



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 reporte constituye una valiosa oportunidad para recibir retroalimentación por parte de sus compañeros de trabajo y para celebrar sus fortalezas. Recibir un reporte de retroalimentación 360° puede significar una experiencia de recompensa personal.

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

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

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



Nombre

María Muestra

Calificación

6.3

Cantidad de evaluadores

13

Comparando su calificación

Su calificación en contraste con los resultados de la investigación en miles de gerentes 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 para nada
2	No describe mucho a esta persona
3	No describe muy bien a esta persona
4	Describe algo a esta persona
5	Describe bien a esta persona
6	Describe muy bien a esta persona
7	Describe a esta persona de forma exacta
N/A	No aplica / No observable

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 retroalimentación, 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 hacer una 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	El comportamiento de esta persona provee un modelo positivo para otras personas.
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 en el servicio al cliente en su área de trabajo.
14	6.5	5.5	Esta persona utiliza la retroalimentación 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 entusiasmo a las personas a 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 una fuerte relación con los otros.
22	6.4	5.5	Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva administración del tiempo.
23	6.4	5.6	Esta persona es muy efectiva para fijar y administrar 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 fuerte para mejorar la moral.
26	6.4	5.1	Esta persona es efectiva para desarrollar y guiar (coachear) a 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 de 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 entregar 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 en cuanto a 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 de largo plazo para nuestra 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 política y considerada, nunca ruda ni grosera.

Competencias de Liderazgo

Cada una de las preguntas en la sección anterior están ligadas a uno de los cuatro cuadrantes del liderazgo.



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

La administración 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 administración 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 entregar resultados grandiosos consistentemente. Requiere de tener la energía, la pasión y ser competitivo para permanecer en el alto desempeño. 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 en una forma efectiva y en tiempo.

Trabajando para el Negocio se refiere a agregar un valor adicional mediante la innovación, la planeación estratégica y construir equipos responsables y motivados. El éxito en esta área puede involucrar la planeación de largo plazo para lograr ventajas competitivas y entregar resultados mediante culturas de alto desempeño. Guiar el cambio requiere de invertir más tiempo en el negocio, tener un ciclo de planeación, conducir revisiones periódicas de los planes y retar a quienes tienen un bajo desempeño.

Combinaciones de Competencias

La combinación de sus calificaciones en Auto-Administración y Administración 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 autoadministración 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.

Auto-
Administración

6.1

Manejo de
Relaciones

6.3

Trabajando
en el Negocio

6.5

Trabajando
para el Negocio

6.4

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

Competencias de Administración

6.3

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

Auto-Administración

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 toma el tiempo para crear 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.

