



Informe Experto Juan López



Evaluación del Desempeño

360

Contenidos

Introducción.....	3
Desglose del Perfil.....	4
Perfil de Comportamiento - Resolviendo problemas.....	5
Perfil de Comportamiento - Influenciando a la gente.....	7
Perfil de Comportamiento - Adaptando enfoques.....	9
Perfil de Comportamiento - Entregando resultados.....	11
Perfil de Capacidad - Razonamiento en el Trabajo.....	13
Resumen del Perfil.....	14
Perfil General de Comportamiento.....	15
Comentarios de los Evaluadores.....	16

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 la persona evaluada en estas áreas con otras personas, las respuestas se han comparado con 25 254 evaluaciones del desempeño 360 de un grupo internacional 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

Persona evaluada y Evaluadores

Los resultados proporcionados por la persona evaluada y por cada grupo de evaluadores en este informe aparecen reflejados con diferentes marcadores. El número de personas incluidas en cada grupo de evaluadores aparece a continuación entre paréntesis.

- Supervisor (1)
- Auto-evaluación (1)
- ◆ Compañero (3)
- ⬡ Subordinado (3)
- ▨ Otro (3)

Perfil de Comportamiento

El modelo global Wave® ofrece diferentes niveles de detalle. Cada uno de los grupos conductuales correspondientes al nivel superior del modelo es analizado en una página completa de este apartado ([Resolviendo problemas](#), [Influenciando a la gente](#), [Adaptando enfoques](#), [Entregando resultados](#)). Cada página se ha dividido en tres secciones, divididas a su vez en tres dimensiones. Este perfil ilustra los resultados basados en las 36 dimensiones del comportamiento.

Perfil de Capacidad

El Modelo de Capacidad de Saville Assessment consiste en un conjunto de capacidades ([Razonamiento en el Trabajo](#)) conformado por dos secciones, cada una de las cuales abarca a su vez tres dimensiones.

Resumen del Perfil

La primera parte del Resumen del Perfil abarca las valoraciones globales sobre: [Aplicando conocimientos especializados](#), [Alcanzando los objetivos](#) y [Demostrando potencial](#). La segunda parte indica el grado en el que la persona evaluada recibió valoraciones positivas o negativas en los diferentes grupos conductuales, en el grupo de capacidad así como sus valoraciones de rendimiento globales.

Perfil General de Comportamiento

Este Perfil muestra la puntuación combinada sobre la eficiencia en las 12 secciones y 36 dimensiones. Las puntuaciones combinadas se basan en el promedio de los resultados de los grupos de evaluadores. Las flechas indican los aspectos en los que existen diferencias en las valoraciones de las 12 secciones entre los evaluadores individuales.

Comentarios de los Evaluadores

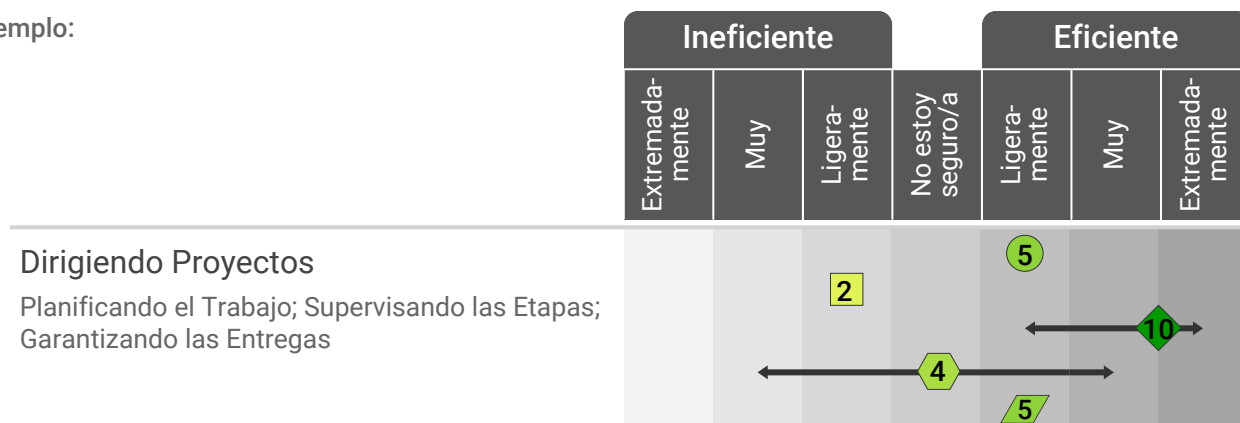
La última sección presenta los comentarios formulados por los diferentes evaluadores acerca del rendimiento laboral de Juan López.

Desglose del Perfil

Los resultados muestran las valoraciones en una escala que oscila desde "Extremadamente ineficiente" hasta "Extremadamente eficiente". Cada uno de los grupos de evaluadores aparece identificado por un marcador diferente, como se muestra en la página anterior.

La posición de cada marcador en la escala indica la valoración obtenida por la persona evaluada en las diversas áreas. Cuando existe una diferencia entre los evaluadores de un mismo grupo, ésta se refleja mediante flechas colocadas a ambos lados del marcador.

Ejemplo:



En el ejemplo anterior, la valoración del Supervisor de la persona evaluada fue ligeramente eficiente en el apartado "Dirigiendo Proyectos" y la valoración de Auto-evaluación de la persona evaluada resultó ligeramente ineficiente. Las valoraciones de Compañero oscilaron entre ligeramente eficiente hasta extremadamente eficiente y las valoraciones agregadas de Subordinado variaban desde muy ineficiente hasta muy eficiente. Por último, las valoraciones de Otro fueron de ligeramente eficiente.

Comparación con Otros:

Los resultados de la persona evaluada y de los evaluadores se comparan con los de otras personas que han completado previamente la evaluación y se presentan en una escala de 1 a 10 decatipos.

