

MANAGERVIEW360

Informe ManagerView360 para:

Sam Sample
Envisia Learning

6 Oct 2016



Resumen del Informe de Feedback

Introducción

El informe de feedback ManagerView360 es un instrumento diseñado para proporcionar información sobre comunicación, tarea / gestión de proyectos, fortalezas interpersonales y necesidades de desarrollo. Este informe también facilita información acerca de cómo es usted percibido en las 20 competencias de ManagerView360 relacionadas con la supervisión y la gestión.

Este informe de feedback resume la información de los cuestionarios completados por el siguiente número y tipo de evaluadores:

Auto	1
Superior	1
Compañero	2
Subordinado	2
Miembro del Equipo	2

¿Qué me aporta este Informe?

- ✓ Definiciones de Competencias
- ✓ Resumen de Autoconciencia
- ✓ Resumen de Competencias
- ✓ Comportamientos Más Frecuentes / Menos Frecuentes
- ✓ Resumen de Comportamientos
- ✓ Comentarios finales
- ✓ Guía del Plan de Desarrollo

Nombre de los Encuestados

Sam Sample	Auto
Rater1 Test1	Superior
Rater2 Test2	Compañero
Rater3 Test3	Compañero
Rater4 Test4	Subordinado
Rater5 Test5	Subordinado
Rater6 Test6	Miembro del Equipo
Rater7 Test7	Miembro del Equipo

Definiciones de Competencias

Habilidades de Comunicación

Escucha

Capacidad de escuchar y comunicarse con otros.

Feedback bidireccional

Capacidad de mantener a otros informados de una manera oportuna.

Comunicación escrita

Capacidad de expresar pensamientos escritos e ideas de manera clara y concisa.

Comunicación oral

Capacidad de transmitir pensamientos e ideas de manera clara y concisa.

Presentación oral

Capacidad de presentar puntos de vista individuales y compatibles con la organización a grupos de manera clara y persuasiva.

Fija metas

Capacidad de compartir una visión común y desarrollar objetivos estratégicos para la organización.

Habilidades de Administración de tareas

Planea/Organiza

Capacidad de establecer objetivos medibles y realistas y de asignar recursos (gente, presupuesto, materiales, etc.).

Delega

Capacidad de asignar el trabajo, clarificar expectativas y definir cómo el desempeño individual será evaluado.

Controla

Capacidad de desarrollar procedimientos para evaluar y supervisar actividades de trabajo y tareas diarias.

Revisión del desempeño

Capacidad de proporcionar feedback y dirigir revisiones de desempeño oportunas y eficaces.

Definiciones de Competencias (Continuación)

Administración del desempeño

Capacidad de ofrecer a otros una información regular y clara sobre su desempeño y ofrecer apoyo cuando surgen los problemas.

Reconocimiento/Recompensa

Capacidad de recompensar y reconocer el desempeño de una manera oportuna y apropiada.

Habilidades Interpersonales

Desarrollo de equipo

Capacidad de crear y desarrollar equipos de alto rendimiento, motivados y unidos.

Sensibilidad Interpersonal

Capacidad de llevar a cabo acciones que demuestran la consideración de sentimientos y necesidad de otros.

Manejo de conflicto

Capacidad de negociar con eficacia las diferencias interpersonales con otros.

Coaching

Capacidad de entrenar, formar y desarrollar a otros.

Liderazgo/Influencia

Capacidad de utilizar modelos interpersonales y propuestas apropiados para facilitar que el grupo logre cumplir las tareas.

Involucra a los otros

Capacidad de involucrar a otros en la planificación, toma de decisiones y en los procesos de solución de problemas.

Habilidades de Solución de problemas

Análisis estratégico de problemas

Capacidad de analizar una situación, identificar las soluciones alternativas y desarrollar acciones específicas.

Definiciones de Competencias (Continuación)

Firmeza/Criterio

Capacidad y buena voluntad de tomar decisiones importantes cuando es oportuno.

ESCALA DE CALIFICACIÓN

1	Casi Nunca
2	Muy poco frecuente
3	Poco frecuente
4	Frecuentemente
5	Bastante frecuente
6	Muy frecuente
7	Casi Siempre
NC	No observable "NS/NC"

Introducción al Índice de Autoconciencia

INTRODUCCION

Algunos estudios sugieren que el conocimiento de uno mismo sobre sus fortalezas y sus áreas potenciales de desarrollo, es importante para el éxito y desempeño del trabajo. El **Índice de Autoconciencia** ofrece la posibilidad de comparar sus propias puntuaciones con las de otros grupos (ej. superiores, subordinados, compañeros) en las competencias más importantes evaluadas por **ManagerView360**.

Las puntuaciones han sido promedias y son comparadas con las suyas propias y estan graficamente mostradas en uno de los cuatro cuadrantes que aparecen a continuación. El **Índice de Autoconciencia** puede ser clasificado de 4 formas distintas:

- ✓ Fortalezas Potenciales - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más alta por parte del grupo de evaluadores que la suya propia
- ✓ Fortalezas Confirmadas - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más alta por su parte y por parte del grupo de evaluadores
- ✓ Áreas de Desarrollo Potenciales - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más baja por parte del grupo de evaluadores que la suya propia
- ✓ Áreas de Desarrollo Confirmadas - Las competencias representadas en este cuadrante son aquellas que obtienen una evaluación más baja por su parte que por el grupo de evaluadores

OTROS PUNTUACIONES	Altas	Fortalezas Potenciales	Fortalezas Confirmadas
	Bajas	Áreas de Desarrollo Confirmadas	Áreas de Desarrollo Potenciales
		Bajas	Altas

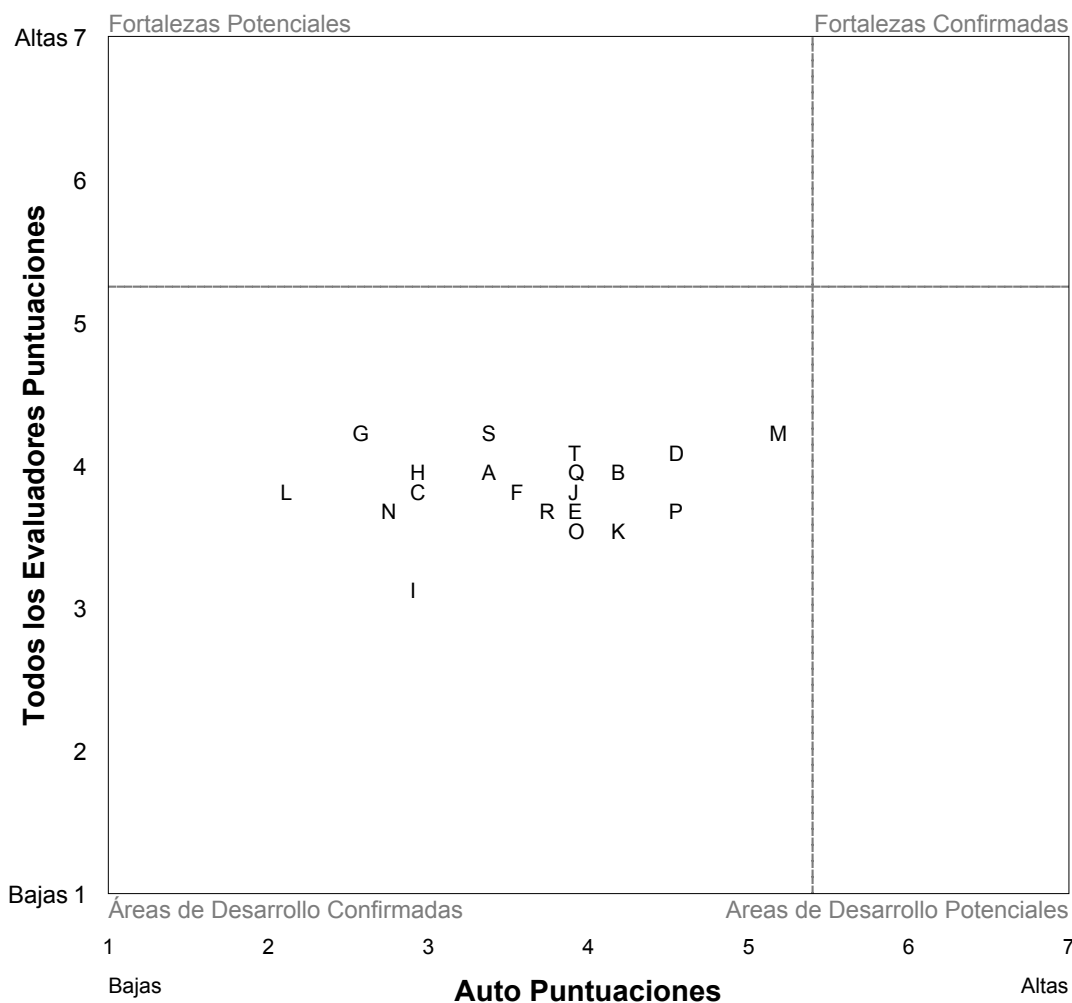
AUTOEVALUACIONES

COMO UTILIZAR EL ÍNDICE DE AUTOCONCIENCIA

- ✓ Examine qué competencias específicas están dentro de cada uno de estos cuadrantes.
- ✓ A continuación, es importante que examine los temas de estas competencias a ver cómo se pueden o no relacionar lógicamente unos con otros. Es importante que explore las habilidades que pertenecen a las categorías de Fortalezas Confirmadas o Potenciales.
- ✓ Finalmente, considere posibles modos de enanzar las habilidades y la eficacia en aquellas que han sido categorizadas como Áreas de Desarrollo Confirmadas o Potenciales.

