



# COACHING

PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PARA EL AUTO-  
CONOCIMIENTO

---

**Informe para:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Fecha terminado:** 23.11.2016



# 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)



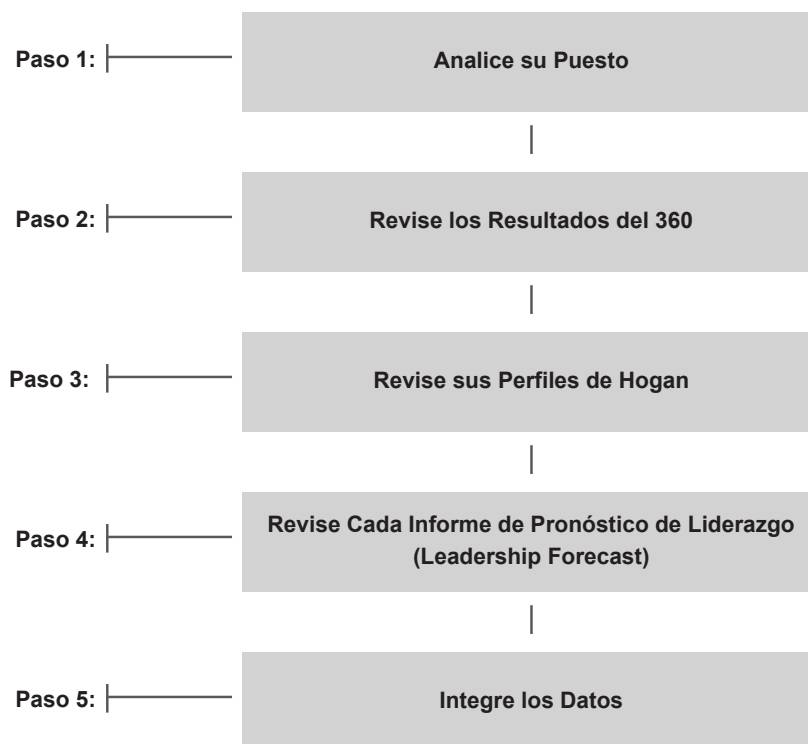


# El Proceso de Revisión

---

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.



