej., utiliza afirmaciones como, "Me parece que usted dice")	Escucha	0	0	0	0	2	5	3	6.10
Propone posibles soluciones, de las que todos salen beneficiados cuando surgen conflictos, busca el acuerdo para acciones específicas.	Manejo de conflicto	0	0	1	1	0	2	6	6.10
Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	Fija metas	0	1	0	0	1	2	6	6.10
Mantiene la información de manera organizada (p. ej., documentos, datos, expedientes, archivos).	Planea/Organiza	0	0	0	1	3	1	5	6.00
Proporciona feedback positivo e inmediato, cuando los proyectos y asignaciones se llevan a cabo exitosamente.	Reconocimiento/Recompens a	0	0	0	1	2	4	3	5.90
Desarrolla planes a largo y corto plazo tomando en consideración información relevante de costo, programación y recursos.	Planea/Organiza	0	0	0	2	2	1	5	5.90
Se resiste a actuar a la defensiva y mantiene la mente abierta cuando los demás no están de acuerdo.	Manejo de conflicto	0	0	2	1	0	0	7	5.90



Comportamientos Más Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos fueron identificados por sus evaluadores como sus comportamientos demostrados con mayor frecuencia y están agrupados por competencia relevante. Están ordenados por rango de modo que el primer elemento se perciba como su comportamiento demostrado con mayor frecuencia. El número de evaluadores se muestra para cada nivel de calificación del comportamiento. Un cuadrado gris indica su propia autoevaluación sobre este comportamiento (Nota: si no hay un cuadrado gris presente para un elemento, significa que no proporcionó una respuesta en la escala del 1 al 7).

Estos representan comportamientos percibidos por otros como practicados con frecuencia. Como tal, debe considerar formas de continuar aprovechando estos comportamientos como fortalezas. Si un evaluador eligió N/C para un comportamiento, su respuesta no se incluye en esta sección.

Escala de Evaluación

1	Casi Nunca
2	Muy Poco Frecuentemente
3	Poco Frecuentemente
4	Frecuentemente
5	Bastante Frecuentemente
6	Muy Frecuentemente
7	Casi Siempre
N/C	No corresponde

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Examina y discute la causa de los problemas de disciplina y desempeño del empleado.	Administración del desempeño	0	0	1	1	1	2	5	5.90



Comportamientos Más Frecuentes - Superior

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Se resiste a actuar a la defensiva y mantiene la mente abierta cuando los demás no están de acuerdo.	Manejo de conflicto	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Expone simple y claramente información e ideas complejas.	Comunicación oral	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Propone posibles soluciones, de las que todos salen beneficiados cuando surgen conflictos, busca el acuerdo para acciones específicas.	Manejo de conflicto	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Escucha lo que las personas dicen, de manera que muestra comprensión (p. ej., usa palabras tales como: "Usted siente" o "Me parece que usted dice").	Escucha	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Se esfuerza por entender cómo se sienten los empleados.	Sensibilidad Interpersonal	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Muestra interés y considera las necesidades de otros.	Sensibilidad Interpersonal	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Estimula un clima de confianza, honestidad y apertura para con otros.	Desarrollo de equipo	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Demuestra sensibilidad hacia la diversidad de personal (p. ej., sexo, raza, identidad étnica, edad) y trata a todos los empleados de manera justa y consistente.	Sensibilidad Interpersonal	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Desarrolla sistemas para supervisar presupuestos, costos y gastos.	Controla	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Durante reuniones y presentaciones maneja las preguntas de manera responsiva y diplomática.	Presentación oral	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Solicita y valora los pensamientos, opiniones e ideas de los empleados.	Involucra a los otros	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Vigila los detalles y da seguimiento a las tareas, proyectos y asignaciones.	Controla	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	Fija metas	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Durante el período de evaluación, promueve discusiones continuas sobre su desempeño con los empleados.	Revisión del desempeño	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Mantiene contacto cercano y comunicación con los empleados (mantiene a otros informados).	Feedback bidireccional	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Desarrolla planes a largo y corto plazo tomando en consideración información relevante de costo, programación y recursos.	Planea/Organiza	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Proporciona feedback positivo e inmediato, cuando los proyectos y asignaciones se llevan a cabo exitosamente.	Reconocimiento/Recompens a	0	0	0	0	0	0	1	7.00



Comportamientos Más Frecuentes - Superior

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Capaz de ajustar el estilo interpersonal y de liderazgo para motivar e influir en los empleados.	Liderazgo/Influencia	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Establece en el trabajo una secuencia lógica de actividades y asignaciones.	Planea/Organiza	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	Feedback bidireccional	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	Coaching	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Proporciona incentivos positivos y recompensas por finalizar con éxito tareas, proyectos y asignaciones.	Reconocimiento/Recompens a	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Establece mecanismos efectivos para asegurar que el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con alta calidad.	Controla	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	Desarrollo de equipo	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Utiliza una comunicación escrita efectiva y apropiada.	Comunicación escrita	0	0	0	0	0	0	1	7.00
Comunica y fija prioridades claras a los individuos y equipos de trabajo.	Fija metas	0	0	0	0	0	0	1	7.00



