



Informe de Selección ASSESS Confidencial

para **Suzanne Example**

Mid Manager, Your Company

Fecha: 1/12/2000

[Introducción](#)

[Cómo Leer el Informe ASSESS](#)

[Resumen de Características Clave](#)

[Resultados de Capacidades](#)

[Detalles de la Personalidad](#)

[Sugerencias de Sondeos](#)

[Sugerencias para Dirección](#)

[Gráfico de Perfil](#)



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



INTRODUCCIÓN

Suzanne Example
1/12/2000

Confidencialidad

Debido al riesgo de mal uso que corre la información de las evaluaciones y por su delicada naturaleza, este informe debe guardarse bajo estricta privacidad y solo los responsables en la toma de decisión deberán tener acceso a este. Este *Informe de Selección* no deberá mostrarse a la candidata ni tampoco hablarse acerca del informe con ella. El Informe ASSESS de *Desarrollo* ha sido diseñado con ese propósito.

Como emplear este informe

El siguiente informe ASSESS contiene información que le puede ayudar en la toma de decisión para la selección, colocación y ascenso.

Ya que todos tienen atributos y flaquezas, se debe tener precaución especial al considerar este informe como una unidad completa. Tenga cuidado de no enfatizar en exceso ciertas declaraciones, si no que considere la capacidad general de esta persona para un empleo en particular dentro de su ambiente organizacional.

Para minimizar el riesgo de decisiones erróneas, debería combinar el contenido de este informe con la información de las demás fuentes (por ejemplo, las impresiones que se hicieron en la entrevista, información de las referencias dadas, experiencia en el trabajo, información de los antecedentes personales, etc.). Ocasionalmente, se pudiera encontrar con una declaración que lo sorprenderá. La información de estas fuentes adicionales deben ayudarle a determinar si la declaración refleja un comportamiento en el trabajo de gran importancia o refleja los atributos que no son de importancia o de observación obvia en el empleo.

Con el tiempo, la gente y las organizaciones cambian. Si han pasado varios años desde que se hizo este informe, los resultados deben ser medidos cuidadosamente y modificados con la nueva información. Recuerde, esta persona fue evaluada cuando tenía una edad, una etapa de desarrollo, con un nivel de experiencia en particular, etc. Con el paso del tiempo, las características medidas por ASSESS pudieran haber cambiado.

Asistencia para la interpretación

ASSESS es un sistema computarizado experto que interpreta la puntuación de diversas pruebas y escribe informes para nuestros clientes de la misma manera que lo harían los psicólogos de Bigby, Havis & Associates. Estos informes están diseñados para ser leídos por los gerentes sin necesidad de ningún tipo de asistencia profesional. Ocasionalmente, sin embargo, pudiera necesitar asistencia adicional con la interpretación. Consulte al coordinador de ASSESS en su organización para concertar un arreglo.

Retroalimentación para el individuo

El *Informe de Desarrollo* se ha diseñado para dársele directamente al individuo y proporcionarle datos de retroalimentación sobre los resultados del examen, sugerencias específicas al desarrollo y una guía para elaborar un plan personalizado de desarrollo.



LECTURA DEL INFORME

ASSESS 

Suzanne Example
1/12/2000

El informe

Al revisar el informe ASSESS, tome en cuenta lo siguiente:

- Los resultados se basan en la auto percepción de la candidata y pudieran estar influenciados por su auto estima de manera favorable o desfavorable. Los demás pudieran percibirla de manera diferente a la que ella se percibe a sí misma.
- Para realizar las declaraciones y sugerencias que encontrará en este informe, hemos comparado la calificación bruta de su prueba de aptitud con los perfiles de personalidad de un grupo estándar de profesionales (gente que trabaja en puestos, que en la mayoría de los casos, requieren de una educación y capacitación más allá del nivel de escuela preparatoria.) Pudiera ser útil pensar en la frase "En comparación con la mayoría de los profesionales..." al leer cada una de ellas.
- El informe no toma en consideración sus antecedentes, capacitación, habilidad técnica o experiencia. Es por esto, que los resultados no dan una medida de su efectividad personal ni la calidad de su desempeño; lo que describen son las habilidades y características que (junto con los otros factores) pudieran influenciar su desempeño en el trabajo.
- Muchas de las características descritas en este informe pudieran ser ventajas en ciertas circunstancias y debilidades en otras. Para una mayor ventaja, sus resultados deberían ser tomados en consideración dentro del contexto en particular, de un ambiente de trabajo o empleo.

El gráfico de perfil

Al revisar este gráfico de perfil, tenga en mente que:

- El perfil es un resumen sencillo que le permitirá ver grandes diferencias entre una y otra dimensión. No preste atención a las diferencias pequeñas.
- Las puntuaciones altas no son necesariamente buenas; las puntuaciones bajas no son necesariamente malas. Lea el reporte completo para tener una interpretación a profundidad.
- Los pequeños rectángulos sombreados indican la puntuación percentil de la candidata comparada a la norma profesional. Una puntuación percentil de 60, por ejemplo, indica que su puntuación es más alta que la del 60% de la gente en el grupo de la norma profesional y más baja que el 40% de la gente en el grupo normal.
- Las barras sobreadas indican el rango del percentil del 25 al 75 de otro grupo de comparación. Esta plantilla es una indicación de la puntuación de la mayoría de la gente en el grupo de comparación. El grupo de comparación utilizado en este reporte se lista en la parte superior del gráfico de perfil de ASSESS.
- ASSESS puede proporcionar plantillas para muchos puestos profesionales específicos (por ejemplo: contabilidad, ventas, etc.) así como varias plantillas gerenciales.
- Ser exitosa en un trabajo no requiere que su puntuación caiga dentro de las barras sombreadas (nivel

típico); sin embargo, es recomendable que considere si las características que caen fuera de la barra son virtudes o puntos débiles potenciales para este puesto particular.



