

Reporte Hogan 360°



María Muestra de Corporación Ejemplo

2016-9-21



Este reporte es confidencial y no debe ser distribuido sin el permiso correspondiente.

© 2016 Peter Berry Consultancy Pty Ltd

Raters

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 el plan de desarrollo de la última página 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

Número 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
4.8	5.2	5.5	5.8	6.0

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 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	5.7	Esta persona tiene la pasión para hacer una diferencia
3	6.8	5.6	Esta persona es asertiva y energética
4	6.7	6.0	Esta persona trabaja duro y tiene una buena ética de trabajo
5	6.7	5.7	Esta persona tiene una actitud de trabajo positiva
6	6.7	5.2	Esta persona mantiene a las personas responsables de los valores esperados por la organización
7	6.6	5.4	El comportamiento de esta persona provee un modelo positivo para otras personas
8	6.6	5.6	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	5.4	Esta persona comparte apropiadamente los recursos, el conocimiento y el tiempo
12	6.5	5.4	Esta persona alienta a aquellos que trabajan en diferentes áreas para que se integren y trabajen juntos para lograr objetivos comunes
13	6.5	5.5	Esta persona ha llevado a cabo iniciativas para promover un enfoque en el servicio al cliente en su área de trabajo
14	6.5	5.4	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	5.4	Esta persona hace que los demás se hagan responsables del cumplimiento de su trabajo
17	6.5	5.2	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	5.6	Esta persona siempre es abierta y directa y se comunica con honestidad
20	6.4	5.3	Esta persona hace que las demás personas se sientan valoradas
21	6.4	5.2	Esta persona construye una fuerte relación con los otros
22	6.4	5.4	Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva administración del tiempo
23	6.4	5.4	Esta persona es muy efectiva para fijar y administrar sus prioridades de trabajo
24	6.4	5.7	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	5.2	Esta persona es efectiva para desarrollar y guiar (coachear) a otras personas
27	6.3	5.3	Esta persona utiliza los indicadores de los objetivos y el desempeño para guiar la mejora en el desempeño
28	6.3	5.6	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	5.4	Esta persona fija altas expectativas en el desempeño y la mejora del resultado
31	6.3	5.3	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	5.4	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	5.3	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	5.3	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	5.8	Esta persona cumple con el trabajo de forma profesional
42	6.2	5.1	Esta persona reconoce y reta el bajo desempeño en los demás
43	6.2	5.4	Esta persona promueve y comunica la visión de largo plazo para nuestra organización
44	6.1	5.5	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	5.5	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	5.5	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 combinación de las Competencias de Comportamiento describen el uso de la inteligencia emocional (IE) para una auto administración 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

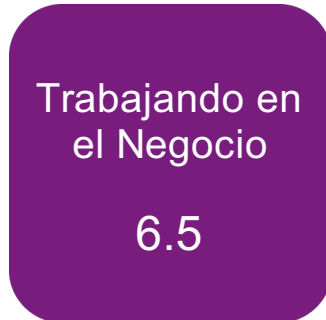
Las combinación de las Competencias de Negocio describe el uso de las capacidades cognitivas (IQ) para lograr un balance correcto entre el trabajo táctico (operacional) y estratégico en el negocio y optimizar los resultados cotidianos y los de más largo plazo. Las calificaciones altas generalmente denotan 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.

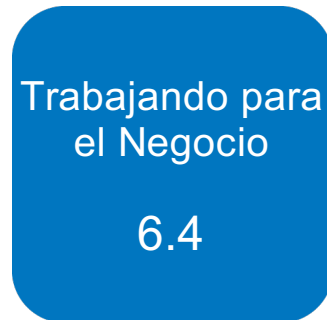
Competencias de Administración 6.3

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.