Índice de Autoconciencia

Auto - Todos los Evaluadores (N = 7)



Puntuaciones Medias

<u>Auto</u>	<u>Todos los Evaluadores</u>
-------------	------------------------------

Áreas de Desarrollo Confirmadas

A. Escucha	3.40	4.03
B. Feedback bidireccional	4.20	3.97
C. Comunicación escrita	3.00	3.97
D. Comunicación oral	4.60	4.14
E. Presentación oral	4.00	4.00
F. Fija metas	3.60	3.83
G. Planea/Organiza	2.60	4.31
H. Delega	3.00	4.03
I. Controla	3.00	3.20
J. Revisión del desempeño	4.00	4.14
K. Administración del desempeño	4.20	3.66
L. Reconocimiento/Recompensa	2.20	3.89
M. Desarrollo de equipo	5.20	4.34
N. Sensibilidad Interpersonal	2.80	3.69
O. Manejo de conflicto	4.00	3.69
P. Coaching	4.60	3.71
Q. Liderazgo/Influencia	4.00	4.17
R. Involucra a los otros	3.80	3.71
S. Análisis estratégico de problemas	3.40	4.23
T. Firmeza/Criterio	4.00	4.20

Introducción de las Competencias

Cómo interpretar los Gráficos

Los gráficos de barras que aparecen a continuación, comparan sus percepciones con las de sus grupos de evaluadores, usando las puntuaciones medias para cada una de 20 competencias de ManagerView360. Cada categoría y las puntuaciones de los grupos de evaluadores se mostrarán por separado en los gráficos con las puntuaciones medias y el total de evaluadores en la parte derecha. La línea que aparece en cada gráfico proporciona el rango de puntuación para cada grupo. Las competencias se presentan en orden descendente según las puntuaciones medias de todos los evaluadores.

Diferencias de medio punto o más en las puntuaciones de los grupos de evaluadores pueden sugerir diferencias de percepción importantes. Los gráficos de ManagerView360 son sencillos de entender y de interpretar. Usted y sus evaluadores puntuaron con una escala del 1 al 7 los siguientes comportamientos observables:

En el gráfico de barras las puntuaciones se indican como se muestra a continuación:

- 1 Casi Nunca
- 2 Muy poco frecuente
- 3 Poco frecuente
- 4 Frecuentemente
- 5 Bastante frecuente
- 6 Muy frecuente
- 7 Casi Siempre
- NC No observable "NS/NC"

Introducción de las Competencias (Continuación)

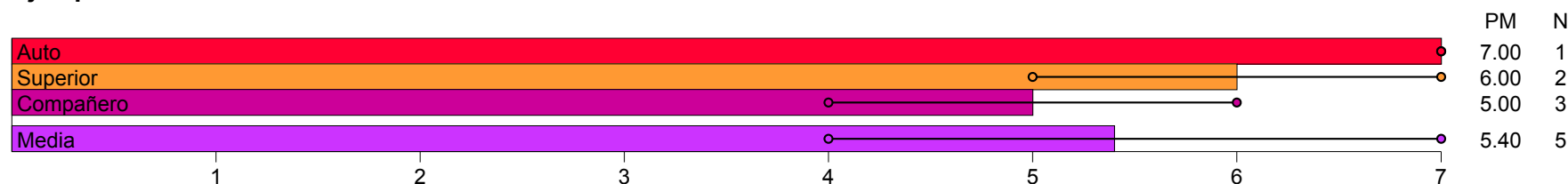
PA - PA significa Protección de Anonimato, surge cuando el número de respuestas de un grupo de evaluadores determinado es inferior al mínimo estipulado, por lo tanto, la puntuación no se muestra para proteger el anonimato.

NR - NR significa que no hay Respuestas por parte de un grupo de evaluadores en particular.

N - N muestra el Número de evaluadores que han proporcionado respuesta a las preguntas en esta competencia.

PM - PM es la Puntuación Media y se corresponde con la longitud de la barra.

Ejemplo



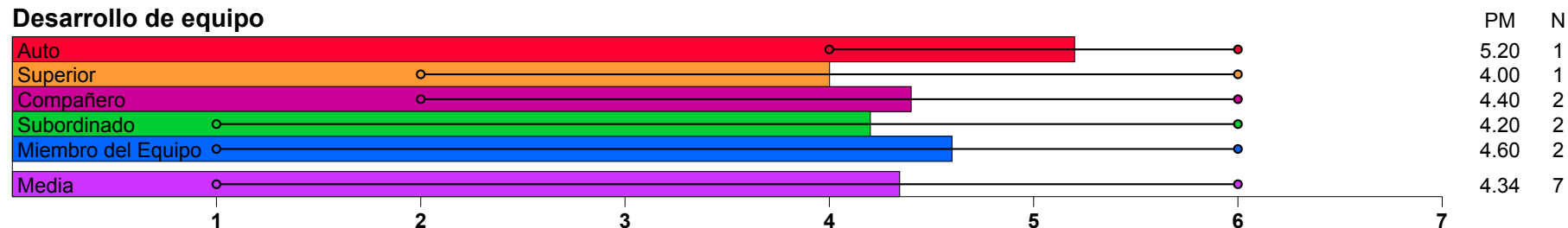
Líneas de Rango - muestran el rango de las puntuaciones, de la más baja a la más alta.

Escala de Evaluación

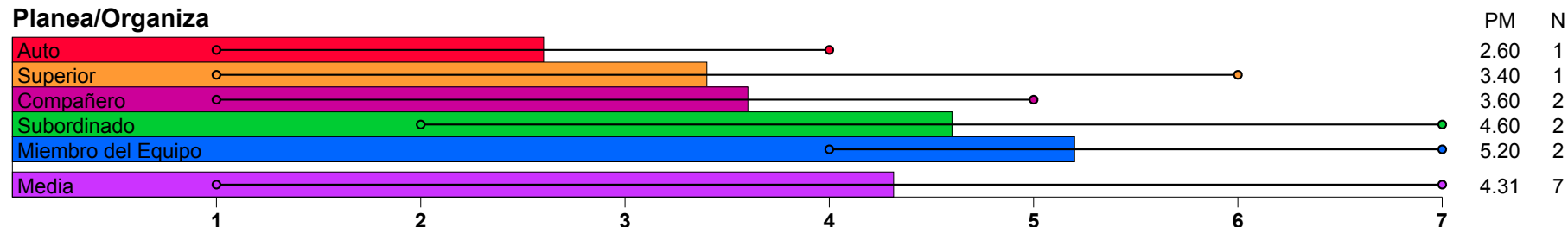
1 = Casi Nunca 2 = Muy poco frecuente 3 = Poco frecuente 4 = Frecuentemente 5 = Bastante frecuente
6 = Muy frecuente 7 = Casi Siempre

Resumen de Competencias

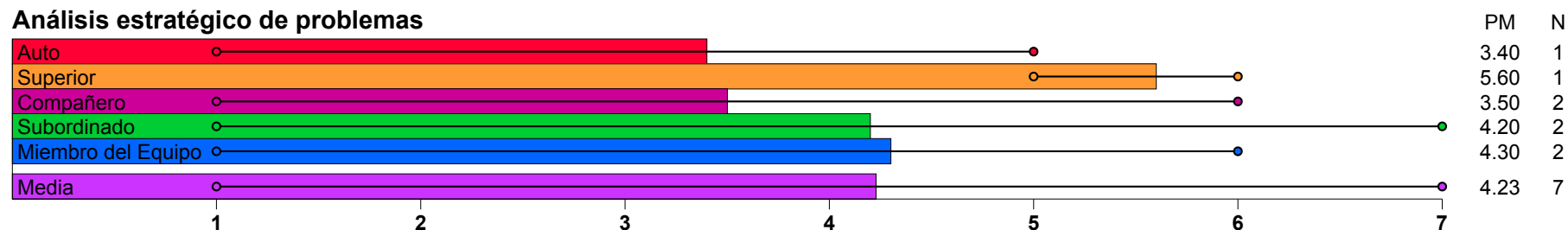
Desarrollo de equipo



Planea/Organiza

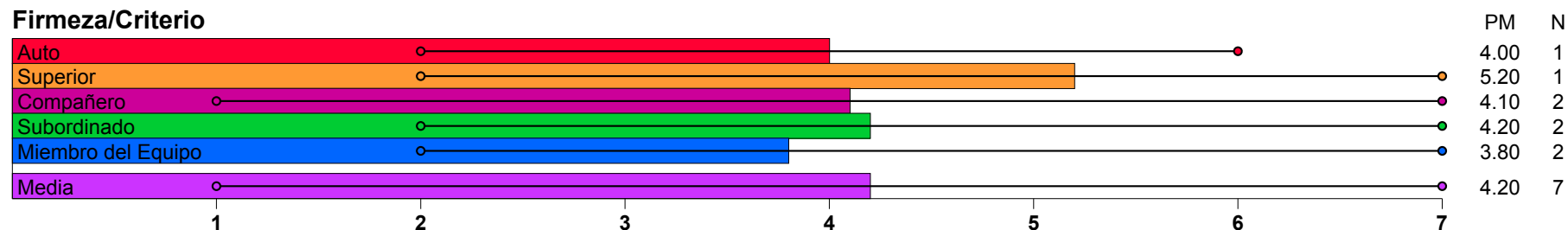


Análisis estratégico de problemas

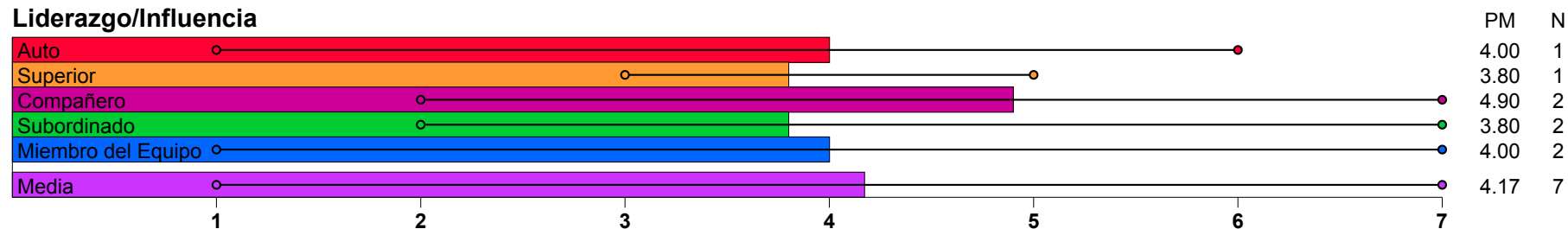


Resumen de Competencias (Continuación)