Esta sección del informe ASSESS proporciona un resumen breve de las áreas en que la candidata es distinta en forma notoria de los profesionales del grupo estándar. En general, muchas de estas características han sido clasificadas como puntos potencialmente fuertes o débiles. Sin embargo, la importancia de estas características puede variar de manera considerable dependiendo en cada puesto, en algunos puestos, una característica que ASSESS haya clasificado como debilidad pudiera ser un punto fuerte o viceversa.

Atributos potenciales

- Tiene una base sólida en su habilidad para discernir la información abstracta no verbal y para resolver problemas en situaciones repentinas.
- Sus observaciones posiblemente serán objetivas y estarán basadas en los hechos.
- Es autosuficiente y probablemente se siente cómoda al hacer uso de su propio juicio y asumir responsabilidad de sus propias acciones.
- Debería sentirse cómoda en la mayoría de las situaciones sociales.
- Posiblemente será asertiva y oportuna, y disfrutará su influencia sobre los demás.

Flaquezas potenciales

- Parece ser impulsiva e inclinarse a tomar decisiones demasiado rápido.
- En su forma de pensar, pudiera tener una tendencia rígida (blanco o negro).
- Pudiera ser testaruda.
- Pueda que no termine lo que comienza.
- Su ímpetu y nivel de energía parece ser más bajo que el promedio normal.
- Pudiera hablar más que actuar.
- Pudiera ser sensible o molestarse un poco cuando se le critica.
- Pudiera mostrar un temperamento excesivo.
- Pudiera ser agresiva, competitiva o desagradable en su trato con los demás.
- Su actitud hacia la gente parece ser negativa. Probablemente es precavida y muestra lentitud para confiar en la gente.

Otros

- Pudiera preferir no tener que hacer el trabajo detallado personalmente.



RESULTADOS DE APTITUDES

Suzanne Example
1/12/2000

Los siguientes resultados se basan en el desempeño que la candidata tuvo en las pruebas de aptitud estandarizadas. Se presentan como comparaciones percentiles de la norma profesional (gente que, en la mayor parte, tiene una educación universitaria a nivel licenciatura o más avanzada) y a la norma de la población general (gente que, en la mayor parte, tiene una educación a nivel preparatoria). La puntuación de las pruebas se ha graficado en las tablas del perfil utilizando la norma profesional. Sin embargo, ya que la gente en el grupo profesional tiende a lograr puntuaciones mucho más altas en las pruebas de aptitud que la persona promedio de la población general, frecuentemente es bueno también ver la puntuación de la candidata en comparación con la norma de la población general.

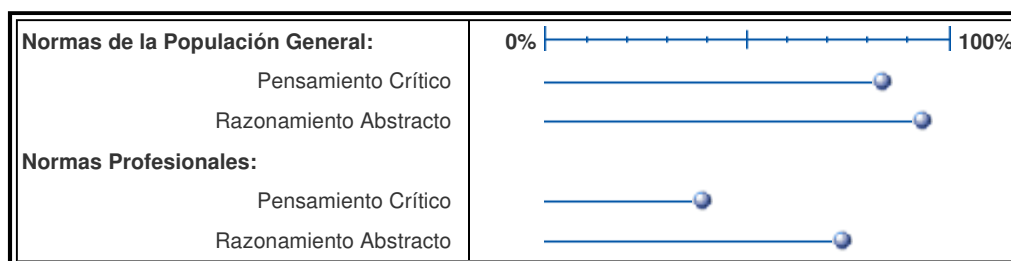
Con algunas cuantas excepciones, si esta persona está siendo considerada para un puesto que requiere un título universitario, debería usted prestar más atención a las comparaciones con el grupo de la norma profesional. Sin embargo, si tiene una educación formal limitada o si no se requiere de un título universitario, las comparaciones con la población en general pudieran ser más apropiadas.

De cualquier modo, sus resultados en las pruebas de aptitud intelectual son solamente una indicación parcial de su habilidad para tener éxito en un empleo. Existen otros factores, tales como la educación, la capacitación técnica, la experiencia relacionada con el puesto, los logros personales y el carácter son indicadores diferentes pero igualmente importantes del éxito potencial futuro.

Se cuenta con puntuaciones para las siguientes pruebas de aptitud:

- La **Evaluación de Pensamiento Crítico Watson-Glaser** es una medida de su habilidad para analizar información escrita compleja y multifacética y para sacar conclusiones correctas. Esta capacidad incluye la habilidad para evaluar información y para reconocer suposiciones, hechos y situaciones donde no hay suficiente información para llegar a una conclusión válida.
- Las **Matrices Progresivas 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:

Su habilidad de pensamiento crítico parece tan buena como la del típico profesional y mejor que la de una persona común y corriente. Debería tener la capacidad de entender problemas escritos complejos y de evaluar el mérito que tienen las diversas interpretaciones de la información que se presenta para extraer conclusiones sensatas.