Comportamientos Más Frecuentes - Compañero

Competencia	1	2	3	4	5	6	7	PM
Análisis estratégico de problemas	0	0	0	0	0	0	3	7.00
Comunicación escrita	0	0	0	0	0	0	3	7.00
Revisión del desempeño	0	0	0	0	0	0	3	7.00
Comunicación oral	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Administración del desempeño	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Presentación oral	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Administración del desempeño	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Administración del desempeño	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Liderazgo/Influencia	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Sensibilidad Interpersonal	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Sensibilidad Interpersonal	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Reconocimiento/Recompens a	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Planea/Organiza	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Análisis estratégico de problemas	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Comunicación escrita	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Feedback bidireccional	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Escucha	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Fija metas	0	0	0	0	1	0	2	6.33
	Problemas Comunicación escrita Revisión del desempeño Comunicación oral Administración del desempeño Presentación oral Administración del desempeño Administración del desempeño Liderazgo/Influencia Sensibilidad Interpersonal Sensibilidad Interpersonal Reconocimiento/Recompens a Planea/Organiza Análisis estratégico de problemas Comunicación escrita Feedback bidireccional Escucha	Comunicación escrita 0 Revisión del desempeño 0 Comunicación oral 0 Administración del desempeño 0 Presentación oral 0 Administración del desempeño 0 Administración del desempeño 0 Liderazgo/Influencia 0 Sensibilidad Interpersonal 0 Sensibilidad Interpersonal 0 Reconocimiento/Recompens a 0 Planea/Organiza 0 Análisis estratégico de problemas 0 Comunicación escrita 0 Feedback bidireccional 0 Escucha 0	Comunicación escrita 0 0 0 Revisión del desempeño 0 0 0 Comunicación oral 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 Presentación oral 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 Escucha 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	Comunicación escrita 0 0 0 0 Revisión del desempeño 0 0 0 0 Comunicación oral 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Presentación oral 0 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Esensibilidad Interpersonal 0 0 0 0 Reconocimiento/Recompens 0 0 0 0 Análisis estratégico de problemas 0 0 0 0 Feedback bidireccional 0 0 0 0 Escucha 0 0 0 0	Problemas Comunicación escrita 0 0 0 0 Revisión del desempeño 0 0 0 0 Comunicación oral 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Presentación oral 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 Liderazgo/Influencia 0 0 0 0 Sensibilidad Interpersonal 0 0 0 0 Sensibilidad Interpersonal 0 0 0 0 Reconocimiento/Recompens a 0 0 0 0 Planea/Organiza 0 0 0 0 Comunicación escrita 0 0 0 0 Feedback bidireccional 0 0 0 0	Problemas Comunicación escrita 0 0 0 0 0 Revisión del desempeño 0 0 0 0 0 0 Comunicación oral 0 0 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 0 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 0 Liderazgo/Influencia 0 0 0 0 0 0 Sensibilidad Interpersonal 0 0 0 0 1 Reconocimiento/Recompens a 0 0 0 0 0 Planea/Organiza 0 0 0 0 1 Análisis estratégico de problemas 0 0 0 0 0 Comunicación escrita 0 0 0 0 0 Escucha	Problemas Comunicación escrita 0 1 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 0 1 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 1 Administración del desempeño 0 0 0 0 1 1 Administración del desempeño 0 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 2 1 2 1 2 2 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 <th< td=""><td>Problemas Comunicación escrita 0 0 0 0 0 0 3 Revisión del desempeño 0 0 0 0 0 0 0 3 Comunicación del desempeño 0 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Liderazgo/Influencia 0 0 0 0 1 2 Sensibilidad Interpersonal 0 0 0 0 1 0 2 Reconocimiento/Recompens a 0 0 0 0 0 0 2 1 Planea</td></th<>	Problemas Comunicación escrita 0 0 0 0 0 0 3 Revisión del desempeño 0 0 0 0 0 0 0 3 Comunicación del desempeño 0 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Administración del desempeño 0 0 0 0 0 1 2 Liderazgo/Influencia 0 0 0 0 1 2 Sensibilidad Interpersonal 0 0 0 0 1 0 2 Reconocimiento/Recompens a 0 0 0 0 0 0 2 1 Planea



Comportamientos Más Frecuentes - Subordinado

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	PM
Propone posibles soluciones, de las que todos salen beneficiados cuando surgen conflictos, busca el acuerdo para acciones específicas.	Manejo de conflicto	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Completa y mantiene documentación escrita sobre el desempeño del empleado a lo largo de un período de evaluación.	Revisión del desempeño	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Desarrolla sistemas para supervisar presupuestos, costos y gastos.	Controla	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Considera las consecuencias de las decisiones.	Firmeza/Criterio	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Utiliza con efectividad la habilidad, experiencia y capacidad de otros para completar las asignaciones de trabajo.	Delega	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Elimina los obstáculos que pueden entorpecer el desempeño del empleado.	Coaching	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Comunica con efectividad los valores, opiniones y las visión de la organización.	Fija metas	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Mantiene contacto cercano y comunicación con los empleados (mantiene a otros informados).	Feedback bidireccional	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Estimula un clima de confianza, honestidad y apertura para con otros.	Desarrollo de equipo	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Recopila información, datos y aportes suficientes antes de tomar una decisión.	Firmeza/Criterio	0	0	0	0	0	2	1	6.33



Comportamientos Más Frecuentes - Miembro del Equipo

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Organiza, utiliza y maneja el tiempo productivamente.	Planea/Organiza	0	0	0	0	0	0	3	7.00
Estimula a los empleados a prepararse y participar en las reuniones para revisar la evaluación del desempeño.	Revisión del desempeño	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Intenta obtener el compromiso de los empleados para mejorar los problemas de desempeño.	Administración del desempeño	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Solicita la aportación de los empleados respecto a las decisiones, planes y problemas de la organización.	Involucra a los otros	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Recapitula lo que los empleados dicen para aclarar lo entendido (p.ej., utiliza afirmaciones como, "Me parece que usted dice")	Escucha	0	0	0	0	0	1	2	6.67
Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	Fija metas	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Se mantiene firme en sus decisiones, a menos que sea obvio que no son correctas.	Firmeza/Criterio	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Involucra a los empleados en los procesos de toma de decisiones, organización y resolución de problemas de la organización.	Involucra a los otros	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Mantiene la información de manera organizada (p. ej., documentos, datos, expedientes, archivos).	Planea/Organiza	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Apoya al equipo y activamente comunica a sus superiores las necesidades de los integrantes del equipo.	Desarrollo de equipo	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	Feedback bidireccional	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Felicita a los empleados cuando realizan sus tareas bien.	Reconocimiento/Recompens a	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Examina y discute la causa de los problemas de disciplina y desempeño del empleado.	Administración del desempeño	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Cuando toma decisiones y resuelve problemas considera alternativas y genera planes de contingencia.	Análisis estratégico de problemas	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Mantiene contacto visual apropiado cuando se comunica con otros considerando normas culturales y diferencias individuales.	Comunicación oral	0	0	0	0	1	0	2	6.33
Desarrolla sistemas para supervisar presupuestos, costos y gastos.	Controla	0	0	0	0	0	2	1	6.33
Recopila y utiliza información disponible para entender y solucionar asuntos y problemas de las organización.	Análisis estratégico de problemas	0	0	0	0	0	2	1	6.33



Comportamientos Más Frecuentes - Miembro del Equipo

Comportamientos Más Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	PM
Convence y persuade a otros para que vean una perspectiva e ideas particulares.	Liderazgo/Influencia	0	0	0	0	1	0	2	6.33



Comportamientos Menos Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos fueron identificados por sus evaluadores como los comportamientos demostrados con menos frecuencia y están agrupados por competencia relevante. Están ordenados por rango de modo que el primer elemento se perciba como el comportamiento demostrado con menos frecuencia. El número de evaluadores se muestra para cada nivel de calificación del comportamiento. Un cuadrado gris indica su propia autoevaluación sobre este comportamiento (Nota: si no hay un cuadrado gris presente para un elemento, significa que no proporcionó una respuesta en la escala del 1 al 7).