- | | |
|----------------------|---|
| 1 - Bajo en extremo | - Rendimiento superior al del 1% del grupo comparativo |
| 2 - Muy bajo | - Rendimiento superior al del 5% del grupo comparativo |
| 3 - Bajo | - Rendimiento superior al del 10% del grupo comparativo |
| 4 - Ligeramente bajo | - Rendimiento superior al del 25% del grupo comparativo |
| 5 - En la media | - Rendimiento superior al del 40% del grupo comparativo |
| 6 - En la media | - Rendimiento superior al del 60% del grupo comparativo |
| 7 - Ligeramente alto | - Rendimiento superior al del 75% del grupo comparativo |
| 8 - Alto | - Rendimiento superior al del 90% del grupo comparativo |
| 9 - Muy alto | - Rendimiento superior al del 95% del grupo comparativo |
| 10 - Alto en extremo | - Rendimiento superior al del 99% del grupo comparativo |

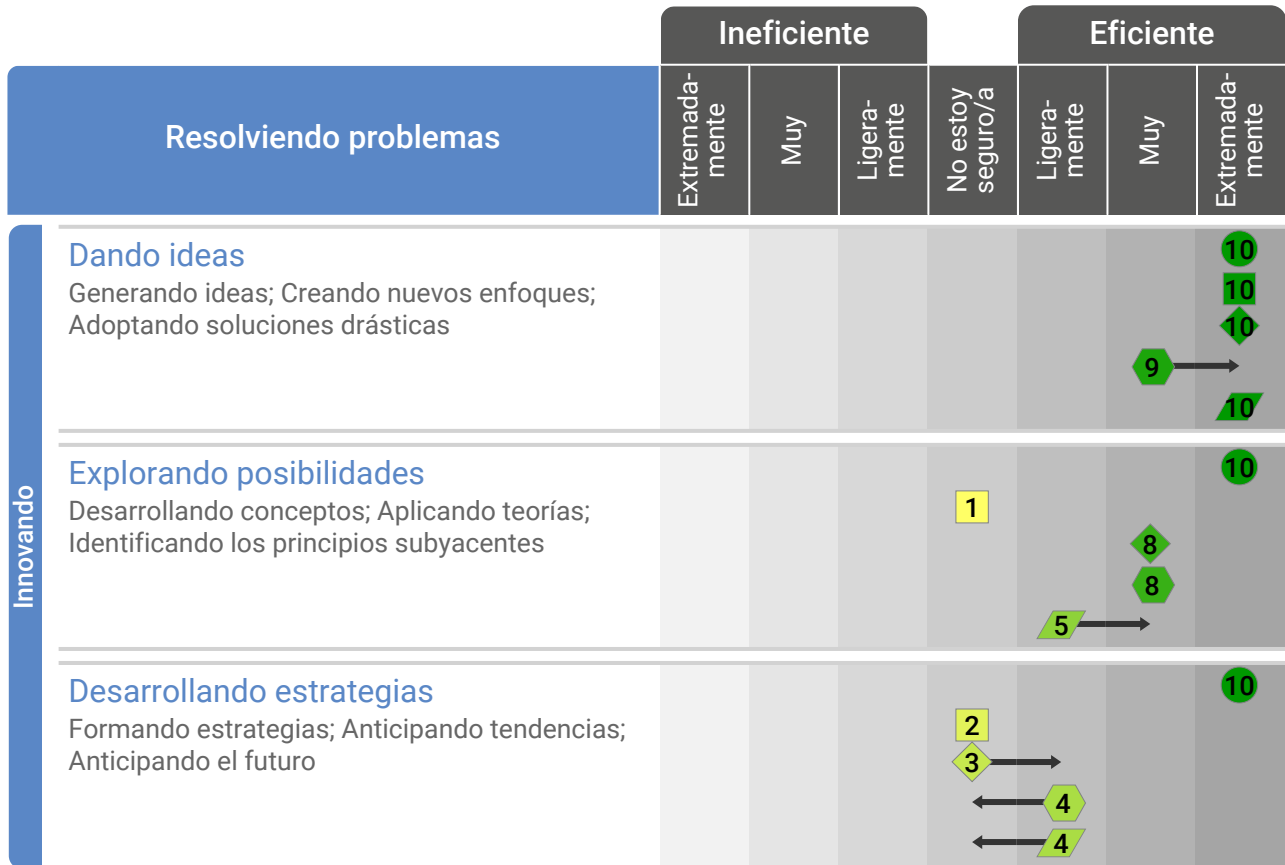
En el ejemplo anterior, la valoración del Supervisor de la persona evaluada en el apartado "Dirigiendo proyectos" se situó en la media en relación al grupo de comparación y la valoración del Auto-evaluación de la persona evaluada fue muy baja. Si se compara con el grupo de comparación, las valoraciones de Compañero resultaron extremadamente altas y las valoraciones agregadas del Subordinado ligeramente bajas. Por último, las valoraciones de Otro se situaban en la media en comparación con las de otras personas.

Perfil de Comportamiento - Resolviendo problemas

Resolviendo problemas		Ineficiente			Eficiente		
		Extremadamente	Muy	Ligeramente	No estoy seguro/a	Ligeramente	Muy
Evaluando los problemas	Examinando información Procesando información; Indagando; Encontrando soluciones					7 ← 8 → 2 8 →	10
	Documentando hechos Escribiendo con fluidez; Comprendiendo argumentos lógicos; Recabando información					7 7 4 → 3 7	
	Interpretando información Cuantificando; Utilizando las tecnologías; Evaluando información de forma objetiva					7 7 8 → 3 ← 10	
Investigando	Especializándose Aprovechando oportunidades de aprendizaje; Adquiriendo conocimientos y habilidades; Actualizando conocimientos especializados					7 7 7 7	10
	Siendo práctico Aplicando habilidades prácticas; Aprender haciendo; Aplicando el sentido común					2 1 → ← 1 8 →	6
	Aportando soluciones Mejorando constantemente las cosas; Identificando los elementos clave; Realizando juicios intuitivos					6 8 → 4 →	10 10

