



COACHING

PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PARA EL AUTO-
CONOCIMIENTO

Informe para: Sam Poole

ID: HC560419

Fecha terminado: 09.07.2021



Introducción

El Informe de Coaching está diseñado para guiarle a través del proceso de elaboración de un plan de desarrollo individualizado. El informe le ayudará a reunir los resultados de los Leadership Forecast Reports (y cualquier otra información que pueda tener) e integrar esos resultados en un plan de desarrollo detallado. Puede usar este informe por cuenta propia o dentro de un proceso de coaching más formal. El informe se compone de los siguientes elementos:

- El Proceso: es una guía para facilitar la formulación de un plan de desarrollo.
- Modelo de Desarrollo: diseñado para facilitar la comprensión e integración de toda la información recopilada.
- Hoja de Trabajo: diseñada para entender mejor el puesto de trabajo al cual se aspira para orientar el esfuerzo en el desarrollo.
- Hoja de Trabajo: diseñada para incorporar los resultados de la evaluación de desempeño.
- Resumen: brinda un resumen de los perfiles de Hogan
- Hoja de Trabajo que resume los resultados de sus Informes de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast Reports)
- Hoja de Integración: incorpora los resultados de todas las evaluaciones y arroja un perfil global.
- Formulario del Plan de Desarrollo: diseñado para anotar la información de desarrollo personal (Apéndice A)

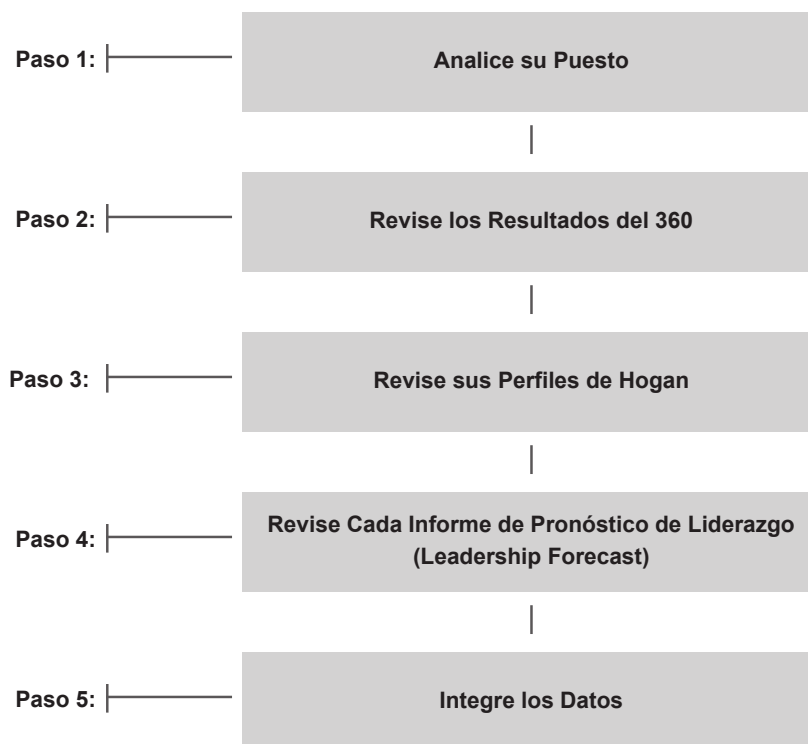




El Proceso de Revisión

El proceso de revisión mostrado más abajo detalla los pasos necesarios para comprender un gran volumen de información que usted tiene ahora ,relativa a su desarrollo, y como usar la información para crear un plan de desarrollo detallado. Antes de empezar a construir su plan de desarrollo, usted debería leer cuidadosamente la siguiente sección relativa al Modelo de Desarrollo Hogan. El modelo le ofrece una excelente visión de los pasos a tener en cuenta para crear un plan de desarrollo.

Este informe sigue la secuencia de pasos especificados a continuación y comienza con la sección posterior al Modelo de Desarrollo Hogan.