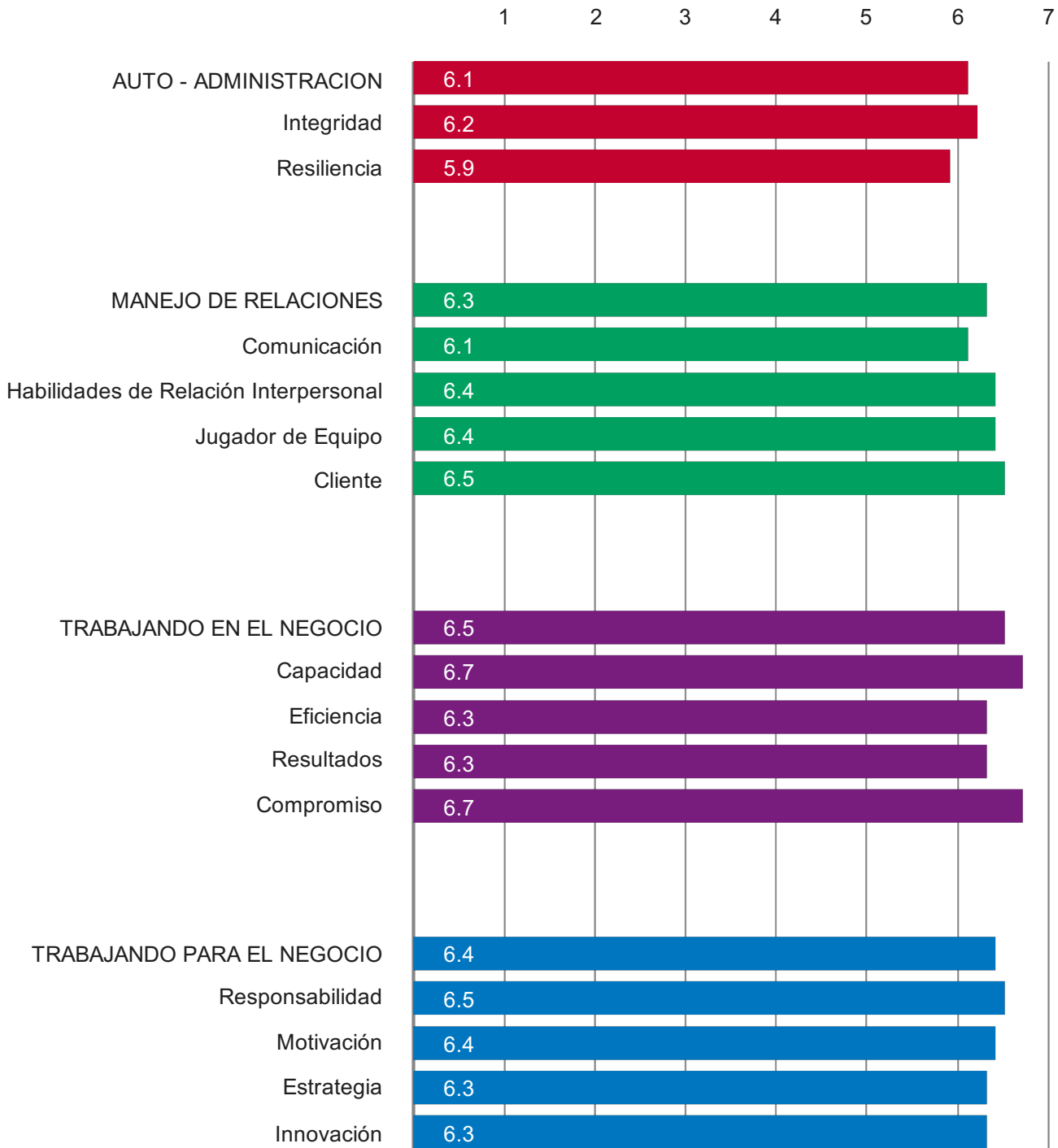
Competencias de Liderazgo 6.3

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.