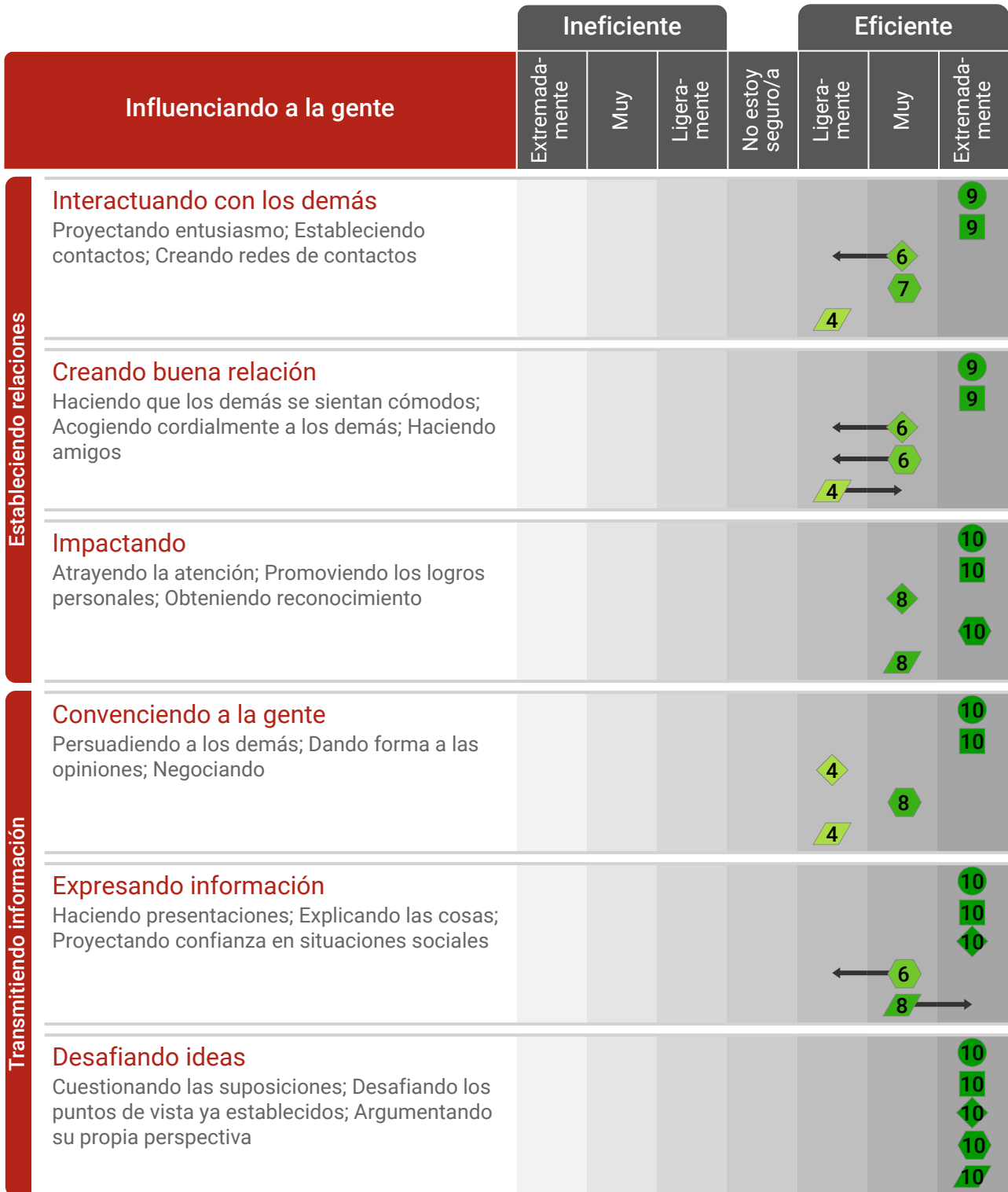
Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Comportamiento - Resolviendo problemas



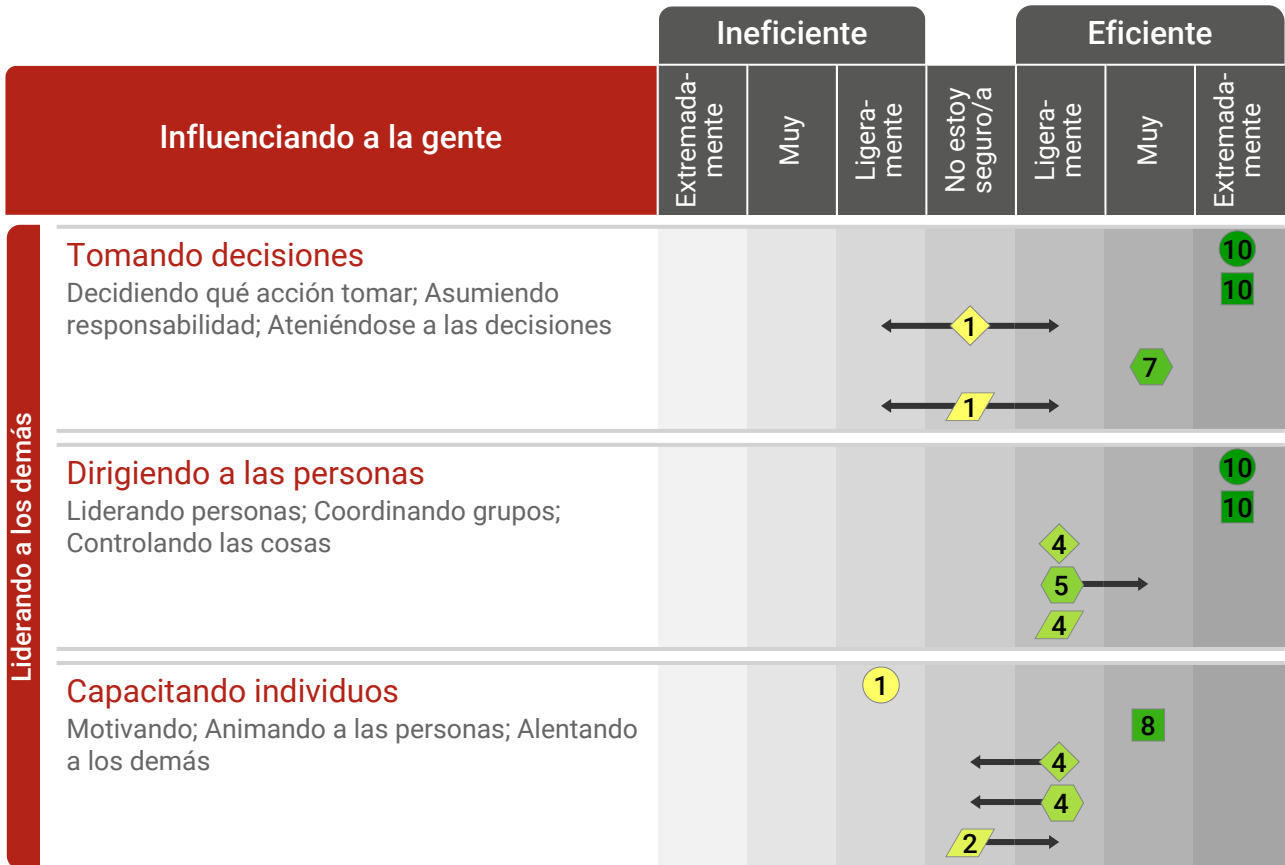
Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Comportamiento - Influenciando a la gente