Modelo General

Uno de los retos más difíciles asociado con el desarrollo es seleccionar la información relacionada con el desempeño y elegir las áreas de cambio. El Modelo de Desarrollo Hogan es una forma simple para lograr este reto. El modelo tiene tres componentes: Atributos de Comportamiento, Dominio de Competencias y Desempeño Laboral. Los Comportamientos describen "por qué hacemos lo que hacemos". La Competencia describe "lo que hacemos y cómo lo hacemos". El Desempeño Laboral representa los requisitos necesarios para tener éxito en el trabajo. Si usted tiene información sobre sus áreas de desarrollo en lo relativo a Comportamientos y Competencias, usted puede relacionar esa información con los requisitos del puesto de trabajo. Elegir con precisión las área de desarrollo depende de saber elegir las áreas donde usted cree que es posible cambiar y si logra cambiarlas, logrará una gran mejoría en su desempeño. Las mejores áreas para trabajar son aquellas donde se obtenga el mayor esfuerzo.



Desempeño Laboral

Un objetivo adecuado de desarrollo debe tener un impacto significativo en el desempeño laboral. Si comprende cuáles son los requisitos de su trabajo que afectan positivamente en el desempeño, identificar las áreas de desarrollo depende de alinear los tres componentes del modelo. Debe pensar en los requisitos laborales en términos de Competencias. En otras palabras, considere las competencias responsables del éxito laboral y agrúpelas según los cuatro dominios. Los dominios servirán como una estructura organizada para planificar todas las actividades de desarrollo. Su jefe es problemamente la mejor fuente de información para conocer cuáles son las competencias que determinan el éxito.

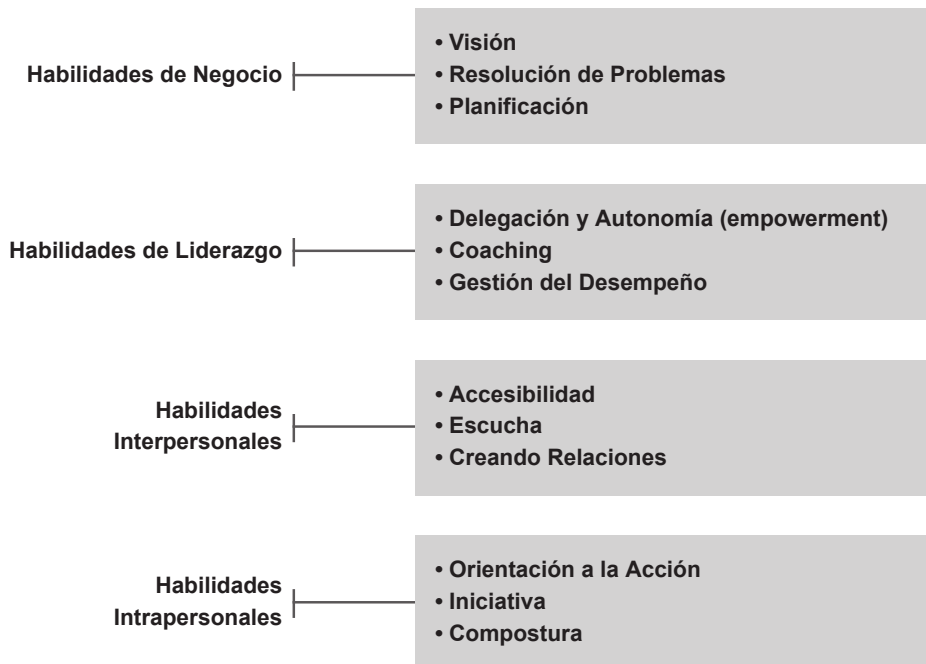


Dominios de Competencias

Los Dominios de Competencias son grupos de competencias que tienden a estar unidos. La mejor forma de medirlos es usando ejemplos de comportamiento en el trabajo obtenidos de la opinión de los demás. Esto se puede hacer de forma sistemática usando un proceso de evaluación "360 grados" o simplemente preguntando a los individuos que mejor le conocen. Estos cuatro dominios reúnen la mayor parte de las competencias más habituales en el mundo de los negocios. Las Habilidades de Negocio incluyen competencias que pueden ser utilizadas por usted solo y son por naturaleza bien ponderadas. Las Habilidades de Liderazgo se utilizan cuando gestiona gente. Las Habilidades Interpersonales agrupan competencias usadas para relacionarse con los demás. Finalmente las Habilidades Intrapersonales se refieren a las competencias que determinan cómo se plantea cualquier proyecto laboral.