Debería tener poca dificultad al solucionar los problemas que involucran información de tipo complejo o abstracto. Debería también ser rápido para captar nuevas ideas y solucionar problemas que estén fuera de su

experiencia usual.



Suzanne Example
1/12/2000

Pensando

Dentro de su habilidad intelectual, muestra una tendencia promedio a sondear dentro la situación o del problema. Cuando se disciplina a sí misma, probablemente pudiera ser introspectiva y capaz de pensar reflexivamente, sin embargo, pudiera ser impulsiva. Pudiera necesitar que se le anime a ser más paciente y disciplinada en su toma de decisiones, y a tratar con la información o los problemas en una manera más cuidadosa.

Aparentemente mucho menos cuidadosa y reservada que el típico profesional, muy probablemente tome decisiones y adopte cursos de acción sin excesivas deliberaciones. En su mejor suerte, probablemente no perderá ningún esfuerzo en la evaluación de las decisiones simples y directas. En su peor suerte, pudiera ser indisciplinada en su enfoque a los problemas complejos o las decisiones que tengan consecuencias serias. Pudiera ser impulsiva al elegir soluciones fáciles y disponibles a primera mano aún en las situaciones en que estas hubieran sido mejor atendidas si se hubiera puesto más consideración. Pudiera tomar riesgos innecesarios.

Cuando toma el tiempo para pensar las cosas cuidadosamente, debería ser realista y objetiva en su manera de pensar y es muy poco probable que deje que sus sentimientos influyan su juicio.

Sus resultados sugieren que piensa de manera sistemática y organizada como el típico profesional.

Ya que tiende a ser meditabunda y reflexiva en su manera de pensar, y práctica y objetiva en la orientación que toma, la forma en que aborda la toma de decisiones debería mostrar un aspecto bueno y equilibrado en ambos casos: en la inmediata utilidad que tiene dar solución a los problemas y en las consecuencias de grande alcance y a largo plazo de esas soluciones.



**DETALLES DE
PERSONALIDAD** 

Suzanne Example
1/12/2000

Trabajando

Parece tener un bajo nivel de energía. Pudiera ser un empleado espontáneo o alguien que trabaja lentamente y menos energéticamente que la mayoría de los profesionales. Probablemente, funciona mejor cuando se le marca el paso de una manera externa en su trabajo.

Parece ser una persona extremadamente independiente y desea una libertad media de cualquier tipo de control. Es probablemente el tipo de persona que asume responsabilidad, toma la iniciativa y maneja las cosas por sí misma, igualmente, no le importa trabajar dentro de las reglas y regulaciones de la organización.

El análisis de sus resultados indica que ella es similar a la mayoría de los profesionales en su voluntad de manejar múltiples exigencias simultáneamente. Sin embargo, también parece ser menos organizada que la mayoría y puede tender a desperdiciar sus esfuerzos o perder el foco de las tareas más importantes cuando hay muchas cosas por hacer. Puede necesitar ayuda para establecer prioridades y completar las tareas importantes.

Si bien su naturaleza independiente debe ayudarla a tomar la iniciativa en su trabajo, sus resultados indican que es posible que ella no haga el énfasis en la culminación de las tareas que hacen otros profesionales. Esta falta de énfasis en la culminación de tareas puede hacer que los demás la perciban como poco confiable.

Muestra una habilidad media para manejar la presión y la frustración; debería recuperarse de las contrariedades a una velocidad media.

Expresó una necesidad de recibir atención personal y palabras de reconocimiento un poco alta, posiblemente esté motivada por el reconocimiento de los demás pero no a tal extremo que le preocupe.

Sus resultados indican que no disfruta su participación personal en actividades que requieren de un alto nivel de precisión. Esto, en combinación con su bajo interés en los aspectos de la planeación y organización del trabajo, sugiere que tendrá dificultad con tareas o roles donde la exactitud y la atención al detalle tienen una importancia crítica.



**DETALLES DE
PERSONALIDAD** 

Suzanne Example
1/12/2000

Relacionándose

Se describe a sí misma como muy extrovertida y sociable. Debería sentirse cómoda al conocer nuevas personas y prefiere probablemente los empleos que ofrecen la oportunidad de un alto nivel de interacción social en lugar de trabajar sola.

Aparentemente, es altamente asertiva y al mismo tiempo extrovertida socialmente, probablemente será la que inicie la interacción personal con los demás. Debería ser capaz de controlar la mayoría de los encuentros y debería dar la mejor primer impresión en la mayoría de las situaciones.

Pudiera declarar sus actitudes y opiniones demasiado libremente. Esto, en ocasiones, pudiera resultar en conflictos innecesarios y contraproducentes.

Parece tener una tendencia a analizar a la gente y a sus motivos pero con una perspectiva muy posiblemente negativa. Sus evaluaciones de los demás enfatizarán excesivamente los defectos y también se enfocarán a encontrar la culpa de los demás.

Se describe a sí misma menos amigable y agradable que la mayoría de los profesionales, y en general, no parece preocuparse si complace a los demás o si le es agradable a los demás. Sin el control adecuado sobre sí misma, pudiera ser en ocasiones poco placentera y desagradable.

