



# Hogan 360

## Corporación Ejemplo

**Informe para:** María Muestra

**Fecha:** 2019-2-4

**Referencia:** Global

# Evaluadores

Superiores (Super)	1
Compañeros (Comp)	5
Subordinados (Sub)	7
Auto evaluación (Auto)	1
Total	14

# Corporación Ejemplo

## Interpretación de sus Resultados

La información que contiene este informe constituye una valiosa oportunidad para recibir feedback por parte de sus compañeros de trabajo y para celebrar sus fortalezas. Recibir un informe de feedback 360° puede significar una experiencia personal enriquecedora.

Para obtener el beneficio máximo, usted debe identificar los aspectos y tendencias que son reiterativos cuando revise el informe. Los temas reiterativos representan sus fortalezas.

Recuerde que todas las personas tienen tanto fortalezas como áreas de mejora. Utilice este informe para tener una autoconciencia sobre los aspectos en los cuales requiere enfocar su energía para hacer algunos cambios en sus comportamientos en el campo laboral.

Utilice la plantilla de plan de desarrollo de este informe para comprometerse en la formación de nuevos hábitos. Dar seguimiento y controlar su progreso le asegurará una forma efectiva para avanzar.

## Nombre

**María Muestra**

## Calificación

**6.3**

## Número de evaluadores

**13**

## Comparando su calificación

Su calificación en contraste con los resultados de la investigación en miles de directivos es como sigue:

Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90
4.9	5.3	5.6	5.9	6.1

## Sistema de Calificación

La escala de calificación consiste en un rango de siete calificaciones (1 a 7) con la opción para indicar que No Aplica. Ejemplo de los grados de calificación son:

1	No describe a esta persona en ningún sentido
2	No describe a esta persona
3	No describe a esta persona muy bien
4	Describe a esta persona de forma parecida
5	Describe a esta persona bien
6	Describe a esta persona muy bien
7	Describe a esta persona de forma exacta
N/A	No aplica / No lo he observado



# Calificaciones Generales

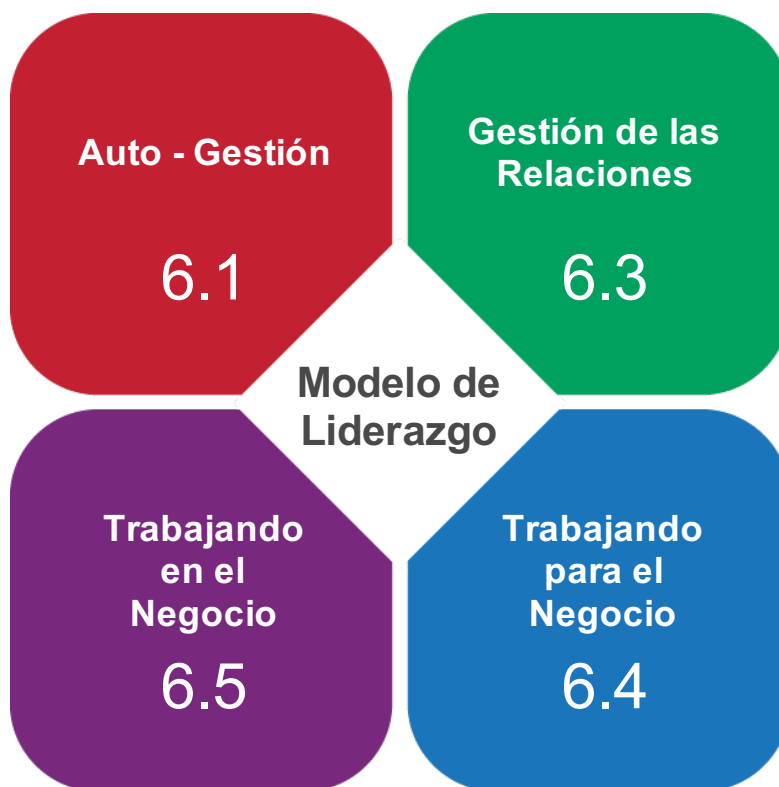
La escala de calificación incluye 50 ítems evaluados en una escala de 1 a 7 (vea la escala de calificación en la página previa). La siguiente tabla contiene los ítems en orden descendente. Lea todos los ítems para identificar los temas comunes con las calificaciones más altas y las más bajas. La calificación se basa en todas las personas que proporcionaron feedback, pero no incluye las auto calificaciones.

Rango	Su Calificación	Calificación Promedio Global	Ítem
1	6.8	5.9	Esta persona tiene la experiencia adecuada en la industria para ser muy efectiva.
2	6.8	5.8	Esta persona tiene la pasión para crear la diferencia.
3	6.8	5.7	Esta persona es asertiva y energética.
4	6.7	6.1	Esta persona trabaja duro y tiene una buena ética de trabajo.
5	6.7	5.8	Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva.
6	6.7	5.5	Esta persona mantiene a las personas responsables de los valores esperados por la organización.
7	6.6	5.5	Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva.
8	6.6	5.7	Esta persona es entusiasta para mejorar el servicio al cliente.
9	6.6	5.9	Esta persona tiene el conocimiento adecuado y la habilidad para ser muy efectiva.
10	6.5	5.3	Esta persona tiene excelentes habilidades interpersonales.
11	6.5	5.5	Esta persona comparte apropiadamente los recursos, el conocimiento y el tiempo.
12	6.5	5.5	Esta persona alienta a aquellos que trabajan en diferentes áreas para que se integren y trabajen juntos para lograr objetivos comunes.
13	6.5	5.6	Esta persona ha llevado a cabo iniciativas para promover un enfoque de servicio al cliente en su área de trabajo.
14	6.5	5.5	Esta persona utiliza el feedback de los clientes para dirigir las mejoras en el desempeño.
15	6.5	5.5	Esta persona es muy competitiva y con empuje.
16	6.5	5.5	Esta persona hace que los demás se hagan responsables del cumplimiento de su trabajo.
17	6.5	5.3	Esta persona ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y anima a las personas para que trabajen con todo su potencial.
18	6.4	5.9	Esta persona se comporta con estándares éticos muy altos.
19	6.4	5.7	Esta persona siempre es abierta y directa y se comunica con honestidad.
20	6.4	5.4	Esta persona hace que las demás personas se sientan valoradas.
21	6.4	5.4	Esta persona construye fuertes relaciones con los demás.
22	6.4	5.5	Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva gestión del tiempo.
23	6.4	5.6	Esta persona es muy efectiva para fijar y gestionar sus prioridades de trabajo.
24	6.4	5.8	Esta persona se desempeña con altos estándares en las asignaciones que constituyen un reto.