Los Dominios de Competencias tienen una relación importante entre sí. Las Habilidades Intrapersonales se desarrollan al principio de la vida seguidas por las Interpersonales, las de Liderazgo y las de Negocio. Las habilidades que se desarrollan a temprana edad son más difíciles de cambiar. Por ejemplo, las habilidades de planificación (de negocio) son mucho más fáciles de desarrollar que las de iniciativa (intrapersonales). Esta distinción debe ser considerada cuando se elijan las áreas a desarrollar.

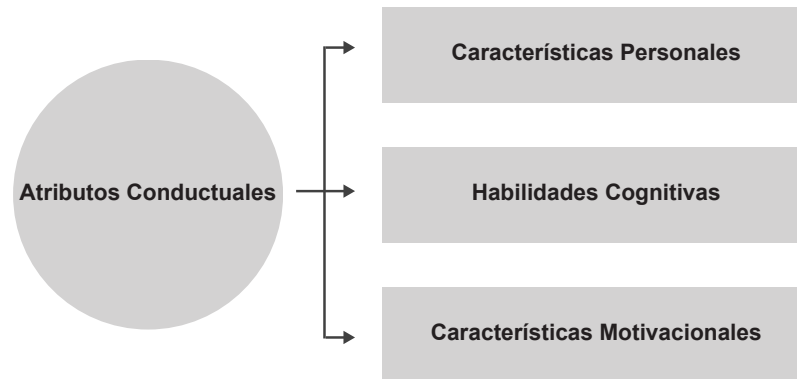
QUE HACEMOS Y COMO LO HACEMOS, MEDIDO UTILIZANDO FEEDBACK RELATIVO AL PUESTO DE TRABAJO



Atributos Conductuales

Los Atributos Conductuales se miden a través de inventarios de evaluación que van más allá de un mero ejemplo de comportamientos llegando a describir "por qué" ocurren estos comportamientos. Estos atributos están compuestos por características personales, habilidades cognitivas y características motivacionales. Los Informes Potencial de Liderazgo (Leadership Potential) y Retos del Liderazgo (Leadership Challenge) proporcionan una medida excelente de las características personales. Una medida del pensamiento crítico como el Inventario Watson-Glaser logra medir con éxito las habilidades cognitivas. Las características motivacionales hablan de nuestros deseos y se manifiestan en nuestros valores. El Informe Leadership Values Report proporciona una buena descripción de estas características motivacionales. Entender sus características personales, su habilidad cognitiva y las características motivacionales es la base del desarrollo. Saber por qué hace lo que hace, a menudo nos indica las áreas que podrá cambiar. También puede indicar la estrategia de cambio con la mayor probabilidad de éxito.

POR QUÉ HACEMOS LO QUE HACEMOS, MEDIDO UTILIZANDO LOS INVENTARIOS DE EVALUACIÓN





Aplicando el Modelo

Ahora cuenta con una mejor comprensión de los tres componentes del modelo. El siguiente paso es aplicar estos componentes para crear un plan de desarrollo de alto impacto. El siguiente ejemplo utiliza un puesto de trabajo de ventas para ilustrar cómo funciona el modelo.

Los trabajos de ventas tienen muchos requisitos críticos incluida planificación (Habilidades de Negocio) saber escuchar (Habilidades Interpersonales), e iniciativa (Habilidades Intrapersonales). Al analizar el trabajo de ventas, se encuentra con que la iniciativa es la competencia más importante seguida de la escucha, y la planificación. Al revisar la información provista por el Dominio de Competencia (a partir de su evaluación "360 grados") vemos que obtuvo una puntuación alta en iniciativa, pero baja en escuchar y planificar.