Parece ser una persona competitiva que disfruta ganar. Si no se modera o controla, esta competencia pudiera convertirse en un comportamiento agresivo, con una actitud de "yo primero".

Parece ser capaz de demostrar su enojo y temperamento, y pudiera en ocasiones notarse.

Se presenta con una perspectiva muy positiva al igual que la mayoría de los profesionales, pero menos reservada o controlada de lo normal. Tiende a mostrar sus sentimientos y a que los demás lo conozcan fácilmente.

Posiblemente será más sensible al criticismo que la mayoría de los profesionales. Pudiera tener una tendencia a reaccionar extremadamente hacia la crítica negativa. En ocasiones, pudiera interpretarla de manera personal cuando no haya sido exactamente esa la intención o pudiera responder de manera defensiva.

Parece tener una necesidad media por acatarse a lo convencional o a los códigos de comportamiento tradicional y un deseo medio por que los demás se acaten a ellos.



**DETALLES DE
PERSONALIDAD** 

Suzanne Example
1/12/2000

Influyendo

Parece disfrutar cuando trata con la gente de manera directa y persuasiva y probablemente busque oportunidades para influenciar o manejar a los demás. Su estilo muy posiblemente será fuerte, asertiva e imponente.

En su trato con los demás, debería ser capaz de usar las siguientes herramientas, técnicas y estilos:

- Fuerza Personal
- Sentido Común
- Imparcialidad

Su trato con los demás pudiera ser afectado de manera contraproducente por lo siguiente:

- Agresividad o Competitividad Excesiva
- Sensibilidad a la crítica
- Actitud escéptica hacia los demás
- Inmadurez o habla antes de pensar
- Sospecha de los demás
- Actitud poco colaboradora y desagradable



**SUGERENCIAS de
SONDEOS**

Suzanne Example
1/12/2000

Esta sección proporciona sondeos para la entrevista y las referencias de recomendación que le asistirán a obtener mayor información sobre las características con potenciales problemáticas de la candidata. Para cada uno de los "Temas" identificados, ASSESS sugiere varias preguntas que le asistirán en el proceso de la entrevista de la candidata. ASSESS también genera varias preguntas para facilitar el diálogo sobre las características con potenciales problemáticas con las referencias de recomendación de la candidata.

Se han generado sondeos para los siguientes temas:

- Poca Compostura
- Ritmo de Trabajo Bajo
- Poca Organización Laboral
- Bajo Seguimiento
- Potencial de Agresividad
- Poca Necesidad de Agradarle a Los Demás
- Capacidad Potencial Para Exhibir el Temperamento
- Actitud Poco Positiva Hacia La Gente
- Poca Tolerancia a La Crítica

Para más información detallada sobre cómo conducir entrevistas buenas basadas en el comportamiento, por favor visite el sitio web ASSESS de recursos para el gerente en www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.



Suzanne Example
1/12/2000

Muy Poca Seriedad/Compostura

Esta persona parece tener un muy bajo nivel de control personal. La gente baja en este atributo puede ser espontánea y en algunos casos, creativa; desafortunadamente, pudieran también ser impulsivos en sus decisiones y actos. Pudieran exhibir sus emociones extremadamente.

Sondeos Para la Entrevista:

- Durante la entrevista, trate de evaluar su habilidad para pensar antes de hablar o para mostrar control de sus actos. Pídale que describa lo que hace cuando se enoja.
- Pídale que describa de que manera toma decisiones importantes. Escuche y fíjese en lo que pudiera señalar madurez y sabiduría en su proceso para tomar decisiones. Sondee para buscar indicaciones que mantiene una buena compostura cuando ella está bajo presión o plazos límites de entrega (por ejemplo, forzarse a sí misma a pensar las cosas o dejar pasar un día antes de tomar una decisión.)
- Si el candidato es joven o tiene un historial de empleo limitado, pudiera evaluar su madurez preguntándole cómo eligió los empleos que ha tenido o cómo decidió solicitar este empleo. Además, si asistió a la universidad, pregúntele cómo fue que eligió su carrera universitaria o como eligió la universidad a la que asistió. Escuche y fíjese en la madurez y discernimiento que usó para hacer su elección y el proceso de decisión que utilizó en contraste a una actitud espontánea o fortuita.

Preguntas de Referencia y Sondeo:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas:

- "¿En comparación con sus colegas, hasta que punto muestra esta persona su madurez o control de sus acciones? (por ejemplo, ¿Dice todo lo que piensa, sin pensar en el impacto que pudiera tener en los demás, o parece que piensa antes de hablar?)"
- "¿Esta persona se dedica a sus tareas hasta terminarlas adecuadamente? ¿Qué hace en caso que las tareas fueran rutinarias o aburridas? ¿Esta persona se distrae fácilmente?"
- "¿Qué tan bien se controla al expresar sus emociones? (Por ejemplo, ¿Pierde su compostura fácilmente o tiende a mantener la calma en situaciones difíciles?)"



Suzanne Example
1/12/2000

Ritmo de Trabajo Bajo

Esta persona parece tener un lento ritmo de trabajo en comparación con el típico profesional. Esto pudiera significar que tiene dificultad al llevar el mismo el ritmo de trabajo que los demás o que debe "trabajar inteligentemente" y concentrar sus esfuerzos para ser eficaz.