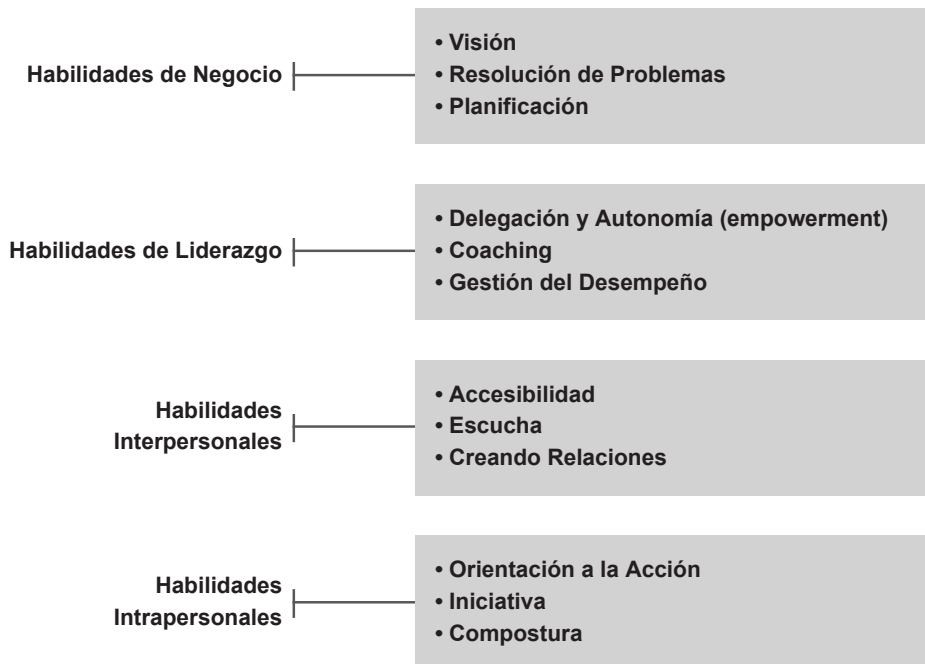
# Dominios de Competencias

---

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

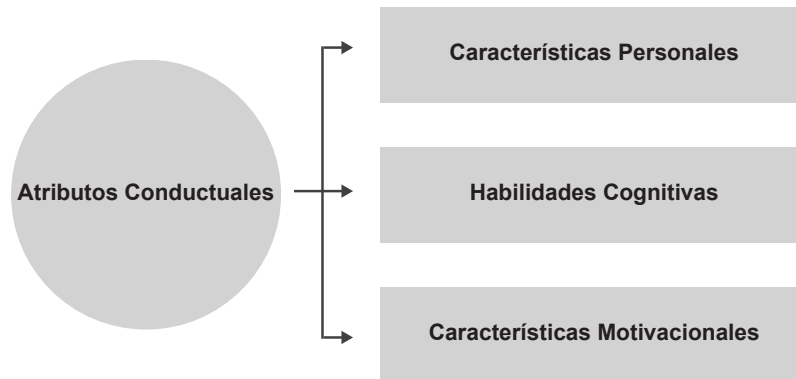


# Atributos Conductuales

---

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	Describe 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
<b>Negocios</b>	Fortaleza:  Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Liderazgo</b>	Fortaleza:  Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Interpersonal</b>	Fortaleza:  Oportunidad:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Intrapersonal</b>	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

Callado y aparentemente relajado, no le importará que los demás estén a cargo y generalmente evitará comportamientos políticos que a veces son precisos para avanzar en una organización. Como tiende a no buscar roles de liderazgo, sus promociones estarán basadas seguramente en su competencia técnica en lugar de mantener un alto perfil en la organización. Aparenta ser amable, accesible y extravertido pero también dispuesto a escuchar.

### Habilidad Interpersonal

Usted es una persona agradable y tolerante pero dispuesta a defender su posición si fuese necesario. Usted es una persona bastante cuidadosa y planificadora que procura respetar los procedimientos establecidos pero también es lo suficientemente flexible cuando es preciso cambiar de rumbo.

### Estilo de Trabajo y Aprendizaje

Tiende a ser reflexivo y autocrítico. Como resultado, está pendiente de cualquier error, preocupado ante las evaluaciones, receptivo a los cursos de formación y la opinión de los demás y tiende a trabajar a partir de golpes de energía. Estas características son útiles en la investigación y son un estímulo para ser más productivo y trabajar duro. Usted es receptivo y curioso pero también práctico a la hora de solucionar problemas. No parece interesado en la educación o los cursos por sí mismos, y en comparación con los demás no está muy motivado por los logros académicos. Esto no implica carencia de capacidad, sino que la gente con estas características suelen considerar que leer y aprender son medios hacia un fin en lugar de algo importante en sí mismo.





# Valores y Motivaciones

---

## **Motivación por el Logro**

Le gusta llegar a un equilibrio entre el trabajo fuerte y la diversión, y aunque respeta las prácticas tradicionales en el trabajo, está dispuesto a cambiar de vez en cuando. Está suficientemente interesado en progresar, pero también en atender su vida familiar y social. Le gusta llamar la atención; que sus logros sean reconocidos y está dispuesto a hacerlos públicos de vez en cuando.

## **Intereses Sociales**

Está igual de contento trabajando solo que en equipo. Disfruta conociendo gente nueva, pero le gusta tener tiempo para usted. Le gusta la gente pero no necesita la interacción continua. 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, alentádoles 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**

Tiene una actitud razonable hacia el dinero: aunque lo aprecia no está muy preocupado por este tema. Se valora a sí mismo en parte por lo que gana, pero también por su familia, amigos y las actividades de recreo. Prefiere minimizar el riesgo y la incertidumbre, le gusta que sus expectativas estén claras y los estándares de rendimiento sean explícitos. Prefiere estar seguro que arrepentido, lo que significa que tomará pocos riesgos innecesarios, pero también puede resistirse a aprovechar las oportunidades profesionales.

