



General: Ejecutivo con Retroalimentación Sobre Las Competencias

para **Suzanne Example**

4/15/2003

[Introducción](#)

[Cómo Leer Su Informe](#)

[Sus Resultados de Habilidades](#)

[El Modelo](#)

[Sus Resultados ASSESS](#)

[Sugerencias Para Su Desarrollo](#)

[Construyendo Su Plan de Acción: Utilizando Sus Resultados ASSESS Para el Desarrollo Profesional](#)

[Gráfico de Perfil](#)



Derechos de propiedad 2003 Bigby, Havis & Associates, Inc. and David G. Bigby, Ph.D. Todos los derechos reservados.

INTRODUCCIÓN

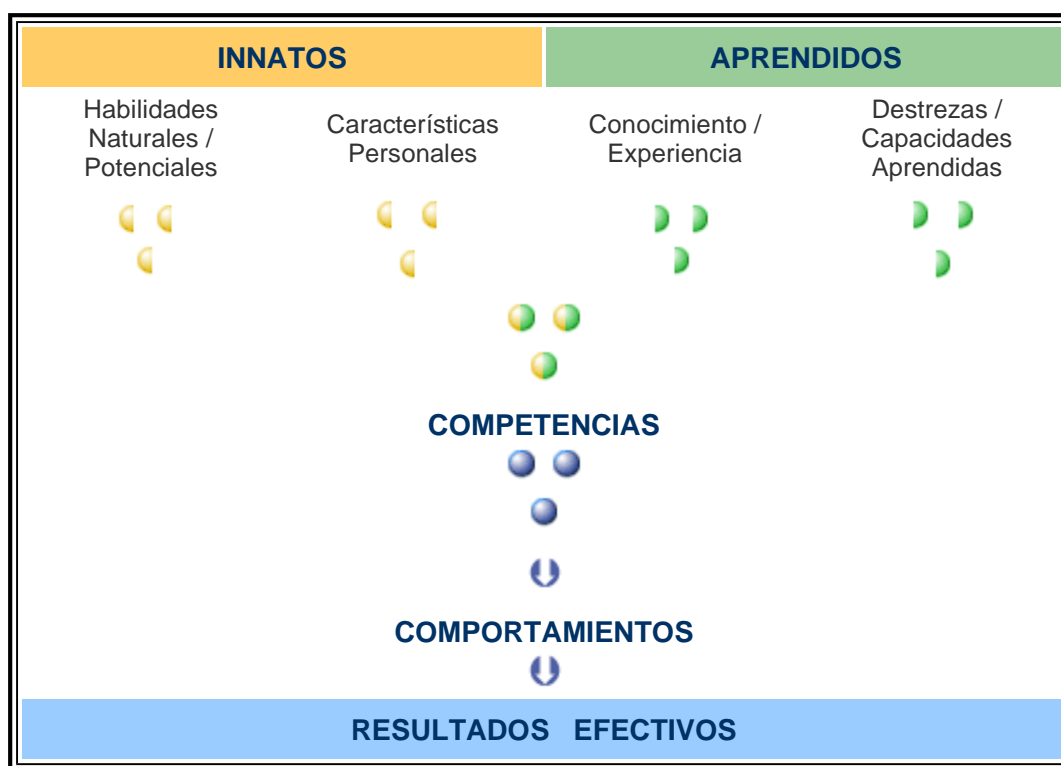
Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

En el ambiente de trabajo hoy en día, es un hecho que todos debemos responsabilizarnos por mantener y mejorar nuestras habilidades y por desarrollar el potencial - con el fin de estar preparados para conservar nuestras fortalezas e incrementarlas a través del tiempo.

La mayoría de las organizaciones definen lo que necesitan de las personas en términos de competencias - Qué competencias necesita exhibir una persona regularmente para ser eficaz en una posición actual o desarrollar para ser eficaz en una posición futura?

Cómo puede usted mejorar o desarrollar competencias? El primer paso es comprender qué competencias se requieren en su trabajo o en el trabajo al cual usted aspira. El informe ASSESS le proporciona el modelo de competencias para un trabajo específico (para una posición actual o futura) según lo definido por su organización.

El segundo paso es orientarse a desarrollar algunas de las partes fundamentales de estas competencias. Competencia en un área es el resultado de muchos factores que trabajan juntos, los cuales incluyen las características innatas (habilidad natural, personalidad) y las características aprendidas (conocimiento, experiencia y destreza) como se presentan en el siguiente diagrama.



El sistema ASSESS evalúa su personalidad de trabajo y (en algunos casos) habilidades y le ayuda a considerar cómo estas características innatas afectan una competencia.

INTRODUCCIÓN

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Generalidades de su informe de desarrollo

La primera sección de este informe presenta su Modelo de Competencias y provee retroalimentación de sus resultados de ASSESS. Estos resultados serán interpretados en términos de cómo su personalidad y habilidades pueden ayudar u obstaculizar el desarrollo o exhibición de cada competencia.

A continuación, sugerencias de desarrollo específicas han sido proporcionadas para ayudarle en el desarrollo de las áreas destacadas por ASSESS.

Finalmente, la sección última del informe le provee un marco para fijar metas y crear un plan de acción de desarrollo.

Quién debe ver este informe

Este informe se ha escrito para su uso personal. Esperamos que le ayude a pensar y planear su desarrollo de carrera. Usted podría compartir todo o partes de este informe con otros, especialmente si usted confía en su juicio y sabiduría, y si pueden asistirle con recursos o consejos para el desarrollo de su carrera. La gente a considerar podría ser un miembro de la familia, un jefe pasado o actual, un mentor de confianza, un representante de Recursos Humanos o un consejero de carrera.

Ayuda para la interpretación

Este informe se realiza usando un sistema experto computarizado que interpreta sus resultados y prepara un informe de la misma manera que lo haría un psicólogo de Bigby, Havis & Associates. El Informe de Desarrollo está diseñado para que usted, la persona evaluada, lo lea sin la interpretación especial de un profesional. Sin embargo, un consultor puede ofrecerle ayuda adicional a través de la organización que lo respalda para realizar la prueba. Hable con su coordinador ASSESS para llegar a un acuerdo.

C Ó M O L E E R S U I N F O R M E

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Al revisar este informe, recuerde lo siguiente:

Los resultados se basan en sus percepciones y pueden verse afectados por una imagen favorable o desfavorable de sí mismo. Otras personas pueden tener una opinión diferente de usted.

Hemos comparado su puntuación en las pruebas de aptitudes y en los perfiles de personalidad con la norma del grupo profesional (gente que trabaja en empleos que, en su mayoría, requieren educación o capacitación más allá del nivel de escuela secundaria), para hacer las afirmaciones y sugerencias que usted encontrará en este informe. Puede ser útil pensar "comparado con la mayoría de los profesionales" al leer cada una de ellas.

El informe no tiene en cuenta sus antecedentes, capacitación, habilidades técnicas ni experiencia. Por lo tanto, los resultados no miden su efectividad personal ni la calidad de su desempeño en el trabajo; más bien, describen habilidades y características que (junto con estos otros factores) pueden afectar su rendimiento en el trabajo.

Muchas de las características descritas en este informe pueden ser virtudes en algunas circunstancias y debilidades en otras. Notará que una característica resulte ser una virtud con relación a una competencia, pero una flaqueza cuando se considera en relación con otra competencia.

Tenga cuidado de no exagerar afirmaciones específicas. En cambio, considere la visión global del asunto y cómo los resultados de su evaluación se ajustan a su trabajo, a su profesión y a sus expectativas personales (cómo le gustaría ser).

Tómese el tiempo necesario para leer y considerar la información del Informe ASSESS:

1. Tome una actitud abierta y no defensiva al revisar el material. Revise cada sección detenidamente y, al considerar las afirmaciones de retroalimentación, trate de pensar en ejemplos específicos que puedan confirmar cuáles virtudes y debilidades se aplican o no a usted.
2. Si no está seguro de que una afirmación en el informe lo describe, pregúntele a alguien que usted cree que le dará una opinión franca.
3. Después de revisar sus resultados, use la parte Establecimiento de Metas de este informe y los recursos adicionales que se proporcionan en www.bigby.com/systems/ASSESSv2/resources/employee para fijarse las metas para su desarrollo y para construir un plan de acción para alcanzar dichas metas.

