



# Informe de desarrollo Juan López



Evaluación del Desempeño

## Contenidos

Introducción.....	3
Fortalezas principales (Primeras 8).....	4
Posibles áreas de mejora (Últimas 8).....	12
Definición de las prioridades de desarrollo.....	15
20 áreas adicionales.....	17

### Acerca de este informe

Este informe se basa en los resultados obtenidos al completar la Evaluación del Desempeño en 360° de Wave®, el cual analiza el rendimiento en una serie de áreas de trabajo.

Los resultados se basan en las respuestas de Juan López (la persona evaluada) y en la valoración de los evaluadores acerca del rendimiento laboral de la persona evaluada. Para poder comparar el desempeño de esta persona en estas áreas con respecto al que han mostrado otros individuos, las respuestas han sido comparadas con 25 254 evaluaciones del desempeño 360 dadas por un grupo de profesionales y mandos intermedios.

Dado que los resultados se basan en una evaluación del rendimiento efectuada por Juan López y los demás evaluadores, reflejan tanto la propia percepción de la persona evaluada como la de los evaluadores. Los resultados deben considerarse únicamente como un indicador del desempeño de la persona evaluada en el pasado. Nuestra amplia investigación ha puesto de manifiesto que estas valoraciones pueden medir de forma válida el rendimiento laboral de un individuo desde la perspectiva de diferentes partes interesadas.

Es importante recordar que la información contenida en este informe es confidencial y deben hacerse todos los esfuerzos posibles para asegurarse de que sólo sea accesible a personas autorizadas.

Este informe se preparó utilizando los sistemas de software de Saville Assessment. Los resultados provienen del análisis de la evaluación realizada por el interesado y los evaluadores, y refleja las respuestas dadas en el cuestionario.

Este informe se generó de manera electrónica. Saville Assessment no garantiza que no haya sido modificado o editado. Asimismo, no asume ninguna responsabilidad por las consecuencias del uso de este informe, independientemente de cuáles sean.

La aplicación de esta evaluación se limita a los profesionales y agentes de Saville Assessment y a los clientes autorizados por Saville Assessment.

## Introducción

Este informe resume las acciones que se podrían llevar a cabo para ayudar al desarrollo de Juan López. El informe, basado en los resultados de la evaluación, describe las acciones que podrían considerarse para mejorar el desempeño en el trabajo. La relevancia de cada consejo puede variar en función del candidato y, hasta cierto punto, del rol desempeñado, las oportunidades y los recursos disponibles.

Hay cuatro secciones: "Fortalezas principales", "Posibles áreas de mejora", "Definición de las prioridades de desarrollo" y "20 áreas adicionales". Las secciones "Fortalezas principales" y "Posibles áreas de mejora" cuentan con sugerencias de desarrollo para las ocho dimensiones de competencia más altas y las ocho más bajas. Por su parte, la sección "Definición de las prioridades de desarrollo" fomenta la reflexión para definir actividades que planifiquen el desarrollo. La última sección incluye consejos de desarrollo para 20 dimensiones de competencia adicionales. El informe contiene los siguientes tres tipos de consejos para el desarrollo:

### Desarrollo de fortalezas

Las personas que alcanzan el éxito conocen sus puntos fuertes y se apoyan en ellos. En lugar de intentar compensar o desarrollar sus posibles limitaciones, puede merecer la pena reflexionar sobre la manera de aprovechar al máximo sus fortalezas. El informe muestra cómo desarrollar fortalezas en las dimensiones de competencia con puntuaciones de 6 a 10, es decir, de medias a extremadamente altas.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

Las fortalezas más evidentes suelen contribuir a la eficacia y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, también podrían generar consecuencias indeseadas, por lo que cada fortaleza se presenta con posibles inconvenientes y acciones para reducir o evitar su impacto negativo. Este informe muestra las fortalezas con un posible uso excesivo para las dimensiones de competencia con una puntuación de 8 a 10, es decir, muy por encima de la media.

### Actividades de desarrollo

Aun cuando mantener y mejorar las fortalezas sea probablemente el camino más gratificante para el desarrollo profesional, puede que sea necesario desarrollarse en competencias menos fuertes. Por ello, este informe ofrece recomendaciones para mejorar el rendimiento en estas áreas mediante actividades de desarrollo para las dimensiones de competencia con una puntuación de 1 a 5, es decir, desde muy por debajo de la media a en la media.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Dando ideas