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	4.7	5.7	6.6	6.7	AUTO - ADMINISTRACION
6.2	5.4	6.0	6.6	7.0	Integridad
6.2	5.0	5.6	6.7	7.0	Esta persona trata a los demás con respeto
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Esta persona se comporta con estándares éticos muy altos
6.4	5.0	6.2	6.7	7.0	Esta persona siempre es abierta y directa y se comunica con honestidad
6.1	5.0	5.8	6.4	7.0	Esta persona trata a las personas de forma justa y sin favoritismo
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	Esta persona consistentemente aplica las políticas organizacionales para evitar estándares dobles
5.9	3.8	5.3	6.6	6.3	Resiliencia
5.4	3.0	4.6	6.3	6.0	Esta persona es política y considerada, nunca ruda ni grosera
5.8	3.0	5.2	6.7	6.0	Esta persona es calmada y templada, no volátil ni malhumorada
6.2	4.0	5.8	6.9	6.0	Esta persona tiene un alto nivel de auto-conciencia en cuanto a las oportunidades de mejora personal
6.2	5.0	5.8	6.6	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	5.7	5.9	6.7	6.8	MANEJO DE RELACIONES
6.1	4.5	5.8	6.6	6.8	Comunicación
5.9	3.0	5.6	6.6	6.0	Esta persona expresa ideas y conceptos de forma clara cuando habla
6.1	4.0	6.0	6.4	7.0	Esta persona tiene muy buenas habilidades de comunicación
6.2	5.0	5.8	6.7	7.0	Esta persona tiene grandes habilidades de influencia y negociación
6.2	6.0	5.6	6.7	7.0	Esta persona comparte información y mantiene a las personas informadas
6.4	6.0	6.0	6.7	6.5	Habilidades de Relación Interpersonal
6.6		6.2	6.9	7.0	El comportamiento de esta persona provee un modelo positivo para otras personas
6.5	6.0	6.4	6.6	6.0	Esta persona tiene excelentes habilidades interpersonales
6.4	7.0	6.0	6.6	6.0	Esta persona hace que las demás personas se sientan valoradas
6.0	5.0	5.2	6.7	7.0	Esta persona siempre es amistosa, cálida y amable en sus relaciones con los demás
6.4	6.5	5.9	6.6	7.0	Jugador de Equipo
6.2	6.0	5.6	6.6	7.0	Esta persona construye confianza y lealtad con los demás
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	Esta persona comparte apropiadamente los recursos, el conocimiento y el tiempo
6.5	7.0	6.2	6.6	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	7.0	5.8	6.7	7.0	Esta persona construye una fuerte relación con los otros
6.5	6.0	6.2	6.9	7.0	Cliente
6.6	6.0	6.4	6.9	7.0	Esta persona es entusiasta para mejorar el servicio al cliente
6.5	6.0	6.2	6.9	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	6.0	6.9	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	6.5	6.1	6.7	6.1	TRABAJANDO EN EL NEGOCIO
6.7	7.0	6.4	6.9	6.3	Capacidad
6.7	7.0	6.4	6.9	7.0	Esta persona trabaja duro y tiene una buena ética de trabajo
6.6	7.0	6.2	6.9	6.0	Esta persona tiene el conocimiento adecuado y la habilidad para ser muy efectiva
6.8	7.0	6.6	6.9	6.0	Esta persona tiene la experiencia adecuada en la industria para ser muy efectiva
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Eficiencia
6.4	6.0	6.0	6.6	6.0	Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva administración del tiempo
6.4	6.0	5.7	6.7	6.0	Esta persona es muy efectiva para fijar y administrar sus prioridades de trabajo
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Esta persona utiliza los indicadores de los objetivos y el desempeño para guiar la mejora en el desempeño
6.3	6.3	5.7	6.6	5.8	Resultados
6.2	6.0	5.8	6.6	6.0	Esta persona cumple con el trabajo de forma profesional
6.4	7.0	5.5	6.9	6.0	Esta persona se desempeña con altos estándares en las asignaciones que constituyen un reto
6.3	6.0	5.8	6.7	6.0	Esta persona consistentemente entrega buenos resultados
6.1	6.0	5.5	6.4	5.0	Esta persona genera trabajo de alta calidad y sin errores
6.7	6.8	6.6	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	7.0	6.6	6.9	6.0	Esta persona es asertiva y energética
6.5	6.0	6.2	6.9	6.0	Esta persona es muy competitiva y con empuje

Trabajando para el Negocio

Total	Super	Comp	Sub	Auto	Temas y Aspectos
6.4	6.1	5.9	6.7	6.5	TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO
6.5	6.0	6.3	6.7	6.3	Responsabilidad
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	Esta persona hace que los demás se hagan responsables del cumplimiento de su trabajo
6.7	7.0	6.2	7.0	7.0	Esta persona mantiene a las personas responsables de los valores esperados por la organización
6.2	5.0	6.2	6.3	6.0	Esta persona reconoce y reta el bajo desempeño en los demás
6.4	6.7	6.0	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	7.0	6.3	6.6	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	7.0	5.5	6.9	6.0	Esta persona es efectiva para desarrollar y guiar (coachear) a otras personas
6.3	6.0	5.8	6.6	6.3	Estrategia
6.3	6.0	6.0	6.6	6.0	Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos de largo plazo
6.3	6.0	6.0	6.6	6.0	Esta persona fija altas expectativas en el desempeño y la mejora del resultado
6.2	6.0	5.4	6.7	7.0	Esta persona promueve y comunica la visión de largo plazo para nuestra organización
6.3	5.7	5.6	6.8	6.7	Innovación
6.3	6.0	5.8	6.7	7.0	Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y entregar mejores resultados
6.3	6.0	5.3	6.9	7.0	Esta persona frecuentemente sugiere ideas nuevas y originales
6.3	5.0	5.8	6.9	6.0	Esta persona piensa en el largo plazo ante nuevas oportunidades