Manejo de Relaciones

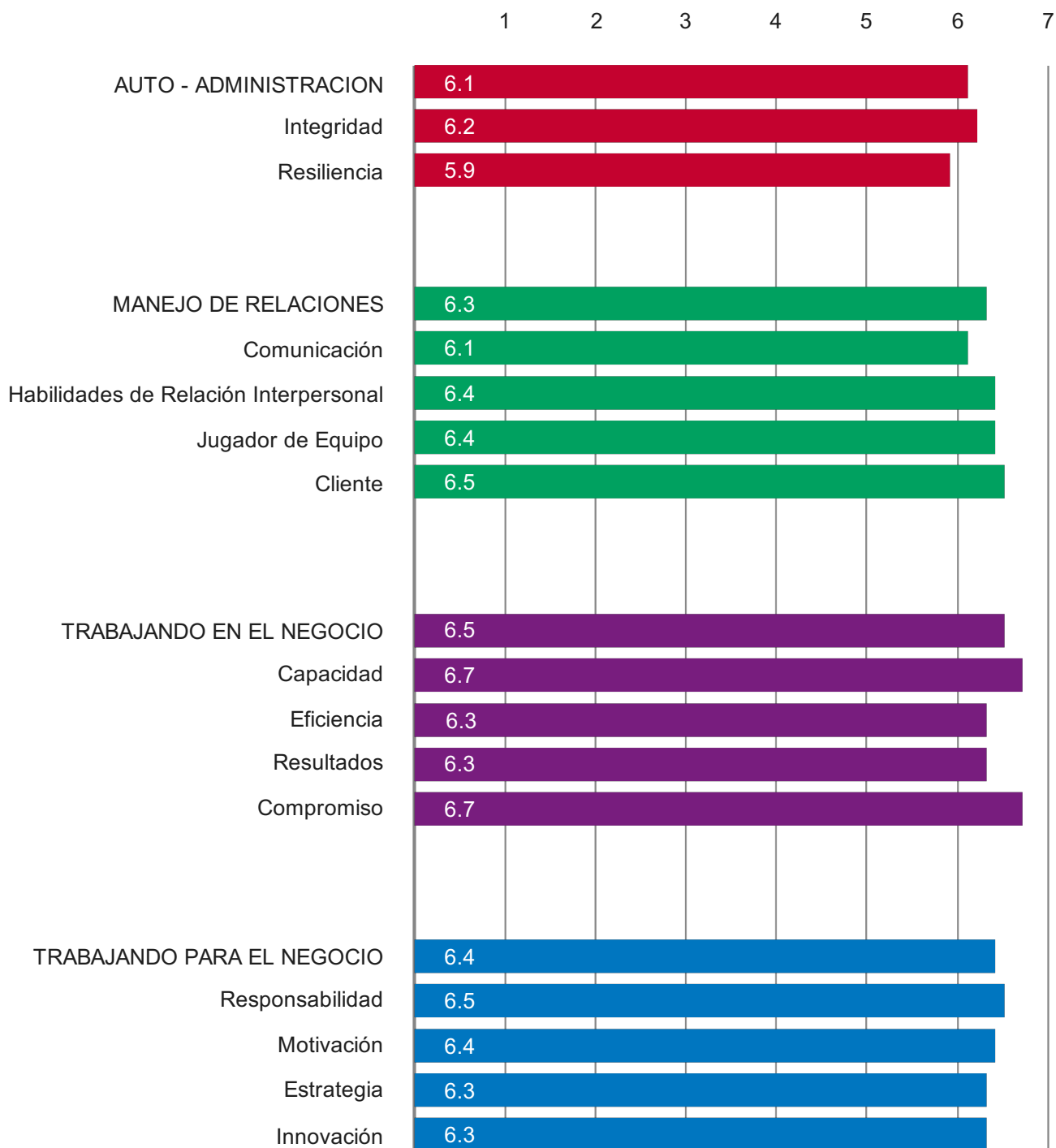
6.3

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 - Administración

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
6.1	5.6	6.2	6.1	6.7	AUTO - ADMINISTRACION
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.
5.9	5.0	5.9	6.0	6.3	Resiliencia
5.4	5.0	5.4	5.4	6.0	Esta persona es política 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 en cuanto a 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 auto calificaciones y las calificaciones del jefe, cuando aplique, siempre se muestran si se ha dado una respuesta. Sin embargo, para proteger el anonimato, las calificaciones de otros grupos solo se muestran cuando hay dos o más personas que responden. Cuando aparece N/A, significa que hay menos de dos respuestas.

Si aparecen celdas en blanco en el reporte, esto significa que ningún evaluador calificó el ítem.

Manejo de Relaciones

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
6.3	5.9	6.4	6.4	6.8	MANEJO DE RELACIONES
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.
6.4	6.0	6.4	6.4	6.5	Habilidades de Relación Interpersonal
6.6	6.0	6.4	6.8	7.0	El comportamiento de esta persona provee un modelo positivo para otras personas.
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.
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Jugador de Equipo
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 una fuerte relación con los otros.
6.5	6.0	6.5	6.6	7.0	Cliente
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 en el servicio al cliente en su área de trabajo.
6.5	6.0	6.4	6.6	7.0	Esta persona utiliza la retroalimentación de los clientes para dirigir las mejoras en el desempeño.

Trabajando en el Negocio

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
6.5	5.8	6.4	6.6	6.1	TRABAJANDO EN EL NEGOCIO
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.
6.3	5.0	6.3	6.4	6.0	Eficiencia
6.4		6.3	6.4	6.0	Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva administración del tiempo.
6.4		6.5	6.3	6.0	Esta persona es muy efectiva para fijar y administrar 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.
6.3	5.3	6.1	6.5	5.8	Resultados
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.
6.7	6.5	6.7	6.8	6.5	Compromiso
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 hacer una 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
6.4	5.4	6.3	6.6	6.5	TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO
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.
6.4	5.7	6.2	6.7	6.7	Motivación
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Esta persona trabaja fuerte 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 entusiasmo a las personas a que trabajen con todo su potencial.
6.4	5.0	6.0	6.9	6.0	Esta persona es efectiva para desarrollar y guiar (coachear) a otras personas.
6.3	5.0	6.3	6.4	6.3	Estrategia
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos de 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 de largo plazo para nuestra organización.
6.3	5.0	6.2	6.6	6.7	Innovación
6.3	5.0	6.2	6.6	7.0	Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y entregar 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

