

# ManagerView/360

## INFORME DE RETROALIMENTACIÓN

Chris Sample

5/3/01

El informe de retroalimentación está basado en:

1 Sí mismo

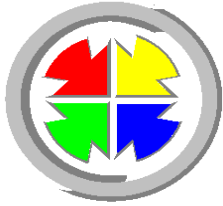
7 Subordinados

1 Supervisor

ManagerView/360 es un instrumento diseñado para proporcionar un foco del desarrollo sobre fuerzas de habilidad de dirección específicas y necesidades del desarrollo. Esto no debería ser usado como la fuente exclusiva de información acerca de decisiones de personal que incluyen la selección de empleado, la apreciación de funcionamiento, la revisión de sueldo, o la terminación.



Producido por ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DIMENSIONS



# ManagerView/360™

Comportamientos Observados Con Más Frecuencia

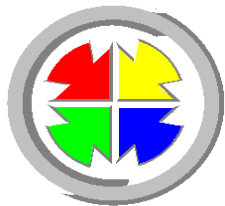
Full-Court Press, Inc.

Chris Sample

05/03/2001

Estos comportamientos fueron identificados por subordinados y supervisor en ManagerView/360 como sus áreas de excelencia. Estos han sido organizados por orden de rango y representan sus comportamientos más frecuentes.

Resultados	Comportamientos	Factores del desempeño
5.63	Considera las consecuencias de las decisiones.	Toma de Decisión
5.63	Establece mecanismos efectivos para asegurar que el trabajo se lleve a cabo a tiempo y con alta calidad.	Control Administrativo
5.50	Recopila y utiliza información disponible para entender y solucionar asuntos y problemas de la organización.	Análisis Estratégico de Problemas
5.50	Crea oportunidades para ser innovador y para crear ideas y conceptos nuevos.	Análisis Estratégico de Problemas
5.38	Crea y considera múltiples soluciones para un problema.	Análisis Estratégico de Problemas
5.38	Solicita y valora los pensamientos, opiniones e ideas de los empleados.	Participación/Involucración del Empleado
5.38	Utiliza la comunicación escrita efectiva y apropiadamente.	Comunicación Escrita
5.25	Se resiste a actuar de manera defensiva y mantiene la mente abierta cuando otros están en desacuerdo.	Negociación/Manejo de Conflictos
5.25	Comparte éxitos y discute el desempeño eficaz con otros.	Reconocimiento/Recompensa Por el Desempeño
5.25	Estimula a los empleados a prepararse y participar en las reuniones para revisar la evaluación del desempeño.	Examen/Evaluación del Desempeño
5.25	Escribe de manera lógica y organizada.	Comunicación Escrita



# ManagerView/360™

## Comportamientos Observados Con Menos Frecuencia

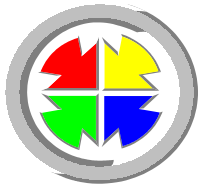
Full-Court Press, Inc.