Rango	Su Calificación	Calificación Promedio Global	Ítem
25	6.4	5.2	Esta persona trabaja duro para mejorar la moral.
26	6.4	5.1	Esta persona es efectiva en el coaching y el desarrollo de otras personas.
27	6.3	5.5	Esta persona utiliza los indicadores de los objetivos y el desempeño para guiar la mejora en el desempeño.
28	6.3	5.7	Esta persona consistentemente entrega buenos resultados.
29	6.3	5.2	Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos a largo plazo.
30	6.3	5.5	Esta persona fija altas expectativas en el desempeño y la mejora del resultado.
31	6.3	5.6	Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y conseguir mejores resultados.
32	6.3	5.4	Esta persona frecuentemente sugiere ideas nuevas y originales.
33	6.3	5.5	Esta persona piensa en el largo plazo ante nuevas oportunidades.
34	6.2	5.8	Esta persona trata a los demás con respeto.
35	6.2	5.7	Esta persona consistentemente aplica las políticas organizacionales para evitar estándares dobles.
36	6.2	5.4	Esta persona tiene un alto nivel de auto-conciencia de las oportunidades de mejora personal.
37	6.2	5.5	Esta persona maneja sus emociones de forma madura e inteligente ante situaciones estresantes.
38	6.2	5.4	Esta persona tiene grandes habilidades de influencia y negociación.
39	6.2	5.4	Esta persona comparte información y mantiene a las personas informadas.
40	6.2	5.5	Esta persona construye confianza y lealtad con los demás.
41	6.2	5.9	Esta persona cumple con el trabajo de forma profesional.
42	6.2	5.2	Esta persona reconoce y reta el bajo desempeño en los demás.
43	6.2	5.3	Esta persona promueve y comunica la visión a largo plazo de su organización.
44	6.1	5.6	Esta persona trata a las personas de forma justa y sin favoritismo.
45	6.1	5.5	Esta persona tiene muy buenas habilidades de comunicación.
46	6.1	5.6	Esta persona genera trabajo de alta calidad y sin errores.
47	6.0	5.5	Esta persona siempre es amistosa, cálida y amable en sus relaciones con los demás.
48	5.9	5.6	Esta persona expresa ideas y conceptos de forma clara cuando habla.
49	5.8	5.6	Esta persona es calmada y templada, no volátil ni malhumorada.
50	5.4	5.6	Esta persona es educada y considerada, nunca ruda ni grosera.

# Competencias de Liderazgo

Cada una de las preguntas de la sección anterior está ligada a uno de los cuatro cuadrantes del liderazgo.



**La auto-gestión** se refiere a la conciencia, la auto regulación, el manejo del estrés, la resiliencia, transparencia y autenticidad. Describe el proceso de gestionar las emociones propias de forma madura para lograr los mejores resultados. Puede requerir una reflexión y períodos de recuperación para elevar el desempeño en tiempos turbulentos o evitar consumirse. La auto-gestión exitosa requiere gestionarse a usted mismo ,cuidar su imagen y reputación.

**La gestión** de las relaciones se refiere a la habilidad de lograr mejores resultados a través de mejores relaciones. Se refiere a tener una buena relación con los demás para progresar. Puede involucrar la habilidad de construir relaciones de confianza y lealtad con las principales partes interesadas para sostener la retención y el desempeño. La gestión de relaciones exitosas requiere el reconocimiento de que su nivel de desempeño depende del desempeño del equipo a su cargo, el cual también depende del compromiso de los integrantes de su equipo.

**Trabajando en el Negocio** se refiere a tener experiencia, capacidad y eficiencia para conseguir grandes resultados consistentemente. Requiere tener la energía, la pasión y la competitividad para mantener los resultados. El éxito en esta área puede incluir una jerarquización inteligente del trabajo, delegar más, mejor manejo del tiempo y fijar objetivos de forma más efectiva. Se refiere a lograr la excelencia operacional , y en el servicio, de una forma efectiva y en tiempo.

**Trabajando para el Negocio** se refiere a añadir un valor extra mediante la innovación, la planificación estratégica y la construcción de equipos responsables y motivados. El éxito en esta área puede implicar la planificación a largo plazo para lograr ventajas competitivas y conseguir resultados mediante culturas de alto desempeño. Liderar el cambio requiere invertir más tiempo en el negocio, tener un ciclo de planificación, realizar revisiones periódicas de los planes y retar a quienes tienen un bajo desempeño.

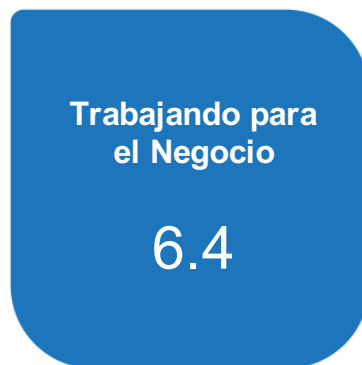
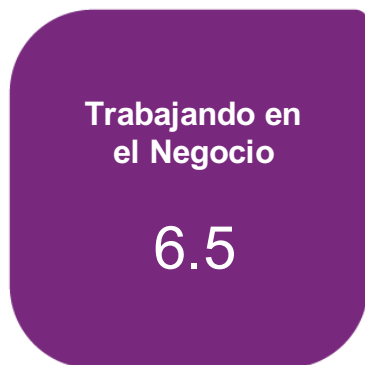
# Combinaciones de Competencias

La combinación de sus calificaciones en Auto-gestión y Gestión de las Relaciones, forman la calificación de las Competencias de Comportamiento. De forma similar, la combinación de las calificaciones de Trabajando en el Negocio y Trabajando para el Negocio conforman la calificación de las Competencias de Negocio.

## Competencias de Comportamiento

6.2

Las combinaciones de las Competencias de Comportamiento describen el uso de la inteligencia emocional (IE) para una auto-gestión de forma profesional y relacionarse apropiadamente con los demás para obtener los mejores resultados de los equipos y los grupos de interés. Las calificaciones altas generalmente demuestran una resiliencia emocional y fuertes habilidades interpersonales para mejorar los resultados a través de mejores relaciones. Se requiere de relaciones estables y sustentables para mantener los resultados y evitar los descarrilamientos.



## Competencias de Negocio

6.4

Las combinaciones de las Competencias de Negocio describe el uso de las capacidades cognitivas (IQ) para lograr un balance correcto entre el trabajo táctico (operacional) y estratégico en el negocio y optimizar los resultados cotidianos y los de más largo plazo. Las calificaciones altas generalmente denotan tanto las habilidades técnicas para la excelencia en la operación y los servicios, como la conciencia estratégica para manejar el entorno total. Se requiere de un enfoque estratégico para lograr resultados extraordinarios a través de culturas de alto desempeño.

# Combinaciones de Competencias

Su combinación de calificaciones de Auto-Gestión y Trabajando en el Negocio conforman la calificación de las Competencias de Gestión. De forma similar, la combinación de Gestión de las Relaciones y Trabajando para el Negocio conforman la calificación de las Competencias de Liderazgo.

## Competencias de Gestión

6.3

La combinación de las Competencias de Gestión describen el mundo del directivo en el día a día en donde la integridad y la resiliencia se requieren para maximizar su capacidad, eficiencia y positivismo para conseguir buenos resultados. Las calificaciones altas generalmente logran la excelencia operativa y de servicios ,en tiempo y forma, y asumen la responsabilidad a través de la medición.

Auto-Gestión

6.1

Trabajando en el Negocio

6.5

## Competencias de Liderazgo

6.3

Las combinación de las Competencias de Liderazgo describen el cuadro grande del mundo del líder, que se toma el tiempo para generar el compromiso de los grupos de interés en torno a los objetivos estratégicos. Quienes tienen calificaciones altas generalmente construyen relaciones de confianza y leales para motivar a otras personas a lograr los objetivos estratégicos. Se refiere a tener alianzas para lograr un desempeño innovador y con el máximo rendimiento.