## **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. Está dispuesto a tomar decisiones basadas en datos e investigación y en su experiencia personal. Está cómodo con la tecnología pero no le interesan las innovaciones por sí mismas, comprende el uso de la tecnología sin ser adicto a ella.





# Retos

---

## **Reacción ante los Demás**

Parece energético y entusiasta pero se enoja fácilmente con el rendimiento de los demás. Como resultado, parece irritable, crítico y dispuesto a abandonar a las personas y los proyectos. Suele saber leer los motivos de los demás pero se enoja fácilmente. Bajo presión es desconfiado, no coopera y le gusta 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. Usted es fuerte y puede aguantar las críticas y la adversidad. Sin embargo, debido a que es reservado, los demás le consideran desinteresado por sus problemas. Es tan estoico que los demás no saben qué piensa. Además no le gusta que le interrumpen, es escéptico hacia los demás y difícil de asesorar.

## **Expectativas Acerca de su Propio Desempeño**

Los demás podrían tildarlo de modesto y reacio a dar su opinión salvo que sea solicitada de forma explícita. Usted parece ser cándido pero también un tanto reservado y precavido. Usted parece algo reacio a llamar la atención. Usted parece ser reacio a compartir ideas que otros consideren radicales o diferentes.

## **Reacción ante la Autoridad**

Parece tolerante y flexible, pero puede ser inconsistente en sus evaluaciones del trabajo de los demás, a veces es muy tolerante y otras veces muy estricto. Es amable, cooperador y le gusta el consenso más que la controversia. Por otro lado, es reticente a defender una idea poco popular y está demasiado interesado en contentar al jefe.





# Desarrollo de Carrera

---

## **Cuando sus puntos fuertes se convierten en debilidades - Crítica constructiva para John Score-Average**

Tiende a estar a la defensiva y tomárselo todo personalmente. Periódicamente recuerde tomarse algunas cosas a la ligera y practicar técnicas de control de estrés. En vista de su tendencia a mantenerse algo pasivo en situaciones sociales, a usted le podría venir bien un curso de formación (para reforzar la seguridad en sí mismo y para aprender a hablar en público) si fuera necesario para su trabajo actual o futuro, con el fin de reforzar su capacidad de tomar la iniciativa y su disposición a hablar en público. Debe acordarse de hablar con sus compañeros, hacerles preguntas y pedirles consejo. El objetivo es lograr un equilibrio entre los aspectos técnicos y sociales del trabajo. Debe anticipar las expectativas de los demás cuando interactúe con otros y respetar sus necesidades. Debe ser positivo y acordarse que puede ganarse la confianza de los demás comportándose amable y honestamente con ellos. Acuérdesse de ser paciente con los demás cuando cometan errores, ya que no los suelen cometer a propósito. Debe estar abierto al cambio y ser flexible en determinadas situaciones. A la hora de tomar una decisión recuerde que es posible que no tenga todos los datos pero que deba decidir rápidamente. Haga un esfuerzo para establecer prioridades teniendo en cuenta que no todas las tareas requieren la misma atención o el mismo tiempo. Cada organización tiene visión y estrategia de negocio. Asegúrese de entenderla, de ser capaz de hablar sobre ella y de determinar cómo puede su trabajo contribuir a esta estrategia. Como no está muy interesado en la formación tradicional, debe hacer un esfuerzo por aprovechar las oportunidades de participar en cursos y alentar a los demás para que hagan lo mismo. Debe identificar las formas que prefiere para aprender (por ejemplo videos, cintas de audio, etc.) e incorporarlas en el proceso de planificación de su desarrollo.