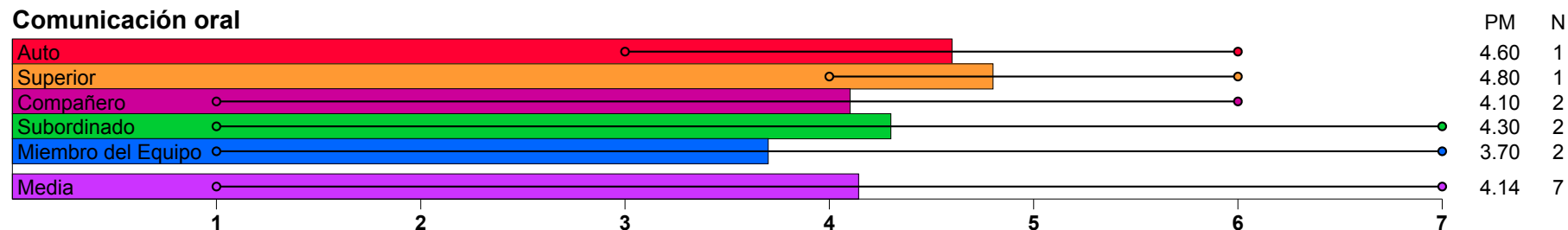
Firmeza/Criterio



Liderazgo/Influencia

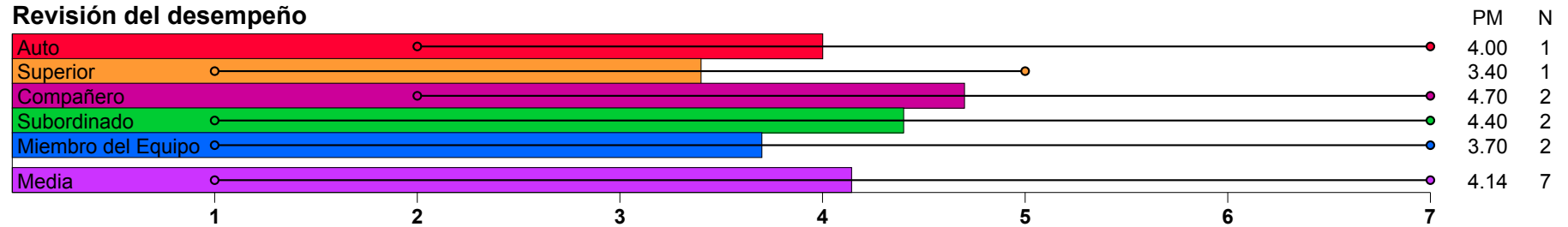


Comunicación oral

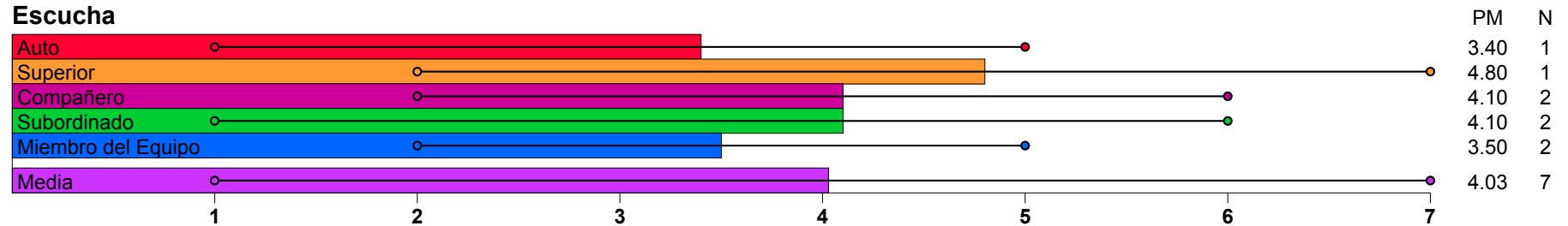


Resumen de Competencias (Continuación)

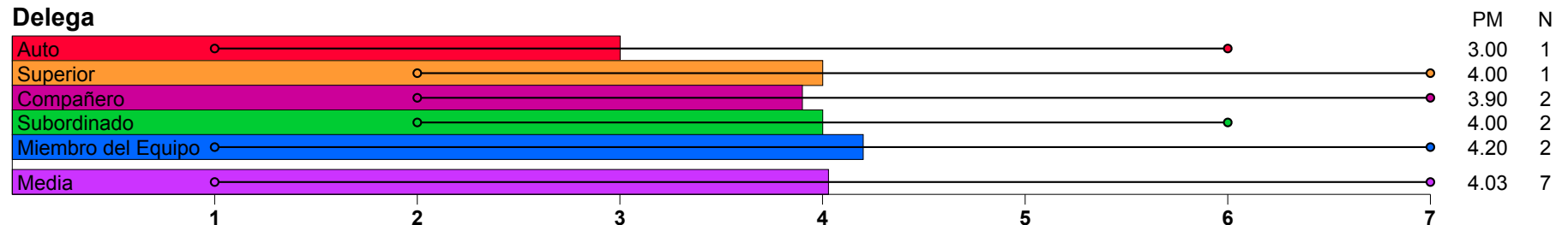
Revisión del desempeño



Escucha

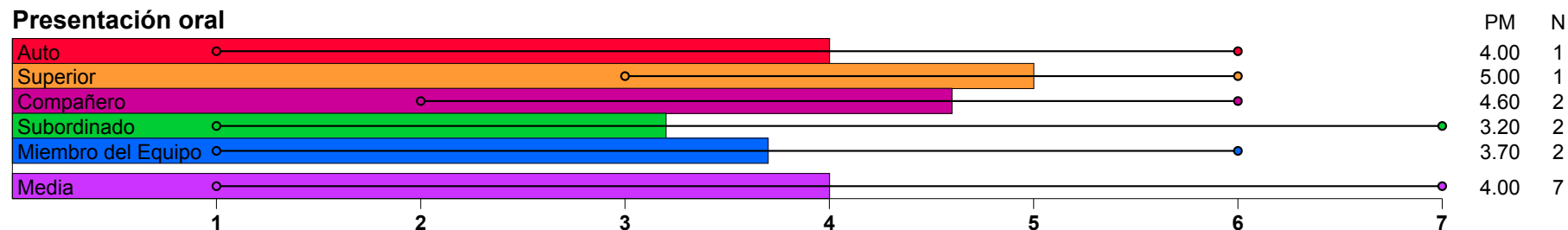


Delega

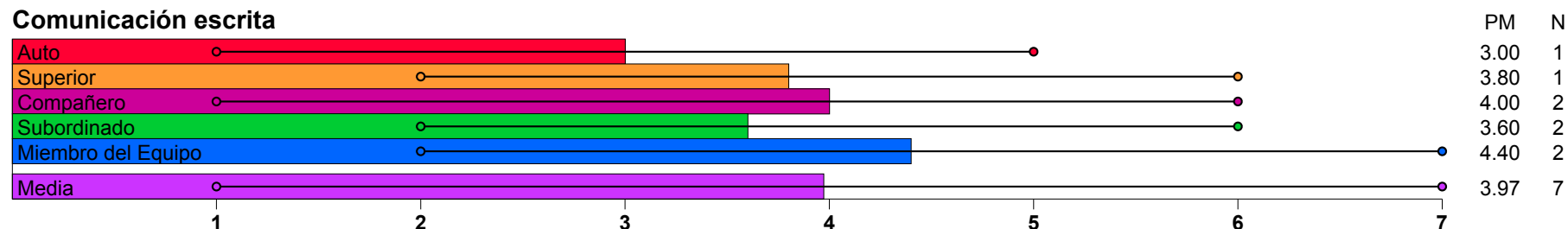


Resumen de Competencias (Continuación)

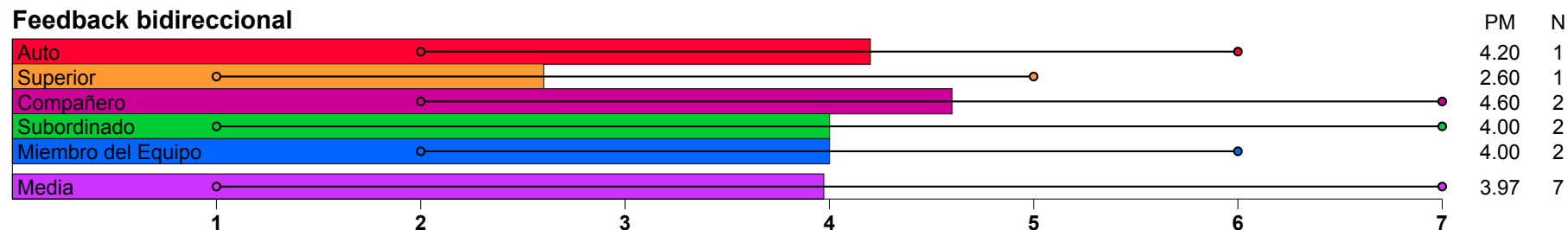
Presentación oral



Comunicación escrita

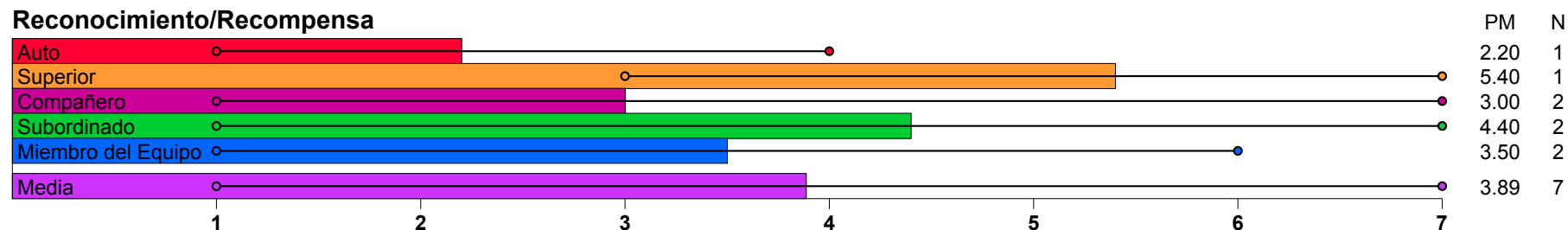


Feedback bidireccional

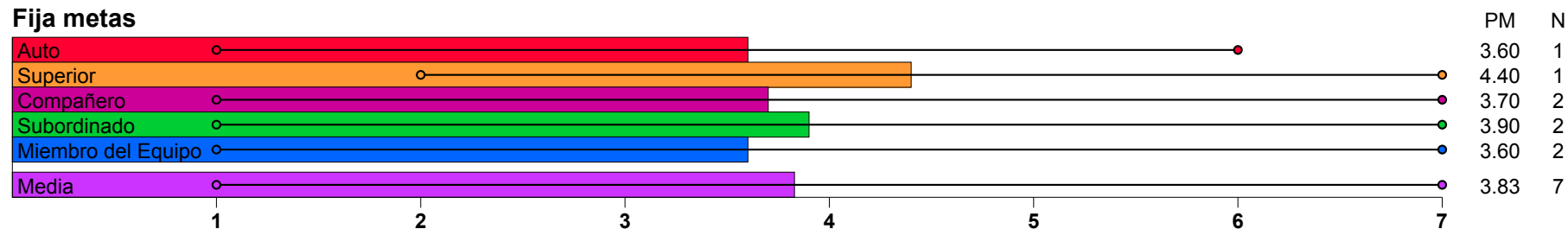


Resumen de Competencias (Continuación)