Gestión de las Relaciones

6.3

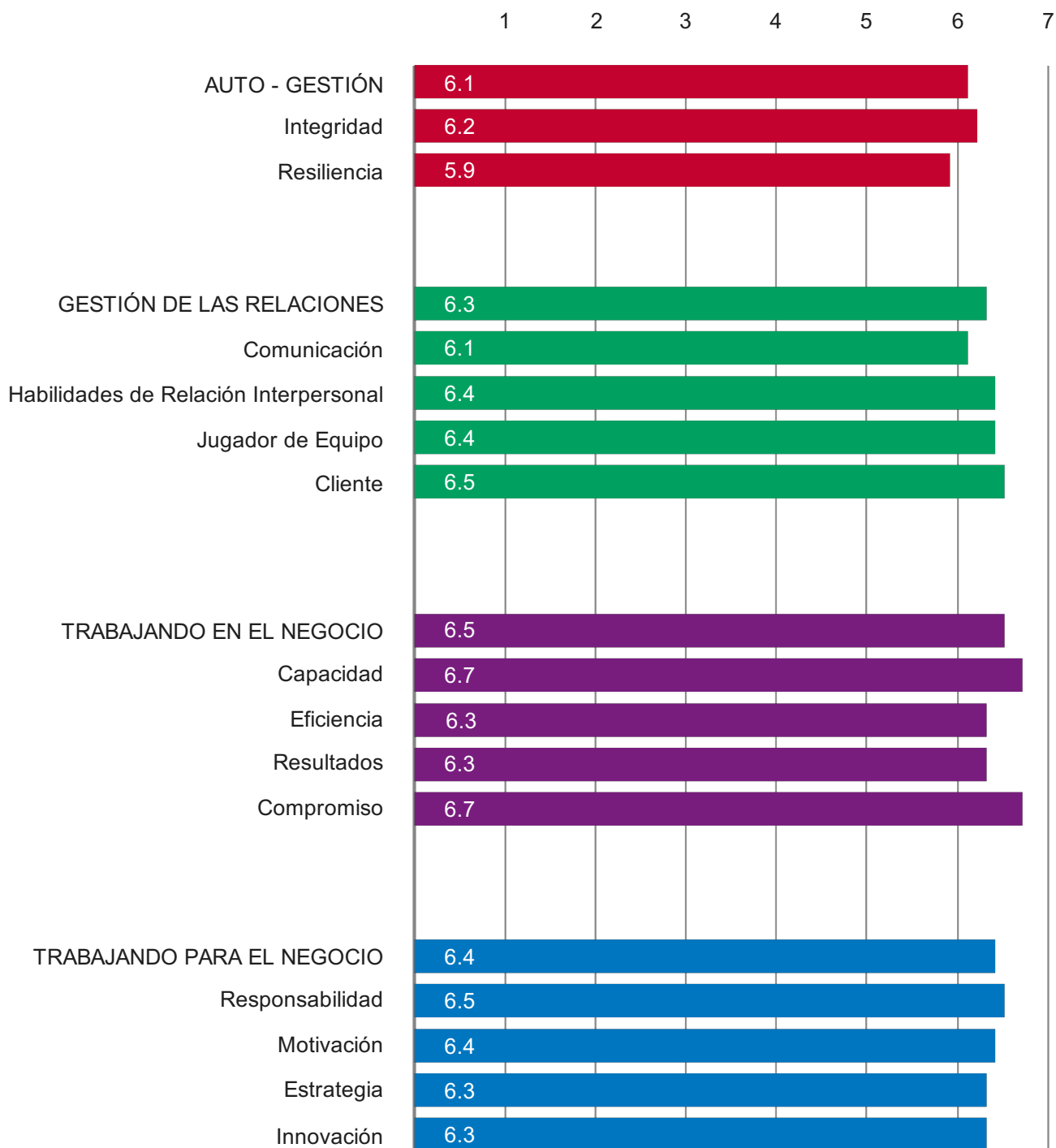
Trabajando para el Negocio

6.4



# Competencias de Liderazgo

La gráfica que se muestra a continuación indica sus calificaciones en las cuatro competencias de liderazgo con sus respectivos sub-temas.



# Auto - Gestión

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
<b>6.1</b>	<b>5.6</b>	<b>6.2</b>	<b>6.1</b>	<b>6.7</b>	<b>AUTO - GESTIÓN</b>
6.2	6.0	6.3	6.2	7.0	Integridad
6.2	6.0	6.2	6.1	7.0	Esta persona trata a los demás con respeto.
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Esta persona se comporta con estándares éticos muy altos.
6.4	6.0	6.6	6.3	7.0	Esta persona siempre es abierta y directa y se comunica con honestidad.
6.1	6.0	6.0	6.1	7.0	Esta persona trata a las personas de forma justa y sin favoritismo.
6.2	6.0	6.4	6.1	7.0	Esta persona consistentemente aplica las políticas organizacionales para evitar estándares dobles.
<b>5.9</b>	<b>5.0</b>	<b>5.9</b>	<b>6.0</b>	<b>6.3</b>	<b>Resiliencia</b>
5.4	5.0	5.4	5.4	6.0	Esta persona es educada y considerada, nunca ruda ni grosera.
5.8	5.0	6.0	5.9	6.0	Esta persona es calmada y templada, no volátil ni malhumorada.
6.2	5.0	6.2	6.4	6.0	Esta persona tiene un alto nivel de auto-conciencia de las oportunidades de mejora personal.
6.2	5.0	6.3	6.3	7.0	Esta persona maneja sus emociones de forma madura e inteligente ante situaciones estresantes.

Las calificaciones de Auto-Evaluación y del Jefe siempre se presentan si se ha proporcionado una respuesta. No obstante, para proteger el anonimato, las calificaciones de los Pares y Colaboradores solo se muestran cuando existen más de dos respuestas. Cuando aparece N/A, significa que hay menos de dos respuestas.

Cuando una casilla está en blanco en el informe, esto significa que ningún evaluador ha introducido una puntuación para ese ítem.

# Gestión de las Relaciones

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
<b>6.3</b>	<b>5.9</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>6.8</b>	<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</b>
6.1	5.8	6.2	6.1	6.8	Comunicación
5.9	5.0	6.2	5.9	6.0	Esta persona expresa ideas y conceptos de forma clara cuando habla.
6.1	6.0	6.4	5.9	7.0	Esta persona tiene muy buenas habilidades de comunicación.
6.2	6.0	6.2	6.3	7.0	Esta persona tiene grandes habilidades de influencia y negociación.
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	Esta persona comparte información y mantiene a las personas informadas.
<b>6.4</b>	<b>6.0</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>Habilidades de Relación Interpersonal</b>
6.6	6.0	6.4	6.8	7.0	Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva.
6.5	6.0	6.6	6.4	6.0	Esta persona tiene excelentes habilidades interpersonales.
6.4	6.0	6.4	6.4	6.0	Esta persona hace que las demás personas se sientan valoradas.
6.0	6.0	6.2	5.9	7.0	Esta persona siempre es amistosa, cálida y amable en sus relaciones con los demás.
<b>6.4</b>	<b>6.0</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>7.0</b>	<b>Jugador de Equipo</b>
6.2	6.0	6.0	6.3	7.0	Esta persona construye confianza y lealtad con los demás.
6.5	6.0	6.8	6.4	7.0	Esta persona comparte apropiadamente los recursos, el conocimiento y el tiempo.
6.5	6.0	6.6	6.4	7.0	Esta persona alienta a aquellos que trabajan en diferentes áreas para que se integren y trabajen juntos para lograr objetivos comunes.
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Esta persona construye fuertes relaciones con los demás.
<b>6.5</b>	<b>6.0</b>	<b>6.5</b>	<b>6.6</b>	<b>7.0</b>	<b>Cliente</b>
6.6	6.0	6.6	6.7	7.0	Esta persona es entusiasta para mejorar el servicio al cliente.
6.5	6.0	6.6	6.6	7.0	Esta persona ha llevado a cabo iniciativas para promover un enfoque de servicio al cliente en su área de trabajo.
6.5	6.0	6.4	6.6	7.0	Esta persona utiliza el feedback de los clientes para dirigir las mejoras en el desempeño.