Calificaciones por Tema

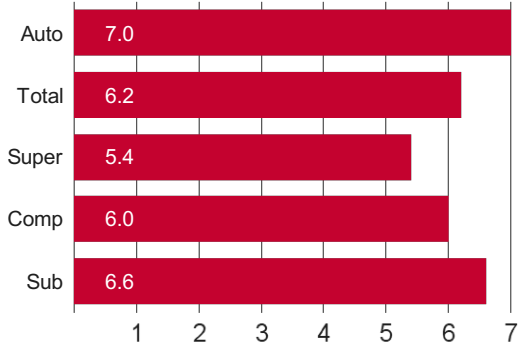
Auto	Total	Calificación Global	Super	Comp	Sub	Temas y Aspectos
6.7	6.1	5.6	4.7	5.7	6.6	AUTO - ADMINISTRACION
7.0	6.2	5.7	5.4	6.0	6.6	Integridad
6.3	5.9	5.5	3.8	5.3	6.6	Resiliencia
6.8	6.3	5.4	5.7	5.9	6.7	MANEJO DE RELACIONES
6.8	6.1	5.4	4.5	5.8	6.6	Comunicación
6.5	6.4	5.4	6.0	6.0	6.7	Habilidades de Relación Interpersonal
7.0	6.4	5.3	6.5	5.9	6.6	Jugador de Equipo
7.0	6.5	5.5	6.0	6.2	6.9	Cliente
6.1	6.5	5.6	6.5	6.1	6.7	TRABAJANDO EN EL NEGOCIO
6.3	6.7	5.9	7.0	6.4	6.9	Capacidad
6.0	6.3	5.4	6.0	5.8	6.7	Eficiencia
5.8	6.3	5.7	6.3	5.7	6.6	Resultados
6.5	6.7	5.6	6.8	6.6	6.8	Compromiso
6.5	6.4	5.3	6.1	5.9	6.7	TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO
6.3	6.5	5.2	6.0	6.3	6.7	Responsabilidad
6.7	6.4	5.2	6.7	6.0	6.7	Motivación
6.3	6.3	5.3	6.0	5.8	6.6	Estrategia
6.7	6.3	5.4	5.7	5.6	6.8	Innovación

Reseña de Temas y Preguntas

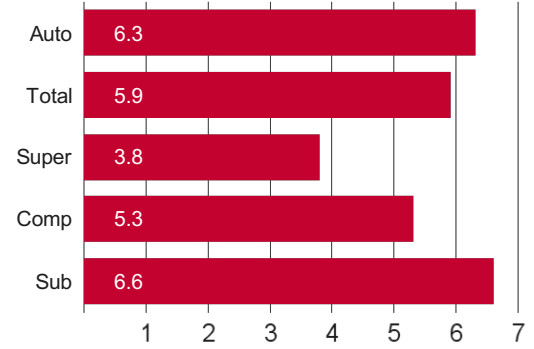
Las gráficas siguientes despliegan sus resultados por tema y por tipo de evaluador.