## **Gestionando las Tendencias Contraproducentes**

- En primer lugar recuerde sus puntos fuertes, es cooperador, amable y trabaja bien en equipo. Es bueno resolviendo disputas y es muy leal con la gente buena y las buenas causas.
- En segundo lugar, recuerde que usted quiere empleados leales por lo que debe ser leal con ellos, incluso si eso implica enojar a sus superiores.
- En tercer lugar, cuando se le pida su opinión, debe tomarse tiempo, decidir qué piensa y estar preparado para defender su postura.
- En cuarto lugar, aunque huye del conflicto, hay veces en que la confrontación es inevitable. A la larga, su credibilidad depende de confrontarse con tacto y persistencia.





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

Escala	%	Interpretación de las Escalas
<b>Inventario Hogan de Personalidad</b>		
<b>Estabilidad Emocional</b>	32	Relativo a la compostura, el optimismo y la resistencia al estrés.
<b>Ambición</b>	30	Relativo a tomar la iniciativa, ser competitivo, y buscar posiciones de liderazgo.
<b>Sociabilidad</b>	48	Relativo a parecer hablador, extrovertido, socialmente audaz y divertido.
<b>Sensibilidad Interpersonal</b>	47	Relativo a ser agradable, considerado y hábil para mantener las relaciones.
<b>Prudencia</b>	43	Relativo a ser concienzudo, cumplidor y seguidor de las reglas.
<b>Curiosidad</b>	38	Relativo a ser curioso, imaginativo, visionario y propenso a aburrirse.
<b>Estilo de Aprendizaje</b>	24	Relativo a la formación tradicional y el deseo por mantenerse actualizado en materia de negocios y asuntos técnicos.
<b>Inventario de Motivaciones, Valores y Preferencias</b>		
<b>Reconocimiento</b>	68	Deseo de ser conocido, visto y famoso.
<b>Poder</b>	55	Deseo de tener éxito, de hacer que las cosas se realicen y superar la competencia.
<b>Hedonismo</b>	38	Búsqueda de diversión, goce, variedad y placer.
<b>Altruismo</b>	66	Deseo de servir, mejorar a la sociedad y ayudar a los menos afortunados.
<b>Afiliación</b>	46	Necesita y disfruta teniendo frecuentes y variados contactos sociales.
<b>Tradición</b>	48	Relativo a la moralidad, valores familiares y la dedicación al deber.
<b>Seguridad</b>	73	Necesidad de estructura, el orden y la certeza.
<b>Comercio</b>	53	Interés por ganar dinero, obtener ganancias y encontrar nuevas oportunidades de negocios.
<b>Estética</b>	48	Interés en cómo se ven, sienten y suenan las cosas, especialmente el diseño de los productos y las obras artísticas.
<b>Ciencia</b>	45	Interés por las nuevas ideas, la tecnología y la toma de decisiones con base en datos.
<b>Encuesta de Desarrollo de Hogan</b>		
<b>Volátil</b>	69	Se refiere a entusiasmarse demasiado con la gente, o con proyectos que al final resultan decepcionantes.
<b>Escéptico</b>	79	Se refiere a personas muy sociables, pero cínicas y excesivamente sensibles a la crítica.
<b>Cauteloso</b>	70	Se refiere a estar excesivamente preocupado por la crítica.
<b>Reservado</b>	66	Se refiere a la falta de interés y/o conocimiento de los sentimientos de los demás.
<b>Pasividad</b>	68	Se refiere a ser encantador pero independiente, testarudo y difícil de formar.
<b>Arrogante</b>	6	Se refiere a sobreestimar su capacidad y valor.
<b>Arriesgado</b>	34	Se refiere a ser encantador, disfrutar asumiendo riesgos y buscar permanentemente emociones fuertes.
<b>Melodramático</b>	57	Se refiere a ser una persona dramática, interesante y que le gusta llamar la atención.
<b>Imaginativo</b>	63	Se refiere a pensar y actuar de forma interesante y hasta excéntrica.
<b>Diligente</b>	38	Se refiere a una persona concienzuda, perfeccionista y difícil de complacer.
<b>Servicial</b>	85	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