# Trabajando en el Negocio

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
<b>6.5</b>	<b>5.8</b>	<b>6.4</b>	<b>6.6</b>	<b>6.1</b>	<b>TRABAJANDO EN EL NEGOCIO</b>
6.7	5.7	6.7	6.9	6.3	Capacidad
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	Esta persona trabaja duro y tiene una buena ética de trabajo.
6.6	5.0	6.6	6.9	6.0	Esta persona tiene el conocimiento adecuado y la habilidad para ser muy efectiva.
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	Esta persona tiene la experiencia adecuada en la industria para ser muy efectiva.
<b>6.3</b>	<b>5.0</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.0</b>	<b>Eficiencia</b>
6.4		6.3	6.4	6.0	Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva gestión del tiempo.
6.4		6.5	6.3	6.0	Esta persona es muy efectiva para fijar y gestionar sus prioridades de trabajo.
6.3	5.0	6.2	6.6	6.0	Esta persona utiliza los indicadores de los objetivos y el desempeño para guiar la mejora en el desempeño.
<b>6.3</b>	<b>5.3</b>	<b>6.1</b>	<b>6.5</b>	<b>5.8</b>	<b>Resultados</b>
6.2	5.0	5.8	6.7	6.0	Esta persona cumple con el trabajo de forma profesional.
6.4	5.0	6.3	6.7	6.0	Esta persona se desempeña con altos estándares en las asignaciones que constituyen un reto.
6.3	6.0	6.2	6.4	6.0	Esta persona consistentemente entrega buenos resultados.
6.1	5.0	6.0	6.3	5.0	Esta persona genera trabajo de alta calidad y sin errores.
<b>6.7</b>	<b>6.5</b>	<b>6.7</b>	<b>6.8</b>	<b>6.5</b>	<b>Compromiso</b>
6.7	7.0	6.6	6.7	7.0	Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva.
6.8	7.0	6.8	6.7	7.0	Esta persona tiene la pasión para crear la diferencia.
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	Esta persona es asertiva y energética.
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	Esta persona es muy competitiva y con empuje.

# Trabajando para el Negocio

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
<b>6.4</b>	<b>5.4</b>	<b>6.3</b>	<b>6.6</b>	<b>6.5</b>	<b>TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO</b>
6.5	6.0	6.4	6.6	6.3	Responsabilidad
6.5	6.0	6.6	6.6	6.0	Esta persona hace que los demás se hagan responsables del cumplimiento de su trabajo.
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	Esta persona mantiene a las personas responsables de los valores esperados por la organización.
6.2	6.0	6.0	6.3	6.0	Esta persona reconoce y reta el bajo desempeño en los demás.
<b>6.4</b>	<b>5.7</b>	<b>6.2</b>	<b>6.7</b>	<b>6.7</b>	<b>Motivación</b>
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Esta persona trabaja duro para mejorar la moral.
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	Esta persona ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y anima a las personas para que trabajen con todo su potencial.
6.4	5.0	6.0	6.9	6.0	Esta persona es efectiva en el coaching y el desarrollo de otras personas.
<b>6.3</b>	<b>5.0</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.3</b>	<b>Estrategia</b>
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos a largo plazo.
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Esta persona fija altas expectativas en el desempeño y la mejora del resultado.
6.2	5.0	6.0	6.4	7.0	Esta persona promueve y comunica la visión a largo plazo de su organización.
<b>6.3</b>	<b>5.0</b>	<b>6.2</b>	<b>6.6</b>	<b>6.7</b>	<b>Innovación</b>
6.3	5.0	6.2	6.6	7.0	Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y conseguir mejores resultados.
6.3	5.0	6.0	6.6	7.0	Esta persona frecuentemente sugiere ideas nuevas y originales.
6.3	5.0	6.3	6.6	6.0	Esta persona piensa en el largo plazo ante nuevas oportunidades.

# Calificaciones por Tema

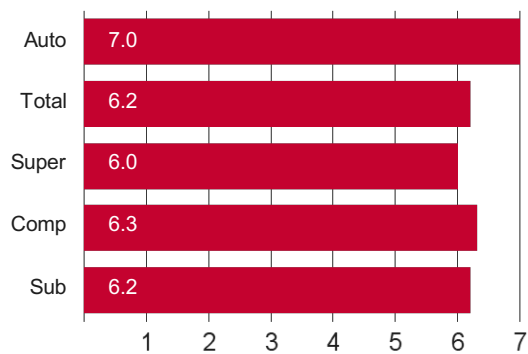
Auto	Total	Calificación Global	Super	Comp	Sub	Temas y Aspectos
<b>6.7</b>	<b>6.1</b>	<b>5.7</b>	<b>5.6</b>	<b>6.2</b>	<b>6.1</b>	<b>AUTO - GESTIÓN</b>
7.0	6.2	5.8	6.0	6.3	6.2	Integridad
6.3	5.9	5.6	5.0	5.9	6.0	Resiliencia
<b>6.8</b>	<b>6.3</b>	<b>5.5</b>	<b>5.9</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</b>
6.8	6.1	5.5	5.8	6.2	6.1	Comunicación
6.5	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	Habilidades de Relación Interpersonal
7.0	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	Jugador de Equipo
7.0	6.5	5.6	6.0	6.5	6.6	Cliente
<b>6.1</b>	<b>6.5</b>	<b>5.7</b>	<b>5.8</b>	<b>6.4</b>	<b>6.6</b>	<b>TRABAJANDO EN EL NEGOCIO</b>
6.3	6.7	6.0	5.7	6.7	6.9	Capacidad
6.0	6.3	5.5	5.0	6.3	6.4	Eficiencia
5.8	6.3	5.8	5.3	6.1	6.5	Resultados
6.5	6.7	5.7	6.5	6.7	6.8	Compromiso
<b>6.5</b>	<b>6.4</b>	<b>5.4</b>	<b>5.4</b>	<b>6.3</b>	<b>6.6</b>	<b>TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO</b>
6.3	6.5	5.4	6.0	6.4	6.6	Responsabilidad
6.7	6.4	5.2	5.7	6.2	6.7	Motivación
6.3	6.3	5.3	5.0	6.3	6.4	Estrategia
6.7	6.3	5.5	5.0	6.2	6.6	Innovación

# Reseña de Temas y Preguntas

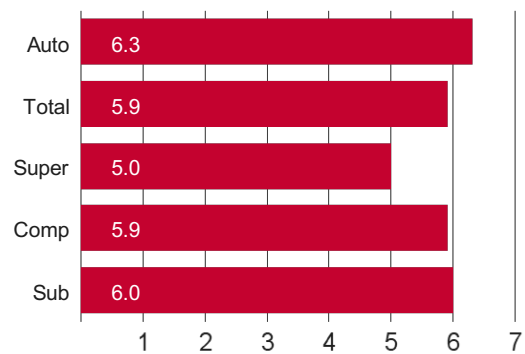
Las gráficas siguientes despliegan sus resultados por tema y por tipo de evaluador.