Chris Sample

05/03/2001

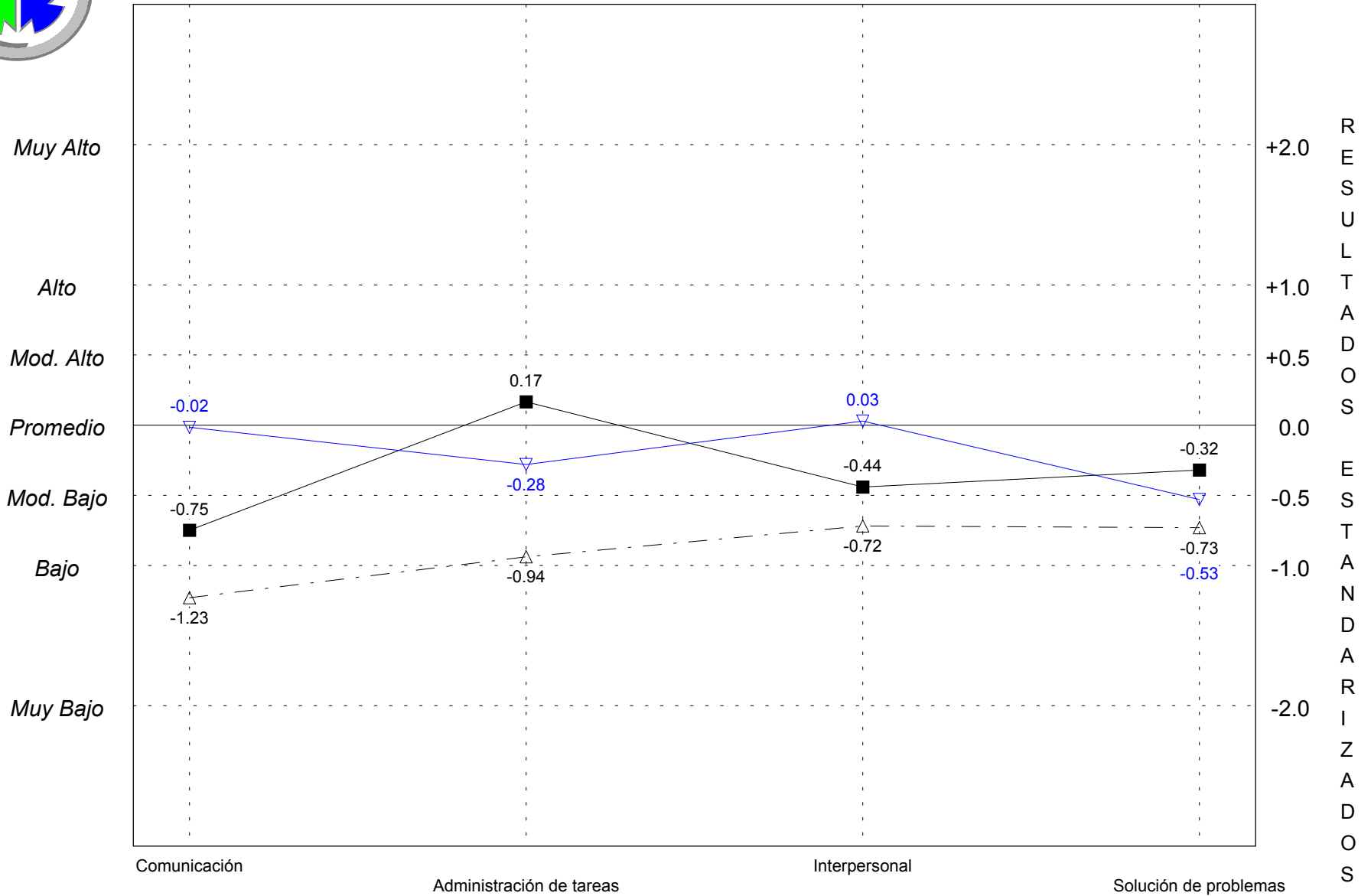
Los siguientes comportamientos fueron identificados por subordinados y supervisor en ManagerView/360 como posibles áreas de desarrollo. Estos han sido organizados por orden de rango y representan sus comportamientos menos frecuentes. Le sugerimos que preste atención a estos comportamientos y concentre su plan de acción en los mismos.

Resultados	Comportamientos	Factores del desempeño
2.50	Fomenta un clima en el que los empleados se sienten con la libertad para compartir abiertamente sus ideas y sentimientos.	Retroalimentación En Doble Dirección
2.63	Durante el curso de las reuniones para la evaluación del empleado, se centra sobre las fortalezas del desempeño y las áreas por desarrollar.	Examen/Evaluación del Desempeño
3.00	Espera que pasen los silencios y escucha con paciencia, sin interrumpir, cuando otros hablan.	Escuchar
3.13	Establece y comunica las metas y normas del desempeño del departamento y de la organización.	Visión/Establecimiento de Objetivos
3.13	Transfiere a los empleados la autoridad necesaria para garantizar la finalización de las tareas, asignaciones y proyectos delegados.	Delegar
3.13	Cuando se dirigen a él/ella mantiene contacto visual y muestra un comportamiento atento no verbal.	Escuchar
3.25	Expone simple y claramente información e ideas complejas.	Comunicación Oral
3.25	Permite que salgan a la luz los desacuerdos y que se discutan abiertamente.	Negociación/Manejo de Conflictos
3.25	Comunica a los integrantes de equipo lo que necesitan de manera rápida y oportuna.	Retroalimentación En Doble Dirección
3.38	Mantiene contacto visual cuando habla con otros.	Comunicación Oral
3.38	Establece mecanismos de monitoreo efectivos y garantiza que el trabajo se lleve a cabo oportunamente y con calidad.	Control Administrativo
3.38	Anticipa problemas potenciales y futuros.	Análisis Estratégico de Problemas
3.38	Toma decisiones oportunas basadas en información y datos adecuados.	Toma de Decisión
3.38	Utiliza con efectividad la habilidad, experiencia y capacidad de otros para completar las asignaciones de trabajo.	Delegar