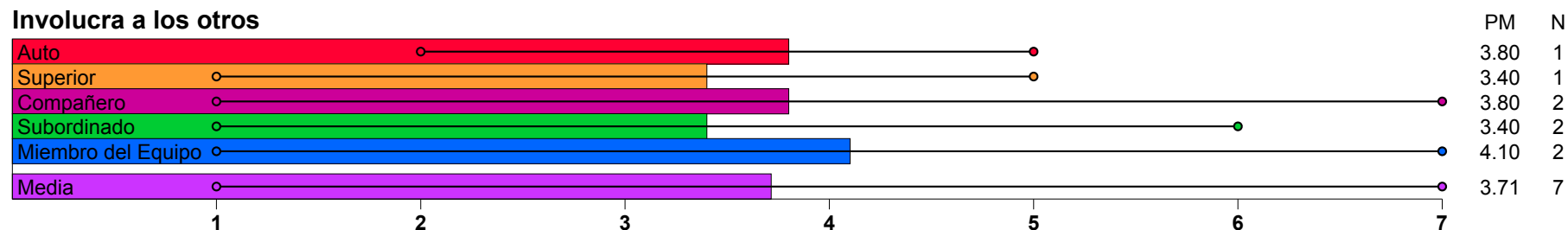
Reconocimiento/Recompensa



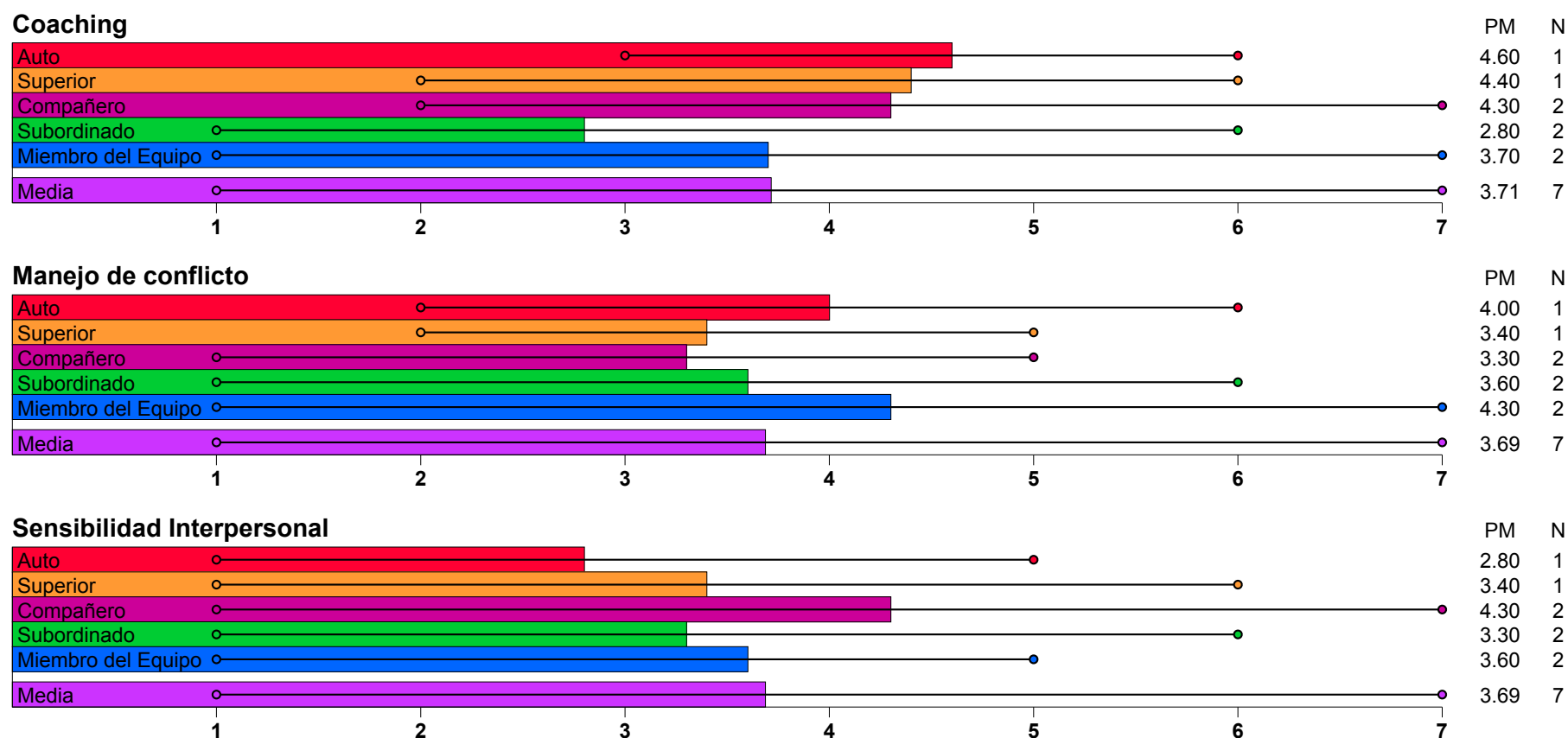
Fija metas



Involucra a los otros

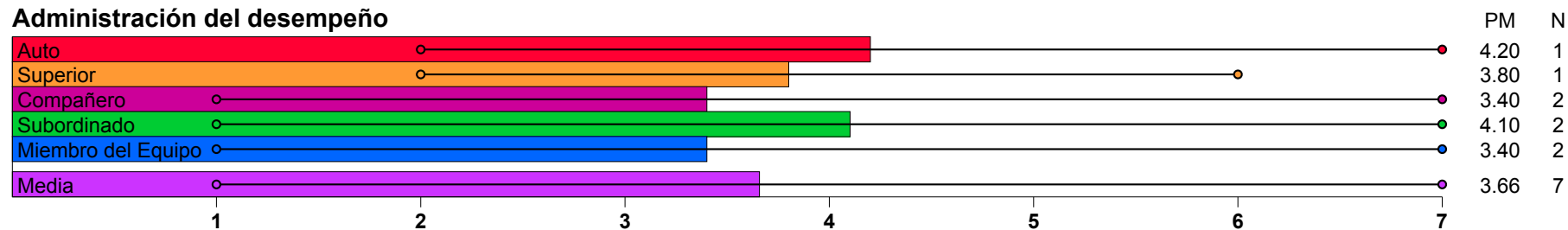


Resumen de Competencias (Continuación)

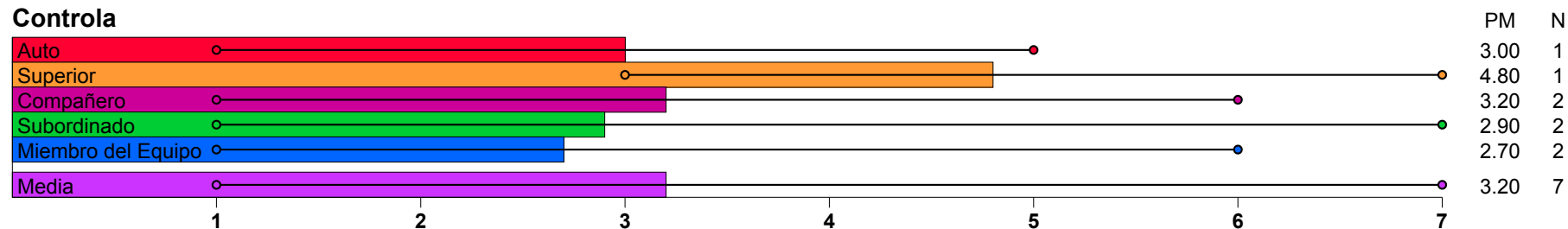


Resumen de Competencias (Continuación)

Administración del desempeño



Controla



Comportamientos Más Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos se identifican según sus evaluadores como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
5.43	Promueve la cooperación en vez de la competencia entre los empleados, grupos y equipos de trabajo.	Desarrollo de equipo
5.43	Comunica con efectividad los valores, opiniones y las visión de la organización.	Fija metas
5.29	Se mantiene firme en sus decisiones, a menos que sea obvio que no son correctas.	Firmeza/Criterio
5.14	Utiliza una comunicación escrita efectiva y apropiada.	Comunicación escrita
5.14	Desarrolla planes a largo y corto plazo tomando en consideración información relevante de costo, programación y recursos.	Planea/Organiza
5.00	Utiliza con efectividad la habilidad, experiencia y capacidad de otros para completar las asignaciones de trabajo.	Delega
5.00	Proporciona feedback positivo e inmediato, cuando los proyectos y asignaciones se llevan a cabo exitosamente.	Reconocimiento/Recompensa
5.00	Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	Desarrollo de equipo
5.00	Se expresa con claridad y solicita información de otros.	Comunicación oral
5.00	Organiza, utiliza y maneja el tiempo productivamente.	Planea/Organiza