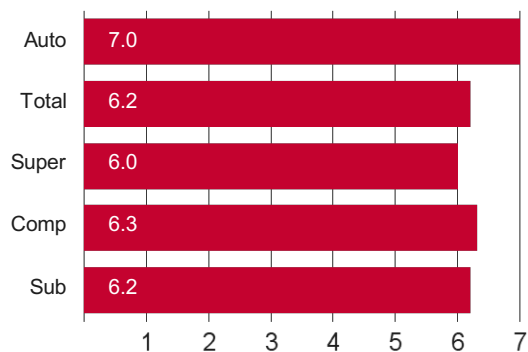
Auto	Total	Calificación Global	Super	Comp	Sub	Temas y Aspectos
6.7	6.1	5.7	5.6	6.2	6.1	AUTO - ADMINISTRACION
7.0	6.2	5.8	6.0	6.3	6.2	Integridad
6.3	5.9	5.6	5.0	5.9	6.0	Resiliencia
6.8	6.3	5.5	5.9	6.4	6.4	MANEJO DE RELACIONES
6.8	6.1	5.5	5.8	6.2	6.1	Comunicación
6.5	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	Habilidades de 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
6.1	6.5	5.7	5.8	6.4	6.6	TRABAJANDO EN EL NEGOCIO
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
6.5	6.4	5.4	5.4	6.3	6.6	TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO
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

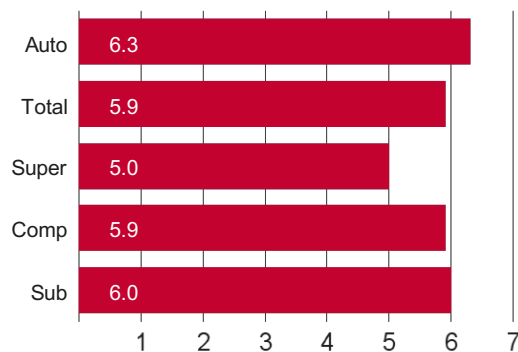
Las gráficas siguientes despliegan sus resultados por tema y por tipo de evaluador.