Generando ideas; Creando nuevos enfoques;  
Adoptando soluciones drásticas



Extremadamente alto

Rendimiento superior al del 99%  
del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Asegúrese de que sus ideas se apoyen en argumentos racionales y en una visión de negocio fuerte.
- Participe en las fases iniciales de los proyectos. En estas fases se aceptarán las sugerencias.
- Reúna a un grupo de expertos en creatividad de diferentes áreas para solucionar problemas complejos.
- Presente un abanico de ideas con varias posibilidades de cambio respecto a la situación actual.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- ¿Puede que, a veces, se centre demasiado en crear ideas en detrimento del trabajo práctico? ACCIÓN: Tenga cuidado de no asumir demasiado trabajo.
- Contar con demasiadas ideas puede suponer una dificultad a la hora de establecer prioridades y progresar con las ideas principales. ACCIÓN: Identifique las ideas relevantes. Promuévalas y evite presentar muchas ideas al mismo tiempo.
- ¿Es posible que la búsqueda de creatividad sacrifique los parámetros y requisitos esenciales? ACCIÓN: Comprenda y cumpla con los requisitos del informe.
- ¿Es posible que una estrategia demasiado radical se traduzca en una pérdida de credibilidad de los grupos de interés? ACCIÓN: Pida siempre valoraciones a los grupos de interés y sea consciente de sus objetivos.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Desafiando ideas

Cuestionando las suposiciones; Desafiando los puntos de vista ya establecidos; Argumentando su propia perspectiva



Extremadamente alto  
Rendimiento superior al del 99% del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Identifique y participe en proyectos que requieran cambios y en los que haya que hacer frente a cierta oposición.
- Anime a sus compañeros de trabajo a que perciban los retos como algo constructivo. Explique los beneficios y venda sus ideas en lugar de detenerse únicamente en la razón del cambio.
- Prepárese para ver aspectos importantes que hayan permanecido sin cambios durante un largo período de tiempo. Compruebe cuántas mejoras pueden proponerse.
- Evite que una discusión suba de tono o se vuelva personal.

### Fortalezas con un posible uso excesivo – “A tener en cuenta”

- Evite prolongar discusiones o debates y volver a asuntos que ya han sido aceptados. ACCIÓN: Conozca el momento de ceder con delicadeza.
- ¿Existe el riesgo de seguir cuestionando un aspecto a pesar de haber recibido una serie de respuestas razonables? ACCIÓN: Evite criticar de manera innecesaria una opinión fundamentada y establecida, ya que puede dar la impresión de no tener una visión parcial.
- Tenga en cuenta que el entusiasmo de algunos en una discusión puede excluir a otras personas menos comunicativas. ACCIÓN: Propicie que otras personas compartan su opinión y que no se perciba que está forzando a otros a tomar una decisión.
- ¿Existe el riesgo de discutir por diversión? ACCIÓN: No empiece una discusión si no hay un desacuerdo evidente. Mantenga la calma y busque a personas que piensen como usted para tratar otros asuntos fuera del entorno laboral.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Impactando

Atrayendo la atención; Promoviendo los logros personales; Obteniendo reconocimiento



Extremadamente alto

Rendimiento superior al del 99% del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Procure ofrecerse como voluntario para presentar y realizar actividades que aumenten su visibilidad personal.
- Ofrézcase como representante del equipo. Sea el portavoz.
- Remítase a los hechos a la hora de la autopromoción. Utilice información cuantificable y comentarios positivos que haya recibido de clientes y grupos de interés.
- ¿Quién puede tener una impresión menos positiva de usted? Trabaje duro para cambiar esa impresión.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- Tenga cuidado de no acaparar demasiada atención innecesaria, sobre todo en entornos extremadamente competitivos o controvertidos. ACCIÓN: Obtenga el máximo de la visibilidad positiva y minimice el impacto de la negativa.
- Hay ocasiones en las que no es apropiado ser el centro de atención cuando haya una persona con mayor experiencia o antigüedad, o si un compañero está presentando información de manera formal. ACCIÓN: Acapare la atención en el momento apropiado.
- Procure no exagerar logros que otras personas puedan considerar comunes y corrientes. ACCIÓN: Descubra los logros de otras personas para conocer las características de un logro que lo convierten en excepcional.
- Procure no atribuirse demasiados méritos sin recompensar a los miembros del equipo de forma apropiada. ACCIÓN: Reconozca siempre la contribución de los demás. De esta manera, se participará de una manera más proactiva en los proyectos.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Persiguiendo metas

Logrando resultados extraordinarios; Actuando con determinación; Persistiendo frente a las dificultades