AUTO - ADMINISTRACION

Integridad

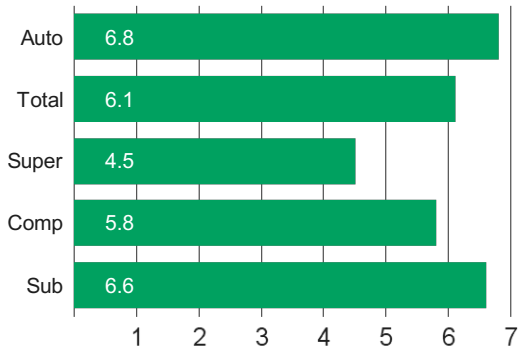


Resiliencia

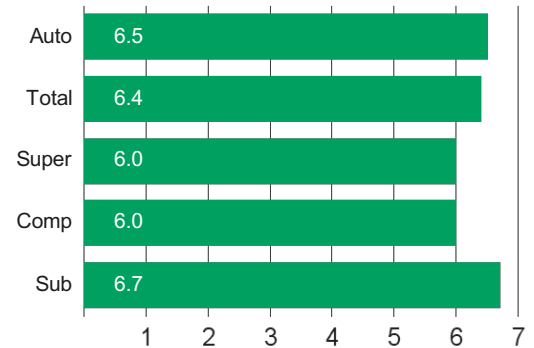


MANEJO DE RELACIONES

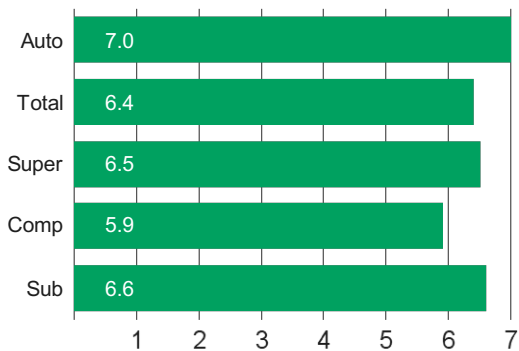
Comunicación



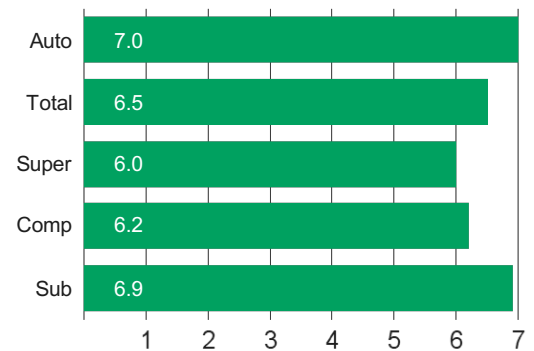
Habilidades de Relación Interpersonal



Jugador de Equipo

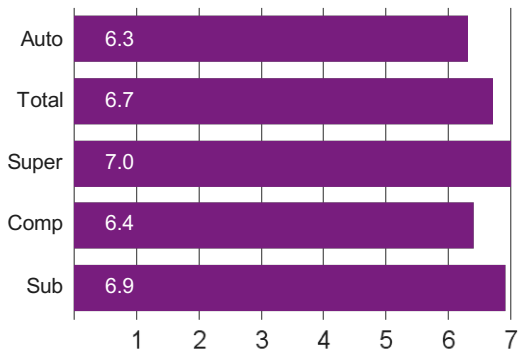


Cliente

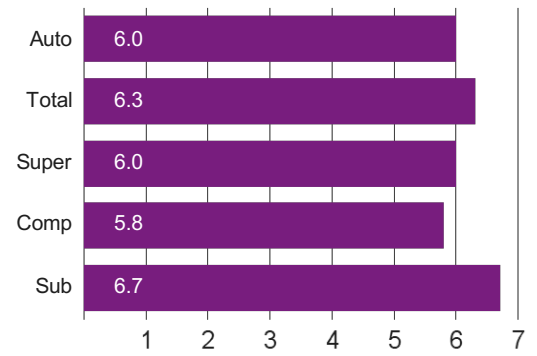


TRABAJANDO EN EL NEGOCIO

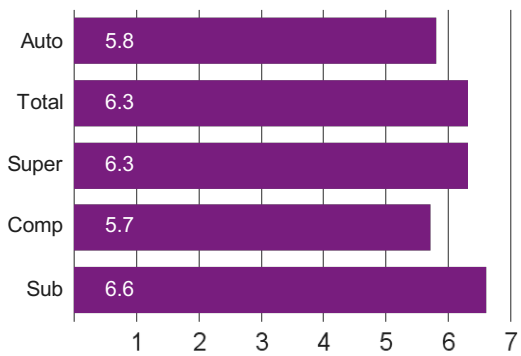
Capacidad



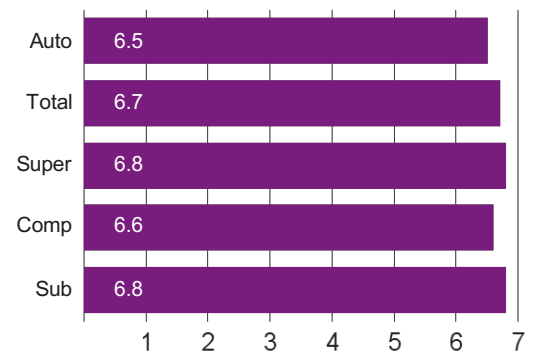
Eficiencia



Resultados

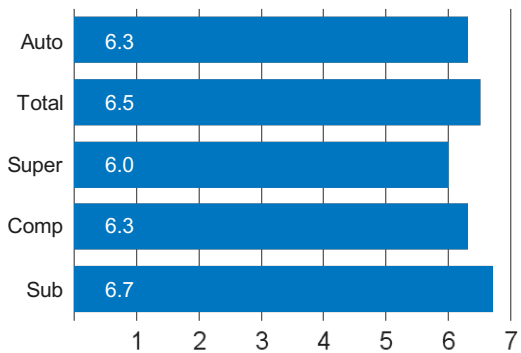


Compromiso

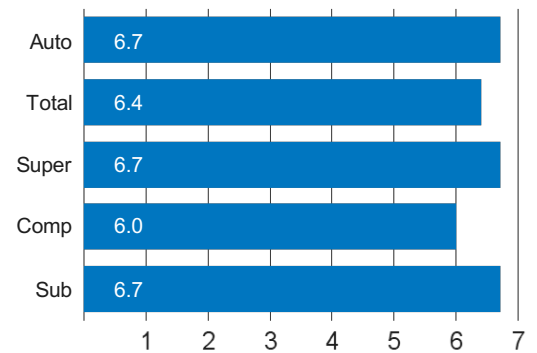


TRABAJANDO PARA EL NEGOCIO

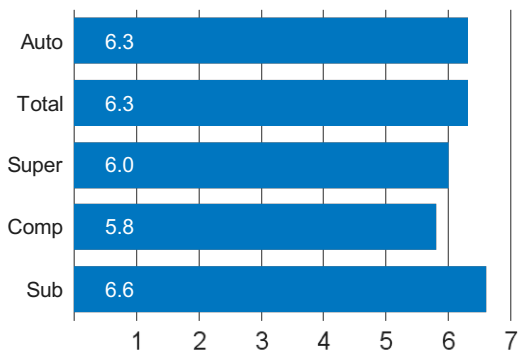
Responsabilidad



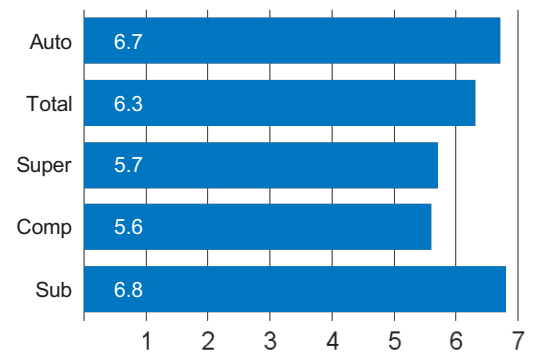
Motivación



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
13	1	Tiene fuertes habilidades de liderazgo	31
15	2	Es visionario(a) y estratégico(a)	24
3	3	Tiene una actitud positiva y entusiasta	10
23	4	Fija objetivos claros y logra resultados	10
12	5	Fuertes habilidades de comunicación	9
19	6	Es un modelo positivo a seguir	8
8	7	Tiene altos estándares éticos y de integridad	6
4	8	Tiene un enfoque profesional	6
21	9	Bueno(a) para planear y pensar en el futuro	5
14	10	Es competitivo(a) y determinado(a)	4
26	11	Motiva e inspira a otros	3
24	12	Toma decisiones difíciles	3
16	13	Construye relaciones efectivas	3
9	14	Es estable y calmado(a) bajo presión	2
25	15	Reta el desempeño	2
5	16	Se orienta a la acción y logra que las cosas se hagan	2
7	17	Tiene fuertes habilidades interpersonales	1
20	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	
11	21	Es bien organizado(a)	
17	22	Es empático(a) y apoya	
10	23	Es bueno(a) para resolver problemas	
6	24	Tiene orientación al cliente y tiene facilidad para tratar con los clientes	
18	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 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 de 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