Si analizamos ahora la información de los atributos conductuales, vemos que usted obtuvo una evaluación baja en las características personales asociadas con escuchar y planificar. Debido a que cuenta con información del Dominio de Competencia y de los Atributos Conductuales que indica áreas de debilidad en escucha y planificación, ¿cuál debe ser la primera área a desarrollar? Debe decidir por sí mismo en este momento. Ya que escuchar es considerada como más importante para el éxito que la planificación, sería razonable que la primera área a desarrollar fuera escuchar. Sin embargo, es importante darse cuenta que su capacidad de escuchar se desarrolló mucho antes que su habilidad de planificar y será un objetivo más difícil. Básicamente tiene que equilibrar el reto de desarrollo con el impacto potencial en el éxito laboral. En este caso, sería razonable decir que como persona de ventas, la capacidad de escuchar debe ser más importante que la de planificar.

Las siguientes páginas están diseñadas para facilitarle la formulación de un plan de desarrollo según el puesto identificado.





Paso 1 - Analice su Puesto

El punto de partida en la construcción de su plan de desarrollo es identificar los requisitos de su trabajo que son responsables del éxito en su rendimiento. Dedique un tiempo a pensar cuáles son los requisitos realmente importantes para el éxito. Le sugerimos preguntar a su jefe cuáles son realmente las capacidades que conducen al éxito. En el espacio que aparece a continuación, escriba las competencias que son críticas para el éxito, agrúpelas de acuerdo con los Dominios de Competencia. Una vez que los haya listado, describa lo que cree que es el principal requisito de cada dominio.

Dominios	Competencias	Describa el requisito más importante
Negocios	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Liderazgo	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Interpersonal	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Intrapersonal	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



Paso 2 - Revise los Resultados del 360

La información de la evaluación "360 grados" es muy importante para entender qué hace y cómo hace su trabajo. Si cuenta con información de evaluaciones 360, puede usar esta sección para resumir los resultados. Si no tiene información 360 pero sí tiene la opinión de su jefe o de otras personas de su organización sobre su trabajo, puede usar esta sección para resumir esta información. No llene esta sección si no conoce ninguna opinión de los demás sobre su trabajo.

Revise la información de las evaluaciones "360 grados" y piense qué es lo que revelan los resultados sobre sus puntos fuertes y las oportunidades de desarrollar cada dominio de competencias. Anote sus puntos fuertes y las oportunidades en el espacio provisto y escriba el punto específico de la evaluación 360 que ha contribuido más para que usted llegue a esa conclusión.

Dominios	Fortalezas y Oportunidades	Resultados del 360
Negocios	Fortaleza: Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Liderazgo	Fortaleza: Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Interpersonal	Fortaleza: Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Intrapersonal	Fortaleza: Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



Paso 3 - Revise Todos sus Perfiles de Hogan

Esta sección resume sus resultados del Pronóstico de Potencial de Liderazgo (Leadership Forecast Potential Report), Informe de Valores (Values Report), y del Informe de Retos (Challenge Report). Este resumen le permitirá realizar una revisión más detallada de los Informes de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast Reports) individuales. Esta sección está organizada en cuatro partes: (1) Fortalezas de desempeño; (2) Valores y motivaciones; (3) Retos; y (4) Resumen del Desarrollo Profesional. Al final de esta sección hay una tabla con las escalas individuales de puntuación para cada Informe de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast Report).

Puntos fuertes de su Desempeño

Impacto Personal

Es activo, trabajador y competitivo y está deseoso por avanzar. Le gustan las posiciones de liderazgo y disfruta estando a cargo. Está dispuesto a tomar la iniciativa en un grupo y con los conocimientos precisos podrá asumir roles de liderazgo en proyectos de equipo. Estas tendencias son particularmente importantes en trabajos que requieren dirigir a otros, persuadirles y trabajar sin supervisión. Los demás le consideran un compañero energético, extravertido y muy sociable. Se relaciona bien con los clientes y crea buena impresión en la gente. Le convienen trabajos que exijan relacionarse con los demás como hablar en público. Esto es importante en trabajos que exigen relacionarse continuamente con la gente como ventas, formación, marketing y atención al cliente.