Comportamientos Más Frecuentes - Auto

Estos comportamientos fueron identificados por usted como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
7.00	Estimula a los empleados a prepararse y participar en las reuniones para revisar la evaluación del desempeño.	Revisión del desempeño
7.00	Establece y comunica con claridad a los empleados las metas y normas de desempeño.	Administración del desempeño
6.00	Considera las consecuencias de las decisiones.	Firmeza/Criterio
6.00	Propone posibles soluciones, de las que todos salen beneficiados cuando surgen conflictos, busca el acuerdo para acciones específicas.	Manejo de conflicto
6.00	Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	Feedback bidireccional
6.00	Comunica una visión del futuro de la organización e inspira el compromiso y apoyo de otros para esta visión.	Liderazgo/Influencia
6.00	Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	Delega
6.00	Apoya al equipo y activamente comunica a sus superiores las necesidades de los integrantes del equipo.	Desarrollo de equipo
6.00	Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	Desarrollo de equipo
6.00	Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	Coaching
6.00	Proporciona a los empleados apoyo y capacitación adecuados.	Coaching
6.00	Comunica de manera justa y consistente los problemas de desempeño del empleado.	Administración del desempeño
6.00	Comunica con efectividad los valores, opiniones y las visión de la organización.	Fija metas
6.00	Mantiene contacto visual cuando habla con otros.	Comunicación oral
6.00	Articula y enuncia con claridad, cuando habla y se comunica.	Comunicación oral
6.00	Repite y aclara puntos y preguntas importantes de otros.	Presentación oral

Comportamientos Más Frecuentes - Auto

Puntuación	Comportamiento	Competencia
6.00	Completa y mantiene documentación escrita sobre el desempeño del empleado a lo largo de un período de evaluación.	Revisión del desempeño

Comportamientos Más Frecuentes - Superior

Los siguientes comportamientos se identifican según el grupo de evaluadores Superior como sus fortalezas más significativas. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más alta.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
7.00	Comunica con efectividad los valores, opiniones y las visión de la organización.	Fija metas
7.00	Da seguimiento a los empleados para monitorear la calidad y la eficacia del desempeño.	Controla
7.00	Se mantiene firme en sus decisiones, a menos que sea obvio que no son correctas.	Firmeza/Criterio
7.00	Proporciona feedback positivo e inmediato, cuando los proyectos y asignaciones se llevan a cabo exitosamente.	Reconocimiento/Recompensa
7.00	Transfiere a los empleados la autoridad necesaria para garantizar la finalización de las tareas, asignaciones y proyectos delegados.	Delega
7.00	Cuando se dirigen a él/ella mantiene contacto visual y muestra un comportamiento atento no verbal.	Escucha
6.00	Desarrolla sistemas para monitorear presupuestos, costos y gastos.	Controla
6.00	Fomenta y mantiene con otros relaciones interpersonales de apoyo, amistosas y sensibles.	Sensibilidad Interpersonal
6.00	Organiza, utiliza y maneja el tiempo productivamente.	Planea/Organiza
6.00	Intenta obtener el compromiso de los empleados para mejorar los problemas de desempeño.	Administración del desempeño
6.00	Proporciona incentivos positivos y recompensas por finalizar con éxito tareas, proyectos y asignaciones.	Reconocimiento/Recompensa
6.00	Felicita a los empleados cuando realizan sus tareas bien.	Reconocimiento/Recompensa
6.00	Mantiene contacto visual cuando habla con otros.	Comunicación oral
6.00	Articula y enuncia con claridad, cuando habla y se comunica.	Comunicación oral
6.00	Está dispuesto a tomar el tiempo necesario para entender y escuchar a los empleados.	Escucha
6.00	Recapitula lo que los empleados dicen para aclarar lo entendido (p.ej., utiliza afirmaciones como, "Me parece que usted dice...")	Escucha

Comportamientos Más Frecuentes - Superior

Puntuación	Comportamiento	Competencia
6.00	Recopila información, datos y aportes suficientes antes de tomar una decisión.	Firmeza/Criterio
6.00	Toma decisiones con seguridad y rapidez cuando es necesario.	Firmeza/Criterio
6.00	Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	Desarrollo de equipo
6.00	Está preparado y organizado para las reuniones y presentaciones.	Presentación oral
6.00	Realiza presentaciones orales de forma persuasiva, clara, lógica y organizada.	Presentación oral
6.00	Elimina los obstáculos que pueden entorpecer el desempeño del empleado.	Coaching
6.00	Muestra interés y apoya los planes de desarrollo de la carrera profesional.	Coaching
6.00	Escribe de manera clara, directa y concisa.	Comunicación escrita
6.00	Crea y considera múltiples soluciones para un problema.	Análisis estratégico de problemas
6.00	Cuando toma decisiones y resuelve problemas considera alternativas y genera planes de contingencia.	Análisis estratégico de problemas
6.00	Anticipa problemas potenciales y futuros.	Análisis estratégico de problemas

Comportamientos Menos Frecuentes - Todos los Evaluadores

Los siguientes comportamientos han sido identificados por sus evaluadores como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
2.14	Establece mecanismos efectivos para asegurar que el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con alta calidad.	Controla
2.57	Demuestra sensibilidad hacia la diversidad de personal (p. ej., sexo, raza, identidad étnica, edad) y trata a todos los empleados de manera justa y consistente.	Sensibilidad Interpersonal
2.86	Escribe de manera lógica y organizada.	Comunicación escrita
2.86	Apoya los planes de desarrollo del empleado tales como capacitación durante el trabajo, asignaciones de crecimiento, etc.	Coaching
2.86	Informa a los empleados la manera en que su trabajo está vinculado con las metas del equipo y las metas comerciales de la organización.	Fija metas
3.00	Establece en el trabajo una secuencia lógica de actividades y asignaciones.	Planea/Organiza
3.00	Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	Manejo de conflicto
3.00	Involucra a los empleados en discusiones respecto a asuntos y problemas de la organización.	Involucra a los otros
3.00	Cuando son merecedores, recompensa a los individuos por sus esfuerzos y logros.	Reconocimiento/Recompensa
3.00	Desarrolla sistemas para monitorear presupuestos, costos y gastos.	Controla
3.00	Establece y comunica con claridad a los empleados las metas y normas de desempeño.	Administración del desempeño
3.00	Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	Coaching

Comportamientos Menos Frecuentes - Auto

Los siguientes comportamientos han sido identificados por usted mismo como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.00	Transfiere a los empleados la autoridad necesaria para garantizar la finalización de las tareas, asignaciones y proyectos delegados.	Delega
1.00	Comunica y expresa ideas, de manera que persuade e influye en los demás.	Liderazgo/Influencia
1.00	Anticipa problemas potenciales y futuros.	Análisis estratégico de problemas
1.00	Vigila los detalles y da seguimiento a las tareas, proyectos y asignaciones.	Controla
1.00	Utiliza una comunicación escrita efectiva y apropiada.	Comunicación escrita
1.00	Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	Fija metas
1.00	Fomenta y mantiene con otros relaciones interpersonales de apoyo, amistosas y sensibles.	Sensibilidad Interpersonal
1.00	Escucha lo que las personas dicen, de manera que muestra comprensión (p. ej., usa palabras tales como: "Usted siente..." o "Me parece que usted dice...").	Escucha
1.00	Durante las reuniones y presentaciones maneja con eficacia los comentarios, quejas y desacuerdos.	Presentación oral
1.00	Cuando son merecedores, recompensa a los individuos por sus esfuerzos y logros.	Reconocimiento/Recompensa
1.00	Mantiene la información de manera organizada (p. ej., documentos, datos, expedientes, archivos).	Planea/Organiza

Comportamientos Menos Frecuentes - Superior

Los siguientes comportamientos han sido identificados por el grupo de evaluadores Superior como los menos efectivos para su rendimiento. Se muestran en orden, por lo tanto, el primer comportamiento es el que posee la puntuación más baja. Le recomendamos que preste una especial atención a estos comportamientos y centre en ellos, sus actividades de desarrollo inmediatas.

Puntuación	Comportamiento	Competencia
1.00	Establece en el trabajo una secuencia lógica de actividades y asignaciones.	Planea/Organiza
1.00	Completa y mantiene documentación escrita sobre el desempeño del empleado a lo largo de un período de evaluación.	Revisión del desempeño
1.00	Demuestra sensibilidad hacia la diversidad de personal (p. ej., sexo, raza, identidad étnica, edad) y trata a todos los empleados de manera justa y consistente.	Sensibilidad Interpersonal
1.00	Mantiene a los empleados informados de manera rápida y oportuna respecto a los eventos que afectan su trabajo, tareas y asignaciones.	Feedback bidireccional
1.00	Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	Feedback bidireccional
1.00	Solicita y valora los pensamientos, opiniones e ideas de los empleados.	Involucra a los otros
2.00	Toma decisiones oportunas basadas en información y datos adecuados.	Firmeza/Criterio
2.00	En la comunicación escrita utiliza la gramática, tiempos verbales y lenguaje apropiados.	Comunicación escrita
2.00	Comunica de manera justa y consistente los problemas de desempeño del empleado.	Administración del desempeño
2.00	Establece y comunica con claridad a los empleados las metas y normas de desempeño.	Administración del desempeño
2.00	Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	Delega
2.00	Cuando delega en otros, define y comunica con claridad las tareas, proyectos y asignaciones.	Delega
2.00	Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	Manejo de conflicto
2.00	Resuelve conflictos interpersonales entre los empleados.	Manejo de conflicto

Comportamientos Menos Frecuentes - Superior

Puntuación	Comportamiento	Competencia
2.00	Escucha lo que las personas dicen, de manera que muestra comprensión (p. ej., usa palabras tales como: "Usted siente..." o "Me parece que usted dice...").	Escucha
2.00	Fomenta un clima en el que los empleados se sienten con la libertad para compartir abiertamente sus ideas y sentimientos.	Feedback bidireccional
2.00	Promueve espíritu de equipo, cohesión y alta moral.	Desarrollo de equipo
2.00	Estimula un clima de confianza, honestidad y apertura para con otros.	Desarrollo de equipo
2.00	Involucra a los empleados en discusiones respecto a asuntos y problemas de la organización.	Involucra a los otros
2.00	Mantiene la información de manera organizada (p. ej., documentos, datos, expedientes, archivos).	Planea/Organiza
2.00	Muestra interés y considera las necesidades de otros.	Sensibilidad Interpersonal
2.00	Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	Fija metas
2.00	Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	Coaching

Resumen de Comportamientos

La puntuación media de cada una de las competencias de ManagerView360 se resume a continuación en cada una de las categorías (Con una escala del 1 al 7, teniendo en cuenta que las puntuaciones más altas se corresponden a los comportamientos observados más frecuentemente). Si el símbolo **AP** aparece en lugar de la puntuación significa "Anonimato Protegido" (Por ejemplo: Si el total de personas es menor a un número específico de gente dentro de un grupo de evaluadores la puntuación no se muestra con la finalidad de proteger el anonimato). Si aparece el símbolo **NR** en lugar de la puntuación significa que no hay respuestas registradas dentro de un grupo de evaluadores en particular. Las competencias se presentan en orden descendente según las puntuaciones medias de todos los evaluadores.