Estos representan comportamientos percibidos por otros como practicados con poca frecuencia. Como tal, debe considerar practicar estos comportamientos con más frecuencia o ayudar a otros a comprender cuando los demuestra. Si un evaluador eligió N/C para un comportamiento, su respuesta no se incluye en esta sección.

1 Casi Nunca 2 Muy Poco Frecuentemente 3 Poco Frecuentemente 4 Frecuentemente - Bastante

Escala de Evaluación

Frecuentemente

Muy

Frecuentemente

7 Casi Siempre
N/C No corresponde

Comportamientos Menos Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Da seguimiento a los empleados para supervisar la calidad y la eficacia del desempeño.	Controla	0	1	1	5	1	2	0	4.20
Cuando es necesario discutir el desempeño del empleado, se concentra en los comportamientos especificos en vez de la personalidad.	Administración del desempeño	0	1	2	3	2	2	0	4.20
Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	Manejo de conflicto	1	2	1	0	3	2	1	4.20
Involucra a los empleados en discusiones respecto a asuntos y problemas de la organización.	Involucra a los otros	1	0	1	3	2	3	0	4.40
Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	Delega	1	1	1	1	3	1	2	4.50
Espera su turno y escucha con paciencia, sin interrumpir, cuando otros hablan.	Escucha	0	0	1	5	2	2	0	4.50
Promueve la cooperación en vez de la competencia entre los empleados, grupos y equipos de trabajo.	Desarrollo de equipo	1	1	1	2	1	2	2	4.50
Proporciona a los empleados apoyo y capacitación adecuados.	Coaching	0	1	1	3	2	2	1	4.60
Resuelve conflictos interpersonales entre los empleados.	Manejo de conflicto	0	0	3	2	2	1	2	4.70
Repite y aclara puntos y preguntas importantes de otros.	Presentación oral	0	0	1	5	1	2	1	4.70



Comportamientos Menos Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos fueron identificados por sus evaluadores como los comportamientos demostrados con menos frecuencia y están agrupados por competencia relevante. Están ordenados por rango de modo que el primer elemento se perciba como el comportamiento demostrado con menos frecuencia. El número de evaluadores se muestra para cada nivel de calificación del comportamiento. Un cuadrado gris indica su propia autoevaluación sobre este comportamiento (Nota: si no hay un cuadrado gris presente para un elemento, significa que no proporcionó una respuesta en la escala del 1 al 7).

Estos representan comportamientos percibidos por otros como practicados con poca frecuencia. Como tal, debe considerar practicar estos comportamientos con más frecuencia o ayudar a otros a comprender cuando los demuestra. Si un evaluador eligió N/C para un comportamiento, su respuesta no se incluye en esta sección.

Escala de Evaluación

1	Casi Nunca
2	Muy Poco Frecuentemente
3	Poco Frecuentemente
4	Frecuentemente
5	Bastante Frecuentemente
6	Muy Frecuentemente
7	Casi Siempre
N/C	No corresponde

Comportamientos Menos Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Comunica y expresa ideas, de manera que persuade e influye en los demás.	Liderazgo/Influencia	0	1	2	1	3	1	2	4.70
Escribe información técnica de manera fácil de entender.	Comunicación escrita	1	0	1	2	3	1	2	4.70
Se esfuerza por entender cómo se sienten los empleados.	Sensibilidad Interpersonal	0	1	1	4	1	0	3	4.70
Toma decisiones oportunas basadas en información y datos adecuados.	Firmeza/Criterio	0	0	2	3	3	0	2	4.70



Comportamientos Menos Frecuentes - Superior

Comportamientos Menos Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Completa y mantiene documentación escrita sobre el desempeño del empleado a lo largo de un período de evaluación.	Revisión del desempeño	1	0	0	0	0	0	0	1.00
Promueve la cooperación en vez de la competencia entre los empleados, grupos y equipos de trabajo.	Desarrollo de equipo	1	0	0	0	0	0	0	1.00
Proporciona a los empleados apoyo y capacitación adecuados.	Coaching	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Escribe de manera clara, directa y concisa.	Comunicación escrita	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	Delega	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	Manejo de conflicto	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Organiza, utiliza y maneja el tiempo productivamente.	Planea/Organiza	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Durante el curso de las reuniones para la evaluación del empleado, se centra sobre las fortalezas del desempeño y las áreas por desarrollar.	Revisión del desempeño	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Comunica y expresa ideas, de manera que persuade e influye en los demás.	Liderazgo/Influencia	0	1	0	0	0	0	0	2.00
Forja alianzas estratégicas y redes de contactos con personas clave.	Liderazgo/Influencia	0	1	0	0	0	0	0	2.00



Comportamientos Menos Frecuentes - Compañero

Comportamientos Menos Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Involucra a los empleados en discusiones respecto a asuntos y problemas de la organización.	Involucra a los otros	1	0	0	1	1	0	0	3.33
Establece mecanismos efectivos para asegurar que el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con alta calidad.	Controla	0	0	1	2	0	0	0	3.67
Apoya al equipo y activamente comunica a sus superiores las necesidades de los integrantes del equipo.	Desarrollo de equipo	0	0	1	2	0	0	0	3.67
Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	Coaching	1	0	0	1	0	1	0	3.67
Recopila y utiliza información disponible para entender y solucionar asuntos y problemas de las organización.	Análisis estratégico de problemas	1	0	0	1	0	1	0	3.67
Mantiene un comportamiento no verbal atento y apropiado cuando se le habla.	Escucha	0	1	0	1	1	0	0	3.67
Desarrolla sistemas para supervisar presupuestos, costos y gastos.	Controla	1	0	0	0	2	0	0	3.67
Articula y enuncia con claridad, cuando habla y se comunica.	Comunicación oral	0	0	2	0	0	1	0	4.00
Mantiene a los empleados informados de manera oportuna de los asuntos relacionados con el trabajo e importantes para la organización.	Feedback bidireccional	0	1	1	0	0	0	1	4.00
Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	Manejo de conflicto	0	1	0	0	2	0	0	4.00
Espera su turno y escucha con paciencia, sin interrumpir, cuando otros hablan.	Escucha	0	0	1	1	1	0	0	4.00