Habilidad Interpersonal

Usted es diplomático, amigable, encantador y sensible con los demás. Tendrá muchos amigos. Se preocupa por el ánimo de su personal y es un buen colaborador. Le gusta alentar a la gente, protegerles y ayudarles. Estas características facilitan el desempeño en trabajos que requieren cuidar a los demás, atender a los clientes y desarrollar relaciones a largo plazo. Generalmente es planificador, con alto autocontrol, cuidadoso, responsable y bueno con los detalles. Es trabajador y alguien en quien se puede confiar. Le preocupan las reglas, los procedimientos y la claridad de las tareas y espera que las tareas sean realizadas a tiempo. Valora los resultados de calidad y el cumplimiento de los estándares más altos. Esto es importante en trabajos que exigen precisión y atención al detalle.

Estilo de Trabajo y Aprendizaje

Es estable y ecuánime, tiene una actitud positiva y suele estar de buen humor. Resiste fácilmente la presión y la carga de trabajo y es raro que se irrite. Sus colegas aprecian el equilibrio y esto es importante en trabajos donde hay mucha urgencia, estrés, riesgo potencial y donde es necesario mantener las emociones bajo control. En época de estrés se puede contar con que usted esté tranquilo, consistente y optimista. Es abierto, curioso e imaginativo. Tiene visión global, piensa rápidamente, tiene buenas ideas para solucionar los problemas y se siente cómodo con el trabajo no estructurado, inventivo o cambiante. Es receptivo a nuevas ideas y valora el hallazgo de formas más eficaces para hacer las cosas. Esto es especialmente importante en trabajos que requieran creatividad, resolución de problemas, planificación estratégica y liderazgo. Es brillante, culto y está al día de lo último en tecnología. Es disciplinado, orientado a resultados, productivo y disfruta finalizando las tareas. Valorará los cursos para los demás y para sí mismo, buscará oportunidades de crecimiento y desarrollo y querrá aplicar los últimos descubrimientos a su trabajo. Estas características son importantes en la mayoría de los trabajos.





Valores y Motivaciones

Motivación por el Logro

Usted toma su trabajo en serio pero además disfruta de entretener a los demás, le gusta la vida variada y sabe divertirse. Está muy interesado en avanzar profesionalmente. Se evalúa a sí mismo según sus logros, odia perder tiempo y quiere causar un impacto en su organización y profesión. Aunque valora los comentarios positivos sobre su rendimiento, se resiste a autopromocionarse y prefiere esperar que los demás se den cuenta de sus logros.

Intereses Sociales

Le gusta conocer gente nueva, ser parte de un equipo y no le gusta trabajar solo. Le gusta crear redes sociales, comunicarse y renovar viejas amistades. Disfruta ayudando a los demás, especialmente a los más necesitados. Lo hace porque es lo correcto. También se preocupa por el estado de ánimo de los empleados, se comunica con ellos regularmente y les pide su opinión, alentándoles también en su trabajo. Parece preferir el equilibrio entre el cambio y la diversidad ,por un lado, y la estabilidad y la uniformidad por otro. No es progresista ni conservador en su estilo de gerencia, tiende a la moderación y el compromiso. Valora las lecciones del pasado pero está dispuesto a experimentar para el futuro.

Valores Empresariales

Le interesa mucho todo lo relativo a las finanzas y también las formas de incrementar la rentabilidad. Está atento a las oportunidades de negocio, no comete errores en este sentido y no tiene simpatía hacia los que los cometen. No le preocupa la seguridad laboral y está dispuesto a asumir el riesgo para avanzar. No necesita mucha dirección en su trabajo y no le incomodan los imprevistos.

Estilo de Toma de Decisiones

Parece llegar a un equilibrio entre la forma y el fondo en la toma de decisiones. Quiere tener buena imagen pero también ser eficaz. Entiende que un estilo elegante a veces sale caro en términos de rendimiento y lo tiene presente en sus decisiones. Le gusta analizar problemas, temas y entender lo que pasa en el mundo. Está cómodo con la tecnología, y no le gusta tomar decisiones sin poder examinar los hechos.