Sondeos para la Entrevista:

- Durante la entrevista, pídale que describa qué tipo de ritmo prefiere en su trabajo y en su vida en general. Sondee para obtener indicaciones de eficacia sin importar el nivel bajo de energía promedio o el ritmo de trabajo.
- Haga preguntas generales sobre el trabajo en la entrevista, como: "¿En qué tipo de situaciones se maneja usted mejor?" y "¿En qué tipo de situaciones le gusta a usted ser más eficaz?" Al escuchar sus respuestas esté alerta a lo que sugiere que no puede manejarse bien cuando debe trabajar largas horas, completar las tareas rápidamente, manejar múltiples requisiciones bajo la presión del tiempo, etc.
- Preste atención a su lenguaje corporal durante la entrevista. ¿Parece ser somnifera y letárgica, demasiado relajada, se mueve rápidamente, -- o con más energía?

Preguntas de Referencia y Sondeo:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas:

- "¿Cómo se compara esta persona con sus colegas (gente en otros trabajos similares) con respecto a su habilidad para completar las tareas a tiempo?"
- "¿Cómo se compara ella con otra gente en trabajos similares con respecto a su habilidad para mantener su eficacia al trabajar largas horas?"
- "¿Cómo se compara su productividad en general con la de sus colegas?"



PROBE SUGERENCIAS DE SONDEO

Suzanne Example
1/12/2000

Muy Poca Organización Laboral

Esta persona obtuvo una calificación muy baja en la medición de su organización laboral. Las personas que presentan bajas calificaciones en esta área pueden tener dificultad para planear y organizar las actividades laborales propias y ajenas.

Sondeos Para la Entrevista:

- Durante la entrevista, pídale a la candidata que describa sus técnicas y estrategias de organización en el trabajo.
- Pídale que describa un proyecto o tarea compleja que haya realizado recientemente. Pídale que explique cómo planea y organiza el trabajo, y que describa la efectividad y oportunidad del resultado final.

Sondeos Para Las Referencias:

Al hablar con las referencias, formule el siguiente tipo de preguntas:

- "¿Cómo se puede comparar esta persona con sus pares en su capacidad de planear y organizar efectivamente su trabajo?"
- "En su experiencia laboral a su lado, ¿la calificaría como una persona organizada o desorganizada?"

Sondeos Para La Entrevista:

- Durante la entrevista, pida a la candidata que describa sus técnicas y estrategias para organizar su trabajo.
- Pida que describa un proyecto o tarea compleja que haya culminado recientemente. Pídale que explique cómo planeó y organizó la labor y que describa la efectividad y oportunidad del resultado final.

Sondeos Para Las Referencias:

Cuando hable con las referencias, formule el siguiente tipo de preguntas:

- "¿Cómo se puede comparar esta persona con sus pares en su capacidad de planear y organizar sus tareas efectivamente?"
- "En su experiencia laboral con ella, ¿la consideraría una persona organizada o desorganizada?"



Suzanne Example
1/12/2000

Bajo seguimiento

Esta persona obtuvo una baja calificación en la medición de su capacidad para proseguir con sus tareas hasta terminarlas. Quienes presentan bajas calificaciones en esta área tienden a empezar proyectos y a dejarlos sin terminar para pasar a otro diferente. Otros tienden a no acabar bien las tareas o a incumplir sus plazos.

Sondeos Para La Entrevista:

- Durante la entrevista, pídale a la candidata su opinión sobre cómo cree ella que un gerente debe manejar a un empleado que no cumple con fechas límites o que no hace seguimientos en su trabajo consecuentemente. Al escuchar sus respuestas esté alerta a lo que sugiera un compadecer por los empleados o una expectativa poco realista del gerente.
- Pregúntele a la candidata que describa alguna ocasión cuando no pudo terminar una tarea o no pudo hacer un seguimiento en lo que había prometido hacer. Al escuchar sus respuestas esté alerta a lo que sugiera minimizar la importancia de hacer seguimientos en sus compromisos o de poner pretextos excesivamente. Pregúntele lo que cambiaría ella en el futuro.

Sondeos de Preguntas Para Las Referencias:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas.

- "¿Cómo se compara esta persona a sus colegas en su habilidad de hacer seguimientos en sus tareas a tiempo y de manera oportuna?"
- "Honró sus compromisos, o tiende ella a dejar que las cosas se le escapen?"

Exploración en la entrevista: Durante la entrevista, pregúntele a la candidata cómo piensa que debe un gerente manejar a un empleado que incumple sus plazos o no prosigue consistentemente sus tareas hasta terminarlas. Explore respuestas que indiquen simpatía hacia el empleado o expectativas irrealistas hacia el gerente. Pídale a la candidata que describa una ocasión en que haya sido incapaz de completar una tarea o no haya podido cumplir su compromiso de acabarla. Busque respuestas en las que trata de minimizar la importancia de cumplir cabalmente con sus compromisos o elabora excesivas excusas. Pregúntele que haría diferente en el futuro. Sondeo a las referencias: Cuando hable con las referencias, formule el siguiente tipo de preguntas: ¿Cómo se podría comparar esta persona con sus pares en su capacidad de proseguir con las tareas hasta terminarlas oportunamente? ¿Cumple sus compromisos o tiende a dejar pasar las cosas?