Con el tiempo la gente cambia. Si han pasado varios años desde la fecha de este informe, los resultados pueden no ajustarse más a usted. Recuerde, cuando respondió el cuestionario ASSESS tenía cierta edad, estaba en una cierta etapa de desarrollo, tenía cierto nivel de experiencia, etc. Con el paso del tiempo, las características medidas por ASSESS pueden haber cambiado.

R E S U L T A D O S D E H A B I L I D A D E S

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Ya que las aptitudes pueden impactar la mayoría de las competencias, aquí se reportan los resultados por separado.

Los siguientes resultados se basan en su desempeño en pruebas estandarizadas de aptitudes. Se presentan como comparaciones de percentil con normas profesionales (gente que, en su mayoría, tiene una educación universitaria o de postgrado) y con normas de la población general (gente que, en su mayoría, tiene una educación de secundaria).

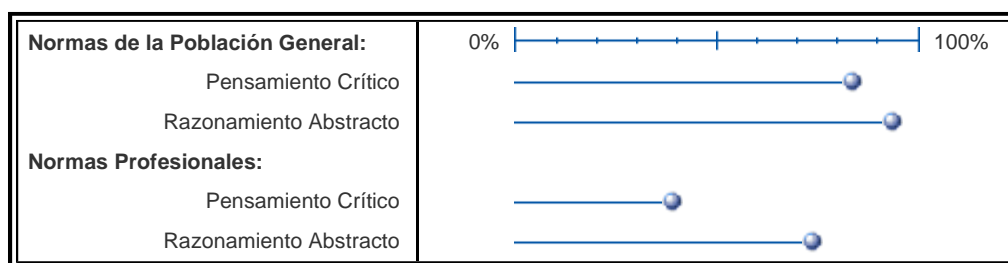
Con pocas excepciones, si tiene un puesto que requiere un grado universitario o si está considerando uno, debe prestar atención sobre todo a las comparaciones con la norma profesional. Sin embargo, si tiene una formación académica básica, las comparaciones con la población general pueden ser más apropiadas.

Recuerde, sus resultados en las pruebas de aptitudes intelectuales son sólo una indicación parcial de su potencial para ser exitoso en un trabajo. Otros factores como su educación, capacitación técnica, experiencia laboral, logros personales y personalidad son indicadores diferentes, pero igualmente importantes, de su futuro potencial de éxito.

Se cuenta con puntuaciones para las siguientes pruebas de aptitud:

- La **Evaluación del Pensamiento Crítico de Watson-Glaser** es una medida de su capacidad de razonar información escrita, multifacética y compleja y extraer conclusiones acertadas. Esta capacidad incluye la habilidad para evaluar datos y reconocer presunciones, hechos y situaciones cuando no exista la suficiente información para llegar a una conclusión válida.
- La **Matriz Progresiva de Raven (Razonamiento Abstracto)** es una medida de su habilidad para razonar a través de información no verbal compleja y abstracta, y para captar nuevas ideas. Esta capacidad incluye la habilidad para resolver problemas en situaciones nuevas donde tenga poca experiencia.

Puntuaciones de Habilidades Intelectuales Comparadas con:



Comentarios: Sus aptitudes para el pensamiento crítico parecen ser tan buenas como las de la profesional típica y mejores que las de la persona promedio. Debería ser capaz de entender la mayoría de problemas escritos complejos, evaluar las ventajas relativas que ofrecen varias interpretaciones de la información presentada y sacar conclusiones sensatas.

Usted debería tener muy poca dificultad resolviendo problemas que suponen información compleja y abstracta. También debería ser rápida para captar nuevas ideas y resolver problemas que se ubican fuera de su experiencia habitual.

E L M O D E L O

Suzanne Example
 General: Ejecutivo 4/15/2003

General: Ejecutivo




| | |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Visión | Identificar metas a largo plazo e interceder a favor de la implementación de ideas diferentes o alternas. |
| Análisis y Solución a Fondo de Problemas | Resolver problemas difíciles mediante una evaluación cuidadosa y sistemática de la información, de posibles alternativas y consecuencias. |
| Defensores del Cambio | Actuar eficazmente para apoyar e implementar gestiones de cambio. |
| Promotor de Resultados | Retar y empujar a la organización y a sí mismo a sobresalir y lograr resultados. |
| Ejercer Influencia y Persuadir | Convencer a otras personas para que adopten una postura determinada. |
| Dirigir a Otros | Dirigir y liderar a otros para lograr metas y objetivos organizacionales. |
| Conciencia Organizacional | Reconocer y comprender las políticas de la empresa y trabajar según la dinámica organizacional para alcanzar los objetivos. |
| Visión para los Negocios* | Comprender conceptos de negocios y financieros generales, entender el negocio de la compañía y utilizar tanto el conocimiento general como el específico para ser efectivo. |
| Integridad* | El respeto hacia un alto nivel de justicia y ética en su palabra y actuación diaria. |
| Ser Fiel a Sus Convicciones* | Tener el coraje personal para enfrentar asuntos difíciles ante una oposición potencial. |
| Habilidades de Presentación* | Tener las habilidades para comunicarse efectivamente ante una audiencia en un entorno formal. |
| Aprendizaje Continuo* | Se esfuerza por ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades a través de la educación y el entrenamiento. Inspira a otros a desarrollar y ampliar sus conocimientos y habilidades de su trabajo. |

**Las características medidas por ASSESS no impactan estas competencias significativamente. Puede obtener retroalimentación y sugerencias para el Desarrollo de estas competencias usando el sistema ASSESS360.*

R E S U L T A D O S D E P E R S O N A L I D A D

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

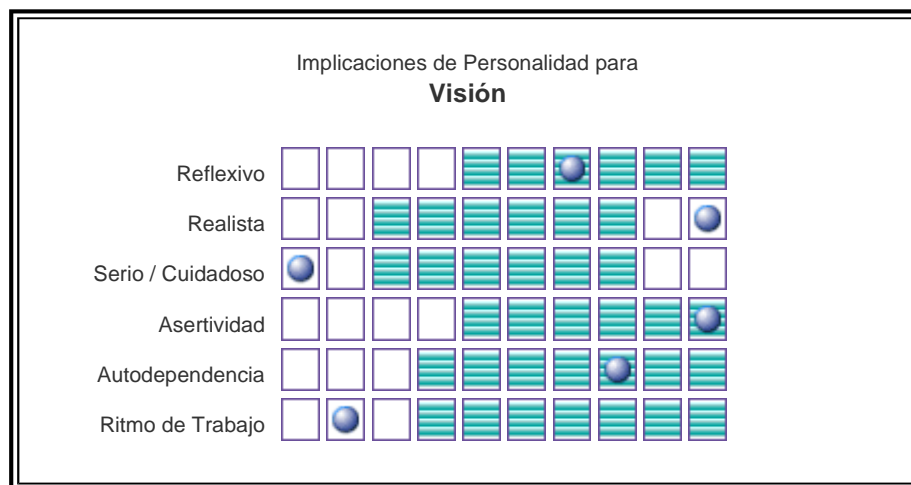
Lectura de los gráficos de competencia:

- Para cada característica de personalidad, una distribución de puntuaciones posibles (de menor a mayor) figura en deciles (1-10% = 1r decil, 11-20% = 2ndo decil, etc.) empleando diez bloques del gráfico.
- Esta distribución está basada en la norma establecida según el promedio obtenido de un grupo de profesionales.
- Su puntuación en cada característica de personalidad está representada por el caracter gráfico .
- Superpuestos en la distribución normativa, los colores y el sombreado en el gráfico representan los rangos deseables en cada característica para una competencia particular.
- Los rangos en los que una característica puede ayudar figuran con el mayor nivel de sombreado ().
- Los rangos en los que una característica puede constituir una inquietud potencial no tienen sombreado ().
- Al ver el patrón de áreas sombreadas, notará que las puntuaciones bajas no son necesariamente malas y que las puntuaciones altas no son necesariamente buenas.
- Note también que los rangos de Ayudas y Preocupaciones Potenciales de una característica también pueden variar según la competencia. Por ejemplo, un nivel más alto de asertividad puede ser más deseable para una competencia que para otra.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Visión**

Identificar metas a largo plazo e interceder a favor de la implementación de ideas diferentes o alternas.