### Extremadamente alto

Rendimiento superior al del 99% del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Busque alcanzar una mayor responsabilidad y planifique el desarrollo de su carrera profesional para los próximos cinco años.
- Busque responsabilidades y roles para obtener el máximo de sus fortalezas y contar con la mejor oportunidad para destacar.
- Comparta con los demás su visión del éxito para inspirarles.
- Cuente historias de logros llevados a cabo en el pasado para animar a los demás a que lo sigan intentando cuando se enfrenten a una adversidad.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- Tenga cuidado de que la persecución de los objetivos individuales no afecte al rendimiento del equipo o de la empresa. ACCIÓN: Asegúrese de que las metas personales estén estrechamente relacionadas con las metas del equipo y de la empresa.
- ¿Cómo de valorados y apreciados se sienten aquellos que contribuyen al éxito? ACCIÓN: Asegúrese de que otros reciban el crédito que merecen. Reconozca con frecuencia su esfuerzo y apoyo.
- ¿Existe el riesgo de presionar demasiado a los demás de forma innecesaria? ACCIÓN: Sea consciente del impacto que puede tener su sentido de la determinación en el equilibrio entre la vida personal y laboral de otras personas.
- ¿Existe el riesgo de verse atrapado persiguiendo tareas difíciles que podrían ser menos importantes que otras? ACCIÓN: Evalúe con frecuencia los beneficios del tiempo y los costes invertidos para solventar una mala situación.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Expresando información

Haciendo presentaciones; Explicando las cosas;  
Proyectando confianza en situaciones sociales



Muy alto

Rendimiento superior al del 95%  
del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Dedique tiempo a desarrollar y entregar materiales de formación.
- Presente sobre diversos temas y a diferentes públicos. Procure hablar tanto a nivel externo como interno.
- Busque oportunidades para comunicar la misma información a personas diferentes. Revise y mejore cada presentación.
- Aprenda a sentirse más seguro de sí mismo. Identifique sus fortalezas y recuérdelas constantemente. Por ejemplo: "soy el miembro más diligente del equipo."

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- Las personas elocuentes deben tener cuidado de no decir demasiado. ACCIÓN: Pida a los demás que valoren su habilidad para expresarse. Intente expresar lo importante en al menos la mitad de tiempo.
- Intente participar en presentaciones técnicas en las que el contenido no le sea familiar. ACCIÓN: Revise los aspectos a incluir en una presentación y la naturaleza del público antes de acordar su participación.
- Procure no explicar demasiado de una vez. ACCIÓN: Cuando presente información compleja, compruebe si el público le ha comprendido antes de proceder al siguiente apartado.
- Un exceso de confianza puede implicar tomar riesgos, dedicar menos tiempo a la preparación o esperar al último momento. ACCIÓN: Dedique tiempo a preparar las presentaciones. Muestre respeto a su público.



## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Emprendiendo

Haciendo que las cosas sucedan; Actuando con iniciativa; Empleando energía



### Muy alto

Rendimiento superior al del 95% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Asegúrese de contar con los demás antes de embarcarse en algo nuevo.
- Busque oportunidades para empezar nuevos proyectos o iniciativas, o para transformar áreas de bajo rendimiento.
- Sea conocido por tomar la iniciativa y resolver los problemas antes de que se intensifiquen.
- Dirija un proyecto que se haya interrumpido en múltiples ocasiones y no genere motivación para mantenerlo en progreso.

#### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- ¿El entusiasmo por comenzar algo nuevo puede ir en detrimento del trabajo más rutinario? ACCIÓN: Dedique tiempo a completar actividades de mantenimiento rutinario o revisar las tareas en curso.
- ¿Podría el deseo a hacer que las cosas sucedan llevar a cierta desorganización en los proyectos actuales? ACCIÓN: Tenga cuidado de que sus iniciativas no requieran recursos que ya estén comprometidos con otros proyectos existentes.
- ¿Suele embarcarse en tareas nuevas sobre las que no tiene mucho conocimiento? ACCIÓN: Consulte a especialistas antes de tomar la iniciativa para embarcarse en una tarea nueva.
- ¿Se canaliza su energía de la forma más apropiada? ACCIÓN: Antes de pasar rápidamente a la siguiente actividad, tómese tiempo para detenerse y preguntarse si esa es la mejor forma de utilizar su tiempo y energía.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Manteniendo la compostura

Mantenerse calmado; Tolerando el estrés;  
Afrontando la presión



Alto

Rendimiento superior al del 90%  
del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Preste atención a los posibles problemas que puedan surgir e intervenga con calma antes de que la situación empeore.
- Busque situaciones en las que mantener la calma pueda ser una ventaja.
- Ponga a prueba la relación que existe entre presión y desempeño profesional. Establezca el nivel óptimo de presión al que debe someterse para mejorar su desempeño personal.
- Busque trabajar en roles con múltiples funciones y requisitos complejos.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- Tenga en cuenta que, al aceptar más tareas y responsabilidades, puede que los demás no se den cuenta de que está soportando demasiada presión. ACCIÓN: Trabaje para conocer aquello que le pueda causar estrés y esté preparado para decir que no.
- ¿Es posible que los demás interpreten su compostura como una falta de interés o autocomplacencia? ACCIÓN: Procure expresar sus preocupaciones con claridad.
- ¿Existe el riesgo de que no siempre sea consciente del límite de estrés que puede tolerar? ACCIÓN: Reconozca desde el principio las señales que informan de que el estrés está afectando a su salud y desempeño de forma negativa.
- ¿El hecho de involucrarse en demasiadas tareas diferentes le está llevando a que alguna de ellas se complete peor? ACCIÓN: Puede haber ocasiones en las que sea importante revisar si hay sobrecarga de trabajo y dejar a un lado las tareas que consuman tiempo y no tengan importancia.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Aportando soluciones