## AUTO - GESTIÓN

### Integridad

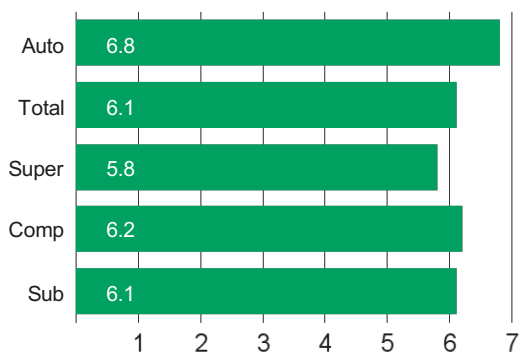


### Resiliencia

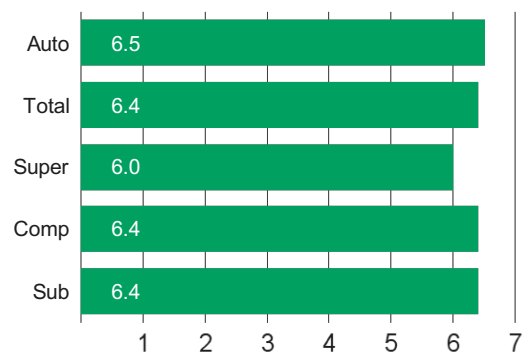


## GESTIÓN DE LAS RELACIONES

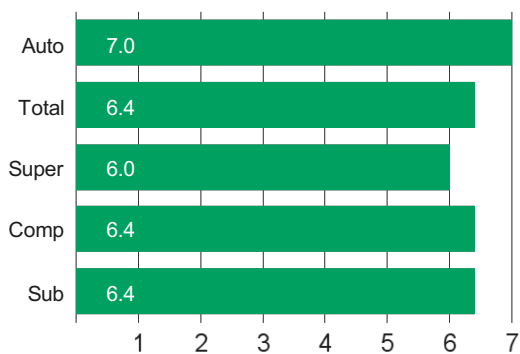
### Comunicación



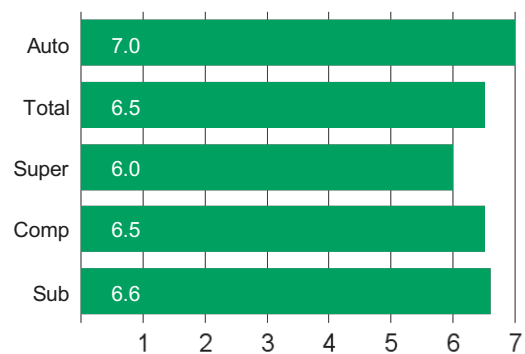
### Habilidades de Relación Interpersonal



### Jugador de Equipo

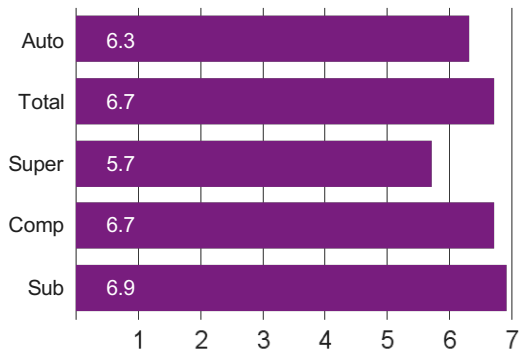


### Ciente

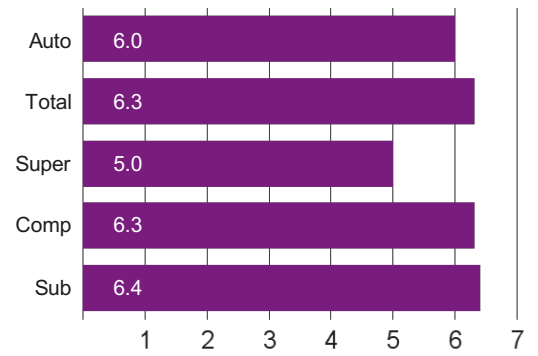


## TRABAJANDO EN EL NEGOCIO

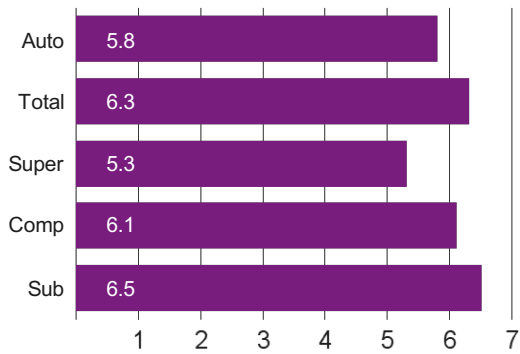
### Capacidad



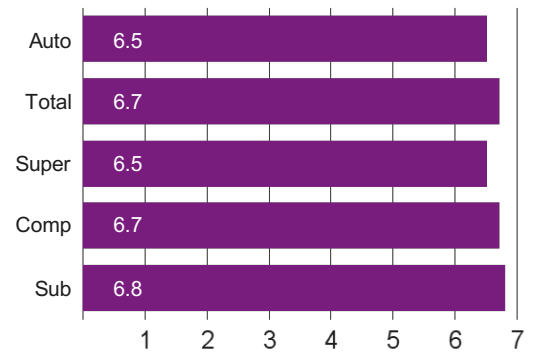
### Eficiencia



### Resultados

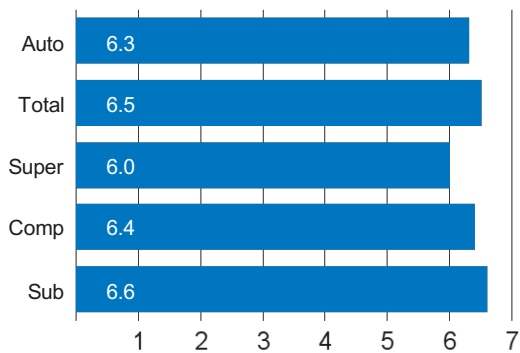


### Compromiso

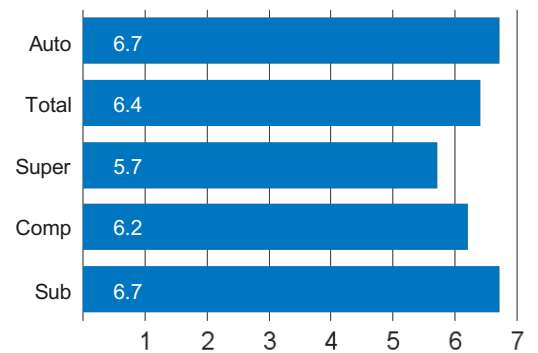


## TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO

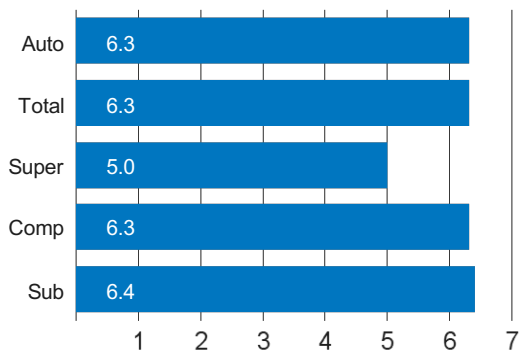
### Responsabilidad



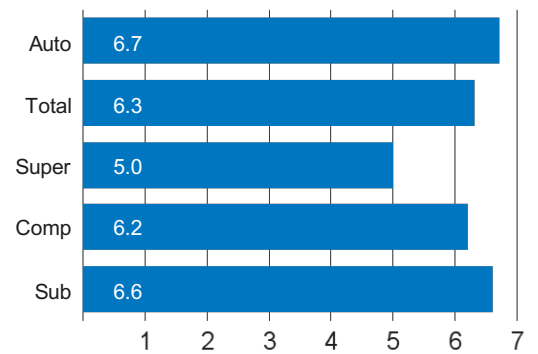
### Motivación



### Estrategia



### Innovación





# Principales Fortalezas

De la siguiente lista, a los evaluadores se les solicitó seleccionar las cuatro fortalezas principales. La principal fortaleza tiene un peso de 4, la segunda tiene un peso de 3, la tercera tiene un peso de 2 y la fortaleza menos evidente tiene una calificación de 1. La calificación en la columna a mano derecha es la suma de las calificaciones. Usted debe tener en cuenta que la parte superior de la lista de ítems indica que hay una coincidencia en sus fortalezas. Si la puntuación total aparece en blanco, esto significa que ningún evaluador ha escogido los ítems correspondientes de la lista. La auto evaluación no se ha considerado en el cálculo.