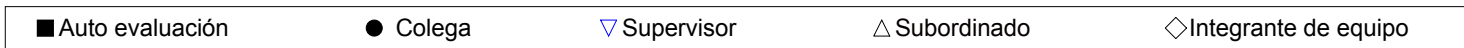


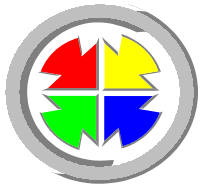
# ManagerView/360 Profile

Chris Sample (05-03-2001)



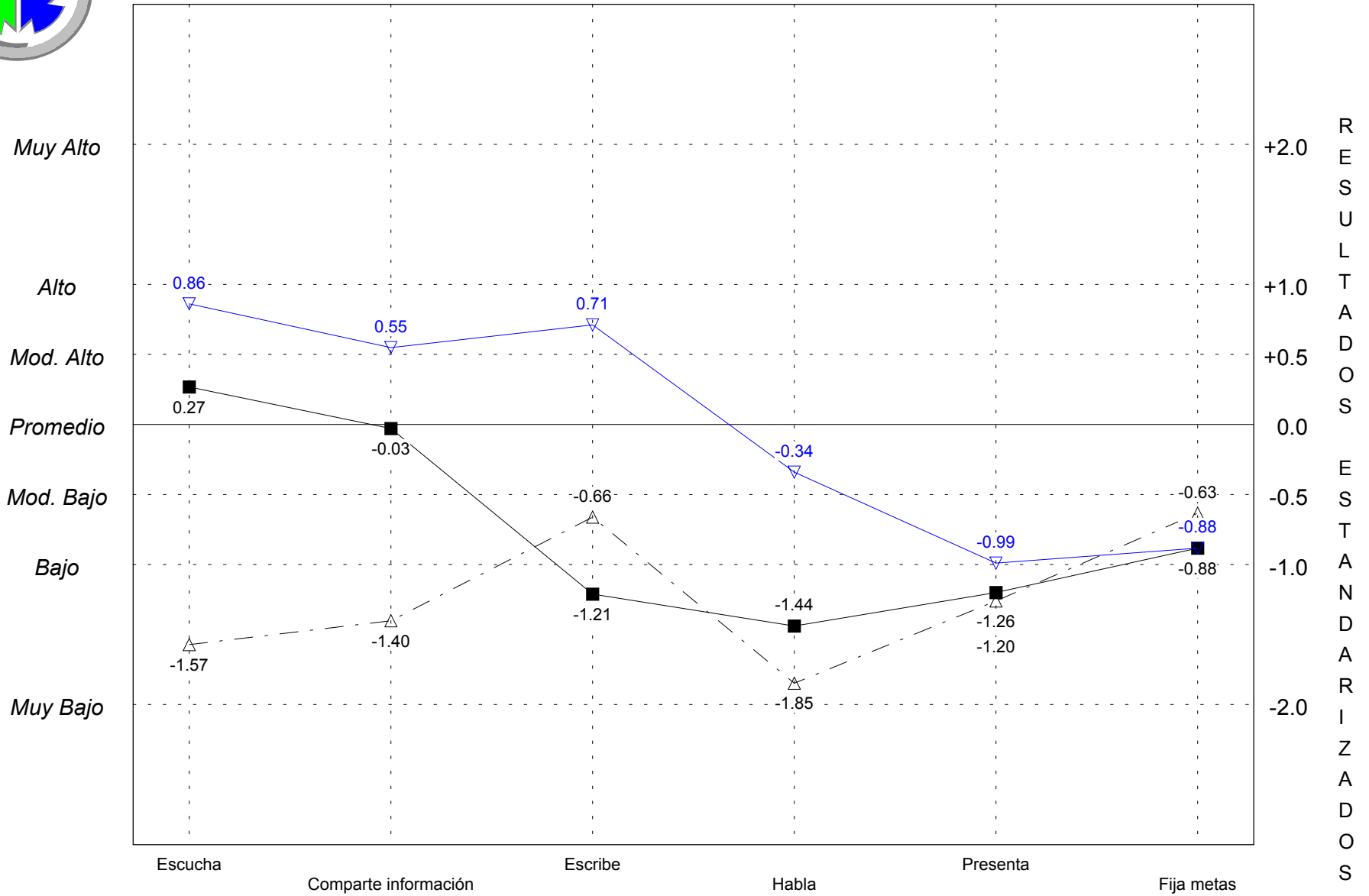
## Factores del desempeño



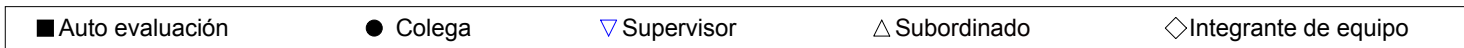