El número en paréntesis al lado de la puntuación media es un índice o medida de la conformidad de los evaluadores. El rango de evaluadores para esta medida estadística de conformidad es de 0 a 1 donde "1" representa el acuerdo total de todos los evaluadores. Una cuenta cercana a "0" sugiere que allí existe un nivel más amplio de desacuerdo entre los evaluadores y sus percepciones de con qué frecuencia Usted demuestra acciones específicas o comportamientos concretos. Cuanto más alta es esta puntuación, mayor la consistencia y acuerdo entre los evaluadores. Una puntuación de menos de .50 podría sugerir que debe interpretar los resultados con precaución ya que esto podría no representar una indicación exacta de como usted es percibido por todos los grupos de evaluadores.

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Desarrollo de equipo	5.20 (0.75)	4.00 (0.44)	4.40 (0.60)	4.20 (0.41)	4.60 (0.48)	4.34 (0.48)
Promueve la cooperación en vez de la competencia entre los empleados, grupos y equipos de trabajo.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.83)	5.50 (0.83)	5.50 (0.83)	5.43 (0.84)
Crea consenso en torno a las metas del equipo y de la organización e inspira y motiva a otros a trabajar productivamente y con ahínco.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.00 (0.67)	6.00 (1.00)	5.00 (0.53)
Apoya al equipo y activamente comunica a sus superiores las necesidades de los integrantes del equipo.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.67)	5.50 (0.83)	4.00 (1.00)	4.29 (0.61)
Estimula un clima de confianza, honestidad y apertura para con otros.	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.00 (0.33)	3.86 (0.45)
Promueve espíritu de equipo, cohesión y alta moral.	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.67)	1.50 (0.83)	4.50 (0.50)	3.14 (0.45)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Planea/Organiza	2.60 (0.66)	3.40 (0.38)	3.60 (0.60)	4.60 (0.46)	5.20 (0.64)	4.31 (0.47)
Desarrolla planes a largo y corto plazo tomando en consideración información relevante de costo, programación y recursos.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	6.50 (0.83)	4.50 (0.83)	5.14 (0.67)
Organiza, utiliza y maneja el tiempo productivamente.	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.00 (0.33)	6.00 (0.67)	5.00 (0.50)
Programa con eficacia las tareas y actividades del trabajo.	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.50 (0.83)	4.43 (0.70)
Mantiene la información de manera organizada (p. ej., documentos, datos, expedientes, archivos).	1.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.50)	5.00 (0.67)	5.50 (0.50)	4.00 (0.36)
Establece en el trabajo una secuencia lógica de actividades y asignaciones.	4.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.00 (0.67)	4.50 (0.83)	3.00 (0.56)
Análisis estratégico de problemas	3.40 (0.46)	5.60 (0.84)	3.50 (0.48)	4.20 (0.45)	4.30 (0.48)	4.23 (0.46)
Cuando toma decisiones y resuelve problemas considera alternativas y genera planes de contingencia.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (1.00)	4.50 (0.50)	4.86 (0.67)
Crea y considera múltiples soluciones para un problema.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.50 (0.83)	4.57 (0.61)
Anticipa problemas potenciales y futuros.	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	2.00 (0.67)	5.00 (0.33)	4.00 (0.67)	4.00 (0.36)
Recopila y utiliza información disponible para entender y solucionar asuntos y problemas de las organización.	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.33)	3.00 (0.33)	5.00 (0.67)	3.86 (0.37)
Crea oportunidades para ser innovador y para crear ideas y conceptos nuevos.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.67)	3.50 (0.50)	2.50 (0.50)	3.86 (0.45)
Firmeza/Criterio	4.00 (0.53)	5.20 (0.43)	4.10 (0.29)	4.20 (0.47)	3.80 (0.47)	4.20 (0.39)
Se mantiene firme en sus decisiones, a menos que sea obvio que no son correctas.	2.00 (1.00)	7.00 (1.00)	6.00 (0.67)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	5.29 (0.57)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Firmeza/Criterio	4.00 (0.53)	5.20 (0.43)	4.10 (0.29)	4.20 (0.47)	3.80 (0.47)	4.20 (0.39)
Toma decisiones con seguridad y rapidez cuando es necesario.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.17)	4.00 (0.67)	5.00 (0.33)	4.71 (0.36)
Recopila información, datos y aportes suficientes antes de tomar una decisión.	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.50)	3.00 (0.67)	4.50 (0.50)	4.00 (0.47)
Toma decisiones oportunas basadas en información y datos adecuados.	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (0.67)	5.00 (0.33)	2.00 (1.00)	3.71 (0.36)
Considera las consecuencias de las decisiones.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	1.50 (0.83)	4.00 (0.33)	3.50 (0.83)	3.29 (0.44)
Liderazgo/Influencia	4.00 (0.40)	3.80 (0.75)	4.90 (0.36)	3.80 (0.37)	4.00 (0.42)	4.17 (0.40)
Capaz de hacer ajustes en su estilo interpersonal y de Liderazgo/Influencia, para motivar e influenciar a los empleados.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.50 (0.17)	5.50 (0.50)	4.71 (0.42)
Persuade y convence a otros para que vean sus perspectiva e ideas.	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.17)	4.50 (0.17)	5.00 (1.00)	4.43 (0.34)
Comunica una visión del futuro de la organización e inspira el compromiso y apoyo de otros para esta visión.	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.50 (0.83)	3.00 (0.67)	3.50 (0.83)	4.29 (0.47)
Forja alianzas estratégicas y redes de contactos con personas clave.	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.50 (0.83)	4.50 (0.50)	3.86 (0.51)
Comunica y expresa ideas, de manera que persuade e influye en los demás.	1.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.50)	3.50 (0.50)	1.50 (0.83)	3.57 (0.36)
Comunicación oral	4.60 (0.55)	4.80 (0.67)	4.10 (0.50)	4.30 (0.33)	3.70 (0.35)	4.14 (0.41)
Se expresa con claridad y solicita información de otros.	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.00 (0.67)	5.00 (0.64)
Proporciona respuestas claras, concisas y lógicas a las preguntas de otros.	5.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.50 (0.17)	5.00 (1.00)	5.50 (0.50)	4.57 (0.41)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Comunicación oral	4.60 (0.55)	4.80 (0.67)	4.10 (0.50)	4.30 (0.33)	3.70 (0.35)	4.14 (0.41)
Mantiene contacto visual cuando habla con otros.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.00 (0.67)	4.50 (0.50)	4.57 (0.57)
Articula y enuncia con claridad, cuando habla y se comunica.	6.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.17)	1.50 (0.83)	3.43 (0.31)
Expone simple y claramente información e ideas complejas.	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	1.50 (0.83)	2.00 (1.00)	3.14 (0.42)
Revisión del desempeño	4.00 (0.30)	3.40 (0.55)	4.70 (0.48)	4.40 (0.35)	3.70 (0.30)	4.14 (0.37)
Proporciona a los empleados feedback constante respecto al progreso y desempeño del trabajo.	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.50)	4.50 (0.83)	4.50 (0.17)	4.29 (0.44)
Estimula a los empleados a prepararse y participar en las reuniones para revisar la evaluación del desempeño.	7.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.33)	5.50 (0.83)	3.50 (0.17)	4.29 (0.36)
Durante el período de evaluación, promueve discusiones continuas sobre su desempeño con los empleados.	2.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.50)	4.00 (0.00)	3.50 (0.50)	4.14 (0.32)
Durante el curso de las reuniones para la evaluación del empleado, se centra sobre las fortalezas del desempeño y las áreas por desarrollar.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	6.00 (0.67)	4.00 (0.33)	2.50 (0.50)	4.14 (0.35)
Completa y mantiene documentación escrita sobre el desempeño del empleado a lo largo de un período de evaluación.	6.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.00 (0.33)	4.50 (0.50)	3.86 (0.40)
Escucha	3.40 (0.50)	4.80 (0.35)	4.10 (0.54)	4.10 (0.47)	3.50 (0.69)	4.03 (0.51)
Cuando se dirigen a él/ella mantiene contacto visual y muestra un comportamiento atento no verbal.	5.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.50 (0.83)	4.50 (0.50)	4.00 (1.00)	4.43 (0.53)
Está dispuesto a tomar el tiempo necesario para entender y escuchar a los empleados.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.83)	5.50 (0.83)	3.00 (0.67)	4.29 (0.54)
Espera su turno y escucha con paciencia, sin interrumpir, cuando otros hablan.	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.50 (0.83)	3.50 (0.83)	4.14 (0.67)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Escucha	3.40 (0.50)	4.80 (0.35)	4.10 (0.54)	4.10 (0.47)	3.50 (0.69)	4.03 (0.51)
Recapitula lo que los empleados dicen para aclarar lo entendido (p.ej., utiliza afirmaciones como, "Me parece que usted dice...")	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.00 (0.33)	3.50 (0.50)	3.86 (0.35)
Escucha lo que las personas dicen, de manera que muestra comprensión (p. ej., usa palabras tales como: "Usted siente..." o "Me parece que usted dice...").	1.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.50 (0.50)	3.00 (0.67)	3.50 (0.83)	3.43 (0.57)
Delega	3.00 (0.40)	4.00 (0.37)	3.90 (0.41)	4.00 (0.61)	4.20 (0.35)	4.03 (0.43)
Utiliza con efectividad la habilidad, experiencia y capacidad de otros para completar las asignaciones de trabajo.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	5.50 (0.50)	5.00 (0.67)	5.00 (0.33)	5.00 (0.50)
Proporciona recursos adecuados, información y capacitación para que los empleados puedan desempeñar las tareas delegadas.	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.00 (0.67)	4.00 (0.67)	4.00 (1.00)	4.00 (0.60)
Cuando delega en otros, define y comunica con claridad las tareas, proyectos y asignaciones.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.50 (0.83)	5.00 (0.33)	3.86 (0.40)
Transfiere a los empleados la autoridad necesaria para garantizar la finalización de las tareas, asignaciones y proyectos delegados.	1.00 (1.00)	7.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	1.50 (0.83)	3.71 (0.36)
Delega asignaciones en los empleados de acuerdo a las necesidades individuales y de la organización.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	5.50 (0.83)	3.57 (0.47)
Presentación oral	4.00 (0.40)	5.00 (0.63)	4.60 (0.60)	3.20 (0.32)	3.70 (0.38)	4.00 (0.40)
Realiza presentaciones orales de forma persuasiva, clara, lógica y organizada.	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.50 (0.83)	4.50 (0.17)	4.00 (0.33)	4.57 (0.39)