Mejorando constantemente las cosas;  
Identificando los elementos clave; Realizando  
juicios intuitivos



Alto

Rendimiento superior al del 90%  
del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Identifique las áreas en las que contar con la capacidad para mejorar las cosas será lo más beneficioso.
- Comparta con los supervisores o jefes de equipo sus sugerencias y propuestas de mejora. Promueva los beneficios de implementar los cambios.
- Ayude a los demás a adquirir las herramientas necesarias para identificar los problemas principales. Fomente que los demás consideren los objetivos principales, valoren las necesidades de cada proyecto y evalúen los riesgos principales.
- Aprenda a comprender su intuición. Reflexione sobre las situaciones en las que su intuición ha tenido un resultado positivo o negativo. Utilice esa información como referencia para utilizar su intuición en el futuro o dar una mayor importancia a otra información disponible.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- ¿Puede que contar con conocimientos nuevos y revisar el trabajo sea problemático para los demás por el hecho de cambiar las cosas constantemente? ACCIÓN: Procure crear un proceso de mejora más estructurado, en el que los cambios se implementen de manera coordinada y se comuniquen con claridad.
- ¿Puede que el deseo constante de implementar mejoras se traduzca en que los procesos no estén integrados ni sean utilizados suficientemente? ACCIÓN: Compruebe que las mejoras garanticen un rendimiento del capital invertido y merezcan la pena.
- ¿Es posible que aquellas personas que encuentran rápidamente el fundamento de un problema no dediquen suficiente tiempo a explicárselo a los demás? ACCIÓN: Dedique el tiempo suficiente a justificar y explicar sus consejos y conclusiones a los compañeros de trabajo.
- ¿Existe el riesgo de tener demasiada predisposición a tomar decisiones basadas en la intuición en lugar de en la información importante? ACCIÓN: Identifique las fuentes de información principales para apoyar su intuición.

## Posibles áreas de mejora (Últimas 8)

### Solicitando valoración

Aceptando las críticas; Fomentando el pensamiento crítico; Recabando información sobre sí mismo



Muy bajo

Rendimiento superior al del 5% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Haga preguntas abiertas para mejorar la calidad de los comentarios recibidos.
- Busque la opinión de distintas fuentes y no solo de aquellas que seguramente serán positivas.
- Pídale a las personas que sean críticas de una manera constructiva. Céntrese en aquello que podría mejorarse y en la manera de llevarlo a cabo en lugar de analizar únicamente lo que se haya hecho mal.
- Solicite opinión en el momento oportuno. Por ejemplo, inmediatamente después de un evento o proyecto.

### Respetando reglas

Cumpliendo las reglas; Siguiendo las instrucciones; Minimizando riesgos



Bajo

Rendimiento superior al del 10% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Aprenda cómo los procesos clave de la empresa benefician a los departamentos, organización, clientes, accionistas y comunidad.
- Valore las excepciones a los procedimientos en casos muy concretos.
- Procure seguir todas las instrucciones para evitar saltarse pasos que puedan generar costes y tener que repetir partes del trabajo.
- Compruebe si hay una lista establecida sobre los riesgos que pueden existir en el sector de su empresa. Analice los recursos que tienen riesgos, los aspectos que pueden suponer una amenaza y las consecuencias que pueden conllevar.

### Capacitando individuos

Motivando; Animando a las personas; Alentando a los demás



Bajo

Rendimiento superior al del 10% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Identifique y comprenda las fortalezas, motivaciones y necesidades de desarrollo de los demás.
- Conozca bien a su equipo y compañeros y desarrolle un sentido de propósito único.
- Exponga una visión de futuro clara.
- Encuentre oportunidades para elogiar a las personas y reconocer un buen desempeño.

## Posibles áreas de mejora (Últimas 8)

### Administrando tareas

Trabajando metódicamente; Planificando actividades; Estableciendo prioridades



Bajo

Rendimiento superior al del 10% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Ejecute o asigne tareas en función de las capacidades e intereses. Utilice como recompensas aquellas tareas más atractivas y otorgue a las personas trabajos que representen un reto.
- Complete una parte de la tarea antes de continuar con la siguiente. Procure completar una tarea correctamente antes de trabajar en otra tarea.
- Anticipe posibles distractores e integre en los planes medidas para hacerles frente. Comunique con rapidez los cambios de planes a los miembros del equipo.
- Trate de establecer las prioridades manteniendo un equilibrio entre la urgencia y la importancia de las tareas.