Comportamientos Menos Frecuentes - Subordinado

Comportamientos Menos Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	PM
Estimula a los empleados a prepararse y participar en las reuniones para revisar la evaluación del desempeño.	Revisión del desempeño	2	0	0	0	1	0	0	2.33
Cuando es necesario discutir el desempeño del empleado, se concentra en los comportamientos especificos en vez de la personalidad.	Administración del desempeño	0	1	1	1	0	0	0	3.00
Comunica una visión del futuro de la organización e inspira el compromiso y apoyo de otros para esta visión.	Liderazgo/Influencia	1	0	1	0	0	1	0	3.33
Se esfuerza por entender cómo se sienten los empleados.	Sensibilidad Interpersonal	0	0	1	2	0	0	0	3.67
Da seguimiento a los empleados para supervisar la calidad y la eficacia del desempeño.	Controla	0	1	0	1	1	0	0	3.67
Toma decisiones oportunas basadas en información y datos adecuados.	Firmeza/Criterio	0	0	1	2	0	0	0	3.67
Demuestra sensibilidad hacia la diversidad de personal (p. ej., sexo, raza, identidad étnica, edad) y trata a todos los empleados de manera justa y consistente.	Sensibilidad Interpersonal	0	2	0	0	0	0	1	3.67
Proporciona a los empleados apoyo y capacitación adecuados.	Coaching	0	0	1	1	1	0	0	4.00
Espera su turno y escucha con paciencia, sin interrumpir, cuando otros hablan.	Escucha	0	0	0	3	0	0	0	4.00
Comunica y fija prioridades claras a los individuos y equipos de trabajo.	Fija metas	0	1	1	0	0	0	1	4.00
Cuando toma decisiones y resuelve problemas considera alternativas y genera planes de contingencia.	Análisis estratégico de problemas	0	0	1	1	1	0	0	4.00
Informa a los empleados la manera en que su trabajo está vinculado con las metas del equipo y las metas comerciales de la organización.	Fija metas	0	0	0	3	0	0	0	4.00



Comportamientos Menos Frecuentes - Miembro del Equipo

Comportamientos Menos Frecuentes	Competencia	1	2	3	4	5	6	7	РМ
Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	Delega	1	0	1	1	0	0	0	2.67
Utiliza una comunicación escrita efectiva y apropiada.	Comunicación escrita	1	0	0	1	1	0	0	3.33
Se esfuerza por entender cómo se sienten los empleados.	Sensibilidad Interpersonal	0	1	0	2	0	0	0	3.33
Proporciona respuestas claras, concisas y lógicas a las preguntas de otros.	Comunicación oral	0	1	1	0	1	0	0	3.33
En la comunicación escrita utiliza la gramática, tiempos verbales y lenguaje apropiados.	Comunicación escrita	0	0	2	0	1	0	0	3.67
Comunica y fija prioridades claras a los individuos y equipos de trabajo.	Fija metas	0	0	1	2	0	0	0	3.67
Crea y considera múltiples soluciones para un problema.	Análisis estratégico de problemas	0	1	0	1	0	1	0	4.00
Escucha lo que las personas dicen, de manera que muestra comprensión (p. ej., usa palabras tales como: "Usted siente" o "Me parece que usted dice").	Escucha	0	1	1	0	0	0	1	4.00
Muestra interés y apoya los planes de desarrollo de la carrera profesional.	Coaching	0	1	0	0	2	0	0	4.00
Estimula un clima de confianza, honestidad y apertura para con otros.	Desarrollo de equipo	0	1	0	0	2	0	0	4.00
Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	Desarrollo de equipo	0	1	0	1	0	1	0	4.00
Proporciona a los empleados feedback constante respecto al progreso y desempeño del trabajo.	Revisión del desempeño	1	0	0	1	0	0	1	4.00
Da seguimiento a los empleados para supervisar la calidad y la eficacia del desempeño.	Controla	0	0	0	3	0	0	0	4.00



La puntuación media de cada una de las competencias de ManagerView360 se resume a continuación en cada una de las categorías (Con una escala del 1 al 7), teniendo en cuenta que las puntuaciones más altas se corresponden a los comportamientos observados más frecuentemente. Las competencias se presentan en orden descendente según las puntuaciones medias de todos los evaluadores, sin incluir la puntuación propia.

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 anónimato). Si aparece el símbolo NR en lugar de la puntuación significa que no hay respuestas registradas dentro de un grupo de evaluadores en particular.

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 0.50 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.

	Auto		Superior		Compañero		Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos Evalu	s los adores
Planea/Organiza	3.60	(0.50)	5.40	(0.38)	5.93	(0.57)	5.53	(0.53)	5.87	(0.52)	5.74	(0.52)
Mantiene la información de manera organizada (p. ej., documentos, datos, expedientes, archivos).	3.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.00	(0.53)	6.00	(0.73)	6.33	(0.69)	6.00	(0.63)
Desarrolla planes a largo y corto plazo tomando en consideración información relevante de costo, programación y recursos.	5.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.00	(0.53)	5.33	(0.58)	6.00	(0.73)	5.90	(0.59)
Programa con eficacia las tareas y actividades del trabajo.	5.00	(1.00)	6.00	(1.00)	6.33	(0.69)	5.33	(0.58)	5.33	(0.58)	5.70	(0.60)
Organiza, utiliza y maneja el tiempo productivamente.	4.00	(1.00)	2.00	(1.00)	5.33	(0.69)	6.00	(0.73)	7.00	(1.00)	5.70	(0.48)
Establece en el trabajo una secuencia lógica de actividades y asignaciones.	1.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.00	(0.53)	5.00	(0.28)	4.67	(0.32)	5.40	(0.35)

	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Feedback bidireccional	6.00	(0.58)	6.00	(0.63)	5.33	(0.40)	5.67	(0.46)	5.67	(0.47)	5.60	(0.45)
Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.00	(0.53)	6.00	(0.53)	6.33	(0.84)	6.20	(0.61)
Mantiene contacto cercano y comunicación con los empleados (mantiene a otros informados).	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.33	(0.84)	6.33	(0.84)	5.67	(0.37)	6.20	(0.61)
Fomenta un clima en el que los empleados se sienten con la libertad para compartir abiertamente sus ideas y sentimientos.	4.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.00	(0.53)	5.00	(0.28)	5.33	(0.21)	5.30	(0.33)
Mantiene a los empleados informados de manera rápida y oportuna respecto a los eventos que afectan su trabajo, tareas y asignaciones.	5.00	(1.00)	6.00	(1.00)	4.33	(0.43)	5.67	(0.37)	5.33	(0.58)	5.20	(0.45)