**Comentarios:***Ayudas*

- Como resultado de su estilo de pensar reflexivo, lo más probable es que vea los asuntos desde múltiples perspectivas. Es probable que sea capaz de pensar ampliamente y de considerar los asuntos de largo plazo cuando establece metas y determina la dirección de su grupo.
- Su naturaleza asertiva tiende a constituir una ventaja al abogar en favor de ideas nuevas o de un cambio de dirección. Su fortaleza personal probablemente le ayude a desarrollar el apoyo organizativo o a “vender sus ideas” para así transformarlas en acciones.
- Usted es autodependiente y tiene confianza en sí misma, por eso, puede ser capaz de tomar la iniciativa para abogar en favor de ideas o de una visión en su organización.

Preocupaciones Potenciales

- Aunque su pragmatismo ciertamente constituye una ventaja, lo más probable es que ponga demasiado énfasis en los aspectos prácticos a costa de la innovación y la creatividad. Esfuércese por considerar las ventajas de nuevos enfoques que al inicio pueden parecer idealistas o poco prácticos.
- Usted es más espontánea que cautelosa, por eso, lo más probable es que se comprometa demasiado rápido con ideas y decisiones. Sin autodisciplina, puede presentar una tendencia a aceptar o descartar una idea o estrategia antes de estudiarla debidamente.
- Su tendencia a trabajar a un ritmo más lento y pausado puede disminuir su habilidad para generar y abogar en favor de ideas. Debe hacer un esfuerzo concertado por asegurarse que sus acciones no sólo expresen una sensación de urgencia, sino también brinden apoyo a sus compromisos verbales.

DETALLES DE PERSONALIDADSuzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Análisis y Solución a Fondo de Problemas**

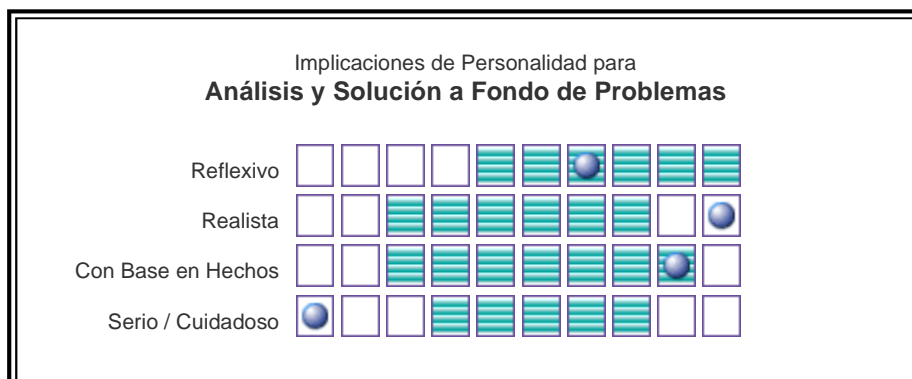
Resolver problemas difíciles mediante una evaluación cuidadosa y sistemática de la información, de posibles alternativas y consecuencias.

Comentarios:*Ayudas*

- Su estilo reflexivo le llevará a profundizar bastante a la hora de analizar las situaciones. Esto probablemente le ayude a reconocer las sutilezas importantes y a comprender mejor los asuntos subyacentes.
- Su orientación basada en hechos tiende no sólo a constituir una ventaja al analizar problemas complejos, sino también a evaluar objetivamente las ventajas de distintas soluciones.

Preocupaciones Potenciales

- Su fuerte pragmatismo puede llevarle a depender, excesivamente, de las soluciones anteriores en lugar de considerar las nuevas posibilidades. Procure buscar ocasionalmente un enfoque nuevo o diferente que sea más eficaz que los que le han funcionado en el pasado.
- Su mentalidad es menos cautelosa y reservada que la de la mayoría, por eso, usted puede concluir o tomar decisiones precipitadamente sin la suficiente deliberación. Use las sugerencias suministradas más adelante en el informe, para desarrollar la autodisciplina de considerar los asuntos cuidadosamente y analizar todas las consecuencias antes de tomar decisiones importantes.

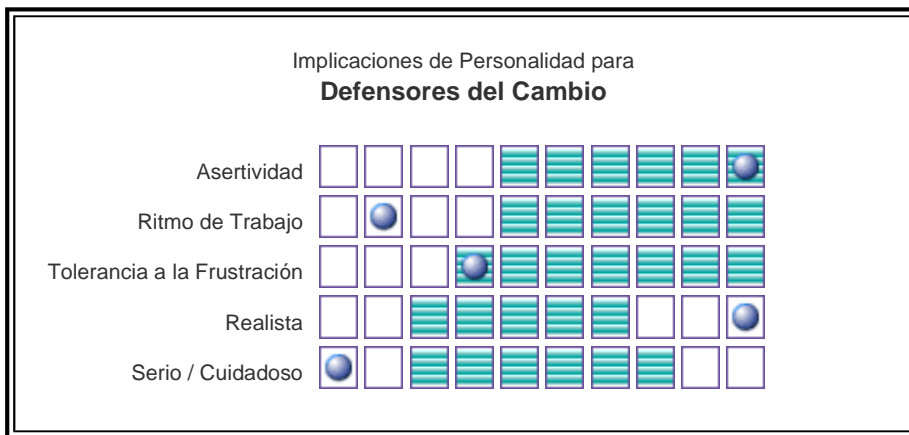


DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Defensores del Cambio

Actuar eficazmente para apoyar e implementar gestiones de cambio.



Comentarios:

Ayudas

- Su asertividad probablemente sea una ventaja en un rol para liderar cambios. Tiende a ser capaz de persuadir a las personas a adoptar nuevos planes de acción.
- Su personalidad, generalmente positiva y con la capacidad para recuperarse ante la adversidad, tiende a constituir una ventaja a su favor durante alguna gestión de cambio. Parece que puede permanecer positiva y capaz de recuperarse bajo casi todas las circunstancias.

Preocupaciones Potenciales

- Ya que prefiere un ritmo de trabajo más lento que el promedio, se le puede dificultar el suministrar la energía necesaria a una gestión de cambio para que sea eficaz. En la medida en que la puntuación de su ritmo de trabajo sea un indicador fiel de su naturaleza, puede que tenga que disciplinarse a trabajar con más energía de la acostumbrada para poder inducir un cambio real en su organización.
- Su orientación sumamente pragmática puede llevarla a resistirse a nuevos enfoques o ideas. Es posible que dependa, excesivamente, del cómo se han hecho las cosas en el pasado.
- Parece que usted se refrena menos que la mayoría de las personas y puede presentar una tendencia a reaccionar demasiado rápido. Cuídese de no adoptar o rechazar ideas sin haberlas considerado a cabalidad.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Ejercer Influencia y Persuadir

Convencer a otras personas para que adopten una postura determinada.

Comentarios:

Ayudas

- Su naturaleza extrovertida tiende a facilitar su habilidad para interactuar con las personas y a desarrollar una buena relación de comunicación.

Preocupaciones Potenciales

- Usted es sumamente asertiva, por eso, es posible que en ocasiones sea demasiado enérgica al promover su punto de vista. En dichas situaciones, las personas pueden resistirse y considerar que su política es demasiado agresiva.
- Su lento y pausado ritmo de trabajo puede disminuir su habilidad para generar activamente el entusiasmo necesario para persuadir a los demás.

