



# Informe de desarrollo Juan López



Estilos

Profesionales

# 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 la evaluación de Estilos de Wave®, que explora las motivaciones, preferencias, necesidades y talento de un individuo en áreas de trabajo relevantes.

Los resultados se basan en una comparación realizada con un grupo internacional de más de 24.000 profesionales y mandos intermedios.

Dado que el cuestionario es una autoevaluación, los resultados reflejan las percepciones del propio individuo. Nuestra amplia investigación ha demostrado que indica de forma válida el desempeño en el lugar de trabajo. Sin embargo, es importante tener en cuenta la naturaleza subjetiva de la percepción del individuo a la hora de interpretar la información.

Se debe recordar que la información contenida en este informe es estrictamente confidencial, debiéndose custodiar en un lugar seguro.

Es probable que, dependiendo de las circunstancias, el contenido de este informe refleje con fiabilidad la percepción del individuo durante un período de 12 a 24 meses.

El informe se generó utilizando los sistemas informáticos de Saville Assessment. Los resultados provienen del análisis de la evaluación realizada y de las respuestas dadas al 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 de Saville Assessment, a sus agentes y clientes autorizados.

# 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 este motivo, se incluyen consejos de desarrollo para mejorar el desempeño en estas competencias. El informe muestra actividades de desarrollo en las dimensiones de competencia con puntuaciones de 1 a 5, es decir, de extremadamente bajas a bajas.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Dando ideas

Generando ideas; Creando nuevos enfoques;  
Adoptando soluciones drásticas



Extremadamente alto  
potencial superior que el 99% del  
grupo de comparación

### 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 potencial superior que el 99% del grupo de comparación

### 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)

### Tomando decisiones

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



Extremadamente alto potencial superior que el 99% del grupo de comparación

### Desarrollo de fortalezas

- Busque siempre decisiones y planes de acción en las reuniones.
- Anime a las personas a tomar decisiones y a comprometerse con las acciones. Oriente el debate para llegar a una conclusión.
- Invierta más recursos en las tareas que tengan el mayor impacto y beneficio.
- Consiga el compromiso y apoyo de otros antes de tomar decisiones importantes.

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

- ¿Existe el riesgo de que le perciban como una persona demasiado autoritaria al trabajar en grupo o equipo? ACCIÓN: Designe a otras personas para que dirijan algunas reuniones y establezcan planes de acción.
- ¿Existe el riesgo de tomar las decisiones antes de que sus compañeros estén listos para implementarlas? ACCIÓN: Conceda tiempo a sus compañeros para que consideren las implicaciones de una decisión y la forma de implementarla correctamente.
- Evite participar demasiado en las áreas que sean responsabilidad de otras personas. ACCIÓN: Respete los límites de las funciones de otras personas y céntrese en sus responsabilidades.
- Recuerde que aquellos que se perciben como obstinados también pueden considerarse como carentes de objetividad. ACCIÓN: Recapacite y compruebe si existe el riesgo de que se tomen decisiones basadas en opiniones o actitudes personales, y no en criterios relevantes.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Aportando soluciones

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



Extremadamente alto  
potencial superior que el 99% del  
grupo de comparación

### 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.

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Explorando posibilidades

Desarrollando conceptos; Aplicando teorías;  
Identificando los principios subyacentes



### Muy alto

potencial superior que el 95% del  
grupo de comparación

### 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.

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

- Tenga cuidado de no analizar demasiadas posibilidades y, por lo tanto, no ser claro con los demás. ACCIÓN: Procure presentar la información de manera precisa y sencilla. Céntrese en cada aspecto por separado.
- Tenga cuidado de no involucrarse demasiado en ideas y modelos que no se conviertan en aplicaciones prácticas para posibles usuarios o clientes. ACCIÓN: Centre su atención en los beneficios prácticos y comerciales de las sugerencias a los usuarios.
- ¿Sus compañeros de trabajo perciben que su capacidad para formular teorías les distrae, sobre todo cuando los plazos de entrega son muy ajustados? ACCIÓN: Respete las fechas de entrega de los demás y piense en el momento adecuado para formular teorías y conceptos.
- ¿Es posible que su amplio conocimiento le lleve a veces a centrarse en aspectos que tan solo revisten interés para las personas especializadas en ese ámbito? ACCIÓN: No descuide los aspectos importantes para aquellos que compren o vendan un producto o servicio por preocuparse por los detalles técnicos.



## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Persiguiendo metas

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



### Muy alto

potencial superior que el 95% del grupo de comparación

### 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)

### Desarrollando estrategias

Formando estrategias; Anticipando tendencias;  
Anticipando el futuro



### Muy alto

potencial superior que el 95% del  
grupo de comparación

#### Desarrollo de fortalezas

- Incorpore estrategias y reflexiones sobre la aplicación efectiva de las estrategias.
- Compare las estrategias utilizadas por diferentes organizaciones en el mismo sector.
- Compare los cambios en su sector o área funcional con el que hayan sufrido otras empresas.
- Trate de conocer mejor el funcionamiento de la organización y procure trabajar en departamentos diferentes.

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

- ¿Puede ser que centrarse en una estrategia a largo plazo esté sacrificando el presente? ACCIÓN: Alterne entre práctica y estrategia cuando sea posible, y no permita que una de ellas domine a la otra.
- ¿Su enfoque estratégico puede llevar a crear estrategias consultando poco o nada a los demás? ACCIÓN: Compruebe el enfoque estratégico con personas experimentadas.
- ¿Es posible que sus pronósticos sobre lo que es tendencia sean parcial o totalmente incorrectos? ACCIÓN: Prepárese a tener que justificar pronósticos para el futuro y considere las diferentes posibilidades asociadas a un enfoque estratégico.
- ¿Es correcta su visión del futuro? Recuerde que la mayoría de los líderes que se equivocaron pensaron en el momento que su visión era la correcta. ACCIÓN: Considere con frecuencia si no se le ha dado suficiente importancia a un aspecto en particular (por ejemplo, nuevas tecnologías o una posible normativa nueva).

## Fortalezas principales (Primeras 8)

### Aprovechando oportunidades

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



Alto

potencial superior que el 90% del  
grupo de comparación

### 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.

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

- Evite gastar más tiempo o energía en buscar nuevas oportunidades que en lidiar con las necesidades existentes. ACCIÓN: Trate de no distraerse con el encanto que puedan tener las nuevas oportunidades si ello afecta a otras tareas.
- ¿Es posible que centrarse demasiado en perseguir una o dos oportunidades grandes que nunca parecen conseguirse se traduzca en dejar a un lado oportunidades que tienen más posibilidades de completarse? ACCIÓN: Cuestione con frecuencia dónde destinar su tiempo y esfuerzo para alcanzar los mejores resultados.
- ¿Cómo afecta su enfoque en la próxima venta importante al desarrollo de cuentas a largo plazo? ACCIÓN: Tenga como objetivo desarrollar relaciones más duraderas con los clientes mediante una sólida gestión de cuentas, un servicio superior y una excelente ejecución.
- ¿Se canaliza siempre adecuadamente su espíritu competitivo? ACCIÓN: Asegúrese de que esa energía competitiva se dirija de forma externa en lugar de canalizarla hacia miembros del equipo u otros departamentos.

## Posibles áreas de mejora (Últimas 8)

### Administrando tareas

Trabajando metódicamente; Planificando actividades; Estableciendo prioridades



Extremadamente bajo potencial superior que el 1% del grupo de comparación

#### 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.

### Respetando reglas

Cumpliendo las reglas; Siguiendo las instrucciones; Minimizando riesgos



Extremadamente bajo potencial superior que el 1% del grupo de comparación

#### 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.

### Cumpliendo plazos

Cumpliendo con fechas límite; Respetando cronogramas; Finalizando tareas



Muy bajo potencial superior que el 5% del grupo de comparación

#### Actividades de desarrollo

- Haga una lista de las actividades necesarias para completar un proyecto. Registre las tareas completadas.
- Divida los plazos generales del proyecto en intervalos más cortos para comprobar el progreso y los procesos de forma habitual.
- Cree una planificación clara que indique "quién, cuándo y dónde" para cada actividad, ajustando el programa con frecuencia.
- Sea disciplinado a la hora de finalizar tareas incompletas.