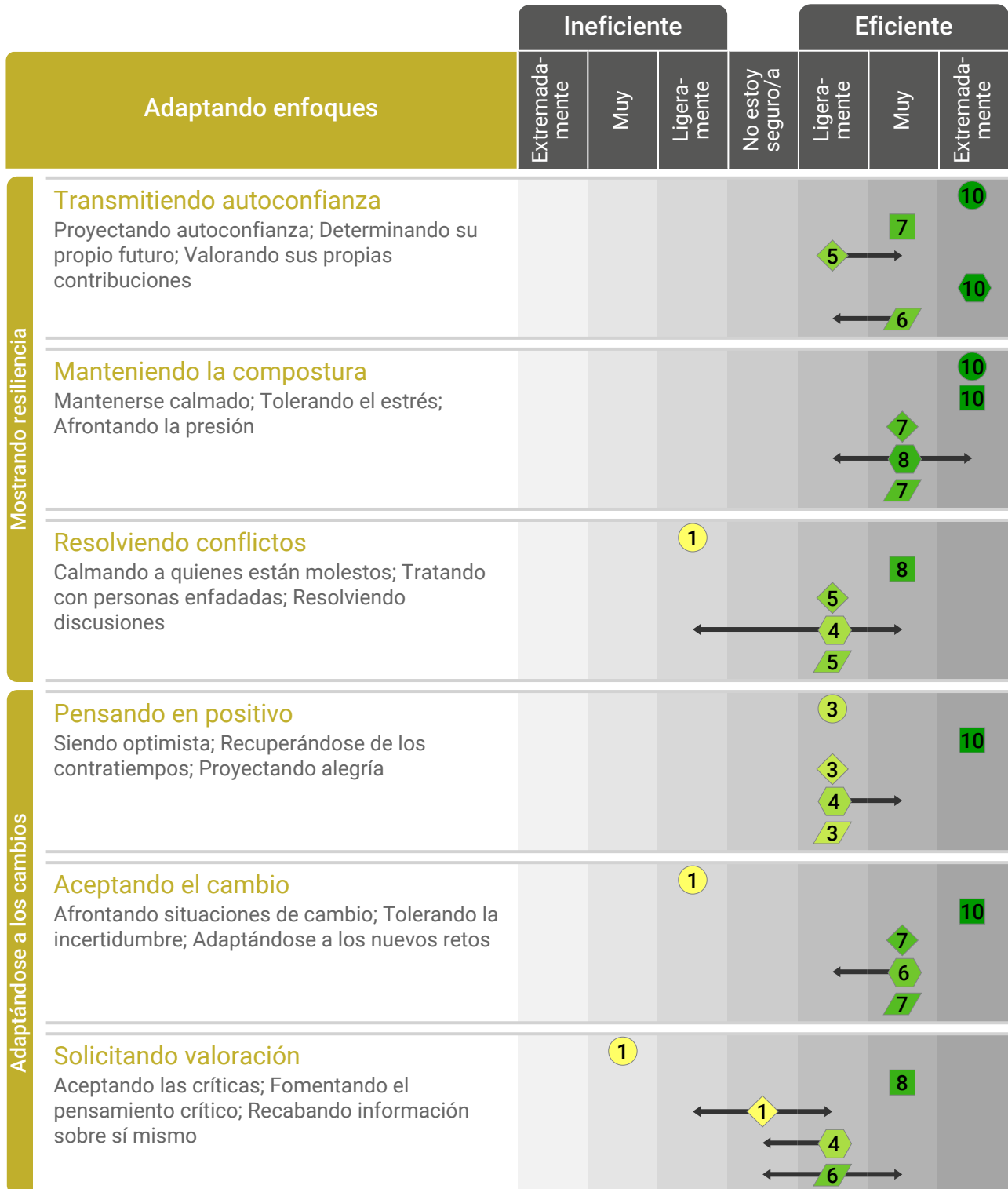
Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Comportamiento - Influenciando a la gente