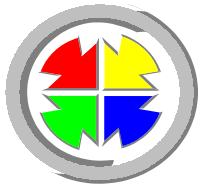
# ManagerView/360 Profile

## Chris Sample (05-03-2001)



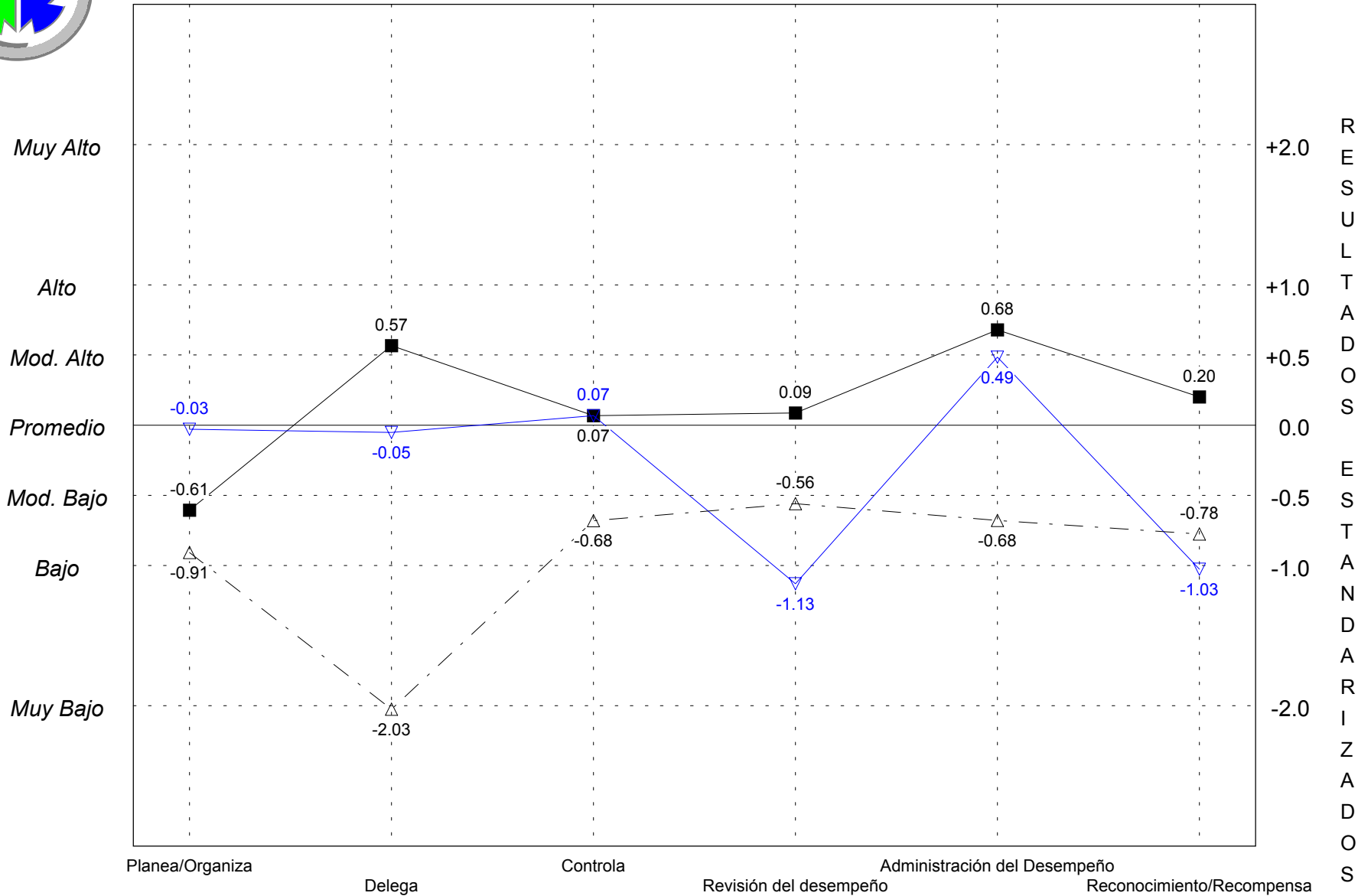
### Habilidad de comunicación



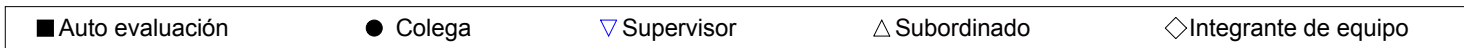


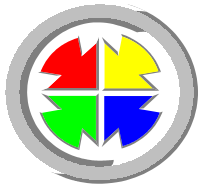