**SUGERENCIAS de
SONDEOS** 

Suzanne Example
1/12/2000

Potencial de Agresividad

Los resultados de esta persona sugieren que pudiera ser agresivo y competitivo en su trato con los demás. Aunque esto pudiera ser una ventaja, particularmente en algunos trabajos de ventas, la gente con este perfil pudiera tener dificultad al trabajar cooperativamente con los demás. En ocasiones, pudieran ser extremadamente desagradables y dominantes.

Sondeos para la Entrevista:

- Durante la entrevista, pídale que describa sus relaciones en el trabajo y escuche las respuestas que sugieren que tiene un estilo dominante o extremadamente forzoso cuando trata con los demás.
- Pídale que describa a aquellos individuos con los que trabaja más eficazmente y a aquellos individuos con los que le es difícil trabajar. Prese atención a las respuestas que sugieran intolerancia o agresividad excesiva hacia los demás.

Preguntas de Referencia y Sondeo:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas:

- "¿Cómo se compara esta persona a sus colegas (la gente en puestos similares) en su habilidad para ser asertiva de una manera apropiada y no ser dominante y agresiva?"
- "¿En la mayoría de sus tratos con la gente, diría usted que es demasiado enérgica, no es lo suficientemente enérgica, o usa la cantidad correcta de fuerza personal?"
- "¿A largo plazo, como se conduce esta persona con la gente? ¿Tiende a hacer una muy buena primera impresión, pero luego se desvanece su actitud o tiende, a un largo plazo, a mantener un tipo de relación amigable, placentera y justa para ambos lados?"



SUGERENCIAS DE SONDEOS

Suzanne Example
1/12/2000

Poca Necesidad de Agradarle a Los Demás

Esta persona calificó relativamente bajo en la medición de su carácter amistoso o su cordialidad. La gente con una puntuación baja en esta medida es a veces rápida para enfrentarse con los demás o es también fácil y natural para ellos responder a las situaciones en una manera competitiva. Si no moderan su estilo competitivo, pueden ser vistos innecesariamente como personas difíciles y desagradables.

Sondeos para la Entrevista:

- Durante la entrevista, trate de evaluar la habilidad de esta persona para convivir con los demás y mantener relaciones de trabajo razonablemente amigables.
- Pídale que describa esas situaciones en las que para ella es muy importante ganar. Luego pregúntele que describa las situaciones en las que trabaja para llegar a un arreglo y lograr un resultado donde todos ganen. Pudiera ser útil pedirle ejemplos específicos.
- Pídale que describa un equipo en el cual ella participó. "¿Cómo logró alcanzar a sus propias metas dentro del equipo? ¿Cómo reaccionaron hacia ella los otros miembros del equipo?" Pídale que describa la interacción con miembros del equipo. Trate de determinar sus actitudes y sus sentimientos hacia los demás miembros.
- Pídale que describa su estilo en general al tratar con la gente. Al escuchar sus respuestas esté alerta a lo que sugiera amistad, cordialidad y una preocupación por convivir bien con los demás en contraste con lo que implique una competitividad excesiva o un estilo de "yo primero".

Preguntas de Referencia y Sondeo:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas:

- "En comparación con sus colegas (gente en otros trabajos similares), ¿cómo describiría la habilidad de esta persona para convivir bien con la gente y de una manera placentera?"
- "¿Cómo describiría su habilidad para trabajar con los demás en una manera cooperativa en lugar de una manera competitiva?"
- "¿En comparación con otra gente en puestos similares, diría usted que tiene una necesidad explícitamente fuerte por ganar o está abierta a trabajar con los demás para obtener resultados en que todos ganen?"
- "¿En general, como describiría usted su estilo al tratar con la gente?"



SONDEOS para la ENTREVISTA y las REFERENCIAS de RECOMENDACIÓN

Suzanne Example
1/12/2000

Capacidad Potencial Para Exhibir el Temperamento

Los resultados de esta persona sugieren la capacidad potencial para exhibir su temperamento. Alguna gente con este perfil tiene una tendencia a mostrar agresividad y pudiera decir o hacer cosas que lamentara después.

Sondeos para la Entrevista:

- Durante la entrevista trate de evaluar la habilidad de esta persona para mantener la compostura durante los conflictos o situaciones difíciles.
- Pregúntele que describa una situación de trabajo donde se enojó o se molesto mucho. ¿Qué fue lo que lo llevo a esta situación y qué pasó? ¿Cómo lo manejó?
- Pídale que describa una situación cuando tuvo un conflicto de caracteres con alguien en el trabajo, ¿Qué pasó?

Preguntas de Referencia y Sondeo:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas:

- "En comparación con sus colegas (gente en trabajos similares) ¿Qué tan bien pudo controlar su temperamento?"
- "¿Qué cosas lo molestaban en su empleo anterior?"
- "¿Qué tan bien manejó el desacuerdo o los conflictos con sus colegas?"



Suzanne Example
1/12/2000

Bajo Nivel de Confianza En Los Demás

Esta persona tiene una puntuación relativamente baja en la medición para la confianza en otra gente. La gente con una baja puntuación en esta medida puede ser excesivamente crítica o sospechar innecesariamente en los demás.