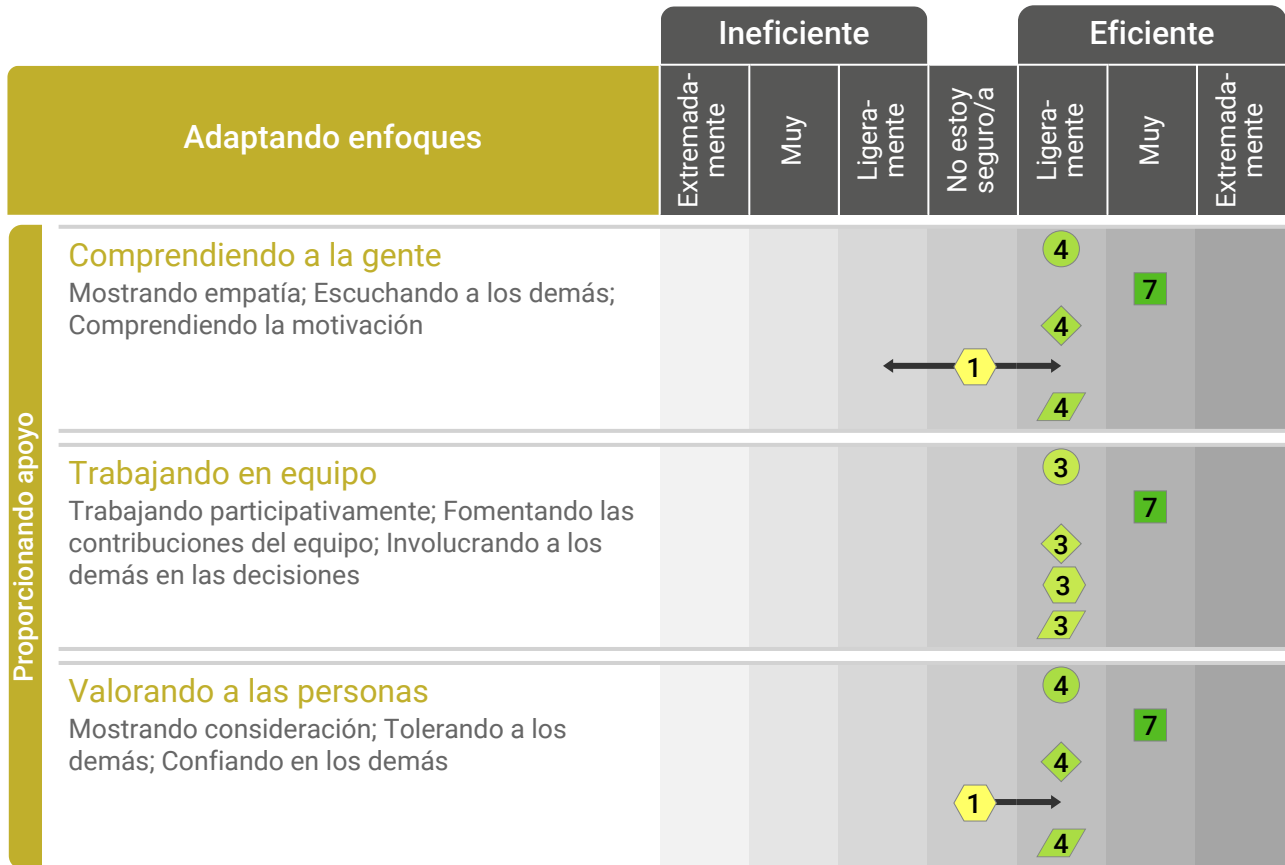
○ Supervisor □ Auto-evaluación ◊ Compañero ◈ Subordinado ◊ Otro

Perfil de Comportamiento - Adaptando enfoques



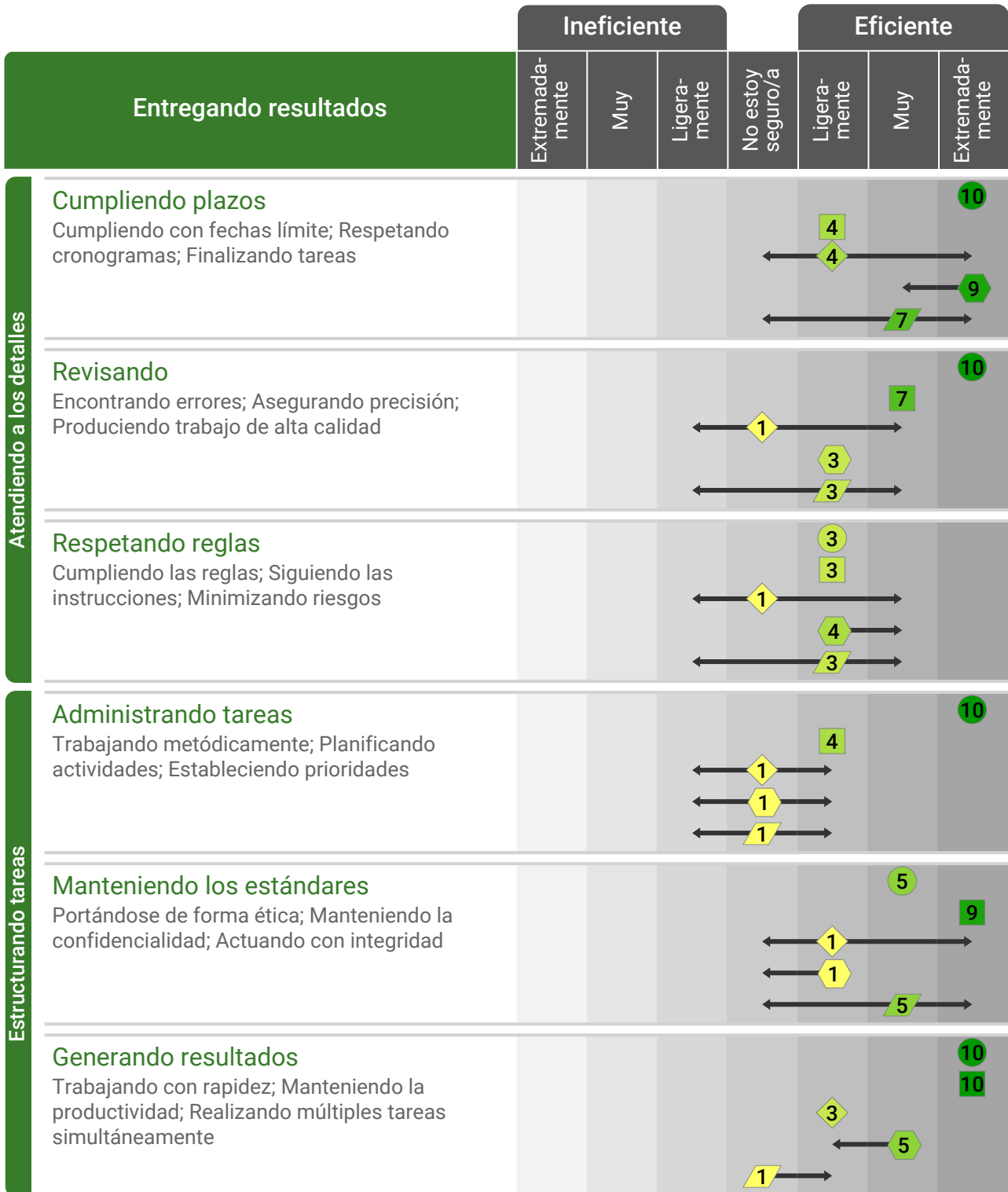
Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Comportamiento - Adaptando enfoques