### Siendo práctico

Aplicando habilidades prácticas; Aprender haciendo; Aplicando el sentido común



Bajo

Rendimiento superior al del 10% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Concéntrese en lo que realmente funciona e intente generar una solución práctica e inmediata al problema.
- Solicite que alguien familiarizado con el uso de un determinado equipo le muestre cómo utilizarlo de manera segura y eficaz.
- Dedique tiempo a la reflexión cuando haya aprendido una tarea de forma práctica. Centre su atención en lo que haya aprendido, en lugar de en aquello que salió mal.
- Dedique tiempo a revisar si se cumplen las premisas fundamentales y si un enfoque particular cumple con lo necesario.

### Comprendiendo a la gente

Mostrando empatía; Escuchando a los demás; Comprendiendo la motivación



Relativamente bajo

Rendimiento superior al del 25% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Formule preguntas abiertas y haga un esfuerzo por conocer a los demás.
- Encuentre la manera de ayudar a los demás de manera práctica cuando sea posible.
- Procure hablar menos y permitir a los demás explicarse y discutir las cosas en su totalidad.
- Pregunte a los demás sobre aquello que les motive y las razones por las que han tomado sus decisiones.

## Posibles áreas de mejora (Últimas 8)

### Manteniendo los estándares

Portándose de forma ética; Manteniendo la confidencialidad; Actuando con integridad



Relativamente bajo

Rendimiento superior al del 25% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Busque nuevas oportunidades para actuar en consonancia con los valores de la empresa.
- Actúe siempre acorde a las reglas de la empresa con relación a la gestión de las finanzas o de los equipos, al manejo de la información y a la interacción con los demás.
- En caso de duda, revise si la información es confidencial.
- Sea congruente cumpliendo con aquello que espera de los demás. Procure ser coherente a la hora de tratar con personas o afrontar situaciones.

### Valorando a las personas

Mostrando consideración; Tolerando a los demás; Confiando en los demás



Relativamente bajo

Rendimiento superior al del 25% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Reflexione sobre sus propias carencias cuando alguien cometa un error o un juicio erróneo, para así poder establecer de manera razonable el alcance que pueda tener.
- Detecte los problemas de los demás que sean realmente importantes y sea solidario y comprensivo.
- Combinar aspectos fuertes que sean diferentes puede ser muy efectivo. Procure identificar el momento en el que los aspectos fuertes de otras personas pueden complementar a los suyos.
- Explique la manera de ganar confianza y deje clara sus expectativas.

## Definición de las prioridades de desarrollo

### Área principal de desarrollo

Acciones para el desarrollo

Revisión del desarrollo - ¿Qué, cómo y cuándo?

---

### Área principal de desarrollo

Acciones para el desarrollo

Revisión del desarrollo - ¿Qué, cómo y cuándo?

## Definición de las prioridades de desarrollo

### Área principal de desarrollo

Acciones para el desarrollo

Revisión del desarrollo - ¿Qué, cómo y cuándo?

---

### Área principal de desarrollo

Acciones para el desarrollo

Revisión del desarrollo - ¿Qué, cómo y cuándo?



## 20 áreas adicionales

### Especializándose

Aprovechando oportunidades de aprendizaje;  
Adquiriendo conocimientos y habilidades;  
Actualizando conocimientos especializados



### Alto

Rendimiento superior al del 90%  
del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Revise regularmente con su supervisor o mentor las actividades que puede llevar a cabo para el desarrollo personal.
- Identifique las áreas de aprendizaje y desarrollo fundamentales para su puesto de trabajo actual o progresión futura.
- Investigue las técnicas de aprendizaje y desarrollo personal actuales para mejorar en el proceso de retención de información nueva.
- Investigue en los estudios actuales sobre algún área relevante de su trabajo y escriba una reseña con los argumentos clave.

### Fortalezas con un posible uso excesivo – “A tener en cuenta”

- Especializarse puede ayudarle a dirigir su profesión hacia una dirección en particular. ACCIÓN: Considere el impacto que especializarse podría ejercer en su futura trayectoria profesional y expectativas.
- ¿Es posible que tener una gran predilección por el aprendizaje signifique que se le dedique tiempo a todas las oportunidades de aprender algo nuevo? ACCIÓN: Compruebe si cada oportunidad de aprendizaje es relevante para su puesto de trabajo.
- ¿Puede que quienes aprenden más rápido se olviden de que otras personas progresan a un ritmo diferente? ACCIÓN: Permita que los demás tengan el espacio y tiempo necesario para aprender a su propio ritmo.
- ¿Puede que haya personas más especializadas de lo necesario para su puesto de trabajo actual y se considere que están demasiado centradas en un área en particular? ACCIÓN: Intente ampliar sus áreas de desarrollo personal para aumentar el abanico de actividades destinadas a ello.