Sondeos para la Entrevista:

- Durante la entrevista, pídale que describa su estilo en general para supervisar a la gente. Escuche y fíjese en las respuestas que sugieren que es excesivamente crítico, supervisa en exceso o es extremadamente desconfiado de los demás.
- Pídale que describa el tipo de problemas a los que los negocios se enfrentan hoy día. Las respuestas que enfatizan a las personas con poca motivación, la gente que solo piensa en sí misma, la gente a la que no le importan las cosas, etc., pudiera sugerir un punto de vista innecesariamente negativo hacia la gente en general.
- Pregúntele si confía en los demás o si tiende a ser un poco sospechosa, y por que.
- Tenga presente que algún evento reciente muy traumático, como un robo en su casa, un divorcio complicado o la pérdida de su empleo pudiera tener un efecto negativo temporal en su perspectiva. Si fuera así, su perspectiva pudiera mejorar con el tiempo.

Preguntas de Referencia y Sondeo:

Cuando hable con las referencias que dio, pregunte el siguiente tipo de preguntas:

- "¿Cómo lo describirían la mayoría de las personas con las que ha trabajado?"
- "En comparación con otra gente en puestos similares (sus colegas), ¿Cómo describiría usted la habilidad de esta persona para convivir con los demás y mantener relaciones de trabajo cooperativas?"
- "¿Al evaluar el trabajo de otras personas, fue demasiado crítica, demasiado leve o en general precisa/acertada?"



Suzanne Example
1/12/2000

Poca Tolerancia a La Crítica

Esta persona logró una puntuación muy baja en su medición de tolerancia a la crítica. La gente que califica bajo en esta medición pueden ser sensibles innecesariamente al criticismo; sin embargo, alguna gente con este perfil ha aprendido a controlar su sensibilidad en la mayoría de las circunstancias.

Sondeos Para La Entrevista:

- Durante la entrevista, intente evaluar la capacidad de la persona de aceptar las críticas y la retroalimentación potencialmente negativa en una forma provechosa y constructiva para sí misma.p>
- Pídale que discuta los análisis de su desempeño con jefes anteriores. Explore su reacción ante análisis buenos y no tan buenos. Escuche su reacción a la retroalimentación negativa. ¿Adopta una posición objetiva mostrando que es perceptiva acerca de su contribución al problema o describe la situación en términos de "conflictos de personalidad"?
- Pídale que describa confrontaciones o diferencias de opinión con los demás. ¿Percibe que los demás la juzgan injustamente? ¿Demuestra una excesiva preocupación por lo que los demás perciben de ella? ¿Obstaculiza esto sus relaciones laborales?

Sondeos Para Las Referencias:

Cuando hable con las referencias, formule el siguiente tipo de preguntas:

- "¿Cómo responde esta persona a las críticas constructivas?" (Explore más a fondo: "¿Es sensible o poco sensible?")
- "¿Cómo se compara esta persona con sus pares en su capacidad de dejar a un lado su sensibilidad y utilizar la retroalimentación en provecho propio?"



Suzanne Example
1/12/2000

Esta sección sugiere diversas maneras para administrar eficazmente a esta persona. Cada una de las sugerencias para administrar identifica un área con potencial problemático para esta candidata y recomienda un enfoque para que se optimice su eficacia en el trabajo. En algunas de las sugerencias se han listado los libros de consulta y otras fuentes de información como una recomendación adicional.

Mantener el enfoque en las tareas del trabajo

Su estilo interpersonal pudiera tener más energía que su estilo de trabajo. Como resultado, pudiera sobreenfatizar en los aspectos interpersonales del trabajo a costa de la terminación del trabajo, especialmente si el trabajo requiere de energía física. (Pudiera hablar más de lo que realice). Se necesitará supervisar cuidadosamente su productividad. Asegurándose que se acate a estándares de alto rendimiento y que lo que realice está a la par con lo que habla.

El siguiente libro le puede ser útil:

Equilibrio de la impulsividad

La calidad de sus análisis y decisiones pudiera mejorarse aplicando más limitaciones. Anímela a que escriba sus corazonadas o primeros instintos, luego pídale que, posteriormente, evalúe y cuestione (firmemente) la utilidad de estos puntos. Sugíerale que se ponga a sí misma en duda y que critique sus ideas y planes (y por medio esto pueda mejorarlos). Anímela a pedir a los demás que le ayuden con alternativas y a compararlas con sus primeras ideas. Si fuera necesario pídale que obtenga autorización antes de lanzar nuevos programas o iniciativas.

Manejar un ritmo de trabajo con muchas exigencias

Su ritmo lento o metódico en el trabajo pudiera no ser el adecuado en un ambiente de trabajo apresurado. Si este puesto requiere de una alta productividad a plazos específicos de tiempo, para poder ser eficaz pudiera necesitar ayuda externa con las pautas, plazos de tiempo de entrega y los objetivos por lograr en el trabajo.

Los siguientes libros le podrían ser útiles:

[La Dirección Eficiente](#) de Eduardo Bueno Campos, Ediciones Piramide, S.A., 1993.

[El Empresario Ante La Motivación y La Responsabilidad](#) de Carlos Llano Cifuentes, McGraw-Hill, 1991.