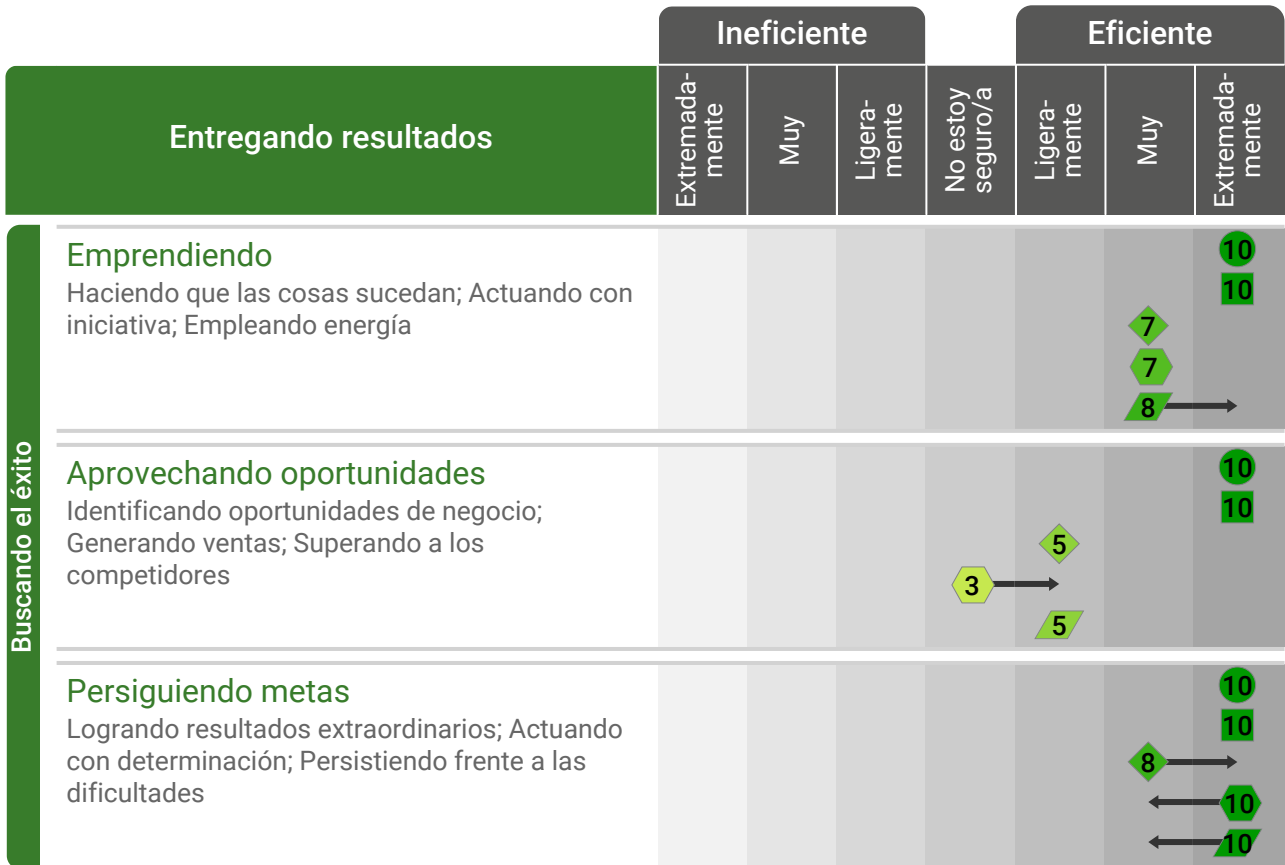
Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Comportamiento - Entregando resultados