Calificación Global	Su Orden	Fortalezas	Calificación Total
10	1	Tiene fuertes habilidades de liderazgo	31
20	2	Es visionario(a) y estratégico(a)	24
6	3	Tiene una actitud positiva y entusiasta	10
17	4	Fija objetivos claros y logra resultados	10
12	5	Fuertes habilidades de comunicación	9
23	6	Es un modelo positivo a seguir	8
7	7	Tiene altos estándares éticos y de integridad	6
4	8	Tiene un enfoque profesional	6
18	9	Bueno(a) para planear y pensar en el futuro	5
9	10	Es competitivo(a) y determinado(a)	4
26	11	Motiva e inspira a otros	3
24	12	Toma decisiones difíciles	3
11	13	Construye relaciones efectivas	3
5	14	Es estable y calmado bajo presión	2
25	15	Reta el desempeño	2
3	16	Se orienta a la acción y logra que las cosas se hagan	2
14	17	Tiene fuertes habilidades interpersonales	1
19	18	Sugiere ideas nuevas e innovadoras	1
2	19	Trabaja fuerte y con un alto sentido ético	
1	20	Tiene habilidades técnicas sólidas, experiencia y conocimiento	
15	21	Es bien organizado(a)	
16	22	Es empático(a) y apoya	
13	23	Es bueno (a) para resolver problemas	
8	24	Tiene orientación al cliente y es bueno con ellos	
21	25	Muestra lealtad	
22	26	Buen sentido del humor	

# Principales Oportunidades a Mejorar

De la siguiente lista, a los evaluadores se les solicitó seleccionar las cuatro oportunidades de desarrollo principales. La principal oportunidad de desarrollo tiene un peso de 4, la segunda tiene un peso de 3, la tercera tiene un peso de 2 y la oportunidad de desarrollo menos evidente tiene una calificación de 1. La calificación de la columna a mano derecha es la suma de las calificaciones. Usted debe tener en cuenta que la parte superior de la lista de ítems indica que hay una coincidencia en sus oportunidades de desarrollo. Si la puntuación total aparece en blanco, esto significa que ningún evaluador ha escogido los ítems correspondientes de la lista. La auto evaluación no se ha considerado en el cálculo.

Calificación Global	Su Orden	Oportunidades para mejorar	Calificación Total
13	1	Escuchar más y dejar que hablen los demás	27
1	2	Dejar de abarcar demasiado	18
24	3	Ser menos agresivo	9
3	4	Delegar más	9
7	5	Dar feedback apropiada	9
2	6	Retar el bajo desempeño	6
12	7	Ver el cuadro más grande de la organización - los objetivos generales	6
10	8	Comunicarse mejor	5
20	9	Ser más empático(a)	4
6	10	Compartir el conocimiento y los recursos	4
15	11	Mejorar su gestión del tiempo y las habilidades de organización	3
23	12	Tratar a las personas de forma justa y sin favoritismo	3
8	13	Fijar objetivos claros e indicadores de desempeño	3
16	14	Mejorar las habilidades con la gente e interpersonales	2
4	15	Motivar a los demás y mejorar la moral	2
18	16	Estar más abierto(a) al cambio	2
25	17	Tener menos cambios de humor y controlar su temperamento	1
14	18	Construir relaciones más efectivas	1
22	19	Ser más jugador(a) de equipo	
5	20	Mostrar liderazgo ante los problemas	
17	21	Ser más orientado(a) a la acción y hacer que las cosas sucedan	
11	22	Ser más asertivo(a)	
19	23	Adquirir mejor conocimiento del trabajo y/o de la industria	
21	24	Más enfoque en los clientes	
9	25	Ser más accesible y visible en el lugar de trabajo	
26	26	Ser más positivo(a)	

# Comentarios

Esta sección proporciona comentarios abiertos de todos los evaluadores. Usted obtendrá el mayor valor si pone atención a los temas y sugerencias que se presentan con mayor frecuencia. Trate de ver la información de forma objetiva y concilie con la información proporcionada en las secciones previas de calificaciones.

## Describa los puntos fuertes de esta persona.

Super	Posee un excelente don de gentes, una gran capacidad para motivar a los demás y una sólida ética profesional; establece metas claras. /
Comp	Gran líder de equipo y excelente ejecutora de estrategias; eficaz en situaciones difíciles o adversas y solidaria con su equipo. /
Comp	Generosa, amable y entusiasta. /
Comp	Líder motivada y enérgica con gran integridad y determinación; Busca la excelencia constantemente y en todos los ámbitos del trabajo; defensora profundamente leal y solidaria; comunicadora eficaz con una gran inteligencia emocional. /
Comp	Su voluntad de liderar y, al mismo tiempo, de aprender. /
Comp	Liderar con el ejemplo. /
Sub	Es una gerente dinámica y una líder excelente. Consigue que el equipo se esfuerce y saca lo mejor de cada uno de nosotros; tiene una mente innovadora y utiliza sus redes de contacto para impulsar la organización; si desconoce algún aspecto del negocio, siempre pide consejos a sus contactos y homólogos. Es una oradora convincente. /
Sub	Tiene una visión estratégica de la empresa; muestra entusiasmo y pasión por el cuidado de las personas mayores; trabaja con el objetivo de marcar la diferencia. /
Sub	Ejerce un firme liderazgo; muestra entusiasmo y determinación. /
Sub	María es una líder excepcional; es eficiente y dinámica e inspira a los demás para sacar lo mejor de ellos. Cuestiona el orden establecido con el fin de aportar mejoras y fomentar la colaboración y la comunicación. Su energía y entusiasmo en todo lo que hace son contagiosos y se gana la admiración de los demás, no solo dentro de la organización sino en toda la industria del cuidado de las personas mayores. /
Sub	Posee una fuerte capacidad de liderazgo; es capaz de motivar y desarrollar a las personas para que se atrevan a salir de su zona de confort; muestra empatía; tiene una capacidad natural para los negocios y una mente innovadora. /
Sub	Después de trabajar con María durante los últimos cinco meses, pienso que es: toda una inspiración; una líder fantástica que saca lo mejor de cada uno; clara: uno siempre sabe a qué atenerse; capaz de escuchar las ideas de los demás y confiar en su criterio, aunque suele cuestionarlas; asimismo, tiene grandes expectativas y una sólida ética profesional; es un placer trabajar con y para ella. /
Sub	Muestra unas dotes de liderazgo, una energía, una determinación y un entusiasmo excepcionales. /