9	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
11	7	Ver el cuadro más grande de la organización - los objetivos generales	6
8	8	Comunicarse mejor	5
20	9	Ser más empático(a)	4
6	10	Compartir el conocimiento y los recursos	4
12	11	Mejorar su administración del tiempo y las habilidades de organización	3
22	12	Tratar a las personas de forma justa y sin favoritismo	3
10	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
17	16	Estar más abierto(a) al cambio	2
25	17	Tener menos cambios de humor y controlar su temperamento	1
15	18	Construir relaciones más efectivas	1
21	19	Ser más jugador(a) de equipo	
5	20	Mostrar liderazgo ante los problemas	
18	21	Ser más orientado(a) a la acción y hacer que las cosas sucedan	
13	22	Ser más asertivo(a)	
19	23	Adquirir mejor conocimiento del trabajo y/o de la industria	
23	24	Más enfoque en los clientes	
14	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: 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.
- Comp: Liderar con el ejemplo.
- Comp: Generosa, amable y entusiasta.
- 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.
- 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: 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: 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.

Por favor describa las oportunidades 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: 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.
- Comp: No tengo ninguna sugerencia a este respecto.
- Comp: Prestar más atención a las personas más calladas e intentar incluirlas en las conversaciones. Asimismo, animarlas a expresar sus ideas.
- Comp: Ser más comunicativa con sus homólogos y escuchar su punto de vista sin tener una opinión predeterminada.
- 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: Podría escuchar más.
- Sub: Debería poner mayor énfasis en la retroalimentación del desempeño como un proceso de operación regular.
- Sub: 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.
- Sub: Ser más clara para comunicar mensajes o ideas.