[Como Motivar Al Personal](#) de Abeto Editorial S.L., 1997.

Desarrollar control

Parece ser expresiva y pudiera ser excesivamente espontánea cuando expresa sus opiniones, ideas, etc. Se le debería animar para que piense antes de hablar y que practique más restricción en sus actos.

[Como Crear Empowerment](#) de Russell D. Robinson, Mcgraw-Hill, 1999.

Hacerse menos crítica de los demás

Pudiera ser extremadamente crítica o desconfiada de los demás, y es capaz de mostrar sus desagrados. Como resultado, otras personas la percibirán como alguien con la que es difícil trabajar y pudiera resultar afectado el ambiente positivo de trabajo. Anímela a desarrollar expectativas realistas con respecto al desempeño de los demás y, si tiene un puesto de supervisor o con responsabilidades gerenciales a reconocer el esfuerzo y a premiar los logros. Sería adecuada la capacitación y desarrollo en el área de la administración positiva del desempeño.

Desarrollando el tacto

Si no controla su asertividad, su estilo enérgico pudiera resultar molesto e irritante a sus compañeros de trabajo, a los clientes y a los demás. Recomendamos que se supervise la calidad de sus relaciones de trabajo para determinar si su asertividad se convierte fácilmente en agresividad o en una insistencia excesiva. Si esto sucediera, necesitará que un supervisor enérgico le dé una crítica de retroalimentación y le dirija para que cambie su comportamiento agresivo. Este entrenamiento de persona a persona debería ser complementado con una capacitación en relaciones humanas y un curso para manejar la asertividad de manera positiva. Se le deberá asignar el objetivo explícito de aprender a presentarse a sí misma y a lograr sus objetivos de una manera más agradable y menos intimidante. Deberá también tomar la responsabilidad de usar estos conocimientos para comportarse de una manera menos agresiva.

Los siguientes libros le pueden ser útil:

Manejar las críticas

Parece ser frágil y tener la inclinación a tomar la crítica negativa como una ofensa personal cuando no era esa la intención. Cuando la corrija, su jefe debiera hacer un esfuerzo especial en enfocar la crítica en el comportamiento y no su persona directamente es decir, corríjala de tal manera que el punto de enfoque sea el comportamiento que se ha observado y donde se proporcionen sugerencias claras para cambiar ese comportamiento. Cuando sea posible, dé una crítica negativa de tal manera que le permita mantener intacta su autoestima pero que al mismo tiempo le pida que alcance los estándares de desempeño requeridos.

Los siguientes libros le pueden ser útil:

Evitar cambios abruptos de temperamento

Posiblemente responda con un temperamento excesivo o exhiba sus emociones y enojo cuando está bajo presión (estrés) o cuando percibe algo como un ataque personal. Este temperamento ocasionalmente pudiera expresarse en términos de agresividad hacia los demás. Si se exhibiera este comportamiento en el trabajo, es de gran importancia que sus supervisores le indiquen firmemente y consistentemente que este tipo de comportamiento no es apropiado y debiera mantenerse bajo control. Deberá animársele y premiársele si desarrolla un mayor nivel de auto-control y cuando busca alternativas positivas a su agresividad, como deportes competitivos o ejercicios intensos aeróbicos. Serían útiles los cursos y la capacitación en la asertividad positiva y la orientación para manejar el enojo.

Los siguientes libros le pueden ser útil:

[Como Crear Empowerment](#) de Russell D. Robinson, Mcgraw-Hill, 1999.

Recursos generales para la capacitación

Los siguientes libros son fuentes de información general que pudieran ser útiles cuando se administra a esta persona o a otras gentes en su organización.

[El Entrenamiento En Accion \(Action Coaching: Como Mejorar El Desempeno Individual Para El Exito De LA](#)

[Compania](#) by David L. Dotlich, Peter C. Cairo, PenPaidos Iberica, 2002.

[Entrenando Para El Desempeo Empresarial](#) by John Whitmore, Paidos Iberica, Ediciones S. A., 1995.

[Como Entrenar El Grupo de Trabajo](#) by Mirna Ponce Roth, Valletta, 2001.

[Como Entrenar Un Grupo Eficiente](#) by David Leigh, Legis, 1992.

[Dirección De Personal \(Coaching for Improved Work Performance\)](#) de Ferdinand Fournies, McGraw-Hill, 2000.

[Coaching Efectivo](#) de Marshall, Mcgraw-Hill / Interamericana de España, 2000.

[Liderazgo Basado En Resultados, Como Lideres Fortalecen La Empresa](#) de Ulrich, Zenger y Smallwood, Gestion, 2000.

[Hacia Una Administración Eficaz](#) de Guillermo A. Luna, Caribe, 1992.

[La Paradoja-Un Relato Sobre La Verdadera Esencia Del Liderazgo](#) de James C. Hunter, Urano, 2000.

[Como Mejorar El Rendimiento En La Empresa](#) de Geary A. Rummier, Ediciones Deusto, S.A., 1997.

[La Quinta Disciplina: El Arte y La Práctica de La Oraganización Abierta Al Aprendizaje](#) de Peter M. Senge, Ediciones Granica Mexico, 1998.

Gráfico de Perfil

Suzanne Example
4/15/2003

Plantilla  = Professional, General