Si bien las anteriores dimensiones pueden encarar parte de lo que se necesita para convencer o influir efectivamente en los demás, ASSESS no puede evaluar su capacidad de comunicación oral ni la calidad de sus argumentos. Por favor, preste especial atención en la evaluación de su pericia y conocimiento en esta área, solicitando retroalimentación de otras personas. Si usted siente que debe mejorar en estas otras áreas, hay disponibles muchos cursos de entrenamiento bien experimentados en materia de comunicación efectiva y técnicas de persuasión, ofrecidos por varias organizaciones especializadas y American Management Association.



DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Dirigir a Otros

Dirigir y liderar a otros para lograr metas y objetivos organizacionales.

Comentarios:

Ayudas

- Usted es asertiva por naturaleza, por eso, le gustará asumir un rol de liderazgo. Su estilo enérgico y orientador le permitirá liderar su grupo activamente.
- Al ser extrovertida, usted debe sentirse a gusto al interactuar con sus subordinados en el ámbito personal.
- Usted no es excesivamente autodependiente, por eso, es probable que esté dispuesta a hacer el trabajo por sí misma o a permitir la participación de sus subordinados, según lo que sea apropiado para cada situación.
- Generalmente su es actitud optimista, por eso, es probable que tenga un impacto positivo en la moral de su grupo.

Preocupaciones Potenciales

- A veces, su tendencia a ser escéptica sobre las personas en general, puede llevarla a criticar demasiado a sus subordinados. Procure hacer un esfuerzo especial por considerar el valor y los aportes de las personas que maneja y, al proporcionar su retroalimentación, propóngase ser positiva y constructiva.
- Su moderada necesidad moderada de agradarle a los demás es inferior a lo óptimo para muchos roles de administración. Esto da a entender que, aunque probablemente sea capaz de asumir una postura no popular cuando sea necesario, también puede ser poco colaborador(a). Si esto es cierto, podría presentar dificultades para promover un ambiente de trabajo cooperativo entre sus subordinados. Por favor considere las sugerencias de desarrollo de su informe que aparecen después de esta sección.
- Su ritmo de trabajo puede ser más lento de lo deseado para un rol como administradora. Es posible que no emplee consistentemente el nivel necesario de esfuerzo personal (energía y ritmo de trabajo) para manejar en forma eficaz a las personas. Como resultado, es posible que, en ocasiones, necesite exigir más de sí misma y de los demás para lograr objetivos oportunamente.

La combinación de su alta asertividad junto a su baja necesidad de agradar, indican que usted posee una

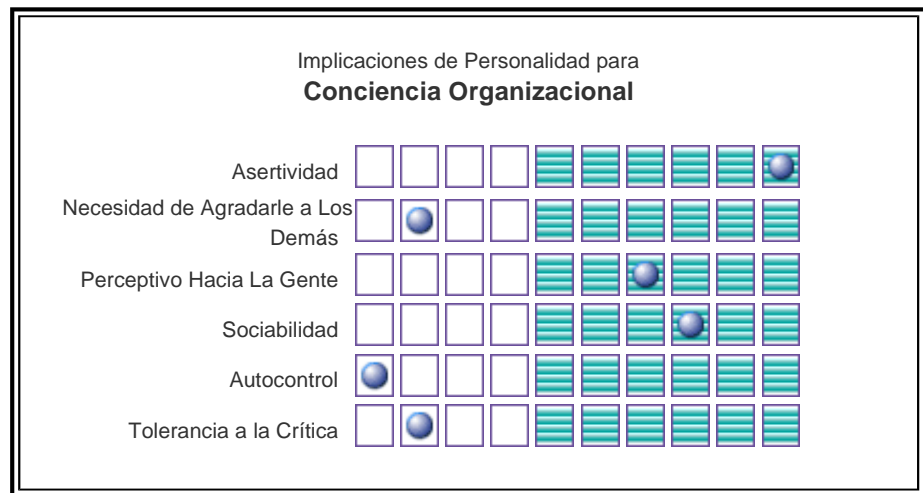


naturaleza muy competitiva. Si bien esto podría conducir a su grupo a altos niveles de consecución de logros, también podría provocar un conflicto innecesario e ir en detrimento de la moral del grupo si no se maneja apropiadamente.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Conciencia Organizacional**

Reconocer y comprender las políticas de la empresa y trabajar según la dinámica organizacional para alcanzar los objetivos.

**Comentarios:***Ayudas*

- Su elevado puntaje en asertividad indica que tiene un alto nivel de confianza en sí misma. Esto tiende a ayudarle a desarrollar relaciones con personas poderosas e influyentes.
- Su fuerte interés en comprender a los demás debe ayudarle a reconocer sus motivos con el fin de adaptar su enfoque para así ejercer una mejor influencia sobre ellos. Es probable que, a diferencia de la mayoría, usted esté más atento en los asuntos sutiles políticos y sociales.
- Su interés y capacidad para sentirse cómoda en las relaciones sociales debe ayudarle a desarrollar y mantener contactos en la organización. Lo más probable es que usted no sólo busque oportunidades para establecer redes de apoyo, sino también desarrolle relaciones estratégicas para el negocio.

Preocupaciones Potenciales

- Su interés en la manera como la perciban las personas es moderadamente bajo. Esto interferirá, en ocasiones, con su habilidad para desarrollar alianzas entre los distintos departamentos de la organización. Cuando esto ocurra, es posible que no sea tan colaboradora como podría ser lo óptimo.
- Es probable que su nivel tan bajo de autocontrol sea problemático para esta competencia. Si no tiene cuidado, usted puede decir o hacer cosas sin considerar, debidamente, cómo será percibida por los demás y por la organización en general. Esto puede limitar su habilidad para ganarse el respeto de las personas importantes e influyentes.
- Su tendencia a ser susceptible ante la crítica probablemente disminuirá su habilidad para interactuar con personas poderosas o difíciles. Es probable que vuelva demasiado personales los asuntos y se ponga a la defensiva, especialmente en circunstancias polémicas.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

En esta sección del Reporte de Desarrollo de ASSESS proveemos sugerencias de desarrollo para minimizar o compensar sus debilidades potenciales. Destacamos estas áreas porque consideramos que, basado en sus resultados, usted debería considerarlos a la hora de trazarse metas y de escribir un plan de acción. Es probable que usted ya haya identificado algunas de estas áreas, otras pudieran ser nuevas.

Por cada sugerencia, hemos destacado las competencias que podrían impactarle y le hemos proporcionado sugerencias específicas de acciones que podría incluir en su Plan de Acción de Desarrollo. Estas pueden incluir: actividades realizables en el trabajo, libros para leer, tapes de audio para escuchar, y/o seminarios a los cuales asistir. Considere estas sugerencias como un punto de partida e incluya las de otros mientras completa su plan en la siguiente sección de este reporte.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Manera de pensar poco seria/cuidadosa

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Visión
- Análisis y Solución a Fondo de Problemas
- Defensores del Cambio

Los resultados de la evaluación muestran que usted el tipo de persona que le gusta evaluar una situación rápidamente y decidir sobre el mejor modo de actuar. Aunque usted probablemente procederá en una situación cuando los demás quizás sean más cautelosos o dudosos, si no se controla adecuadamente, también puede hacer que tome decisiones impulsivas sin considerar suficientemente las alternativas y posibles consecuencias. Si descubre que toma decisiones sin pensarlas tan bien como quisiera, o si se compromete a actuar de una manera de la cual se arrepiente después, considere las siguientes sugerencias:

Actividades

Antes de reaccionar, deténgase por unos minutos para pensar sobre su decisión y las implicaciones que ésta tiene. Evite tomar decisiones apresuradas o hacer suposiciones rápidas.

Desarrolle la costumbre de revisar las alternativas y sus consecuencias potenciales antes de responder.

Especialmente cuando se trate de decisiones importantes, antes de comprometerse practique la máxima que dice piénselo una vez, piénselo dos veces y deje pasar un día.

En general, siga estas pautas para tomar decisiones:

- Identifique y reuna la información que necesita.
- Busque la causa real del problema.
- Sopesa diferentes soluciones.
- Evite tomar decisiones apresuradas. Cuando haya tomado su decisión, mantenga su mente abierta a nueva información.