## Posibles áreas de mejora (Últimas 8)

### Trabajando en equipo

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



Muy bajo

potencial superior que el 5% del grupo de comparación

#### 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.

### Manteniendo los estándares

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



Muy bajo

potencial superior que el 5% del grupo de comparación

#### 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.

### Revisando

Encontrando errores; Asegurando precisión; Produciendo trabajo de alta calidad



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

#### 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.

## Posibles áreas de mejora (Últimas 8)

### Valorando a las personas

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



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

#### 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.

### Comprendiendo a la gente

Mostrando empatía; Escuchando a los demás; Comprendiendo la motivación



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

#### 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.

## 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

### Examinando información

Procesando información; Indagando;  
Encontrando soluciones



Alto

potencial superior que el 90% del  
grupo de comparación

### 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.

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

- ¿Hay ocasiones en las que se prioriza el análisis sacrificando la toma de decisiones? ACCIÓN: Compruebe que el análisis favorece el proceso de toma de decisiones en lugar de ralentizarlo.
- Las personas muy analíticas corren el riesgo de verse inmersas en grandes volúmenes de información. ACCIÓN: Resista la tentación de volver a efectuar el análisis. Tenga presente el objetivo del análisis.
- ¿Es posible que formular demasiadas preguntas aclaratorias pueda, en ocasiones, ralentizar el proceso? ACCIÓN: Esté preparado para dejar de formular preguntas y tenga en cuenta que habrá ocasiones en las que la información estará incompleta.
- ¿Es posible que un enorme deseo por encontrar la solución se traduzca en invertir energía en problemas de menor importancia? ACCIÓN: Recuerde comparar el tiempo dedicado a problemas con la importancia que tengan en el plan general.

## 20 áreas adicionales

### Convenciendo a la gente

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



### Alto

potencial superior que el 90% del grupo de comparación

#### 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.

## 20 áreas adicionales

### Impactando

Atrayendo la atención; Promoviendo los logros personales; Obteniendo reconocimiento



### Alto

potencial superior que el 90% del grupo de comparación

#### 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.

## 20 áreas adicionales

### Emprendiendo

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



### Alto

potencial superior que el 90% del grupo de comparación

#### 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 de 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.

## 20 áreas adicionales

### Dirigiendo a las personas

Liderando personas; Coordinando grupos;  
Controlando las cosas



Alto

potencial superior que el 90% del grupo de comparación

#### 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.

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

- Procure no decir a los demás cómo tienen exactamente que hacerlo todo. ACCIÓN: Establezca objetivos claros y oriente a los empleados hacia la consecución de objetivos sin ser demasiado autoritario.
- Una alta predisposición a tomar el control puede suplantar el liderazgo de otras personas menos autoritarias. ACCIÓN: Evite controlar “de manera automática” las situaciones nuevas.
- Tenga cuidado de no delegar hasta el punto de renunciar a la tarea. ACCIÓN: ¿Es necesario identificar los objetivos principales, retomar el control y aclarar las tareas de cada persona?
- Procure no microgestionar demasiadas tareas. ACCIÓN: Pida a otra persona que revise los detalles cuando sea conveniente.

### Transmitiendo autoconfianza

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



Relativamente alto

potencial superior que el 75% del grupo de comparación

#### 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.

## 20 áreas adicionales

### Pensando en positivo

Siendo optimista; Recuperándose de los contratiempos; Proyectando alegría



Relativamente alto

potencial superior que el 75% del grupo de comparación

#### Desarrollo de fortalezas

- Involucre a los compañeros que se muestren menos positivos y ayúdeles a ver los beneficios de los planes propuestos.
- Acepte que los gestores de proyectos y analistas de riesgos pueden no ser especialmente optimistas. Trabaje junto a ellos de una manera constructiva.
- Predique con el ejemplo. Enseñe a los demás la manera de aprender de la experiencia y pasar a otros asuntos rápidamente.
- Ayude a crear un ambiente positivo y productivo para el equipo.