Repite y aclara puntos y preguntas importantes de otros.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.00 (0.33)	4.50 (0.50)	4.14 (0.45)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Presentación oral	4.00 (0.40)	5.00 (0.63)	4.60 (0.60)	3.20 (0.32)	3.70 (0.38)	4.00 (0.40)
Durante las reuniones y presentaciones maneja con eficacia los comentarios, quejas y desacuerdos.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.50 (0.50)	4.00 (1.00)	4.14 (0.58)
Durante reuniones y presentaciones maneja las preguntas de manera responsiva y diplomática.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.50)	3.00 (0.67)	3.50 (0.17)	3.86 (0.40)
Está preparado y organizado para las reuniones y presentaciones.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.50 (0.50)	3.29 (0.32)
Comunicación escrita	3.00 (0.53)	3.80 (0.51)	4.00 (0.51)	3.60 (0.57)	4.40 (0.38)	3.97 (0.47)
Utiliza una comunicación escrita efectiva y apropiada.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.50 (0.83)	5.00 (0.67)	7.00 (1.00)	5.14 (0.51)
Escribe de manera clara, directa y concisa.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.50 (0.83)	3.50 (0.83)	4.00 (0.33)	4.57 (0.50)
Escribe información técnica de manera fácil de entender.	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.67)	3.00 (0.67)	4.00 (1.00)	3.86 (0.63)
En la comunicación escrita utiliza la gramática, tiempos verbales y lenguaje apropiados.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.00 (0.67)	4.50 (0.83)	4.50 (0.50)	3.43 (0.47)
Escribe de manera lógica y organizada.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	2.86 (0.67)
Feedback bidireccional	4.20 (0.51)	2.60 (0.46)	4.60 (0.33)	4.00 (0.40)	4.00 (0.58)	3.97 (0.40)
Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	6.00 (1.00)	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	4.00 (0.67)	5.00 (0.67)	4.43 (0.41)
Fomenta un clima en el que los empleados se sienten con la libertad para compartir abiertamente sus ideas y sentimientos.	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.50 (0.17)	2.50 (0.83)	4.14 (0.26)
Mantiene contacto cercano y comunicación con los empleados (mantiene a otros informados).	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.50 (0.50)	5.50 (0.83)	3.00 (1.00)	4.14 (0.55)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Feedback bidireccional	4.20 (0.51)	2.60 (0.46)	4.60 (0.33)	4.00 (0.40)	4.00 (0.58)	3.97 (0.40)
Mantiene a los empleados informados de manera rápida y oportuna respecto a los eventos que afectan su trabajo, tareas y asignaciones.	5.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.50 (0.17)	3.00 (1.00)	5.00 (0.67)	3.71 (0.34)
Mantiene a los empleados informados de manera oportuna de los asuntos relacionados con el trabajo e importantes para la organización.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.00 (0.33)	4.50 (0.83)	3.43 (0.53)
Reconocimiento/Recompensa	2.20 (0.67)	5.40 (0.55)	3.00 (0.35)	4.40 (0.30)	3.50 (0.44)	3.89 (0.32)
Proporciona feedback positivo e inmediato, cuando los proyectos y asignaciones se llevan a cabo exitosamente.	2.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.00 (0.00)	6.50 (0.83)	3.50 (0.83)	5.00 (0.27)
Proporciona incentivos positivos y recompensas por finalizar con éxito tareas, proyectos y asignaciones.	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (1.00)	4.00 (0.33)	6.00 (1.00)	4.57 (0.44)
Comparte éxitos y habla sobre lo que considera un desempeño eficaz.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.50 (0.83)	3.50 (0.17)	1.50 (0.83)	3.43 (0.36)
Felicita a los empleados cuando realizan sus tareas bien.	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	2.50 (0.50)	3.00 (1.00)	3.50 (0.50)	3.43 (0.47)
Cuando son merecedores, recompensa a los individuos por sus esfuerzos y logros.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	1.00 (1.00)	5.00 (0.33)	3.00 (0.67)	3.00 (0.36)
Fija metas	3.60 (0.46)	4.40 (0.42)	3.70 (0.33)	3.90 (0.31)	3.60 (0.46)	3.83 (0.37)
Comunica con efectividad los valores, opiniones y las visión de la organización.	6.00 (1.00)	7.00 (1.00)	5.50 (0.83)	7.00 (1.00)	3.00 (0.67)	5.43 (0.41)
Establece y comunica las metas y normas del desempeño del departamento y de la organización.	4.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.50)	3.50 (0.50)	6.00 (0.67)	4.14 (0.37)
Comunica y fija prioridades claras a los individuos y equipos de trabajo.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.00)	2.00 (0.67)	4.00 (0.67)	3.57 (0.31)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Fija metas	3.60 (0.46)	4.40 (0.42)	3.70 (0.33)	3.90 (0.31)	3.60 (0.46)	3.83 (0.37)
Comunica y motiva a otros respecto la misión y visión para el futuro de la organización.	1.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.50 (0.50)	2.00 (0.67)	3.14 (0.45)
Informa a los empleados la manera en que su trabajo está vinculado con las metas del equipo y las metas comerciales de la organización.	4.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (0.67)	2.50 (0.83)	3.00 (1.00)	2.86 (0.79)
Involucra a los otros	3.80 (0.51)	3.40 (0.46)	3.80 (0.34)	3.40 (0.42)	4.10 (0.31)	3.71 (0.36)
Solicita la aportación de los empleados respecto a las decisiones, planes y problemas de la organización.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.17)	4.00 (1.00)	5.50 (0.83)	4.57 (0.50)
Ofrece oportunidades para que los empleados se involucren en tareas, proyectos y asignaciones desafiantes en la organización	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.50 (0.83)	1.50 (0.83)	5.00 (0.33)	4.14 (0.32)
Solicita y valora los pensamientos, opiniones e ideas de los empleados.	5.00 (1.00)	1.00 (1.00)	4.50 (0.50)	5.00 (0.67)	2.50 (0.83)	3.57 (0.41)
Involucra a los empleados en los procesos de toma de decisiones, organización y resolución de problemas de la organización.	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	3.00 (0.67)	2.50 (0.50)	3.50 (0.50)	3.29 (0.51)
Involucra a los empleados en discusiones respecto a asuntos y problemas de la organización.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	1.50 (0.83)	4.00 (0.33)	4.00 (0.00)	3.00 (0.24)
Coaching	4.60 (0.60)	4.40 (0.50)	4.30 (0.44)	2.80 (0.58)	3.70 (0.37)	3.71 (0.42)
Elimina los obstáculos que pueden entorpecer el desempeño del empleado.	4.00 (1.00)	6.00 (1.00)	5.00 (0.33)	4.50 (0.50)	3.50 (0.83)	4.57 (0.47)
Proporciona a los empleados apoyo y capacitación adecuados.	6.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.50 (0.50)	3.00 (1.00)	6.50 (0.83)	4.57 (0.47)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Coaching	4.60 (0.60)	4.40 (0.50)	4.30 (0.44)	2.80 (0.58)	3.70 (0.37)	3.71 (0.42)
Muestra interés y apoya los planes de desarrollo de la carrera profesional.	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.50)	2.00 (1.00)	4.00 (0.33)	3.57 (0.39)
Muestra confianza en las habilidades y destrezas de sus empleados.	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	5.50 (0.83)	1.50 (0.83)	2.50 (0.83)	3.00 (0.44)
Apoya los planes de desarrollo del empleado tales como capacitación durante el trabajo, asignaciones de crecimiento, etc.	4.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.67)	3.00 (1.00)	2.00 (0.67)	2.86 (0.67)
Manejo de conflicto	4.00 (0.53)	3.40 (0.55)	3.30 (0.48)	3.60 (0.46)	4.30 (0.42)	3.69 (0.45)
Propone posibles soluciones, de las que todos salen beneficiados cuando surgen conflictos, busca el acuerdo para acciones específicas.	6.00 (1.00)	5.00 (1.00)	4.00 (0.67)	3.50 (0.50)	5.00 (1.00)	4.29 (0.61)
Se resiste a actuar de manera defensiva y mantiene la mente abierta cuando otros están en desacuerdo.	2.00 (1.00)	3.00 (1.00)	2.00 (0.67)	5.00 (0.67)	5.50 (0.83)	4.00 (0.44)
Resuelve conflictos interpersonales entre los empleados.	4.00 (1.00)	2.00 (1.00)	3.50 (0.50)	4.50 (0.83)	4.00 (0.00)	3.71 (0.34)
Reconoce que se deben aceptar, reconocer y estimular los puntos de vista diferentes de otros.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (1.00)	1.50 (0.83)	3.00 (0.67)	3.43 (0.47)
Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	5.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.00 (0.67)	3.50 (0.50)	4.00 (0.67)	3.00 (0.53)
Sensibilidad Interpersonal	2.80 (0.56)	3.40 (0.38)	4.30 (0.37)	3.30 (0.55)	3.60 (0.55)	3.69 (0.45)
Fomenta y mantiene con otros relaciones interpersonales de apoyo, amistosas y sensibles.	1.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.50 (0.50)	5.00 (0.67)	4.50 (0.83)	4.57 (0.57)
Facilita a los empleados la oportunidad para hablar de los retos y problemas de su trabajo.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	5.00 (0.33)	4.00 (1.00)	4.00 (0.67)	4.43 (0.57)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Sensibilidad Interpersonal	2.80 (0.56)	3.40 (0.38)	4.30 (0.37)	3.30 (0.55)	3.60 (0.55)	3.69 (0.45)
Se esfuerza por entender cómo se sienten los empleados.	3.00 (1.00)	3.00 (1.00)	5.00 (0.67)	3.50 (0.83)	2.00 (0.67)	3.43 (0.53)
Muestra interés y considera las necesidades de otros.	2.00 (1.00)	2.00 (1.00)	6.00 (1.00)	1.50 (0.83)	3.50 (0.50)	3.43 (0.34)
Demuestra sensibilidad hacia la diversidad de personal (p. ej., sexo, raza, identidad étnica, edad) y trata a todos los empleados de manera justa y consistente.	5.00 (1.00)	1.00 (1.00)	2.00 (0.67)	2.50 (0.83)	4.00 (0.67)	2.57 (0.57)
Administración del desempeño	4.20 (0.35)	3.80 (0.47)	3.40 (0.42)	4.10 (0.25)	3.40 (0.36)	3.66 (0.35)
Examina y discute la causa de los problemas de disciplina y desempeño del empleado.	3.00 (1.00)	5.00 (1.00)	2.50 (0.83)	6.50 (0.83)	4.50 (0.83)	4.57 (0.47)
Intenta obtener el compromiso de los empleados para mejorar los problemas de desempeño.	3.00 (1.00)	6.00 (1.00)	3.00 (0.67)	3.50 (0.17)	4.50 (0.17)	4.00 (0.27)
Comunica de manera justa y consistente los problemas de desempeño del empleado.	6.00 (1.00)	2.00 (1.00)	6.00 (0.67)	3.50 (0.17)	2.00 (1.00)	3.57 (0.27)
Cuando es necesario discutir el desempeño del empleado, se concentra en los comportamientos específicos en vez de la personalidad.	2.00 (1.00)	4.00 (1.00)	3.00 (0.33)	4.00 (0.67)	2.00 (0.67)	3.14 (0.48)
Establece y comunica con claridad a los empleados las metas y normas de desempeño.	7.00 (1.00)	2.00 (1.00)	2.50 (0.83)	3.00 (0.33)	4.00 (0.33)	3.00 (0.44)
Controla	3.00 (0.58)	4.80 (0.51)	3.20 (0.47)	2.90 (0.41)	2.70 (0.40)	3.20 (0.39)
Da seguimiento a los empleados para monitorear la calidad y la eficacia del desempeño.	3.00 (1.00)	7.00 (1.00)	4.50 (0.50)	3.00 (0.67)	3.00 (0.67)	4.00 (0.41)
Vigila los detalles y da seguimiento a las tareas, proyectos y asignaciones.	1.00 (1.00)	3.00 (1.00)	3.00 (0.67)	3.50 (0.83)	5.00 (0.67)	3.71 (0.61)