Al implementar una iniciativa, asegúrese de tomar el tiempo para planear el mejor modo de actuar. Antes de empezar:

- Identifique los asuntos que pueden surgir durante la implementación. ¿Quién se verá afectado? ¿Qué personas deben ser involucradas en el proceso? ¿Qué tipo de información necesita para comenzar?
- Desarrolle un plan detallado y un horario. (¿Qué, cuándo, quienes, y cómo?)

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libro(s):

[Análisis De Decisiones](#) de Orfelio G. Leon Montero, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., 1993.

[El Arte De Comunicarse](#) de Thierry Tournebise, Robinbook, 1996.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Alto índice de pensamiento realista

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Visión
- Análisis y Solución a Fondo de Problemas
- Defensores del Cambio

Sus respuestas a la evaluación sugieren que tiende a ser demasiado pragmático en su forma de pensar. Aunque esto puede ser útil en algunas situaciones, puede perjudicar su capacidad de probar nuevos enfoques o ideas. Puede tender a depender en exceso de situaciones pasadas o probadas, en lugar de considerar si una perspectiva diferente o más novedosa pudiera ser más efectiva. Si quiere ampliar su manera de pensar y desea ver las cosas desde una perspectiva nueva, considere las siguientes sugerencias.

Actividades

Si descubre que es renuente a abordar una situación de una manera diferente, haga el intento de ser consciente de las razones por las cuales se resiste a hacerlo. ¿La manera antigua de hacer las cosas es realmente la mejor? Mantenga una mente abierta y busque alternativas, en lugar de conformarse con el statu quo.

Cuando esté tratando de resolver un problema o tomando una decisión, pida la opinión de otras personas y esté abierto a sus ideas. Trate de implementar algunos de los cambios que ellas proponen.

Trate de tomar riesgos calculados, pensando fuera de las normas habituales. Puede ser útil trabajar con otras personas que son reconocidas por su estilo innovador y creatividad.

En lugar de manejar la situación de la misma manera que ha funcionado en el pasado, trate de ser flexible a las sugerencias de los demás. Pídale a un compañero en quien confíe que le dé ejemplos de ocasiones en las que usted ha sido terco o inflexible.

Cuando escuche las ideas de los demás, trate de no hacer caso omiso de ideas que suenan poco prácticas o incluso radicales. ¿Hay un componente de la idea que tiene mérito? ¿Hay alguna manera de trabajar juntos para revisar la idea con el fin de incluir una implementación práctica y un resultado?

Permítase soñar con posibilidades. Puede estar tan concentrado en lo que debe pasar hoy, que no se ha dado la oportunidad de pensar en el futuro. ¿Dónde le gustaría ver su trabajo, su grupo, etc. en los próximos dos o tres años? ¿Qué le gustaría lograr? Use estas preguntas como un punto de partida para pensar en diferentes maneras de hacer las cosas.

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libros:

[El Pensamiento Estratégico](#) de Roger Kaufman, Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, S.A., 1999.

[Como Hacer Reingeniería](#), de Klein Manganelli, Norma, October 1997.

Creatividad Empresarial, de Alan G. Robinson, Sam Stern, Pearson Publications Company, Junio 2001.

El Pensamiento Práctico de Edward De Bono, Paidós Iberica, S.A., 1996.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Ritmo de trabajo lento

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Visión
- Defensores del Cambio
- Promotor de Resultados
- Ejercer Influencia y Persuadir
- Dirigir a Otros

Una revisión de sus respuestas al cuestionario de personalidad sugiere que su estilo de trabajo probablemente es pausado o sin prisas. Ciertamente, existen muchos caminos hacia la productividad y la eficiencia, y no todos incluyen la rapidez. La buena organización personal, el trabajar de forma inteligente y el ser inteligente pueden tener tanta o más influencia que un alto nivel de energía. Terminar de hacer muchas cosas rápidamente puede ser importante para la efectividad en su trabajo o vida personal, como puede no serlo. Sin embargo, si descubre que deja pasar límites de tiempo importantes, que hubiera podido cumplir si se hubiera exigido un poco más; si no hace tanto como debiera o si desea ser más energética, considere las siguientes sugerencias:

Actividades

Establezca fechas límites ambiciosas urgentes en su trabajo. Esto se aplica a importantes decisiones y proyectos.

Establezca fechas límites inmediatas para proyectos largos, con el fin de asegurarse de completar los pasos requeridos a tiempo.

Revise su programa de ejercicio físico y asegúrese de hacer algún tipo de ejercicio de manera constante. (Asegúrese de consultar a su médico antes de comenzar cualquier programa de ejercicios.)

Si sufre de "fatiga en la tarde", es aconsejable que preste atención a lo que come a la hora del almuerzo. Los dietistas frecuentemente recomiendan una comida pequeña, rica en proteínas, a la hora del almuerzo y evitar las bebidas alcohólicas y los postres. Trate también de hacer ejercicio aeróbico liviano durante un rato (por ejemplo, salir a caminar) a la hora del almuerzo. El ejercicio y la práctica regular de técnicas de relajación también pueden aumentar su nivel de energía.

Sea consciente de que diariamente existen muchos acontecimientos que le hacen perder tiempo e interrumpen su productividad. Use las siguientes pautas para aprender a manejar algunas de las situaciones que comúnmente le hacen perder tiempo.

Desorganización Personal:

- Termine lo que haya empezado y evite saltar entre varios proyectos sin terminar.
- Designe un lugar para los papeles, los libros, etc. que usa con más frecuencia y déjelos allí.
- Mantenga su escritorio limpio de proyectos pasados y de papeles que no necesita.

Falta de Objetivos, Prioridades y Fechas Límites:

- Haga una lista de sus metas y objetivos al comienzo de cada día (una lista "de cosas por hacer").
- Divida los trabajos grandes en partes más pequeñas. Asegúrese de comenzar pronto con las partes del trabajo que no le agradan. Recompénsese periódicamente haciendo una parte del trabajo que realmente disfruta.
- Trate de hacer las cosas más importantes en la hora del día en que usted es más eficiente. (La mañana es generalmente el mejor momento.)
- Establezca fechas límites en que debe terminar los trabajos.

Indecisión o Retraso:

- Decida comenzar un proyecto y hágalo público, anunciándolo a los demás.
- Recompénsese por un esfuerzo persistente con descansos cortos.
- Establezca metas a corto plazo que lleven a la terminación del proyecto.
- Esté dispuesta a tomar decisiones basada en información parcial.

Fatiga:

- Cuando descubra que está desperdiciando tiempo soñando despierta o comportándose de manera improductiva, tome un corto descanso. Levántese, camine un poco y luego vuelva a su trabajo.
- Cuando esté verdaderamente cansada, pare de trabajar. Planee ser productiva después de descansar.

Libros

Considere leer un libro sobre *Manejo del tiempo*:

[Organice Su Tiempo 3a Ed.](#) de Sally Garrat, Geestion, 2000.

[Aprende A Motivarte](#) de Eric Jensen, Robinbook, 1996.

[Aprenda A Organizarse](#) de John Caunt, Gedisa.

[Uso Eficaz Del Tiempo](#) de Jose Maria Acosta Vera, Gestion 2000, S.A., 1999.

Libros

Lea un libro sobre *Retraso o Indecisión*, como:

[Poder sin Limites](#) de Anthony Robbins, Grijalbo Mondadori, S.A.-Grijalbo, 1999.

[Supere La Indecision](#) de Theodore Isaac Rubin, Grijalbo, 1986.

[Máximo Rendimiento](#) de Brian Tracy, Paidós.

Libros

Hay muchos libros buenos sobre *Salud y Estado Físico*. Algunos de ellos incluyen:

[Ejercicios Energéticos](#) de E.J. Blawyn, Robinbook, S.L., 1995.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Bajo en seguimiento

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Promotor de Resultados

Sus respuestas a la evaluación sugieren que, aunque sus intenciones pueden ser buenas, usted no siempre termina las tareas que comienza o no cumple sus compromisos. Puede ser que usted se compromete a hacer demasiado o no se concentra en sus prioridades principales. Esto puede perjudicar su rendimiento y el rendimiento de otros que dependan de usted. Para aumentar su persistencia y su capacidad de cumplimiento, considere las siguientes sugerencias.