## 20 áreas adicionales

### Transmitiendo autoconfianza

Proyectando autoconfianza; Determinando su propio futuro; Valorando sus propias contribuciones



Alto

Rendimiento superior al del 90% del grupo comparativo

### Desarrollo de fortalezas

- Busque participar en tareas de un perfil alto que incrementen su visibilidad dentro de la empresa.
- Tenga claras sus fortalezas y busque oportunidades para aprovecharlas al máximo.
- Analice su carrera laboral y considere las acciones y experiencias que le ayudarán a cumplir con sus ambiciones.
- Desarrolle sus fortalezas, conocimientos y especialización para ofrecer una contribución más profesional.

### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- ¿Es incapaz de cuestionar sus propias capacidades? ACCIÓN: Revise con los demás aquello que se pueda mejorar y escuche sus valoraciones, sobre todo después de un proyecto importante y exigente.
- ¿Puede que una gran confianza en sí mismo intimide en ocasiones a otras personas? ACCIÓN: Considere a los demás y tenga en cuenta las diferencias individuales. Las personas con una menor confianza también pueden trabajar con eficacia.
- ¿Puede que la gran confianza que tiene en sí mismo haga que los demás le perciban en ocasiones como egocéntrico o egoísta? ACCIÓN: Considere las impresiones de los demás y trate de mostrarse más abierto.
- ¿Existe el riesgo de que le perciban como una persona presuntuosa? ACCIÓN: Juzgue a la audiencia con cuidado. Recuerde que a veces es mejor no poner tanto énfasis en sus propios méritos o contribuciones.

## 20 áreas adicionales

### Convenciendo a la gente

Persuadiendo a los demás; Dando forma a las opiniones; Negociando



Alto

Rendimiento superior al del 90% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Cambie su estrategia para evitar ser predecible y fácil de rebatir, sobre todo cuando trate con contactos regulares.
- Pida a los demás que valoren su habilidad para persuadir. Intente obtener soluciones positivas de calidad que mejoren las relaciones.
- Prepare bien sus argumentos. Considere los aspectos positivos y negativos para poder hacer frente a objeciones y argumentos en contra.
- Intente participar en negociaciones que tengan un mayor nivel de dificultad.

#### Fortalezas con un posible uso excesivo - "A tener en cuenta"

- Busque la manera de continuar persuadiendo a los demás cuando ya haya ganado el argumento. ACCIÓN: Observe con mucha más atención, lea el lenguaje corporal y resista la tentación de exagerar.
- Tenga cuidado de no ser percibido como una persona demasiado agresiva por intentar persuadir a los demás de manera constante. ACCIÓN: Evite intentar persuadir en situaciones en las que los demás lo consideren inapropiado.
- Evite que cambiar la opinión de los demás se convierta en su obligación personal. Hay personas que tienen una opinión inamovible y la defienden con firmeza. ACCIÓN: Compruebe si hay personas enfadadas o molestas. Podría ser positivo cambiar el tema de la conversación a uno que tenga más posibilidades de obtener un resultado positivo.
- Procure que todo el mundo salga ganador de las negociaciones, en lugar de usted solo. De lo contrario, hay personas que podrían dejar de confiar en usted a largo plazo. ACCIÓN: Reflexione detenidamente sobre los beneficios de colaboraciones a largo plazo y la mejor forma de obtenerlas en la negociación.

### Examinando información

Procesando información; Indagando; Encontrando soluciones



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Explore técnicas que puedan facilitar y agilizar sus análisis como, por ejemplo, el uso de programas informáticos.
- Compruebe si pueden mejorarse la velocidad, precisión y alcance del análisis.
- Utilice preguntas aclaratorias para obtener información adicional de manera rápida y eficiente. Puede emplear preguntas como: ¿podría contarme más sobre eso?, ¿podría explicarlo en mayor detalle?, ¿qué será lo siguiente?, etc.
- Analice la viabilidad y efectividad de la solución y adáptela de manera apropiada.

## 20 áreas adicionales

### Interpretando información

Cuantificando; Utilizando las tecnologías;  
Evaluando información de forma objetiva



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75%  
del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Proponga asumir la responsabilidad de interpretar los datos de áreas nuevas para mejorar sus habilidades.
- Compruebe que la información numérica esencial se presenta de forma clara para que el lector pueda reconocerla rápidamente. Identifique y señale los parámetros clave cuando sea posible.
- Consulte los últimos avances en tecnologías informáticas e identifique las áreas en las que estas podrían mejorar su trabajo.
- Aproveche las oportunidades para formar a otros en la toma de decisiones, subrayando la necesidad de no dejarse influir y de considerar la información de manera objetiva.