	Auto		Super	rior	Comp	oañero	Suboi	dinado	Miem Equip	bro del o	Todo: Evalu	s los adores
Mantiene a los empleados informados de manera oportuna de los asuntos relacionados con el trabajo e importantes para la organización.	7.00	(1.00)	6.00	(1.00)	4.00	(0.28)	5.33	(0.58)	5.67	(0.69)	5.10	(0.45)



	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Reconocimiento/Recompensa	5.80	(0.35)	6.00	(0.70)	5.27	(0.44)	5.60	(0.58)	5.60	(0.55)	5.54	(0.53)
Proporciona feedback positivo e inmediato, cuando los proyectos y asignaciones se llevan a cabo exitosamente.	6.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.33	(0.84)	5.33	(0.58)	5.67	(0.84)	5.90	(0.69)
Comparte éxitos y habla sobre lo que considera un desempeño eficaz.	2.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.00	(0.73)	6.00	(0.53)	5.67	(0.58)	5.80	(0.61)
Proporciona incentivos positivos y recompensas por finalizar con éxito tareas, proyectos y asignaciones.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.00	(0.46)	5.33	(0.69)	6.00	(0.73)	5.60	(0.57)
Felicita a los empleados cuando realizan sus tareas bien.	7.00	(1.00)	5.00	(1.00)	4.67	(0.58)	5.33	(0.69)	6.33	(0.84)	5.40	(0.63)
Cuando son merecedores, recompensa a los individuos por sus esfuerzos y logros.	7.00	(1.00)	6.00	(1.00)	4.33	(0.17)	6.00	(0.53)	4.33	(0.32)	5.00	(0.30)

	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Administración del desempeño	4.80	(0.75)	4.60	(0.55)	6.27	(0.72)	4.87	(0.49)	5.67	(0.57)	5.50	(0.53)
Examina y discute la causa de los problemas de disciplina y desempeño del empleado.	6.00	(1.00)	3.00	(1.00)	6.67	(0.84)	5.67	(0.58)	6.33	(0.69)	5.90	(0.54)
Intenta obtener el compromiso de los empleados para mejorar los problemas de desempeño.	4.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.00	(0.73)	5.00	(0.73)	6.67	(0.84)	5.80	(0.67)
Comunica de manera justa y consistente los problemas de desempeño del empleado.	5.00	(1.00)	6.00	(1.00)	6.67	(0.84)	4.67	(0.58)	6.00	(0.73)	5.80	(0.61)
Establece y comunica con claridad a los empleados las metas y normas de desempeño.	4.00	(1.00)	6.00	(1.00)	6.67	(0.84)	6.00	(0.53)	4.67	(0.43)	5.80	(0.51)
Cuando es necesario discutir el desempeño del empleado, se concentra en los comportamientos especificos en vez de la personalidad.	5.00	(1.00)	3.00	(1.00)	5.33	(0.69)	3.00	(0.73)	4.67	(0.84)	4.20	(0.58)



	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Fija metas	5.00	(0.53)	6.00	(0.70)	5.53	(0.52)	5.07	(0.41)	5.40	(0.60)	5.40	(0.51)
Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.33	(0.69)	5.33	(0.21)	6.33	(0.84)	6.10	(0.50)
Establece y comunica las metas y normas del desempeño del departamento y de la organización.	7.00	(1.00)	6.00	(1.00)	6.00	(0.73)	5.67	(0.84)	5.67	(0.84)	5.80	(0.80)
Comunica con efectividad los valores, opiniones y las visión de la organización.	6.00	(1.00)	5.00	(1.00)	4.33	(0.37)	6.33	(0.69)	5.67	(0.58)	5.40	(0.48)
Informa a los empleados la manera en que su trabajo está vinculado con las metas del equipo y las metas comerciales de la organización.	3.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.00	(0.73)	4.00	(1.00)	5.67	(0.69)	4.90	(0.69)
Comunica y fija prioridades claras a los individuos y equipos de trabajo.	5.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.00	(0.53)	4.00	(0.28)	3.67	(0.84)	4.80	(0.37)

	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miembro del Equipo		Todos los Evaluadores	
Firmeza/Criterio	5.60	(0.38)	4.20	(0.61)	5.40	(0.46)	5.53	(0.53)	5.53	(0.58)	5.36	(0.51)
Toma decisiones con seguridad y rapidez cuando es necesario.	6.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.67	(0.37)	6.00	(0.53)	5.33	(0.43)	5.60	(0.46)
Considera las consecuencias de las decisiones.	6.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.00	(0.73)	6.33	(0.69)	4.67	(0.58)	5.50	(0.57)
Se mantiene firme en sus decisiones, a menos que sea obvio que no son correctas.	7.00	(1.00)	3.00	(1.00)	5.67	(0.58)	5.33	(0.58)	6.33	(0.69)	5.50	(0.52)
Recopila información, datos y aportes suficientes antes de tomar una decisión.	2.00	(1.00)	6.00	(1.00)	4.33	(0.32)	6.33	(0.84)	5.67	(0.84)	5.50	(0.52)
Toma decisiones oportunas basadas en información y datos adecuados.	7.00	(1.00)	3.00	(1.00)	5.33	(0.58)	3.67	(0.84)	5.67	(0.69)	4.70	(0.55)



	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miembro del Equipo		Todos los Evaluadores	
Comunicación oral	4.00	(0.27)	5.40	(0.66)	5.00	(0.51)	5.60	(0.56)	5.27	(0.45)	5.30	(0.51)
Mantiene contacto visual apropiado cuando se comunica con otros considerando normas culturales y diferencias individuales.	7.00	(1.00)	6.00	(1.00)	4.67	(0.84)	5.33	(0.69)	6.33	(0.69)	5.50	(0.66)
Expone simple y claramente información e ideas complejas.	3.00	(1.00)	7.00	(1.00)	4.33	(0.37)	6.00	(0.53)	5.33	(0.43)	5.40	(0.40)
Articula y enuncia con claridad, cuando habla y se comunica.	6.00	(1.00)	5.00	(1.00)	4.00	(0.53)	6.00	(0.53)	6.00	(0.53)	5.30	(0.46)
Proporciona respuestas claras, concisas y lógicas a las preguntas de otros.	1.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.67	(0.84)	6.00	(0.73)	3.33	(0.58)	5.20	(0.45)
Se expresa con claridad y solicita información de otros.	3.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.33	(0.84)	4.67	(0.58)	5.33	(0.69)	5.10	(0.69)