Actividades

Las habilidades de organización pueden ayudarle a manejar sus actividades. Tómese 10 minutos al final de cada día de trabajo (o temprano en la mañana) para hacer una lista de lo que hará ese día. Decida el orden de prioridad de sus actividades y concéntrese primero en las tareas de mayor prioridad.

Asegúrese de cumplir con las fechas límite. Use un tablero blanco o un calendario electrónico para recordar las fechas límite importantes. Establezca fechas límite provisionales para asegurarse de que progresa en sus tareas.

Termine siempre lo que comienza. Puede que en algunas ocasiones se comprometa a hacer más cosas de las que puede manejar, y por lo tanto posponga algo para terminarlo más adelante. Esto puede estar bien para algunas tareas, e incluso puede ser necesario para concentrarse en asuntos de mayor prioridad, pero asegúrese de comunicarle esta situación a los demás, y de que la tarea que posponga no sea algo de lo que otras personas dependan.

Trate de evitar comprometerse a hacer demasiadas cosas. No acepte hacer algo que no pueda cumplir. Sea honesto con los demás. Todo el mundo vive ocupado y la mayoría de la gente entiende que usted sólo puede hacer cierto número de cosas. Trate de decir algo como: "normalmente no me importaría encargarme de ese proyecto/tarea, y me encantaría hacerlo, pero lamentablemente estoy muy ocupado esta semana y tengo varios proyectos para entregar. ¿Hay algo que pueda esperar hasta la semana entrante?"

Mantenga un registro de cuánto tiempo le toma terminar ciertos proyectos y tareas. Esto le ayudará a prever mejor cuánto se demorará terminando algo y a predecir una fecha de entrega.

Desarrolle un sistema de organización del tiempo. Escriba todas las reuniones, compromisos y fechas límite, para que otras personas puedan depender de usted.

Cuando termine un proyecto, trate de hacer un seguimiento con todas las personas que participaron y presente un informe de estatus. Ponga un recordatorio en su calendario para asegurarse de haber informado a todos los participantes sobre el estatus del proyecto.

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libros:

Resultados: La Formula Para Triunfar En El Vertigo Competitivo, de Rodolfo Eduardo Biasca, Juan Granica S A,

October 2000.

[Como Fijar Objetivos y Evaluar Resultados](#), Gisele Commarmond y Alain Exiga, Deusto, May 2000.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Alta asertividad

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Ejercer Influencia y Persuadir

En sus respuestas al cuestionario de personalidad se describió a sí misma como una persona muy asertiva, que debería estar a gusto en un papel de liderazgo. No hay duda de que esta es una cualidad en la mayoría de trabajos, así como en la vida en general. Sin embargo, si no se refrena apropiadamente, la asertividad puede degenerar en agresividad, que significa tomar o exigir lo que usted quiere a expensas de las necesidades de otras personas. Además, las personas demasiado asertivas pueden intimidar a personas con un carácter menos fuerte, inhibiendo, por consiguiente, retroalimentación importante, sugerencias, alternativas y cooperación. Considere algunas de las siguientes sugerencias para ayudarla a atenuar su asertividad:

Actividades

Desarrolle sus aptitudes para escuchar, con el fin de ser más consciente del impacto que su fuerte estilo tiene sobre los demás. Puede que uno de los libros mencionados más adelante le sea útil.

Atenúe las directrices que da a los demás y use frases que demuestren que escucha y entiende las opiniones y comentarios de las otras personas.

Para evitar sonar brusco, recuerde enfrentar el asunto y no la persona cada vez que tenga un problema que desea resolver.

Encuentre otras áreas o actividades en las cuales pueda desahogar su agresividad, como salir a correr, caminar, nadar, jugar tenis o practicar otro tipo de ejercicio. (Asegúrese de consultar a su médico antes de comenzar cualquier programa de ejercicios.)

Si tiende a controlar y a dirigir a otras personas en lugar de enfocar las cosas desde un punto de vista de "grupo" o "equipo", considere participar en un ejercicio de desarrollo para la creación de equipos.

Asista a un curso sobre la asertividad en una universidad local u otra fuente de educación para adultos. En particular, busque uno donde tenga la oportunidad de actuar improvisadamente y de recibir instrucción sobre la diferencia entre la asertividad y agresión.

Libros

Lea uno o más de los siguientes libros sobre *aptitudes para escuchar*:

[Saber Escuchar](#) de Robertson, McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

[El Arte De Escuchar](#) de Erich Fromm, Ediciones Paidos Iberica, S.A., 2001.

[Como Escuchar Bien Y Entender Mejor/Listening: It Can Change Your Life](#) de Lyman K. Steil y Joanne Summerfield

Libros

Lea un libro sobre *negociaciones en que las dos partes ganan*:

[El Arte De La Comunicacion Eficaz Y Persuasiva](#) de Richard Storey, Editorial de Vecchi, S.A., 1998.

[El Arte De Comunicarse](#) de Thierry Tournebise, Robinbook, 1996.

[Influencia, Poder Y Persuasion En Los Negocios](#) de Quentin de la Bedoyere, Granica

[Supere El No](#) de William Ury, Gestion 2000, S.A., 1997.

Libros

Considere leer un libro sobre la *asertividad positiva*:

[Como Desarrollar Energías Positivas](#) de Charles Stray, Ediciones Robinbook, S.L., 1997

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Poca necesidad de agradar a los demás

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Dirigir a Otros
- Conciencia Organizacional

Las respuestas de su evaluación sugieren que usted puede no poner mucho esfuerzo en establecer y mantener relaciones armoniosas en el trabajo. Tener relaciones de colaboración en el trabajo puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto. Si usted quiere establecer mejores relaciones en el trabajo, de más colaboración y más productivas, considere las siguientes sugerencias:

Actividades

Concéntrese en la cooperación y en ser un buen compañero de equipo al trabajar con otras personas. Trate de evitar la competitividad innecesaria.

Preste atención a las necesidades e inquietudes de los demás. Haga un esfuerzo coordinado para darles a las personas crédito por sus contribuciones, y preste atención a la manera en que cada persona con la que usted trabaja contribuye al éxito de la organización.

Al tratar con los demás, esfuércese por desarrollar un estilo en que ambas partes ganen. Reconozca que el compromiso y la adaptación pueden ser importantes para desarrollar y mantener relaciones de trabajo efectivas.

Considere el desarrollo de sus habilidades en relaciones humanas en general. Se dará cuenta de que los beneficios, en términos de compromiso y apoyo de los demás, pueden ser muy grandes.

Los siguientes son algunos libros que pueden serle útiles para desarrollar su capacidad de trabajar con otras personas.

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libros:

[Como Llevarse Bien Con Casi Todo el Mundo](#), de H. Norman Wright, Ballantine Books, December 1989.

[Las relaciones humanas en el trabajo](#), de Bob Wall, Oniro. 2000.

[Relaciones En El Entorno de Trabajo](#), de Elena Alier Giminez, Paraninfo, January 2000.

[La comunicación eficaz](#), de Lair, DR Ribeiro y Dr. Lair Ribeiro, Urano, January 2001.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Actitud poco positiva hacia la gente

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Dirigir a Otros

Los resultados de la evaluación sugieren que usted tiende a ver a los demás con ojo crítico. El lado positivo de esta característica es que probablemente descubre pequeños errores que otros cometen antes de que se conviertan en errores graves. Además, probablemente no permite que otras personas se aprovechen de usted. El lado negativo es que puede tener la tendencia a ser demasiado perfeccionista, ícrica y difícil de complacer. Si estos comentarios se aplican a usted, considere las siguientes sugerencias para aumentar su tolerancia hacia los demás.

Actividades

Pregúntese si mantiene una perspectiva equilibrada de los demás. ¿Hace igual énfasis en las virtudes y en las debilidades de las personas?