### Manteniendo la compostura

Mantenerse calmado; Afrontando la presión; Tolerando el estrés



Relativamente alto

potencial superior que el 75% del grupo de comparación

#### 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.
- Busque trabajar en roles con múltiples funciones y requisitos complejos.
- 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.

### Especializándose

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



En la media

potencial superior que el 60% del grupo de comparación

#### 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.

## 20 áreas adicionales

### Aceptando el cambio

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



En la media

potencial superior que el 60% del grupo de comparación

#### Desarrollo de fortalezas

- Considere las posibilidades para trabajar en proyectos de cambio o transformación.
- Participe a la hora de planificar cómo se comunican los cambios.
- Procure involucrarse en aspectos con los que esté menos familiarizado. Por ejemplo, opciones de start-up o partes nuevas de la empresa.
- Tome responsabilidades nuevas y diferentes.

### Documentando hechos

Escribiendo con fluidez; Comprendiendo argumentos lógicos; Recabando información



En la media

potencial superior que el 60% del grupo de comparación

#### 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.

### Interpretando información

Cuantificando; Utilizando las tecnologías; Evaluando información de forma objetiva



En la media

potencial superior que el 60% del grupo de comparación

#### 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.

## 20 áreas adicionales

### Expresando información

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



En la media

potencial superior que el 60% del grupo de comparación

### 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."

### Capacitando individuos

Motivando; Animando a las personas; Alentando a los demás



En la media

potencial superior que el 40% del grupo de comparación

### 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.

### Interactuando con los demás

Proyectando entusiasmo; Estableciendo contactos; Creando redes de contactos



En la media

potencial superior que el 40% del grupo de comparación

### Actividades de desarrollo

- Decida con quién mantener un contacto regular y cerciőrese de haber mantenido una conversación con ellos la semana o el mes pasado.
- Elogie y felicite a compañeros que lo hayan hecho bien.
- Intente establecer cada mes dos contactos de trabajo nuevos.
- Participe en una organización o asociación para asumir un rol activo en acontecimientos de carácter local.



## 20 áreas adicionales

### Generando resultados

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



Relativamente bajo

potencial superior que el 25% del grupo de comparación

#### Actividades de desarrollo

- Trabaje para estimar con precisión el tiempo necesario para completar tareas y actividades diarias. Aproveche los momentos de menos actividad para ayudar a compañeros, trabajar en tareas especiales o como desarrollo personal.
- Avance más rápido manteniéndose centrado y evitando interacciones prolongadas con los demás que sean innecesarias.
- Establezca metas de productividad claras, supervise el desempeño y haga ajustes hasta que se mantengan niveles satisfactorios de productividad con el paso del tiempo.
- Reserve un espacio de tiempo para centrarse en las tareas más importantes, evitando llamadas telefónicas y correos electrónicos.

### Siendo práctico

Aplicando habilidades prácticas; Aprendiendo haciendo; Aplicando el sentido común



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

#### 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.

### Resolviendo conflictos

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



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

#### 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.

## 20 áreas adicionales

### Solicitando valoración

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



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

### 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.

### Creando buena relación

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



Bajo

potencial superior que el 10% del grupo de comparación

### Actividades de desarrollo

- Formule preguntas abiertas. Anime a los demás a hablar sobre sí mismos.
- Observe cómo actúan los anfitriones experimentados. Fíjese en cómo crean un clima positivo.
- Busque a los nuevos trabajadores de la empresa y asegúrese de presentarse.
- Fomente actividades sociales fuera del ámbito de trabajo. Busque oportunidades para formar parte de grupos y probar actividades nuevas.