Retos

Reacción ante los Demás

Es intenso y entusiasta pero a veces se frustra con los demás. Cuando esto pasa abandona los proyectos y las personas. Los demás le perciben volátil y difícil de contentar. Suele saber leer los motivos de los demás y sabe jugar muy bien en el campo político, pero está alerta ante indicios de injusticias. Cuando cree que no ha sido bien tratado tiende a discutir. Es cuidadoso y rara vez comete errores. Sin embargo, a veces es demasiado cuidadoso y puede ser lento a la hora de reaccionar o tomar decisiones y suele resistirse a asumir riesgos. Es capaz de resistir las críticas. Es tan celoso de su intimidad que los demás consideran que no les escucha, que no le importan sus opiniones y que está en las nubes. A no ser que usted se lo diga, los demás no sabrán lo que piensa ni cómo mejorar las cosas. Usted duda sobre la capacidad de los demás, le molesta que le presionen y cuando está enojado, es posible que deje las cosas para después, parezca testarudo y difícil de formar o asesorar.

Expectativas Acerca de su Propio Desempeño

Los demás posiblemente lo vean como una persona educada y retraída. Usted parece ser franco, directo y honrado. Usted parece algo reacio a llamar la atención. Parece listo, creativo y poco ortodoxo en su pensamiento. Los demás se darán cuenta que sus ideas son poco convencionales, inusuales y poco predecibles. Estas tendencias son importantes para solucionar problemas, pero con el tiempo los demás verán que sus ideas son poco prácticas, poco realistas e imposibles de aplicar.

Reacción ante la Autoridad

Usted parece darle espacio a los demás para que hagan su trabajo pero podría no brindar la orientación necesaria. Usted da la impresión de ser independiente y autosuficiente y podría rápidamente cansarse del trabajo en equipo.



Desarrollo de Carrera

Cuando sus puntos fuertes se convierten en debilidades - Crítica constructiva para Sam Poole

A la vista de su inusual resistencia y capacidad de aguntar la presión, debe recordar los errores del pasado para aprender de ellos, y averiguar si los demás están estresados y usted no. Está muy interesado en avanzar profesionalmente. Trabaje para mantenerse alerta y busque oportunidades para dar a conocer estos intereses. Debe acordarse de no intimidar a miembros del equipo más jóvenes o con menor experiencia, dejar que sean otros los que tomen las riendas y ser paciente con los que no están tan motivados para triunfar. Es tan extravertido y entusiasta que puede que necesite escuchar con atención a los demás y no interrumpirles, especialmente a los más jóvenes y a los clientes. Además debe intentar compartir el éxito con los demás. Debido a que valora llevarse bien con los demás, tenderá a evitar tomar decisiones poco populares. Acuérdesse de tener cuidado con prometer más de lo que puede cumplir; enfrentarse a los problemas con rapidez antes de que sean inmanejables y dejar que los demás conozcan su punto de vista sobre temas específicos. Es tan responsable que debe acordarse de que no podrá hacerlo todo usted mismo y que no será posible hacerlo todo igual de bien. Aprenda a delegar y establecer prioridades y asegúrese de entender la necesidad de ser flexible cuando sea preciso; por ejemplo, deje que le interrumpan cuando sea necesario. Al ser imaginativo y visionario puede aburrirse con la rutina, acuérdesse de continuar las tareas hasta que las acabe. Usted valora estar bien informado y activamente buscará cursos de formación. Dése cuenta de que puede frustrarse si no los hay. Además disfrutará estableciendo objetivos de desempeño porque está muy orientado al logro.

Gestionando las Tendencias Contraproducentes

- Recuerde sus puntos fuertes, en su mejor momento es activo, energético e interesante y puede infundir intensidad y propósito en la organización. Si aprende a controlar su tendencia a enojarse y la forma en que expresa sus emociones, puede ayudar a los demás.
- Además, acuérdesse de escuchar las opiniones de las personas en quienes confía; ésto es muy útil para perseverar cuando se decepcione con la gente y los proyectos y empiece a considerar abandonarlos.
- En tercer lugar debe reconocer que tiende a sobre-entusiasmarse con la gente y los proyectos. Centre su atención en esta tendencia y aprenda a controlar sus arranques de entusiasmo. De esta manera reducirá la frustración posterior.
- En cuarto lugar, ser demasiado emotivo puede mandar el mensaje equivocado y afectar su productividad y su rendimiento.
- Por último, siga los planes de desarrollo y resista las épocas difíciles en que es posible que se sienta desalentado. Cambie sus expectativas desde "sabía que no funcionaría" a "las cosas no van bien, necesito ver por qué y qué hacer para salir adelante". Cuanto más se empeñe en solucionar sus propios problemas, más fácilmente construirá una reputación de persona en la que se puede confiar y constante.