Trabaje en ser más tolerante y también más realista en las expectativas que tiene de la gente. Trate de juzgar a las otras personas como le gustaría que la juzgaran, trate de dar a la gente el beneficio de la duda y no asuma que sus intenciones siempre son sospechosas.

Dé a las personas una segunda oportunidad de vez en cuando.

Trate de establecer relaciones con personas diferentes a usted. Interactuar con personas de diferente clase u origen le ayudará a aprender sobre las contribuciones únicas que estas personas pueden ofrecer.

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libros:

[Tratado Sobre La Tolerancia](#) de Michael Walzer, Paidós Iberica, S.A., 1998.

[Bien Hecho](#), de Ken Blanchard, Kapelusz, Marzo 2003.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Poca tolerancia a la crítica

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Conciencia Organizacional

Los resultados de su evaluación sugieren que usted puede tener la tendencia a ofenderse con la retroalimentación negativa más de lo necesario. Algunas veces puede sentirse ofendida por esta retroalimentación, incluso si la intención de la otra persona es darle una información constructiva para que mejore. Si no se controla, esta sensibilidad exagerada puede interferir con la calidad de sus relaciones interpersonales. Esto puede interpretarse como una actitud defensiva y evitar que los demás le den sugerencias y retroalimentación valiosa. Las personas pueden dejar de darle consejos y usted puede perder la oportunidad de recibir ideas para su desarrollo genuino.

Actividades

Para desarrollar más objetividad en sus relaciones interpersonales:

- Pregúntese por qué se ha ofendido. ¿Es porque exige su propia perfección y reacciona exageradamente ante cualquier sugerencia que indique que usted no es la mejor? Recuerde que todo el mundo tiene virtudes y debilidades. Sea más tolerante con usted misma. Trate de ser buena, incluso muy buena, pero no necesariamente perfecta todas las veces.
- La próxima vez que sienta que alguien la está criticando, aléjese de la situación y trate de verla de manera más objetiva. Tal vez sólo están tratando de darle información y no afirmando algo sobre su valor personal.
- Recuerde que todos necesitamos retroalimentación, positiva y negativa, para desarrollarnos y crecer. Trate de aceptarlas ambas con gracia. Si responde de forma muy defensiva, puede que la gente deje de darle esta valiosa información.

Para ser más eficiente al recibir retroalimentación:

- Reconozca que, aunque los demás pueden no saber cómo dar su opinión de la manera más constructiva o diplomática, la información que le están tratando de dar puede ser muy útil.
- Escuche detenidamente y trate de no interrumpir. Tómese su tiempo para analizar la retroalimentación y trate de responder con objetividad.
- Haga preguntas para asegurarse de entender. (Por ejemplo: "¿Puedes darme un ejemplo de lo que quieres decir? ")
- Repita brevemente, en sus propias palabras, lo que usted cree que la otra persona está diciendo. (Por ejemplo: "¿Quieres decir que reaccioné de manera exagerada cuando dijiste...? ") La persona estará de acuerdo con su afirmación o presentará su punto de vista de tal manera que usted entienda mejor.
- Continúe este proceso hasta que los dos estén de acuerdo en que usted entendió la opinión de la otra persona.

- Acepte los puntos válidos. Piénselos y discútalos cuidadosamente.

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libros:

[El Poder De La Autoestima](#) de Nathaniel Branden, Paidós Iberica, S.A., 1997.

[Consigue Lo Que Quieres, Valora Lo Que Tienes](#) de John Gray, Bantam Doubleday Dell Publishing, 1999.

SUGERENCIAS PARA SU DESARROLLO

Suzanne Example
General: Ejecutivo
4/15/2003

Bajo nivel de autocontrol

Competencia(s) Que Esto Podría Impactar

- Conciencia Organizacional

Los resultados de la evaluación sugieren que usted es una persona expresiva y espontánea en sus palabras y acciones. Aunque estos atributos pueden contribuir a que otras personas lo vean como alguien sincero y sepan a qué atenerse con usted, si no se controlan apropiadamente también pueden hacer que usted diga o haga cosas de las cuales puede arrepentirse después. Si esta descripción se ajusta a usted, trate una de las siguientes sugerencias.

Actividades

Haga una pausa por unos minutos para analizar sus acciones y palabras y sus implicaciones antes de reaccionar. Evite reaccionar impulsivamente.

Tome medidas para aumentar su diplomacia y su tacto al comunicarse con los demás. Sea consciente de la manera en que se expresa o presenta sus ideas frente a los demás. Considere cómo otros pueden responder a sus palabras y haga los ajustes necesarios para mejorar su estilo de comunicación. En situaciones de conflicto, trate de permanecer calmado. En lugar de reaccionar, trate de hacer una pausa y calmarse (cuente hasta diez). Después de haberse dado algún tiempo, trate de responder de una manera productiva y que lleve a una solución constructiva.

No tenga miedo de alejarse de una situación hasta que tenga tiempo de organizar sus ideas y controlar sus emociones. (Si está hablando por teléfono, pregúntele a la persona si puede ponerla en función de espera por un momento.)

Evite ser demasiado espontáneo o expresivo. Pídale a un amigo de confianza que le dé ejemplos de situaciones en las cuales usted haya dicho o hecho cosas inmaduras o poco profesionales. Cuando se enfrente otra vez con esa situación, ingéniense un plan para responder de manera más apropiada.

Libros

Considere leer uno o más de los siguientes libros:

[Cuidado con lo que dice](#), de Robert L. Genua, Gestion 2000, 1998.

[Por favor, compréndeme: tipos de carácter y temperamento](#), de David Keirse y Marilyn Bates, INTJ Books, October 1990.

CONSTRUYENDO EL PLAN DE ACCIÓN

Suzanne Example
General:
Ejecutivo 4/15/2003

Perspectiva general

Muchas de las características de personalidad medidas por ASSESS son relativamente fijas cuando alcanzamos la edad adulta y son difíciles de cambiar. Sin embargo, si entendemos nuestra naturaleza básica y tenemos la disciplina personal para trabajar en algunas de las cosas que pueden ser puntos débiles, podemos aprender a compensar nuestra naturaleza. En cierto sentido, podemos aprender a comportarnos de manera efectiva a pesar de nuestra naturaleza. *(Por ejemplo, puedo ser muy tímido(a) por naturaleza, pero puedo aprender a hablar con desconocidos, a "manejar un grupo" y otras aptitudes sociales y de conversación para ser más efectivo(a) en ventas o supervisión, a pesar de mi timidez.)*

Por último, para la mayoría de nosotros, la efectividad y el éxito en nuestro trabajo actual y futuro dependen principalmente del nivel de esfuerzo, autodisciplina y autodesarrollo que apliquemos.

Esta parte del informe le ayudará a establecer metas y a escribir planes de acción para desarrollar sus flaquezas así como para sacar provecho de sus virtudes. Estos planes de acción le ayudarán a manejar, realzar o compensar sus características personales innatas mientras trabaja para demostrar efectivamente las competencias y los comportamientos para ser exitoso en su rol.

(Como se mencionó antes en este informe, recuerde que ASSESS está diseñado para ayudarle a tener en cuenta el impacto de su personalidad y (en algunos casos) sus habilidades generales de competencias. Un plan de desarrollo completo también debe considerar sus conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para demostrar conductas deseables.)

Proceso

El proceso de desarrollo profesional incluye tres etapas:

- Toma de conciencia
- Establecimiento de metas
- Construyendo su plan de acción

Esta parte del informe le guiará a través de cada una de esas etapas. En los siguientes ejercicios, hará un inventario de sus virtudes y puntos débiles (auto-concientización), seleccionará las áreas más importantes que necesita mejorar (establecimiento de metas) y escribirá un plan de acción para su desarrollo.

Al trabajar en su plan, piense en su desarrollo personal como un ciclo continuo. Usted no terminará cuando complete su plan ni aun cuando haya completado todos los pasos de acción en su plan.

Para permanecer al día o adelantarse al trabajo del futuro, necesitará reevaluarse a sí mismo(a) y reevaluar sus metas a intervalos regulares. Ajuste o amplíe sus planes de desarrollo mientras avanza. Recuerde que el desarrollo es un proceso continuo que debe "trabajarse" a lo largo de su carrera.