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: A veces puede ser demasiado autónoma.
- 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: Su autoconfianza a veces le impide involucrarse con otras personas.
- Comp: Ninguno que yo sepa.
- 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.
- 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.
- Sub: Posee una personalidad exuberante que a veces puede intimidar a los demás.
- Sub: No que yo sepa.

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. El plan deberá incluir comportamientos que usted quiera mantener, los que usted requiere iniciar y los que debe dejar de hacer. Escriba las acciones y regrese a ellas para verificar su progreso.

Seguir

-

-

-

Empezar

-

-

-

Detener

-

-

-

Frecuencia de Evaluador por Ítem

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.

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					2	3		
			Sub							2	5
Esta persona se comporta con estándares éticos muy altos	6.4	0.5	Super						1		
			Comp						4	1	
			Sub							3	4
Esta persona siempre es abierta y directa y se comunica con honestidad	6.4	0.7	Super					1			
			Comp						4	1	
			Sub							2	5
Esta persona trata a las personas de forma justa y sin favoritismo	6.1	0.9	Super					1			
			Comp					2	2	1	
			Sub						1	2	4
Esta persona consistentemente aplica las políticas organizacionales para evitar estándares dobles	6.2	0.7	Super						1		
			Comp					1	3	1	
			Sub						1	2	4
Esta persona es política y considerada, nunca ruda ni grosera	5.4	1.3	Super			1					
			Comp				2	3			
			Sub						2	1	4
Esta persona es calmada y templada, no volátil ni malhumorada	5.8	1.2	Super			1					
			Comp					4	1		
			Sub							2	5
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	1	2	
			Sub							1	6
Esta persona maneja sus emociones de forma madura e inteligente ante situaciones estresantes	6.2	0.9	Super					1			
			Comp					2	1	1	1
			Sub						1	1	5

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				3	1	1		
			Sub					1	1	5	
Esta persona tiene muy buenas habilidades de comunicación	6.1	1.0	Super				1				
			Comp					2	1	2	
			Sub					1	2	4	
Esta persona tiene grandes habilidades de influencia y negociación	6.2	0.8	Super					1			
			Comp					2	2	1	
			Sub						2	5	
Esta persona comparte información y mantiene a las personas informadas	6.2	0.7	Super						1		
			Comp					2	3		
			Sub						2	5	
El comportamiento de esta persona provee un modelo positivo para otras personas	6.6	0.7	Super								1
			Comp					1	2	2	
			Sub						1	6	
Esta persona tiene excelentes habilidades interpersonales	6.5	0.7	Super						1		
			Comp						3	2	
			Sub					1	1	5	
Esta persona hace que las demás personas se sientan valoradas	6.4	0.8	Super							1	
			Comp					1	3	1	
			Sub					1	1	5	
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						2	5	
Esta persona construye confianza y lealtad con los demás	6.2	0.8	Super						1		
			Comp					2	3		
			Sub					1	1	5	
Esta persona comparte apropiadamente los recursos, el conocimiento y el tiempo	6.5	0.5	Super						1		
			Comp						3	1	1
			Sub						2	5	
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						4	1	
			Sub					1	1	5	

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona construye una fuerte relación con los otros	6.4	0.8	Super							1	
			Comp				2	2	1		
			Sub						2	5	
Esta persona es entusiasta para mejorar el servicio al cliente	6.6	0.5	Super						1		
			Comp					3	2		
			Sub						1	6	
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					4	1		
			Sub						1	6	
Esta persona utiliza la retroalimentación de los clientes para dirigir las mejoras en el desempeño	6.5	0.7	Super						1		
			Comp					1	3	1	
			Sub						1	6	
Esta persona trabaja duro y tiene una buena ética de trabajo	6.7	0.5	Super							1	
			Comp						3	2	
			Sub						1	6	
Esta persona tiene el conocimiento adecuado y la habilidad para ser muy efectiva	6.6	0.7	Super							1	
			Comp					1	2	2	
			Sub						1	6	
Esta persona tiene la experiencia adecuada en la industria para ser muy efectiva	6.8	0.4	Super							1	
			Comp						2	3	
			Sub						1	6	
Esta persona tiene muy buenas habilidades de organización y una efectiva administración del tiempo	6.4	0.8	Super						1		
			Comp					1	1	1	2
			Sub					1	1	5	
Esta persona es muy efectiva para fijar y administrar sus prioridades de trabajo	6.4	0.7	Super						1		
			Comp					1	2		2
			Sub						2	5	
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	1	2	
			Sub						2	5	
Esta persona cumple con el trabajo de forma profesional	6.2	0.8	Super						1		
			Comp					2	2	1	
			Sub					1	1	5	