	Auto		Superior		Compañero		Subordinado		Miembro del Equipo		Todos los Evaluadores	
Presentación oral	5.20	(0.47)	5.00	(0.63)	5.40	(0.46)	5.33	(0.60)	5.13	(0.56)	5.26	(0.54)
Durante las reuniones y presentaciones maneja con eficacia los comentarios, quejas y desacuerdos.	7.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.67	(0.84)	4.67	(0.43)	6.00	(0.73)	5.70	(0.55)
Está preparado y organizado para las reuniones y presentaciones.	5.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.00	(0.53)	6.00	(0.73)	4.67	(0.43)	5.40	(0.50)
Durante reuniones y presentaciones maneja las preguntas de manera responsiva y diplomática.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.00	(0.53)	5.67	(0.58)	4.67	(0.69)	5.30	(0.55)
Realiza presentaciones orales de forma persuasiva, clara, lógica y organizada.	7.00	(1.00)	5.00	(1.00)	4.67	(0.43)	5.33	(0.84)	5.67	(0.58)	5.20	(0.58)
Repite y aclara puntos y preguntas importantes de otros.	3.00	(1.00)	4.00	(1.00)	4.67	(0.43)	5.00	(0.73)	4.67	(0.69)	4.70	(0.60)



	Auto		Supe	rior	Comp	oañero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Escucha	5.00	(0.58)	5.40	(0.60)	5.00	(0.44)	5.20	(0.61)	5.47	(0.49)	5.24	(0.51)
Recapitula lo que los empleados dicen para aclarar lo entendido (p.ej., utiliza afirmaciones como, "Me parece que usted dice")	4.00	(1.00)	6.00	(1.00)	6.00	(0.73)	5.67	(0.84)	6.67	(0.84)	6.10	(0.77)
Mantiene un comportamiento no verbal atento y apropiado cuando se le habla.	4.00	(1.00)	6.00	(1.00)	3.67	(0.58)	5.67	(0.84)	6.00	(0.73)	5.20	(0.56)
Está dispuesto a tomar el tiempo necesario para entender y escuchar a los empleados.	7.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.33	(0.69)	4.67	(0.58)	5.00	(0.53)	5.20	(0.53)
Escucha lo que las personas dicen, de manera que muestra comprensión (p. ej., usa palabras tales como: "Usted siente" o "Me parece que usted dice").	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.00	(0.28)	6.00	(0.53)	4.00	(0.28)	5.20	(0.30)
Espera su turno y escucha con paciencia, sin interrumpir, cuando otros hablan.	6.00	(1.00)	4.00	(1.00)	4.00	(0.73)	4.00	(1.00)	5.67	(0.84)	4.50	(0.69)

	Auto		Super	ior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del	Todos Evalu	s los adores
Análisis estratégico de problemas	5.80	(0.67)	4.60	(0.66)	5.60	(0.42)	5.00	(0.50)	5.33	(0.40)	5.24	(0.44)
Crea oportunidades para ser innovador y para crear ideas y conceptos nuevos.	5.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.67	(0.37)	5.67	(0.37)	5.33	(0.58)	5.50	(0.46)
Cuando toma decisiones y resuelve problemas considera alternativas y genera planes de contingencia.	7.00	(1.00)	3.00	(1.00)	6.33	(0.69)	4.00	(0.73)	6.33	(0.69)	5.30	(0.48)
Anticipa problemas potenciales y futuros.	5.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.33	(0.84)	5.67	(0.58)	4.67	(0.13)	5.20	(0.45)
Recopila y utiliza información disponible para entender y solucionar asuntos y problemas de las organización.	7.00	(1.00)	6.00	(1.00)	3.67	(0.32)	5.00	(0.73)	6.33	(0.84)	5.10	(0.45)
Crea y considera múltiples soluciones para un problema.	5.00	(1.00)	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	4.67	(0.43)	4.00	(0.46)	5.10	(0.40)



	Auto		Super	ior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Revisión del desempeño	6.60	(0.84)	4.20	(0.23)	5.60	(0.46)	5.07	(0.30)	5.33	(0.47)	5.22	(0.37)
Durante el período de evaluación, promueve discusiones continuas sobre su desempeño con los empleados.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.67	(0.58)	5.67	(0.84)	6.20	(0.67)
Completa y mantiene documentación escrita sobre el desempeño del empleado a lo largo de un período de evaluación.	7.00	(1.00)	1.00	(1.00)	4.67	(0.43)	6.67	(0.84)	5.33	(0.58)	5.10	(0.34)
Estimula a los empleados a prepararse y participar en las reuniones para revisar la evaluación del desempeño.	6.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.67	(0.37)	2.33	(0.37)	6.67	(0.84)	5.00	(0.23)
Durante el curso de las reuniones para la evaluación del empleado, se centra sobre las fortalezas del desempeño y las áreas por desarrollar.	7.00	(1.00)	2.00	(1.00)	5.00	(0.53)	5.67	(0.37)	5.00	(0.73)	4.90	(0.43)
Proporciona a los empleados feedback constante respecto al progreso y desempeño del trabajo.	6.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.67	(0.58)	5.00	(0.46)	4.00	(0.18)	4.90	(0.38)

	Auto		Supe	rior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos Evalu	s los adores
Involucra a los otros	5.80	(0.61)	4.60	(0.55)	5.07	(0.39)	4.80	(0.43)	5.80	(0.61)	5.16	(0.45)
Solicita la aportación de los empleados respecto a las decisiones, planes y problemas de la organización.	7.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.00	(0.73)	6.67	(0.84)	5.80	(0.71)
Solicita y valora los pensamientos, opiniones e ideas de los empleados.	6.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.00	(0.73)	4.33	(0.17)	5.00	(1.00)	5.30	(0.44)
Involucra a los empleados en los procesos de toma de decisiones, organización y resolución de problemas de la organización.	5.00	(1.00)	3.00	(1.00)	4.67	(0.13)	5.67	(0.37)	6.33	(0.84)	5.30	(0.32)
Ofrece oportunidades para que los empleados se involucren en tareas, proyectos y asignaciones desafiantes en la organización	4.00	(1.00)	4.00	(1.00)	5.33	(0.58)	4.33	(0.58)	5.67	(0.37)	5.00	(0.48)
Involucra a los empleados en discusiones respecto a asuntos y problemas de la organización.	7.00	(1.00)	4.00	(1.00)	3.33	(0.43)	4.67	(0.58)	5.33	(0.69)	4.40	(0.50)