AUTO - ADMINISTRACION

Integridad

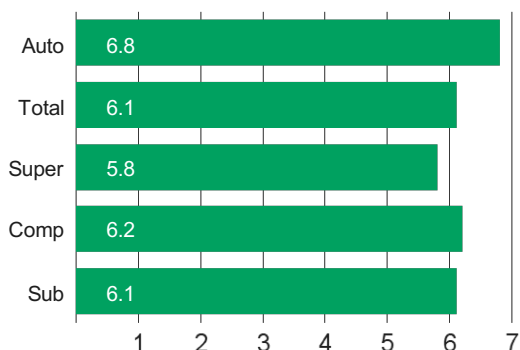


Resiliencia

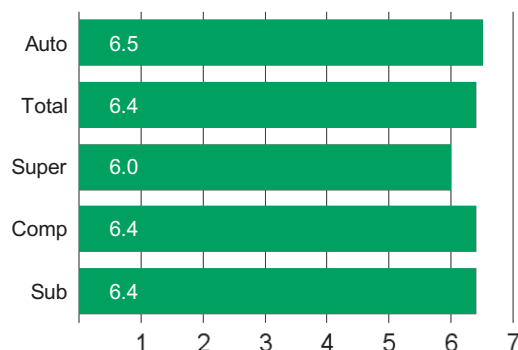


MANEJO DE RELACIONES

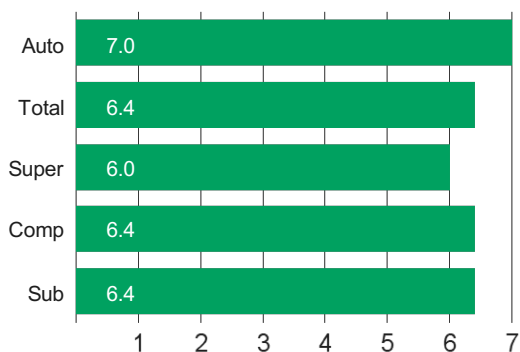
Comunicación



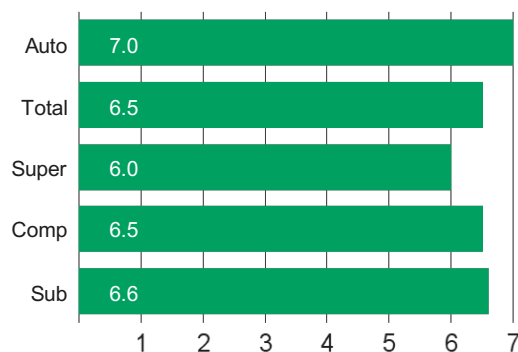
Habilidades de Relación Interpersonal



Jugador de Equipo

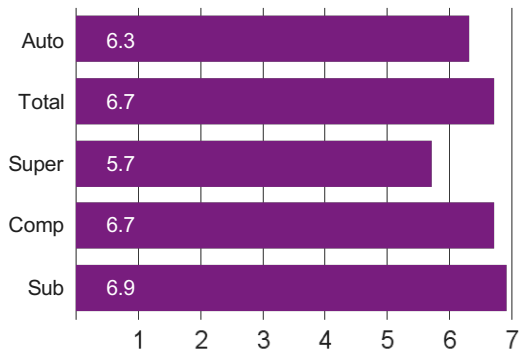


Ciente

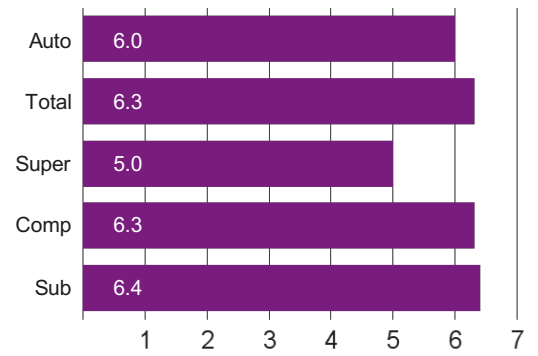


TRABAJANDO EN EL NEGOCIO

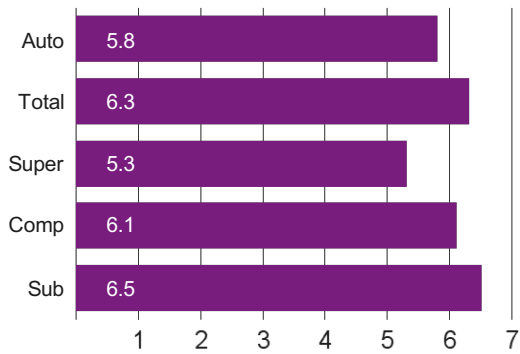
Capacidad



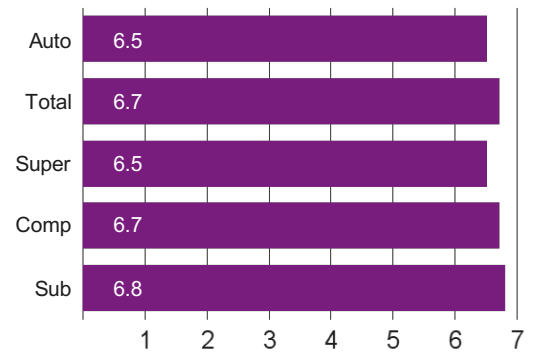
Eficiencia



Resultados

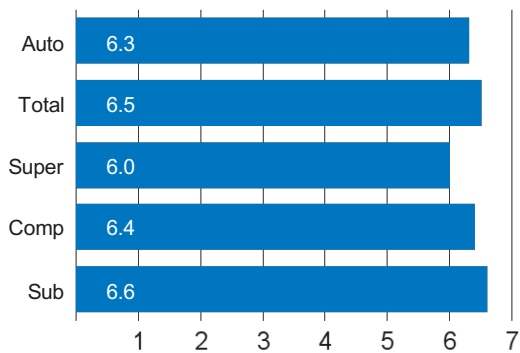


Compromiso

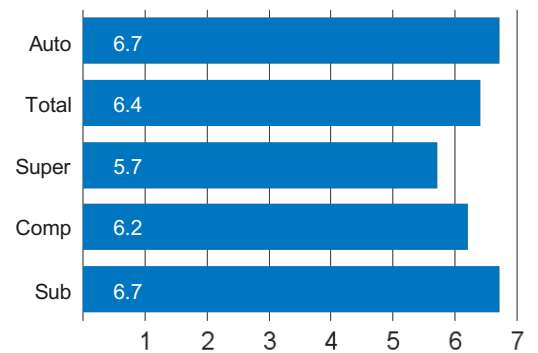


TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO

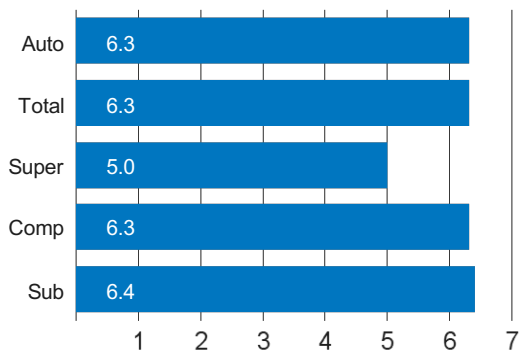
Responsabilidad



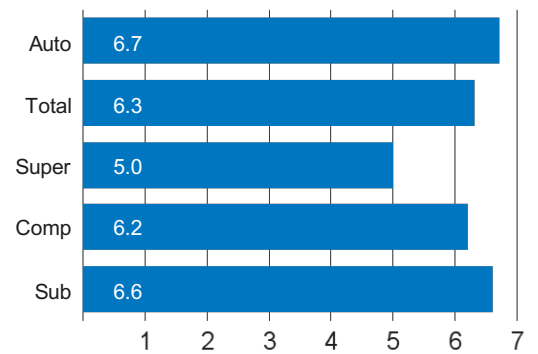
Motivación



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 tienen un peso de 3, la tercera tienen un peso de 2 y la fortaleza menos evidentes tienen una calificación de 1. La calificación en la columna a mano derecha es la suma de las calificaciones. Usted debe tomar en cuenta que la parte superior de la lista de ítems indica que hay una coincidencia en sus fortalezas. Los ítems que contienen una calificación Total en blanco, simplemente significa que ningún evaluador asignó ninguna evaluación al ítem. La auto evaluación no se ha considerado en el cálculo.

Calificación Global	Su Ranqueo	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(a) 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 tiene facilidad para tratar con los clientes	
21	25	Muestra lealtad	
22	26	Buen sentido del humor	

Principales Áreas de Mejora

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 tienen un peso de 3, la tercera tienen un peso de 2 y la oportunidad de desarrollo menos evidentes tienen una calificación de 1. La calificación en la columna a mano derecha es la suma de las calificaciones. Usted debe tomar en cuenta que la parte superior de la lista de ítems indica que hay una coincidencia en sus oportunidades de desarrollo. Los ítems que contienen una calificación Total en blanco, simplemente significa que ningún evaluador asignó ninguna evaluación al ítem. El cálculo no incluye las auto calificaciones.

Calificación Global	Su Ranqueo	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(a)	9
3	4	Delegar más	9
7	5	Dar retroalimentación apropiada	9
2	6	Retar el bajo desempeño	6