**Describe las oportunidades para mejorar de esta persona.**

- Super Puede mejorar sus técnicas de negociación; hablar menos y escuchar más; ser menos agresiva y más abierta a la crítica; escuchar las ideas de los demás. /
- Comp Debe ser más comunicativa con sus homólogos y escuchar su punto de vista sin tener una opinión predeterminada. /
- Comp Debe prestar más atención a las personas más calladas e intentar incluirlas en las conversaciones. Asimismo, debe animarlas a expresar sus ideas. /
- Comp Debe adquirir conocimientos comerciales más amplios así como conocimientos sobre la planificación empresarial a largo plazo; debe mejorar su capacidad de análisis financiero para considerar los factores cuantitativos en la misma medida que los cualitativos en las decisiones comerciales. /
- Comp No tengo ninguna sugerencia a este respecto. /
- Sub La única oportunidad para mejorar consiste en dedicar algo de tiempo a los gerentes para descubrir lo que ocurre en los distintos centros - Director ejecutivo de incógnito. Tiene mucho trabajo y debe considerar el volumen de trabajo de los gerentes. Es fantástica. /
- Sub Debe poner mayor énfasis en la retroalimentación referente al rendimiento como proceso operativo normal. /
- Sub Podría escuchar más. /
- Sub Más claridad al comunicar mensajes o ideas. /
- Sub Debe reconocer las fuentes de estrés de su equipo y las dificultades que deben afrontar sus miembros para conseguir los resultados esperados. /
- Sub Debe tener más paciencia cuando escucha a los demás. /

**En algunos casos, los gerentes hacen un uso excesivo de sus puntos fuertes. Por ejemplo, una persona segura de sí misma puede volverse arrogante, una persona que muestre mucha pasión o entusiasmo puede volverse temperamental, o una persona minuciosa puede microgestionar a los demás. ¿Hay algún punto fuerte que esta persona utilice en exceso?**

- Super      María muestra un gran entusiasmo y esto a veces hace que las personas que no la conocen bien la perciban como una persona autoritaria. /
- Comp      Ninguno que yo sepa. /
- Comp      Su autoconfianza a veces impide la interacción con los demás. /
- Comp      A veces puede ser demasiado resuelta. /
- Comp      A veces es demasiado asertiva y puede parecer dominante. Su gran determinación y claro enfoque a veces se pueden percibir como falta de apertura. /
- Sub        No utiliza sus puntos fuertes en exceso. /
- Sub        No. /
- Sub        Posee una personalidad exuberante que a veces puede intimidar a los demás. /
- Sub        María es muy exigente consigo misma y con los demás y a veces es muy difícil seguirle el ritmo. /
- Sub        Tiene tendencia a ser arrogante, pero se ha ido concienciando acerca de esta conducta. /
- Sub        No que yo sepa. /
- Sub        Para María es frustrante que su capacidad comunicativa sea tan eficaz y rápida que los demás no puedan mantener su ritmo. /

# Plan de Desarrollo

Esta sección proporciona un lugar para que usted diseñe un plan de desarrollo personal. El plan deberá incluir comportamientos que usted quiera mantener, los que usted requiere iniciar y los que debe dejar de hacer. Estas acciones deben ser alcanzables y representar cambios que usted quiera realizar. Escriba las acciones y contrólelas para verificar su progreso.

## Mantener

- 

---

- 

---

- 

---

## Comenzar

- 

---

- 

---

- 

---

## Detener

- 

---

- 

---

- 

---

# Auto - Gestión

La tabla siguiente indica las desviaciones estándar y las distribuciones de la frecuencia por grupo de evaluadores para cada uno de los 50 ítems. Una desviación estándar indica que, dada una distribución normal de puntuaciones, el 68 % de los evaluadores ha puntuado dentro de un rango limitado por el valor DE por encima y por debajo de la media para ese ítem. Por ejemplo, con una media de 5,9 y una DE de 1,1, el 68 % de los evaluadores en una distribución normal dieron una puntuación entre 4,8 y 7,0. Las columnas bajo las cifras entre el 1 y el 7 y N/A (no procede) indican el número de veces que cada grupo de evaluadores ha seleccionado la cifra correspondiente en la escala de puntuaciones para cada ítem.

Integridad											
Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona trata a los demás con respeto.	6.2	0.8	Super						1		
			Comp						4	1	
			Sub					3		4	
Esta persona se comporta con estándares éticos muy altos.	6.4	0.5	Super						1		
			Comp						3	2	
			Sub						4	3	
Esta persona siempre es abierta y directa y se comunica con honestidad.	6.4	0.7	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub					1	3	3	
Esta persona trata a las personas de forma justa y sin favoritismo.	6.1	0.9	Super						1		
			Comp					2	1	2	
			Sub					2	2	3	
Esta persona consistentemente aplica las políticas organizacionales para evitar estándares dobles.	6.2	0.7	Super						1		
			Comp						3	2	
			Sub					2	2	3	

# Auto - Gestión

## Resiliencia

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona es educada y considerada, nunca ruda ni grosera.	5.4	1.3	Super					1			
			Comp				1	2	1	1	
			Sub			1	1	2			3
Esta persona es calmada y templada, no volátil ni malhumorada.	5.8	1.2	Super					1			
			Comp					1	3	1	
			Sub			1		2			4
Esta persona tiene un alto nivel de auto-conciencia de las oportunidades de mejora personal.	6.2	1.2	Super					1			
			Comp				1		1	3	
			Sub				1		1		5
Esta persona maneja sus emociones de forma madura e inteligente ante situaciones estresantes.	6.2	0.9	Super					1			
			Comp					1	1	2	1
			Sub					2	1		4



# Gestión de las Relaciones

## Comunicación

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona expresa ideas y conceptos de forma clara cuando habla.	6.9	1.3	Super					1			
			Comp					1	2	2	
			Sub			1		2		4	
Esta persona tiene muy buenas habilidades de comunicación.	6.1	1.0	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub				1	2	1	3	
Esta persona tiene grandes habilidades de influencia y negociación.	6.2	0.8	Super						1		
			Comp					1	2	2	
			Sub					2	1	4	
Esta persona comparte información y mantiene a las personas informadas.	6.2	0.7	Super						1		
			Comp					1	3	1	
			Sub					1	2	4	

## Habilidades de Relación Interpersonal

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva.	6.6	0.7	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub						1	5	1
Esta persona tiene excelentes habilidades interpersonales.	6.5	0.7	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub					1	2	4	
Esta persona hace que las demás personas se sientan valoradas.	6.4	0.8	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub					1	2	4	
Esta persona siempre es amistosa, cálida y amable en sus relaciones con los demás.	6.0	1.0	Super						1		
			Comp					1	2	2	
			Sub				1	2	1	3	

# Gestión de las Relaciones

## Jugador de Equipo

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona construye confianza y lealtad con los demás.	6.2	0.8	Super						1		
			Comp				2	1	2		
			Sub					1	3	3	
Esta persona comparte apropiadamente los recursos, el conocimiento y el tiempo.	6.5	0.5	Super						1		
			Comp						1	3	1
			Sub						4	3	
Esta persona alienta a aquellos que trabajan en diferentes áreas para que se integren y trabajen juntos para lograr objetivos comunes.	6.5	0.7	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub					1	2	4	
Esta persona construye fuertes relaciones con los demás.	6.4	0.8	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub					1	2	4	

## Cliente

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona es entusiasta para mejorar el servicio al cliente.	6.6	0.5	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub						2	5	
Esta persona ha llevado a cabo iniciativas para promover un enfoque de servicio al cliente en su área de trabajo.	6.5	0.5	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub						3	4	
Esta persona utiliza el feedback de los clientes para dirigir las mejoras en el desempeño.	6.5	0.7	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub						3	4	