	Auto		Supe	rior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todo: Evalu	s los adores
Manejo de conflicto	6.20	(0.61)	4.60	(0.31)	5.00	(0.44)	5.20	(0.44)	5.40	(0.43)	5.14	(0.42)
Propone posibles soluciones, de las que todos salen beneficiados cuando surgen conflictos, busca el acuerdo para acciones específicas.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.33	(0.43)	6.67	(0.84)	6.00	(0.53)	6.10	(0.54)
Se resiste a actuar a la defensiva y mantiene la mente abierta cuando los demás no están de acuerdo.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.00	(0.53)	5.67	(0.37)	5.67	(0.37)	5.90	(0.43)
Reconoce que se deben aceptar, reconocer y estimular los puntos de vista diferentes de otros.	7.00	(1.00)	4.00	(1.00)	5.00	(0.53)	4.33	(0.43)	5.33	(0.84)	4.80	(0.56)
Resuelve conflictos interpersonales entre los empleados.	4.00	(1.00)	3.00	(1.00)	4.67	(0.43)	4.33	(0.69)	5.67	(0.58)	4.70	(0.50)
Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	6.00	(1.00)	2.00	(1.00)	4.00	(0.53)	5.00	(0.46)	4.33	(0.21)	4.20	(0.35)

	Auto		Supe	rior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del	Todo: Evalu	s los adores
Liderazgo/Influencia	5.00	(0.53)	4.40	(0.31)	5.80	(0.54)	4.73	(0.33)	5.13	(0.42)	5.14	(0.39)
Convence y persuade a otros para que vean una perspectiva e ideas particulares.	3.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.00	(0.53)	5.00	(0.53)	6.33	(0.69)	5.70	(0.55)
Capaz de ajustar el estilo interpersonal y de liderazgo para motivar e influir en los empleados.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.33	(0.58)	4.67	(0.32)	5.33	(0.21)	5.30	(0.35)
Forja alianzas estratégicas y redes de contactos con personas clave.	5.00	(1.00)	2.00	(1.00)	6.67	(0.84)	5.33	(0.21)	4.67	(0.69)	5.20	(0.35)
Comunica una visión del futuro de la organización e inspira el compromiso y apoyo de otros para esta visión.	7.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.67	(0.58)	3.33	(0.32)	5.00	(0.28)	4.80	(0.32)
Comunica y expresa ideas, de manera que persuade e influye en los demás.	6.00	(1.00)	2.00	(1.00)	5.33	(0.43)	5.33	(0.58)	4.33	(0.69)	4.70	(0.46)



	Auto		Super	ior	Comp	oañero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Delega	4.60	(0.46)	4.20	(0.56)	5.40	(0.53)	5.87	(0.62)	4.33	(0.45)	5.10	(0.48)
Transfiere a los empleados la autoridad necesaria para garantizar la finalización de las tareas, asignaciones y proyectos delegados.	2.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.67	(0.58)	6.00	(0.53)	5.33	(0.84)	5.60	(0.63)
Delega asignaciones en los empleados de acuerdo a las necesidades individuales y de la organización.	4.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.33	(0.58)	5.67	(0.69)	5.00	(0.46)	5.40	(0.57)
Cuando delega en otros, define y comunica con claridad las tareas, proyectos y asignaciones.	5.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.33	(0.58)	4.33	(0.32)	5.10	(0.50)
Utiliza con efectividad la habilidad, experiencia y capacidad de otros para completar las asignaciones de trabajo.	7.00	(1.00)	4.00	(1.00)	4.33	(0.32)	6.33	(0.69)	4.33	(0.69)	4.90	(0.45)
Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	5.00	(1.00)	2.00	(1.00)	5.67	(0.69)	6.00	(0.73)	2.67	(0.58)	4.50	(0.36)

	Auto		Supe	rior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos Evalu	s los adores
Sensibilidad Interpersonal	4.00	(0.24)	6.40	(0.73)	5.47	(0.41)	4.67	(0.50)	4.67	(0.46)	5.08	(0.44)
Fomenta y mantiene con otros relaciones interpersonales de apoyo, amistosas y sensibles.	6.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.33	(0.69)	5.33	(0.58)	4.33	(0.43)	5.30	(0.50)
Facilita a los empleados la oportunidad para hablar de los retos y problemas de su trabajo.	2.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.00	(0.73)	5.33	(0.84)	5.00	(0.53)	5.20	(0.67)
Muestra interés y considera las necesidades de otros.	1.00	(1.00)	7.00	(1.00)	4.67	(0.43)	5.33	(0.84)	4.67	(0.43)	5.10	(0.50)
Demuestra sensibilidad hacia la diversidad de personal (p. ej., sexo, raza, identidad étnica, edad) y trata a todos los empleados de manera justa y consistente.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.00	(0.06)	3.67	(0.21)	6.00	(0.73)	5.10	(0.22)
Se esfuerza por entender cómo se sienten los empleados.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	6.33	(0.69)	3.67	(0.84)	3.33	(0.69)	4.70	(0.44)



	Auto			ior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos Evalu	s los adores
Comunicación escrita	5.80	(0.61)	4.40	(0.46)	5.80	(0.47)	5.20	(0.48)	4.40	(0.50)	5.06	(0.44)
Utiliza una comunicación escrita efectiva y apropiada.	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.33	(0.21)	3.33	(0.43)	5.40	(0.27)
Escribe de manera lógica y organizada.	4.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.33	(0.84)	4.67	(0.58)	5.00	(0.53)	5.20	(0.56)
Escribe de manera clara, directa y concisa.	6.00	(1.00)	2.00	(1.00)	5.33	(0.58)	5.67	(0.58)	5.67	(0.69)	5.20	(0.49)
En la comunicación escrita utiliza la gramática, tiempos verbales y lenguaje apropiados.	5.00	(1.00)	5.00	(1.00)	6.00	(0.73)	4.67	(0.69)	3.67	(0.69)	4.80	(0.58)
Escribe información técnica de manera fácil de entender.	7.00	(1.00)	4.00	(1.00)	4.33	(0.17)	5.67	(0.58)	4.33	(0.69)	4.70	(0.42)

	Auto		Supe	ior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Coaching	5.60	(0.66)	4.40	(0.38)	5.13	(0.35)	5.27	(0.57)	4.87	(0.46)	5.02	(0.44)
Elimina los obstáculos que pueden entorpecer el desempeño del empleado.	5.00	(1.00)	3.00	(1.00)	6.00	(0.73)	6.33	(0.84)	4.67	(0.43)	5.40	(0.50)
Muestra interés y apoya los planes de desarrollo de la carrera profesional.	4.00	(1.00)	4.00	(1.00)	6.00	(0.53)	5.67	(0.58)	4.00	(0.53)	5.10	(0.47)
Apoya los planes de desarrollo del empleado tales como capacitación durante el trabajo, asignaciones de crecimiento, etc.	6.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.00	(0.06)	5.33	(0.84)	4.33	(0.69)	5.00	(0.42)
Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	6.00	(1.00)	7.00	(1.00)	3.67	(0.32)	5.00	(0.46)	5.67	(0.37)	5.00	(0.32)
Proporciona a los empleados apoyo y capacitación adecuados.	7.00	(1.00)	2.00	(1.00)	5.00	(0.73)	4.00	(0.73)	5.67	(0.58)	4.60	(0.52)