12	7	Ver el panorama general 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 administración 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.

Por favor describa las fortalezas 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	Su voluntad de liderar y, al mismo tiempo, de aprender.
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	Liderar con el ejemplo.
Comp	Líder motivada y energética, con integridad y gran determinación. Busca la excelencia constantemente y en todos los ámbitos del trabajo; profundamente leal y solidaria; comunicadora eficaz con una gran inteligencia emocional.
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	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	Muestra dotes de liderazgo, energía, determinación y entusiasmo excepcionales.
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; es 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	Ejerce un firme liderazgo; muestra entusiasmo y determinación.
Sub	Es una ejecutiva 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 a la organización. Si desconoce algún aspecto del negocio, siempre solicita asesoría a sus contactos y homólogos. Es una oradora convincente.
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.

Por favor describa las áreas de mejora de esta persona.

- Super Podría mejorar sus habilidades de negociación; hablar menos y escuchar más; ser menos agresiva y más abierta a la crítica; escuchar las ideas de los demás.
- Comp Ser más comunicativa con sus homólogos y escuchar su punto de vista sin tener una opinión predeterminada.
- Comp Prestar más atención a las personas más calladas e intentar incluirlas en las conversaciones. Asimismo, animarlas a expresar sus ideas.
- Comp No tengo ninguna sugerencia a este respecto.
- Comp Adquirir conocimientos comerciales más amplios así como conocimientos sobre la planificación empresarial a largo plazo; mejorar su capacidad de análisis financiero para considerar los factores cuantitativos en la misma medida que los cualitativos en las decisiones comerciales.
- Sub Podría escuchar más.
- Sub Debería poner mayor énfasis en la retroalimentación del desempeño como un proceso de operación regular.
- Sub Debe tener más paciencia cuando escucha a los demás.
- Sub Ser más clara para comunicar mensajes o ideas.
- Sub La única área 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 Reconocer las fuentes de estrés de su equipo y las dificultades que deben afrontar sus miembros para conseguir los resultados esperados.