Resumen de Resultados Obtenidos en los Informes de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast)

Escala	%	Interpretación de las Escalas
Inventario Hogan de Personalidad		
Estabilidad Emocional	99	Relativo a la compostura, el optimismo y la resistencia al estrés.
Ambición	85	Relativo a tomar la iniciativa, ser competitivo, y buscar posiciones de liderazgo.
Sociabilidad	77	Relativo a parecer hablador, extrovertido, socialmente audaz y divertido.
Sensibilidad Interpersonal	73	Relativo a ser agradable, considerado y hábil para mantener las relaciones.
Prudencia	68	Relativo a ser concienzudo, cumplidor y seguidor de las reglas.
Curiosidad	91	Relativo a ser curioso, imaginativo, visionario y propenso a aburrirse.
Estilo de Aprendizaje	74	Relativo a la formación tradicional y el deseo por mantenerse actualizado en materia de negocios y asuntos técnicos.
Inventario de Motivaciones, Valores y Preferencias		
Reconocimiento	25	Deseo de ser conocido, visto y famoso.
Poder	86	Deseo de tener éxito, de hacer que las cosas se realicen y superar la competencia.
Hedonismo	98	Búsqueda de diversión, goce, variedad y placer.
Altruismo	95	Deseo de servir, mejorar a la sociedad y ayudar a los menos afortunados.
Afiliación	94	Necesita y disfruta teniendo frecuentes y variados contactos sociales.
Tradición	41	Relativo a la moralidad, valores familiares y la dedicación al deber.
Seguridad	35	Necesidad de estructura, el orden y la certeza.
Comercio	79	Interés por ganar dinero, obtener ganancias y encontrar nuevas oportunidades de negocios.
Estética	39	Interés en cómo se ven, sienten y suenan las cosas, especialmente el diseño de los productos y las obras artísticas.
Ciencia	80	Interés por las nuevas ideas, la tecnología y la toma de decisiones con base en datos.
Encuesta de Desarrollo de Hogan		
Volátil	99	Se refiere a entusiasmarse demasiado con la gente, o con proyectos que al final resultan decepcionantes.
Escéptico	99	Se refiere a personas muy sociables, pero cínicas y excesivamente sensibles a la crítica.
Cauteloso	85	Se refiere a estar excesivamente preocupado por la crítica.
Reservado	90	Se refiere a la falta de interés y/o conocimiento de los sentimientos de los demás.
Pasividad	95	Se refiere a ser encantador pero independiente, testarudo y difícil de formar.
Arrogante	40	Se refiere a sobreestimar su capacidad y valor.
Arriesgado	47	Se refiere a ser encantador, disfrutar asumiendo riesgos y buscar permanentemente emociones fuertes.
Melodramático	36	Se refiere a ser una persona dramática, interesante y que le gusta llamar la atención.
Imaginativo	91	Se refiere a pensar y actuar de forma interesante y hasta excéntrica.
Diligente	27	Se refiere a una persona concienzuda, perfeccionista y difícil de complacer.
Servicial	5	Se refiere a que está deseoso de agradar y ser reticente a actuar independientemente.



Paso 4 - Revise Cada Informe de Pronóstico de Liderazgo

Los Informes de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast Reports) están diseñados para ayudarle a entender por qué hace lo que hace. Hay tres informes en la serie que incluyen el Potencial, los Retos y los Valores. Use esta sección para anotar sus puntos fuertes y oportunidades tal y como aparecen identificados en los Informes de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast Reports).