	Auto		Super	ior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos	s los adores
Desarrollo de equipo	5.20	(0.61)	5.00	(0.24)	4.80	(0.54)	5.33	(0.57)	4.87	(0.36)	5.00	(0.45)
Estimula un clima de confianza, honestidad y apertura para con otros.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.67	(0.37)	6.33	(0.84)	4.00	(0.53)	5.50	(0.44)
Promueve espíritu de equipo, cohesión y alta moral.	6.00	(1.00)	6.00	(1.00)	5.33	(0.69)	5.00	(0.53)	5.00	(0.28)	5.20	(0.49)
Apoya al equipo y activamente comunica a sus superiores las necesidades de los integrantes del equipo.	7.00	(1.00)	4.00	(1.00)	3.67	(0.84)	5.00	(0.73)	6.33	(0.69)	4.90	(0.57)
Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	5.00	(0.73)	5.00	(0.46)	4.00	(0.46)	4.90	(0.47)
Promueve la cooperación en vez de la competencia entre los empleados, grupos y equipos de trabajo.	5.00	(1.00)	1.00	(1.00)	4.33	(0.58)	5.33	(0.58)	5.00	(0.28)	4.50	(0.35)

	Auto		Super	ior	Comp	añero	Subor	dinado	Miem Equip	bro del o	Todos Evalu	s los adores
Controla	4.40	(0.66)	5.80	(0.47)	4.60	(0.49)	4.93	(0.34)	5.00	(0.58)	4.94	(0.45)
Desarrolla sistemas para supervisar presupuestos, costos y gastos.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	3.67	(0.37)	6.67	(0.84)	6.33	(0.84)	5.70	(0.42)
Establece mecanismos efectivos para asegurar que el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con alta calidad.	4.00	(1.00)	7.00	(1.00)	3.67	(0.84)	5.00	(0.53)	5.67	(0.69)	5.00	(0.53)
Establece mecanismos de seguimiento efectivos y garantiza que el trabajo se lleve a cabo de manera oportuna y con calidad.	6.00	(1.00)	5.00	(1.00)	5.67	(0.69)	4.67	(0.32)	4.67	(0.43)	5.00	(0.46)
Vigila los detalles y da seguimiento a las tareas, proyectos y asignaciones.	5.00	(1.00)	7.00	(1.00)	4.67	(0.43)	4.67	(0.13)	4.33	(0.84)	4.80	(0.37)
Da seguimiento a los empleados para supervisar la calidad y la eficacia del desempeño.	3.00	(1.00)	3.00	(1.00)	5.33	(0.69)	3.67	(0.58)	4.00	(1.00)	4.20	(0.61)



Comentarios Abiertos

Sus evaluadores y usted tuvieron la oportunidad de proporcionar comentarios por escrito en línea sobre sus puntos fuertes percibidos y posibles áreas de desarrollo.

Las preguntas fueron:

RETROALIMENTACIÓN FIRMA FORTALEZAS

Por favor proporcione comentarios por escrito referentes a las fortalezas del individuo en el espacio de abajo (lo que el individuo puede hacer para continuar aprovechando sus fortalezas)

RETROALIMENTACIÓN FIRMA DESARROLLO

Por favor proporcione comentarios por escrito referentes a las áreas de desarrollo del individuo en el espacio de abajo (lo que el individuo puede hacer más, menos o de manera diferente para ser más eficaz)

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

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 areas se compromete a desarrollar en su plan de acción?

FORTALEZAS



Comentarios Abiertos

Sus evaluadores y usted tuvieron la oportunidad de proporcionar comentarios por escrito, que se incluyen literalmente en esta sección. Tenga una mente abierta a los comentarios, es posible que no siempre esté de acuerdo o los entienda, pero le dan una imagen de cómo le ven los demás, que puede ser diferente de sus intenciones. Resalte los comentarios clave para ayudarle a identificar sus puntos fuertes y áreas de desarrollo. Tome nota para explorar cualquier comentario que no entienda.

Auto **Superior** Compañero Subordinado Miembro del Equipo



Comentarios Abiertos

Sus evaluadores y usted tuvieron la oportunidad de proporcionar comentarios por escrito, que se incluyen literalmente en esta sección. Tenga una mente abierta a los comentarios, es posible que no siempre esté de acuerdo o los entienda, pero le dan una imagen de cómo le ven los demás, que puede ser diferente de sus intenciones. Resalte los comentarios clave para ayudarle a identificar sus puntos fuertes y áreas de desarrollo. Tome nota para explorar cualquier comentario que no entienda.

ÁREAS DE DESARROLLO

nto	
perior	
ompañero	
bordinado	
embro del Equipo	



Examinando su Informe de Feedback de ManagerView360

Las reacciones a su informe de feedback ManagerView360 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?		



Decidiendo en qué Compentencias trabajar

La tabla a continuación resume las 20 ManagerView360 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
Habilidades de Comunicación	Escucha
	Feedback bidireccional
	Comunicación escrita
	Comunicación oral
	Presentación oral
	Fija metas
Habilidades de Administración de tareas	Planea/Organiza
	Delega
	Controla
	Revisión del desempeño
	Administración del desempeño
	Reconocimiento/Recompe nsa
Habilidades Interpersonales	Desarrollo de equipo
	Sensibilidad Interpersonal
	Manejo de conflicto
	Coaching
	Liderazgo/Influencia
	Involucra a los otros
Habilidades de Solución de problemas	Análisis estratégico de problemas
	Firmeza/Criterio



Enfocándose en el desarrollo

Enumere tres fortalezas basándose en sus resultados de ManagerView360:
1.
2.
3.
Enumere tres áreas de desarrollo basandose en los resultados de ManagerView360:
1
2.
3.
o.

Desarrollar habilidades puede ser muy desafiante ya que casi siempre significa cambiar un comportamiento por una nueva pauta de comportamiento. ¡Esto no es fácil! El proceso de planificación de acciones ayuda a aumentar su éxito. 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



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 ManagerView360. Cuando empiece su plan de acción, considere lo siguiente:

- Céntrese en ser especifico
- 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



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