Algunas veces, los gerentes pueden sobre utilizar sus fortalezas. Por ejemplo, una persona con confianza en sí misma puede tornarse arrogante, una persona apasionada puede volverse temperamental, o una persona diligente puede micro administrar a otras personas. ¿Hay alguna fortaleza que esta persona esté sobre utilizando?

- 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 le impide involucrarse con otras personas.
- Comp A veces es demasiado asertiva y parece ser dominante, por lo que puede ser percibida con falta de apertura por su gran determinación y enfoque personal.
- Comp A veces puede ser demasiado autónoma.
- Sub No.
- Sub Tiende a ser arrogante, pero ha incrementado su nivel de conciencia con respecto a esta conducta.
- Sub Se comunica de una forma tan rápida y efectiva que los demás no pueden seguirla y esto le frustra.
- Sub No que yo sepa.
- Sub Posee una personalidad exuberante que a veces puede intimidar a los demás.
- Sub No utiliza sus puntos fuertes en exceso.
- Sub María es muy exigente consigo misma y con los demás y a veces es muy difícil seguirle el 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 logrables y representar cambios que usted quiera realizar. Escriba las acciones y regrese a ellas para verificar su progreso.

Mantener

-

-

-

Comenzar

-

-

-

Detener

-

-

-

Auto - Administración

La tabla que sigue contiene las desviaciones estándar y la distribución de la frecuencia por grupo de evaluadores para cada uno de los 50 ítems. Una desviación estándar indica que, dada una distribución normal de las calificaciones, el 68% de los evaluadores dan una calificación dentro del intervalo determinado por el valor de DS por encima y por debajo de la media para ese elemento. Por ejemplo, con una Media 5.9 y una DS de 1.1, 68% de los evaluadores en una distribución normal calificó entre 4.8 y 7.0. Las columnas debajo de los números 1 a 7 y N/A contienen el número de veces que el número de escala de calificación indica que se ha elegido por cada grupo evaluador, por ítem.

Integridad											
Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	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 - Administración

Resiliencia

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona es política 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 en cuanto a 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

Manejo de Relaciones

Comunicación

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	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	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
El comportamiento de esta persona provee un modelo positivo para otras personas.	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	

Manejo de Relaciones

Jugador de Equipo

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	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 una fuerte relación con los otros.	6.4	0.8	Super						1		
			Comp					1	1	3	
			Sub					1	2	4	

Cliente

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	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 en el servicio al cliente en su área de trabajo.	6.5	0.5	Super						1		
			Comp						2	3	
			Sub						3	4	
Esta persona utiliza la retroalimentación 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	DS	Grupo Evaluador	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	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva administración 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 administrar 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	DS	Grupo Evaluador	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	DS	Grupo Evaluador	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 hacer una 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	DS	Grupo Evaluador	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	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona trabaja fuerte 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 entusiasmo a las personas a que trabajen con todo su potencial.	6.5	0.7	Super						1		
			Comp					1	1	2	1
			Sub						2	5	
Esta persona es efectiva para desarrollar y guiar (coachear) a otras personas.	6.4	1.0	Super					1			
			Comp				1		1	2	1
			Sub						1	6	

Trabajando para el Negocio

Estrategia

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos de 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 de largo plazo para nuestra organización.	6.2	0.8	Super					1			
			Comp					2	1	2	
			Sub						4	3	

Innovación

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y entregar 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	

Anexo II

Frecuencia del Evaluador por Fortalezas y Oportunidades

De la lista que se muestra a continuación, a los evaluadores se les solicitó seleccionar las cuatro principales fortalezas y áreas de mejora. A la selección más importante para el evaluador se le dio un peso de 4, a la segunda un peso de 3, a la tercera un peso de 2 y al cuarto de 1. La calificación total en la columna el lado derecho es la suma de las calificaciones. El valor en las columnas etiquetadas del 1-4 cuantifican el número de veces en que a cada ítem se le asignó ese peso.

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(a) 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 tiene facilidad para tratar con los clientes					
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(a)		1	1	1	9
Delegar más		1	1	1	9
Dar retroalimentación apropiada		1	1	1	9
Retar el bajo desempeño			2		6
Ver el panorama general 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 administración 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)					