En el paso anterior, revisó un resumen de los tres Leadership Forecast Reports. Ahora está listo para completar una revisión profunda de cada informe individual. Le sugerimos que lea los tres informes antes de completar esta sección. Cuando lo haya hecho, empiece con el Informe Potencial, revise y anote los puntos fuertes y las oportunidades de desarrollo en cada dominio de competencia. Haga lo mismo para los informes de Retos y Valores. Recuerde que no es necesario anotar todo en el espacio. Solo anote las oportunidades y los puntos fuertes que son necesarios para el éxito de su trabajo.

Dominios	Informe de Potencial	Informe de Retos	Informe de Valores
Negocios	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:
Liderazgo	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:
Interpersonal	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:
Intrapersonal	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:	Fortaleza: Oportunidad:



Paso 5 - Integración de Datos

Ya ha completado el análisis de su puesto de trabajo y ha revisado los resultados de su evaluación 360 grados y sus informes de Hogan. Ahora cuenta con toda la información necesaria para identificar los objetivos de desarrollo de gran impacto. Primero utilice su visión general de la información para identificar los comportamientos que usted cree que debe cambiar para mejorar su rendimiento. Anote esos comportamientos en la columna de la derecha bajo el dominio correspondiente. No es necesario anotar algo en todas las casillas. Anote solo los comportamientos que claramente necesitan un cambio. En la columna del centro anote los puntos de la evaluación 360 grados que deben ser mejorados. Finalmente, en la columna de la izquierda anote los resultados del Informe de Pronóstico de Liderazgo (Leadership Forecast Report) que le ayudan a comprender "por qué" tiene esos comportamientos. Tenga en cuenta que los mejores objetivos son aquellos que de forma significativa van a mejorar su rendimiento laboral, usted tiene suficiente información y ahora conoce también el porqué de su comportamiento.

Dominios	Usando la información de la evaluación del Paso 4, describa los resultados que indican por qué hace lo que hace.	Usando la información de la evaluación 360 grados del Paso 2, escriba los puntos que le han llevado a elegir los comportamientos que debe mejorar.	Describa los comportamientos que debe cambiar para mejorar su desempeño.
Negocios			
Liderazgo			
Interpersonal			
Intrapersonal			



Construyendo su Plan de Desarrollo

Hay muchas opciones para crear un plan de desarrollo. Tres opciones que debe considerar se explican a continuación.

El estilo de su empresa

La mayor parte de las empresas ofrecen algún formulario de planificación de desarrollo que podría ser utilizado para documentar y seguir su desarrollo personal. Las herramientas internas de cada empresa varían mucho pero generalmente incluyen un lugar para especificar los objetivos de desarrollo, los planes de acción y una forma de documentar el progreso. La ventaja de usar una herramienta interna es que es consistente con lo que hacen los demás dentro de la organización y generalmente tiene alguna estructura que se adecúa al proceso de desarrollo interno.

Si una herramienta interna no está disponible o si busca una alternativa, puede considerar las dos alternativas siguientes:

Formulario de Desarrollo Personal

Para los interesados en una herramienta muy sencilla que no requiere una gran inversión, hemos propuesto un formulario de planificación en el Apéndice A. Basándose en la información anotada en la Sección 5, debe identificar uno o dos objetivos y anotarlo en la primera columna del formulario. Un buen objetivo de desarrollo es aquel que está descrito en términos de comportamiento y que puede ser medido a lo largo del tiempo para asegurar su progreso. Los puntos de acción de desarrollo pueden ser anotados en la segunda columna y el progreso hacia el objetivo puede ser anotado en las siguientes columnas a medida que pasa el tiempo. Si necesita sugerencias de acciones de desarrollo, Internet es una gran fuente de información. Comience con una pregunta específica de desarrollo, puede incluso ser el objetivo seleccionado. Trabaje hacia atrás usando preguntas cada vez menos específicas hasta que encuentre la información que le sea útil. Esta estrategia suele reducir el tiempo de búsqueda y mejorar la probabilidad de encontrar información relevante al objetivo de desarrollo.





Apéndice A - Formulario de Planificación del Desarrollo

Meta	Acciones de Desarrollo	Resultados		
		Tres Meses	Seis Meses	Nueve Meses