### Dirigiendo a las personas

Liderando personas; Coordinando grupos;  
Controlando las cosas



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75%  
del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Identifique oportunidades para gestionar proyectos y grupos más grandes, donde las interrelaciones y la complejidad sean mayores.
- Cree una visión clara, establezca objetivos comunes y compruebe que los demás los entienden y se comprometen a cumplirlos.
- Asuma un rol que requiera coordinar a personas de diferentes ubicaciones.
- Utilice programas informáticos que ayuden a la gestión y coordinación de proyectos.

### Aprovechando oportunidades

Identificando oportunidades de negocio;  
Generando ventas; Superando a los  
competidores



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75%  
del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Enseñe a los demás la manera de aprovechar nuevas oportunidades involucrándose en grupos profesionales o sectoriales (por ejemplo, haga presentaciones, contribuya con artículos en periódicos o boletines o escriba un blog).
- Estudie las tendencias en el mercado y sugiera posibles oportunidades para el desarrollo de productos o servicios.
- Pida referencias y recomendaciones y cree una lista de testimonios de clientes satisfechos.
- Aprenda de ofertas de proyectos que hayan sido rechazadas. Lleve a cabo una revisión completa del proceso y pida al cliente que le facilite su opinión.

## 20 áreas adicionales

### Explorando posibilidades

Desarrollando conceptos; Aplicando teorías; Identificando los principios subyacentes



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Cuando los compañeros de trabajo presenten sugerencias, procure crear un modelo coherente con ideas enlazadas en lugar de tratar cada una de ellas por separado.
- Pruebe conceptos y enfoques nuevos, comprobando cuáles funcionan, y procure incorporarlos a sus ideas en el futuro.
- Dedique tiempo a discutir con sus compañeros cómo pueden ponerse en marcha las teorías.
- Practique la comunicación de los aspectos claves de un concepto.

### Interactuando con los demás

Proyectando entusiasmo; Estableciendo contactos; Creando redes de contactos



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Procure involucrar a los miembros más introvertidos del equipo para tener acceso a todo el talento disponible.
- Involucre a los demás y genere entusiasmo hacia los logros del equipo.
- Piense en la manera de establecer el contacto para mejorar la relación: eventos, comidas de trabajo, etc.
- Asegúrese de crear contactos con un propósito y dedique tiempo a aquellas personas con quienes pueda existir un beneficio mutuo.

### Creando buena relación

Haciendo que los demás se sientan cómodos; Acogiendo cordialmente a los demás; Haciendo amigos



Relativamente alto

Rendimiento superior al del 75% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Asegúrese de que las habilidades sociales estén acompañadas de un contenido significativo.
- Considere el tipo de persona que se sentirá menos cómoda con su estilo y piense en cómo mejorar su acercamiento a estas personas.
- Antes de una reunión, piense en temas de conversación en los que haya un interés común.
- Expanda su red de contactos sociales con compañeros del mismo nivel y supervisores.

## 20 áreas adicionales

### Cumpliendo plazos

Cumpliendo con fechas límite; Respetando cronogramas; Finalizando tareas



### En la media

Rendimiento superior al del 60% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Automatice listas de tareas y recordatorios usando un calendario electrónico. Identifique oportunidades para mantener flujos de trabajo en paralelo o realizar tareas múltiples de manera simultánea.
- Utilice las fases de los proyectos para revisar el progreso de las tareas en función de los plazos establecidos y el presupuesto, pero también tenga en cuenta cómo se sienten los miembros del equipo o los clientes.
- Trabaje en proyectos en los que haya que tener en cuenta una interdependencia compleja a la hora de establecer la planificación.
- Predique con el ejemplo y sea visto como alguien que termina las tareas a tiempo.

### Documentando hechos

Escribiendo con fluidez; Comprendiendo argumentos lógicos; Recabando información



### En la media

Rendimiento superior al del 60% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Explore oportunidades para apoyar la redacción de sus documentos con una presentación apropiada de hechos y datos.
- Busque oportunidades para escribir participando en la redacción de, por ejemplo, boletines, material de marketing o formación, y pida que redactores y lectores valoren la calidad de su trabajo.
- Compruebe los aspectos que se tienen en cuenta al apoyar la opinión de otras personas. ¿Se han estudiado lo suficiente dichos aspectos? Analice si hay algún punto incierto o falta de confianza en su planteamiento.
- Dedique tiempo a la investigación de nuevas fuentes de información.