# Trabajando en el Negocio

## Capacidad

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona trabaja duro y tiene una buena ética de trabajo.	6.7	0.5	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub						1	6	
Esta persona tiene el conocimiento adecuado y la habilidad para ser muy efectiva.	6.6	0.7	Super					1			
			Comp						2	3	
			Sub						1	6	
Esta persona tiene la experiencia adecuada en la industria para ser muy efectiva.	6.8	0.4	Super						1		
			Comp						1	4	
			Sub						1	6	

## Eficiencia

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva gestión del tiempo.	6.4	0.8	Super								1
			Comp					1	1	2	1
			Sub					1	2	4	
Esta persona es muy efectiva para fijar y gestionar sus prioridades de trabajo.	6.4	0.7	Super								1
			Comp						2	2	1
			Sub					1	3	3	
Esta persona utiliza los indicadores de los objetivos y el desempeño para guiar la mejora en el desempeño.	6.3	0.9	Super					1			
			Comp				1		1	3	
			Sub						3	4	

# Trabajando en el Negocio

## Resultados

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona cumple con el trabajo de forma profesional.	6.2	0.8	Super					1			
			Comp					2	2	1	
			Sub							2	5
Esta persona se desempeña con altos estándares en las asignaciones que constituyen un reto.	6.4	0.8	Super					1			
			Comp					1	1	2	1
			Sub							2	5
Esta persona consistentemente entrega buenos resultados.	6.3	0.8	Super						1		
			Comp					1	2	2	
			Sub					1	2	4	
Esta persona genera trabajo de alta calidad y sin errores.	6.1	0.7	Super					1			
			Comp					1	2	1	1
			Sub							5	2

## Compromiso

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva.	6.7	0.5	Super							1	
			Comp						2	3	
			Sub							2	5
Esta persona tiene la pasión para crear la diferencia.	6.8	0.4	Super							1	
			Comp						1	4	
			Sub							2	5
Esta persona es asertiva y energética.	6.8	0.4	Super						1		
			Comp						1	4	
			Sub							1	6
Esta persona es muy competitiva y con empuje.	6.5	0.7	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub							2	5

# Trabajando para el Negocio

## Responsabilidad

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona hace que los demás se hagan responsables del cumplimiento de su trabajo.	6.5	0.5	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub						3	4	
Esta persona mantiene a las personas responsables de los valores esperados por la organización.	6.7	0.6	Super						1		
			Comp					1		4	
			Sub						1	6	
Esta persona reconoce y reta el bajo desempeño en los demás.	6.2	1.1	Super						1		
			Comp				1	1		3	
			Sub					2	1	4	

## Motivación

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona trabaja duro para mejorar la moral.	6.4	0.7	Super						1		
			Comp					1	2	2	
			Sub						3	4	
Esta persona ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y anima a las personas para que trabajen con todo su potencial.	6.5	0.7	Super						1		
			Comp					1	1	2	1
			Sub						2	5	
Esta persona es efectiva en el coaching y el desarrollo de otras personas.	6.4	1.0	Super					1			
			Comp				1		1	2	1
			Sub						1	6	

# Trabajando para el Negocio

## Estrategia

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos a largo plazo.	6.3	0.9	Super					1			
			Comp					1	1	3	
			Sub					1	2	4	
Esta persona fija altas expectativas en el desempeño y la mejora del resultado.	6.3	0.8	Super					1			
			Comp					1	1	3	
			Sub						4	3	
Esta persona promueve y comunica la visión a largo plazo de su organización.	6.2	0.8	Super					1			
			Comp					2	1	2	
			Sub						4	3	

## Innovación

Ítem	Media	DE	Grupo de evaluadores	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y conseguir mejores resultados.	6.3	0.9	Super					1			
			Comp				1		1	3	
			Sub						3	4	
Esta persona frecuentemente sugiere ideas nuevas y originales.	6.3	1.0	Super					1			
			Comp				1		1	2	1
			Sub						3	4	
Esta persona piensa en el largo plazo ante nuevas oportunidades.	6.3	0.9	Super					1			
			Comp					1	1	2	1
			Sub					1	1	5	

## Apéndice II

# Frecuencia de evaluadores por Puntos fuertes y Oportunidades

Se pidió a los evaluadores que eligieran los cuatro puntos fuertes y oportunidades principales en las listas que aparecen a continuación. A la selección más frecuente de cada evaluador se le asignó un valor de 4; a la segunda, un 3; a la tercera, un 2 y, a la cuarta, un 1. El total que aparece en la columna derecha es la suma de las puntuaciones. Las cifras que aparecen en las columnas del 1 al 4 indican el número de veces que se ha asignado ese valor a cada ítem.

Fortalezas	1	2	3	4	Calificación Total
Tiene fuertes habilidades de liderazgo		2	5	3	31
Es visionario(a) y estratégico(a)	1		1	5	24
Tiene una actitud positiva y entusiasta	2	1	2		10
Fija objetivos claros y logra resultados	2	2		1	10
Fuertes habilidades de comunicación	1			2	9
Es un modelo positivo a seguir	2		2		8
Tiene altos estándares éticos y de integridad		1		1	6
Tiene un enfoque profesional		1		1	6
Bueno(a) para planear y pensar en el futuro		1	1		5
Es competitivo(a) y determinado(a)	1		1		4
Motiva e inspira a otros			1		3
Toma decisiones difíciles	1	1			3
Construye relaciones efectivas	1	1			3
Es estable y calmado bajo presión		1			2
Reta el desempeño		1			2
Se orienta a la acción y logra que las cosas se hagan		1			2
Tiene fuertes habilidades interpersonales	1				1
Sugiere ideas nuevas e innovadoras	1				1
Trabaja fuerte y con un alto sentido ético					
Tiene habilidades técnicas sólidas, experiencia y conocimiento					
Es bien organizado(a)					
Es empático(a) y apoya					
Es bueno (a) para resolver problemas					
Tiene orientación al cliente y es bueno con ellos					
Muestra lealtad					
Buen sentido del humor					

Oportunidades para mejorar	1	2	3	4	Calificación Total
Escuchar más y dejar que hablen los demás		2	1	5	27
Dejar de abarcar demasiado	1	1	1	3	18
Ser menos agresivo		1	1	1	9
Delegar más		1	1	1	9
Dar feedback apropiada		1	1	1	9
Retar el bajo desempeño			2		6
Ver el cuadro más grande de la organización - los objetivos generales		1		1	6
Comunicarse mejor	1			1	5
Ser más empático(a)	1		1		4
Compartir el conocimiento y los recursos	2	1			4
Mejorar su gestión del tiempo y las habilidades de organización			1		3
Tratar a las personas de forma justa y sin favoritismo			1		3
Fijar objetivos claros e indicadores de desempeño			1		3
Mejorar las habilidades con la gente e interpersonales		1			2
Motivar a los demás y mejorar la moral	2				2
Estar más abierto(a) al cambio		1			2
Tener menos cambios de humor y controlar su temperamento	1				1
Construir relaciones más efectivas	1				1
Ser más jugador(a) de equipo					
Mostrar liderazgo ante los problemas					
Ser más orientado(a) a la acción y hacer que las cosas sucedan					
Ser más asertivo(a)					
Adquirir mejor conocimiento del trabajo y/o de la industria					
Más enfoque en los clientes					
Ser más accesible y visible en el lugar de trabajo					
Ser más positivo(a)					