Resumen de Comportamientos (Continuación)

Preguntas	Auto	Superior	Compañero	Subordinado	Miembro del Equipo	Media
Controla	3.00 (0.58)	4.80 (0.51)	3.20 (0.47)	2.90 (0.41)	2.70 (0.40)	3.20 (0.39)
Establece mecanismos de monitoreo efectivos y garantiza que el trabajo se lleve a cabo de manera oportuna y con calidad.	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	4.00 (0.33)	4.00 (0.00)	1.00 (1.00)	3.14 (0.21)
Desarrolla sistemas para monitorear presupuestos, costos y gastos.	5.00 (1.00)	6.00 (1.00)	2.00 (0.67)	2.00 (0.67)	3.50 (0.50)	3.00 (0.41)
Establece mecanismos efectivos para asegurar que el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con alta calidad.	3.00 (1.00)	4.00 (1.00)	2.50 (0.83)	2.00 (0.67)	1.00 (1.00)	2.14 (0.63)

Introducción a los Comentarios finales

Usted y sus evaluadores tuvieron la oportunidad de proporcionar comentarios escritos acerca de sus fortalezas y áreas de desarrollo posibles.

Estos comentarios se proporcionan en las páginas a continuación y están incluidos sin identificar el evaluador para asegurar la confidencialidad.

- ✓ Por favor, proporcione cualquier comentario(s) escrito(s) que tenga con respecto a las fortalezas de la persona evaluada, en el espacio que proporcionamos en la parte inferior
- ✓ Por favor, proporcione cualquier comentario(s) escrito(s) que tenga con respecto a las áreas desarrollo de la persona evaluada, en el espacio que proporcionamos en la parte inferior

Compare los comentarios finales proporcionados en las páginas a continuación con los gráficos y el resto de información del informe de feedback.

Por favor, tenga en cuenta que no todos los comentarios serán fáciles de entender - no todo el mundo puede proporcionar feedback concreto, específico y constructivo.

Es importante buscar tendencias o temas cuando lea estos comentarios - es fácil encontrar un comentario algo desagradable o hasta parcial. Sin embargo, si un número de comentarios enfocan un área específica usted podría poner un mayor énfasis sobre estos comportamientos específicos para cambiar o realzar su eficacia total.

Las siguientes preguntas pueden ser útiles para analizar los comentarios finales

- ✓ ¿Los comentarios son consistentes y refuerzan el resto de feedback que ha recibido?
- ✓ ¿Añaden alguna nueva información acerca de su eficacia?
- ✓ ¿Puede observar alguna tendencia en los comentarios?
- ✓ ¿Cómo puede realzar sus fortalezas?
- ✓ ¿Qué áreas se compromete a desarrollar en su plan de acción?



T4S

Tools 4 Success

Envisia Learning
Informe de Sam Sample

Resumen de Comentarios finales
FORTALEZAS

Resumen de Comentarios finales (Continuación)
ÁREAS DE DESARROLLO

Guía de Plan de Desarrollo

Examinando su Informe de Feedback de ManagerView360

Las reacciones a su informe de feedback ManagerView360 le proporcionarán información que no es sólo útil para interpretar los resultados, ya que, además, le ayudará a decidir que es lo que puede hacer con ellos. Empiece con sus sentimientos acerca de los resultados.

Si tuvieras que expresar en una sola palabra lo que sientes, qué palabra utilizarías:

¿Por qué el resultado le hace sentir así?

¿Qué ideas nuevas, si hay alguna, ha obtenido de los resultados?

¿Cómo son sus autopuntuaciones comparadas con las de otros grupos? ¿Qué tendencia puede observar, hay algo que le sorprende o que confirme?

¿Qué experiencias o feedback por parte de otros consideras coherente con estos resultados? ¿Qué experiencias o feedback por parte de otros consideras incoherente con estos resultados?

Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

Decidiendo en qué Competencias trabajar

La tabla a continuación resume las 20 ManagerView360 competencias. Ponga una cruz al lado de las que usted puntuaría como más importantes en su posición actual. La segunda columna refleja las competencias que los otros evaluadores han identificado como áreas de desarrollo preferidas. Ponga una cruz al lado de aquellas competencias que los demás han visto como áreas de desarrollo potenciales. Si alguna competencia tiene una cruz en las dos columnas, esto nos sugiere que nos encontramos ante una área de desarrollo crítica. Deberían ser fijadas como objetivos en su Plan de Desarrollo.

Grupo de Competencias	Competencia	Importancia	Desarrollo
Habilidades de Comunicación	Escucha		
	Feedback bidireccional		
	Comunicación escrita		
	Comunicación oral		
	Presentación oral		
	Fija metas		
Habilidades de Administración de tareas	Planea/Organiza		
	Delega		
	Controla		
	Revisión del desempeño		
	Administración del desempeño		
	Reconocimiento/Recompensa		
Habilidades Interpersonales	Desarrollo de equipo		
	Sensibilidad Interpersonal		
	Manejo de conflicto		
	Coaching		
	Liderazgo/Influencia		
	Involucra a los otros		
Habilidades de Solución de problemas	Análisis estratégico de problemas		
	Firmeza/Criterio		

Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

Decidiendo en qué Competencias trabajar (Continuación)

Enumere tres fortalezas basándose en sus resultados de ManagerView360:

1. _____
2. _____
3. _____

Enumere tres áreas de desarrollo basandose en los resultados de ManagerView360:

1. _____
2. _____
3. _____

Desarrollar habilidades puede ser muy desafiante ya que casi siempre significa cambiar un comportamiento por una nueva pauta de comportamiento. ¡Esto no es fácil! Las investigaciones sugieren que un cambio que se desea hacer suele ser más exitoso cuando:

- ✓ La competencia deseada está definida específicamente
- ✓ Existe compromiso y motivación para cambiar el comportamiento
- ✓ El plan de acción se comparte con otros
- ✓ Se realiza un análisis de las razones potenciales de la falta de éxito
- ✓ Otras personas apoyan el cambio de comportamiento
- ✓ Los resultados del comportamiento son visibles y pueden medirse

Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

La hoja de trabajo de plan de acción en la página siguiente le ayudará a desarrollar las habilidades que ha identificado basada en los resultados de su ManagerView360. Cuando empiece su plan de acción, considere lo siguiente:

- ✓ Céntrese en ser específico
- ✓ Use las recomendaciones de su informe de feedback para basar su plan de comportamiento
- ✓ Mantenga su plan sencillo y póngalo por escrito
- ✓ Defina cómo observar y evaluar los resultados

Guía de Plan de Desarrollo (Continuación)

Competencia:	
Actividades de Desarrollo:	Fechas Objetivo:
Apoyo/Recursos Necesarios:	
Medición del Éxito:	
Resultados:	