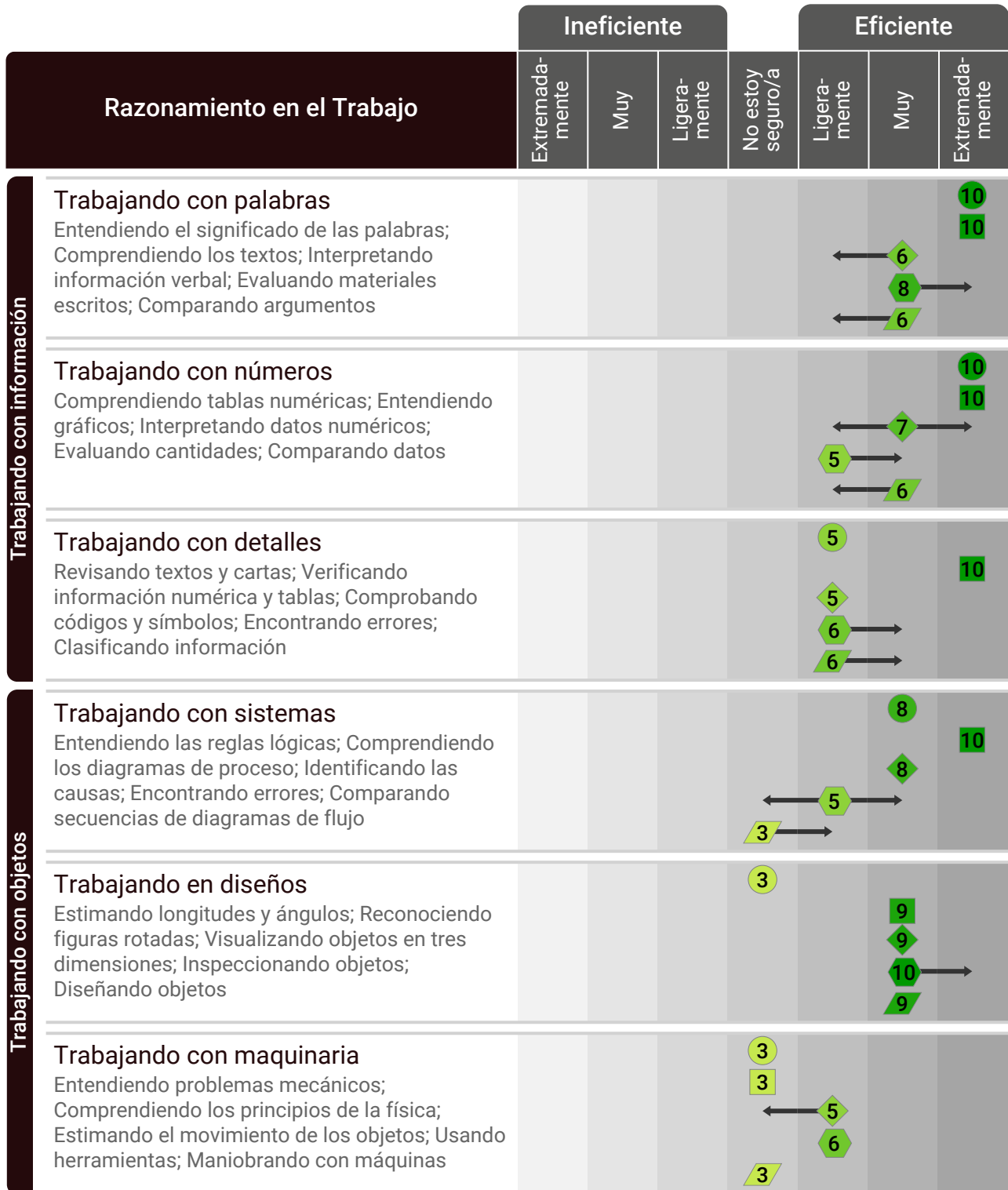
Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Comportamiento - Entregando resultados



Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil de Capacidad - Razonamiento en el Trabajo



Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Resumen del Perfil

Desempeño en el Trabajo		Ineficiente			Eficiente		
		Extremadamente	Muy	Ligeramente	No estoy seguro/a	Ligeramente	Muy
Global	Aplicando conocimientos especializados Usando conocimientos de experto; Aplicando habilidades especializadas; Compartiendo sus conocimientos específicos					7 7 8 8	9
	Alcanzando los objetivos Consiguiendo objetivos personales; Contribuyendo al logro de objetivos grupales; Contribuyendo al logro de las metas organizacionales					4 7 6	10 10
	Demostrando potencial Buscando progresar en su carrera; Demostrando capacidad requerida para puestos de alto nivel; Mostrando potencial para ser promocionado					5 5	7 10 10
Total	Valoración total del perfil de comportamiento Resumen de la valoración de las 36 dimensiones del comportamiento, obtenida integrando las respuestas de todos los evaluadores. Éste refleja tanto el rendimiento de la persona evaluada como la indulgencia de los evaluadores					5 5 5	7 8
	Valoración total del perfil de capacidad Resumen de la valoración de las 6 dimensiones de capacidad, obtenida integrando las respuestas de todos los evaluadores. Éste refleja tanto el rendimiento de la persona evaluada como la indulgencia de los evaluadores					6 7 7 6	9
	Valoración global total Resumen de la valoración de las 3 dimensiones globales del desempeño, obtenida integrando las respuestas de todos los evaluadores. Éste refleja tanto el rendimiento de la persona evaluada como la indulgencia de los evaluadores					6 7 6	10 10

Supervisor
 Auto-evaluación
 Compañero
 Subordinado
 Otro

Perfil General de Comportamiento

		Ineficiente			Eficiente			
		Extremadamente	Muy	Ligeramente	No estoy seguro/a	Ligeramente	Muy	Extremadamente
Resolviendo problemas	Evaluando los problemas Examinando información (7); Documentando hechos (6); Interpretando información (7)					← 7		
	Investigando Especializándose (8); Siendo práctico (3); Aportando soluciones (8)					← 7		
	Innovando Dando ideas (10); Explorando posibilidades (7); Desarrollando estrategias (5)					← 8 →		
Influenciando a la gente	Estableciendo relaciones Interactuando con los demás (7); Creando buena relación (7); Impactando (10)					← 8 →		
	Transmitiendo información Convenciendo a la gente (8); Expresando información (9); Desafiando ideas (10)						→ 10	
	Liderando a los demás Tomando decisiones (5); Dirigiendo a las personas (7); Capacitando individuos (3)					← 5 →		
Adaptando enfoques	Mostrando resiliencia Transmitiendo autoconfianza (8); Manteniendo la compostura (8); Resolviendo conflictos (4)					← 7 →		
	Adaptándose a los cambios Pensando en positivo (5); Aceptando el cambio (5); Solicitando valoración (2)					← 4 →		
	Proporcionando apoyo Comprendiendo a la gente (4); Trabajando en equipo (4); Valorando a las personas (4)					← 4 →		
Entregando resultados	Atendiendo a los detalles Cumpliendo plazos (6); Revisando (5); Respetando reglas (3)					← 5 →		
	Estructurando tareas Administrando tareas (3); Manteniendo los estándares (4); Generando resultados (6)					← 4 →		
	Buscando el éxito Emprendiendo (9); Aprovechando oportunidades (7); Persiguiendo metas (10)						→ 9	

Comentarios de los Evaluadores

Juan debe seguir así en...