### Generando resultados

Trabajando con rapidez; Manteniendo la productividad; Realizando múltiples tareas simultáneamente



### En la media

Rendimiento superior al del 60% del grupo comparativo

#### Desarrollo de fortalezas

- Identifique los proyectos o tareas que sean menos urgentes y puedan completarse cuando otras tareas más importantes se hayan finalizado o pospuesto.
- Ofrézcase para realizar tareas que deban completarse a un ritmo muy rápido.
- Encuentre maneras de ser más productivo relegando actividades que no sean importantes y consuman tiempo.
- Trate de realizar dos tareas en paralelo.

## 20 áreas adicionales

### Tomando decisiones

Decidiendo qué acción tomar; Asumiendo responsabilidad; Ateniéndose a las decisiones



En la media

Rendimiento superior al del 40% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Antes de adoptar una decisión, cerciórese de que los interlocutores relevantes hayan sido consultados.
- Tenga en cuenta los plazos de tiempo. Si las decisiones pueden afectar a la entrega de un proyecto, procure tomarlas con la mayor antelación posible.
- Identifique las áreas en las que pueda asumir responsabilidad y tome las riendas del proceso o la tarea.
- Tome decisiones basadas en evidencia racional, de modo que su posición pueda justificarse en caso de ser cuestionada.

### Pensando en positivo

Siendo optimista; Recuperándose de los contratiempos; Proyectando alegría



En la media

Rendimiento superior al del 40% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Comience las conversaciones con los aspectos positivos y beneficiosos en lugar de los negativos y problemáticos.
- Comparta su tiempo con personas optimistas. Su entusiasmo y pasión pueden tener una influencia positiva en su actitud.
- Comience a ver los inconvenientes como oportunidades para aprender en lugar de experiencias completamente negativas.
- Sea natural e intente dar a los demás una imagen realista de entusiasmo y positivismo en lugar de parecer desinteresado o poco involucrado.

### Aceptando el cambio

Afrontando situaciones de cambio; Tolerando la incertidumbre; Adaptándose a los nuevos retos



En la media

Rendimiento superior al del 40% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Haga una lista de los posibles beneficios que podría generar el cambio propuesto.
- Procure tener una mayor flexibilidad en sus prácticas laborales.
- Reduzca la ambigüedad cuando sea posible. Encuentre áreas en las que falte claridad y busque la respuesta de forma activa.
- Entienda el cambio como una oportunidad para aumentar sus propias habilidades personales.

## 20 áreas adicionales

### Revisando

Encontrando errores; Asegurando precisión; Produciendo trabajo de alta calidad



En la media

Rendimiento superior al del 40% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Asuma la responsabilidad de su propio trabajo y aprenda de los errores del pasado. No espere que sean siempre los demás quienes revisen y corrijan los detalles.
- Utilice el corrector de ortografía y otras herramientas informáticas para detectar errores ortográficos, gramaticales o matemáticos, problemas de formato, etc.
- Revise minuciosamente la precisión de los hechos y las cifras.
- Propóngase hacerlo bien desde el principio. Supervise el nivel y la cantidad de correcciones detectadas por otros y procure reducirlas con el paso del tiempo.

### Desarrollando estrategias

Formando estrategias; Anticipando tendencias; Anticipando el futuro



En la media

Rendimiento superior al del 40% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Manténgase informado mediante casos prácticos sobre la implementación de estrategias y el cambio de rumbo de la actividad de negocio.
- Dedique tiempo a reflexionar sobre la manera en la que la estrategia corporativa será relevante para el puesto de trabajo, el equipo y la función.
- Reserve tiempo una vez al trimestre para revisar las posibilidades de futuro.
- Trate de adaptar las metas a corto o medio plazo a los objetivos a largo plazo.

### Trabajando en equipo

Trabajando participativamente; Fomentando las contribuciones del equipo; Involucrando a los demás en las decisiones



Relativamente bajo

Rendimiento superior al del 25% del grupo comparativo

#### Actividades de desarrollo

- Invierta tiempo en conocer a los miembros del equipo, sus roles y contribuciones.
- Asegúrese de incluir a todas las personas relevantes que podrían utilizar el producto o servicio.
- Reconozca los beneficios de poder considerar más de un punto de vista y reflexione sobre los aspectos positivos que pueden aportar las sugerencias de los demás.
- Asegúrese de que todas las partes implicadas tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista.



## 20 áreas adicionales

### Resolviendo conflictos

Calmando a quienes están molestos; Tratando con personas enfadadas; Resolviendo discusiones



Relativamente bajo

Rendimiento superior al del 25% del grupo comparativo

### Actividades de desarrollo

- Detecte desde el principio los posibles problemas que puedan surgir e involúcrese antes de que los demás se enfaden.
- Busque el momento oportuno para tratar con aquellos que estén disgustados.
- Empatice con las personas para que sientan que se les escucha y comprende.
- Comprenda el contexto de la discusión y escuche a ambas partes.