Recursos Adicionales

Recursos adicionales para su desarrollo están disponibles a través del siguiente sitio web ASSESS para *Participantes* www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee. En este sitio, usted encontrará muestras de planes de acción, hojas de trabajo para construir su plan de acción y el establecimiento de metas, y más.

CONSTRUYENDO EL PLAN DE ACCIÓN

Suzanne Example
General:
Ejecutivo 4/15/2003

Concientización personal

Cómo sacar provecho de sus virtudes

Empiece por reconocer sus virtudes y por pensar cómo puede usarlas para desarrollarse, o sacarles provecho para ser eficiente en su trabajo. Sus resultados ASSESS pueden ayudarle a realzar estas áreas.

Revise sus Resultados ASSESS (Parte I de este informe) para conocer sus cualidades potenciales. Piense sobre su trabajo actual y sus posibles trabajos futuros. Escriba en una hoja de papel los aspectos de su personalidad y las aptitudes que lo capacitan para hacer bien su trabajo y que podrían ayudarle a tener éxito en el futuro.

Junto a cada cualidad, escriba cómo dicha cualidad podría ayudarlo a contribuir más en su trabajo actual o futuro. Trate de pensar con detenimiento y encontrar por lo menos tres maneras en que esta cualidad le ayuda.

Finalmente, identifique por lo menos una manera específica en que usted aplicará esta cualidad en los próximos seis meses. *Por ejemplo:*

Cualidad: Soy asertivo y me gusta influir sobre los demás.

Contribución:

- Me ayuda a promover ideas (mías y de los demás)
- Las demás personas me ven como un líder
- Puedo influir sobre otros para que prueben cosas nuevas

Próximos seis meses: Me ofreceré como voluntario para ser el representante de nuestro equipo en la próxima reunión de comunicaciones, donde tendremos que pedir presupuesto y recursos adicionales.

Cómo reconocer áreas que debe mejorar

La segunda parte de la auto-concientización es reconocer sus puntos débiles. Recuerde que todos tenemos puntos débiles y virtudes. La clave es reconocerlos para mejorar.

De nuevo, revise sus Resultados ASSESS y especialmente las Sugerencias Para Su Desarrollo para identificar áreas que debe mejorar. Piense sobre su papel actual y sobre sus papeles futuros. Enumere aquellos aspectos de su personalidad y de sus aptitudes que puedan dificultar su rendimiento en el trabajo.

Junto a cada área que debe mejorar, escriba cómo ésta podría limitar su efectividad ahora y cómo podría limitar su potencial en el futuro. *Por ejemplo:*

Área para mejorar: Alto pensamiento reflexivo

Limitaciones:

- No me permite ser tan creativo como quisiera
- Tengo la tendencia a hacer las cosas de la manera que siempre he conocido
- Tiendo a ser terco cuando se trata de cambiar

CONSTRUYENDO EL PLAN DE ACCIÓN

Suzanne Example
General:
Ejecutivo 4/15/2003

Establecimiento de metas

Una vez que haya identificado sus cualidades y sus puntos débiles potenciales, estará listo para fijarse metas para su desarrollo. Estas metas pueden ayudarle a compensar un punto débil o a sacar provecho de una cualidad.

Ejemplos de meta para sacar provecho de sus virtudes podrían ser:

- Utilizar mejor mis habilidades e intereses sociales para crear redes dentro de la organización.
- Involucrarme más en la planeación estratégica para utilizar mejor mi estilo de pensar reflexivo.

Ejemplos de meta para mejorar una debilidad potencial podrían ser:

- Incrementar mi asertividad para poder influir mejor sobre otros.
- Volverme más flexible y creativo en mi manera de pensar.
- Mejorar la manera en que manejo mi tiempo.
- Desarrollar un punto de vista más positivo.

Después de haber revisado sus Resultados ASSESS y sus Sugerencias Para Su Desarrollo, y después de haber resaltado las cualidades que más debe acentuar y los puntos débiles que más debe desarrollar, haga una lista de metas de desarrollo.

Cuando haya hecho la lista, establezca sus prioridades de desarrollo. O sea, si su tiempo y recursos fueran limitados, (que en verdad lo son), ¿cuál meta abordaría en primer lugar, en segundo lugar, en tercer lugar, etc?

Seleccione sus metas de alta prioridad (generalmente recomendamos que aborde entre dos y cuatro metas) y comience a diseñar sus Planes de Acción para el Desarrollo.

CONSTRUYENDO EL PLAN DE ACCIÓN

Suzanne Example
General:
Ejecutivo 4/15/2003

Cómo crear sus planes de acción para el desarrollo

Muy similar a los proyectos que emprende en su trabajo, su plan de desarrollo debe esbozarse claramente y ejecutarse bien. Para cada una de sus dos o cuatro metas principales, usted diseñará un plan de acción. (Las hojas de trabajo para plan de acción y este informe están impresos por separado.)

Los elementos clave en un plan de acción son:

1. *Su meta* - Este es el área de capacidad o personalidad que ha indicado como un área para realizar (una virtud existente que quiere utilizar más) o como un área para mejorar (algo que puede impedir su desempeño si no se maneja apropiadamente).
2. *Resultados deseados* - ¿Qué nuevos resultados se alcanzarán, como consecuencia de trabajar en este plan? Trate de relacionar estos resultados directamente con su trabajo actual o con un trabajo que desea en el futuro. Enumere por lo menos tres diferencias evidentes.
3. *Estrategias de Desarrollo/Acciones* - Estos deben incluir la capacitación y la educación que usted completará, los libros que leerá, los modelos de conducta a los que acudirá y las actividades voluntarias o de trabajo en las que participará para afinar sus aptitudes en esta área particular. Asegure que sus pasos de acción estén detallados y sean específicos, y que afecten el objetivo de su meta directamente (si esta es una área para mejorar, las sugerencias para su desarrollo en el informe deben ayudarle con los contenidos de sus pasos de acción).
4. *Fechas objetivo* - Las fechas en que comenzará cada paso de acción y las fechas en que espera terminarlos.
5. *Indicadores de progreso* - Cambios evidentes que le indicarán que está progresando hacia el logro de su meta, como resultado de terminar el paso de acción.
6. *Barreras* - Prevea qué cosas pueden dificultar su habilidad para completar el paso de acción y desarrolle una estrategia para superarlas. Las barreras pueden incluir tiempo, recursos, dinero, apoyo de los demás, etc.

(Pueden imprimirse por separado las hojas de trabajo para el plan de acción en blanco y los ejemplos de planes de acción terminados vía este sitio www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee)

CONSTRUYENDO EL PLAN DE ACCIÓN

Suzanne Example
General:
Ejecutivo 4/15/2003

Implementación

El mejor consejo que podemos darle para implementar su plan de desarrollo es **COMENZAR HOY**. Después de terminar su plan, estará motivado; mañana, cuando su trabajo y su vida personal interfieran, se distraerá. Comience a actuar hoy mismo.

- Programe una reunión con su gerente, entrenador o mentor para revisar su plan y pulirlo sobre la base de sus buenos consejos.
- Matricúlese en los cursos y en la capacitación que necesite.
- Visite la biblioteca o la librería local para obtener libros o casetes de audio.
- Haga una lista de otras actividades que comenzará esta semana en el trabajo.

Recuerde que finalmente usted es responsable de cambiar. Al continuar su proceso de desarrollo mantenga esto en mente:

- No se rinda. Comprométase a conseguir sus metas y a persistir en sus esfuerzos.
- Revise su plan de acción frecuentemente para asegurarse de que va por el camino correcto y de que está trabajando para alcanzar sus metas dentro del plazo definido.
- Recompénsese cuando alcance sus metas y los resultados deseados.
- El mejorar continuamente es la clave para el desarrollo personal. Cuando haya alcanzado sus metas en este plan de acción, vuelva a evaluar su situación, revise sus resultados, establezca nuevas metas y siga en su camino de crecimiento y mejora personal.

Gráfico de Perfil