- Supervisor1: generar ideas y maneras nuevas de hacer las cosas para ayudar al progreso y el crecimiento del negocio. El impulso y la energía de Juan motivan a los demás a aspirar a objetivos más ambiciosos.
- Auto-
evaluación1: No se formuló ningún comentario
- Compañero1: Juan cuenta con ideas originales y excelentes que han sido fundamentales para que la empresa obtenga algunos clientes importantes. Tiene un gran talento para valorar un producto o servicio de una forma única pero apropiada.
- Compañero2: Aprovechar el talento creativo de la empresa y afrontar de manera efectiva las preocupaciones y reacciones negativas de las personas contrarias al cambio.
- Compañero3: Su gran bagaje y experiencia es un recurso para la empresa y sus compañeros valoran enormemente su habilidad para resolver problemas complejos.
- Subordinado1: Juan posee una gran creatividad y siempre ofrece una amplia variedad de información y conocimientos en las reuniones de los proyectos.
- Subordinado2: Juan posee un conjunto de habilidades extenso y variado. Juan ofrece ideas innovadoras para proyectos nuevos y cuenta con una agilidad que garantiza una alta calidad en la ejecución de estos proyectos durante la etapa final.
- Subordinado3: No se formuló ningún comentario
- Otro1: Su deseo de cuestionar las cosas e impulsar el cambio a pesar de las adversidades, lo que no siempre es bien recibido, pero es necesario para el crecimiento del negocio.
- Otro2: No se formuló ningún comentario
- Otro3: Establecer una amplia red de contactos de manera interna y externa.

Comentarios de los Evaluadores

Juan debe hacer menos...

- Supervisor1: En ocasiones la pasión por una idea de Juan puede traducirse en ser menos receptivo/a a otras ideas o maneras de hacer las cosas. Juan no duda a la hora de cuestionar u oponerse a una idea, lo que puede llevar a que ciertas personas se sientan incómodas a la hora de proponer sugerencias alternativas.
- Auto-evaluación1: No se formuló ningún comentario
- Compañero1: El gran entusiasmo de Juan a menudo se aprecia como una manera de imponerse y reprimir la creatividad y habilidades de los demás. Compañeros y clientes nuevos pueden percibir la firme convicción de Juan en determinados proyectos como arrogante, lo que puede hacer que terminen alejándose de su postura.
- Compañero2: Ser autoritario/a y reticente a escuchar las sugerencias de los demás.
- Compañero3: No se formuló ningún comentario
- Subordinado1: No se formuló ningún comentario
- Subordinado2: Aunque la delegación sea parte un sistema jerárquico de gestión, Juan suele culpar a los miembros del equipo cuando no se obtienen los resultados esperados. Es importante que Juan, en su función de supervisor/a, comprenda la dinámica del equipo para aumentar la solidaridad entre los miembros en lugar de reducirla.
- Subordinado3: Culpar a los demás cuando los proyectos no se entreguen a tiempo o según lo planificado. Esto suele suceder porque Juan promete demasiado y no comprueba las prioridades del equipo en otros trabajos antes de comprometerse con los plazos de un proyecto.
- Otro1: No se formuló ningún comentario
- Otro2: No se formuló ningún comentario
- Otro3: Reaccionar de manera negativa a los comentarios

Comentarios de los Evaluadores

Juan necesita mejorar en...

- Supervisor1: centrarse más en liderar y motivar al equipo, comprender sus necesidades y apoyarlo para conseguir los objetivos colectivos. Esto ayudará a que Juan consiga un mayor éxito personal. Aprovechar los comentarios para mejorar aún más como líder en lugar de percibirlos como una crítica.
- Auto-
evaluación1: No se formuló ningún comentario
- Compañero1: Juan es una persona muy creativa y puede pasar por alto las implicaciones económicas y comerciales de ideas nuevas, lo que puede impactar en el equipo y en la empresa de una manera más amplia.
- Compañero2: Escuchar más durante las reuniones en lugar de pensar sobre lo que desea decir a continuación. Encontrar maneras de demostrar a los demás que sus opiniones cuentan.
- Compañero3: No se formuló ningún comentario
- Subordinado1: Animar más al equipo y valorar su trabajo, organizar reuniones con frecuencia para conocer la situación del equipo y comprender mejor los problemas que puedan surgir.
- Subordinado2: Juan no siempre es consciente del impacto en la obtención de recursos a la hora de presentar ideas nuevas al equipo. Así pues, sería positivo desarrollar aún más sus conocimientos comerciales.
- Subordinado3: Juan necesita asumir una mayor responsabilidad en la toma de decisiones del equipo y no culpar a los demás cuando se encuentre bajo supervisión.
- Otro1: Estar más dispuesto a pedir opinión en las primeras etapas a los grupos de interés que aportan bagaje y experiencia en áreas de conocimiento distintas de las de Juan. Esto evitará que se generen problemas críticos en etapas posteriores del proyecto.
- Otro2: Centrarse más en la estrategia a largo plazo y la viabilidad comercial de diferentes soluciones.
- Otro3: Atención al detalle. Dedicar más tiempo a la planificación puede evitar problemas en los plazos de un proyecto.