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Esta persona se desempeña con altos estándares en las asignaciones que constituyen un reto	6.4	0.8	Super							1	
			Comp					2	2		1
			Sub							1	6
Esta persona consistentemente entrega buenos resultados	6.3	0.8	Super						1		
			Comp					1	4		
			Sub					1			6
Esta persona genera trabajo de alta calidad y sin errores	6.1	0.7	Super						1		
			Comp					2	2		1
			Sub							4	3
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						2	3	
			Sub							1	6
Esta persona es muy competitiva y con empuje	6.5	0.7	Super						1		
			Comp					1	2	2	
			Sub							1	6
Esta persona hace que los demás se hagan responsables del cumplimiento de su trabajo	6.5	0.5	Super						1		
			Comp						3	2	
			Sub							2	5
Esta persona mantiene a las personas responsables de los valores esperados por la organización	6.7	0.6	Super							1	
			Comp					1	2	2	
			Sub								7
Esta persona reconoce y reta el bajo desempeño en los demás	6.2	1.1	Super					1			
			Comp					1	2	2	
			Sub				1	1			5
Esta persona trabaja fuerte para mejorar la moral	6.4	0.7	Super						1		
			Comp						4	1	
			Sub					1	1		5

Ítem	Media	DS	Grupo Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	N/A
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					3	1	1	
			Sub					1	1	5	
Esta persona es efectiva para desarrollar y guiar (coachear) a otras personas	6.4	1.0	Super							1	
			Comp				1	1	1	1	1
			Sub						1	6	
Esta persona es muy efectiva para fijar objetivos ambiciosos de largo plazo	6.3	0.9	Super						1		
			Comp					2	1	2	
			Sub					1	1	5	
Esta persona fija altas expectativas en el desempeño y la mejora del resultado	6.3	0.8	Super						1		
			Comp					2	1	2	
			Sub						3	4	
Esta persona promueve y comunica la visión de largo plazo para nuestra organización	6.2	0.8	Super						1		
			Comp					3	2		
			Sub						2	5	
Esta persona siempre busca oportunidades de mejorar y entregar mejores resultados	6.3	0.9	Super						1		
			Comp				1	1	1	2	
			Sub						2	5	
Esta persona frecuentemente sugiere ideas nuevas y originales	6.3	1.0	Super						1		
			Comp				1	1	2		1
			Sub						1	6	
Esta persona piensa en el largo plazo ante nuevas oportunidades	6.3	0.9	Super					1			
			Comp					2	1	1	1
			Sub						1	6	

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 un enfoque profesional		1		1	6
Tiene altos estándares éticos y de integridad		1		1	6
Bueno(a) para planear y pensar en el futuro		1	1		5
Es competitivo(a) y determinado(a)	1		1		4
Construye relaciones efectivas	1	1			3
Toma decisiones difíciles	1	1			3
Motiva e inspira a otros			1		3
Reta el desempeño		1			2
Se orienta a la acción y logra que las cosas se hagan		1			2
Es estable y calmado(a) bajo presión		1			2
Sugiere ideas nuevas e innovadoras	1				1
Tiene fuertes habilidades interpersonales	1				1
Muestra lealtad					
Tiene habilidades técnicas sólidas, experiencia y conocimiento					
Es empático(a) y apoya					
Es bien organizado(a)					
Es bueno(a) para resolver problemas					
Buen sentido del humor					
Tiene orientación al cliente y tiene facilidad para tratar con los clientes					
Trabaja fuerte y con un alto sentido ético					

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
Dar retroalimentación apropiada		1	1	1	9
Delegar más		1	1	1	9
Ser menos agresivo(a)		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
Compartir el conocimiento y los recursos	2	1			4
Ser más empático(a)	1		1		4
Tratar a las personas de forma justa y sin favoritismo			1		3
Fijar objetivos claros e indicadores de desempeño			1		3
Mejorar su administración del tiempo y las habilidades de organización			1		3
Mejorar las habilidades con la gente e interpersonales		1			2
Estar más abierto(a) al cambio		1			2
Motivar a los demás y mejorar la moral	2				2
Construir relaciones más efectivas	1				1
Tener menos cambios de humor y controlar su temperamento	1				1
Ser más jugador(a) de equipo					
Ser más positivo(a)					
Adquirir mejor conocimiento del trabajo y/o de la industria					
Ser más asertivo(a)					
Mostrar liderazgo ante los problemas					
Más enfoque en los clientes					
Ser más orientado(a) a la acción y hacer que las cosas sucedan					
Ser más accesible y visible en el lugar de trabajo					