# ManagerView/360 Profile

## Chris Sample (05-03-2001)



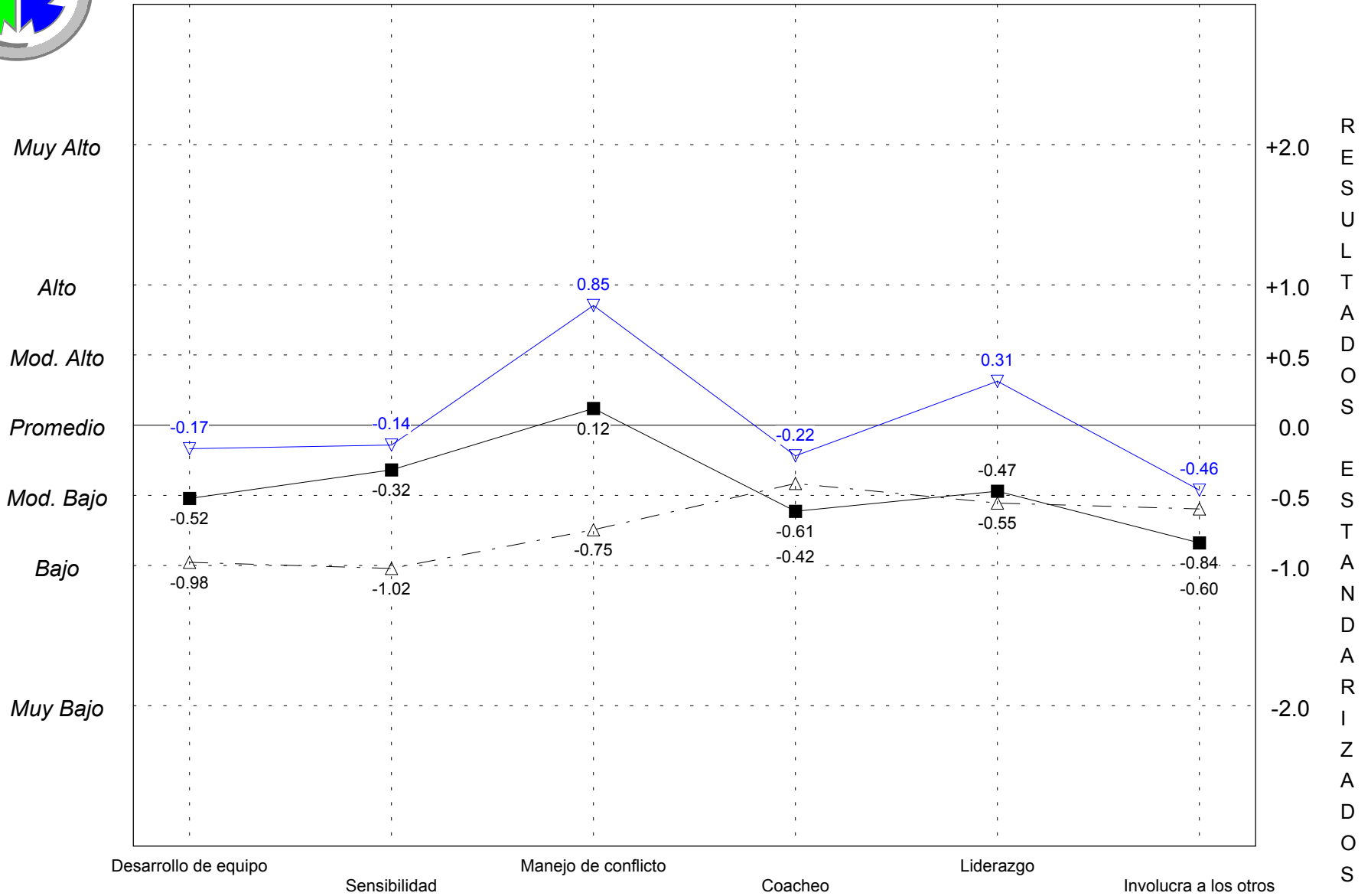
### Habilidad para administrar tareas



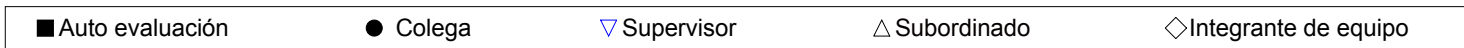


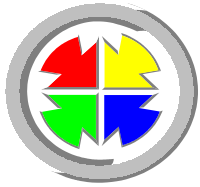
# ManagerView/360 Profile

Chris Sample (05-03-2001)



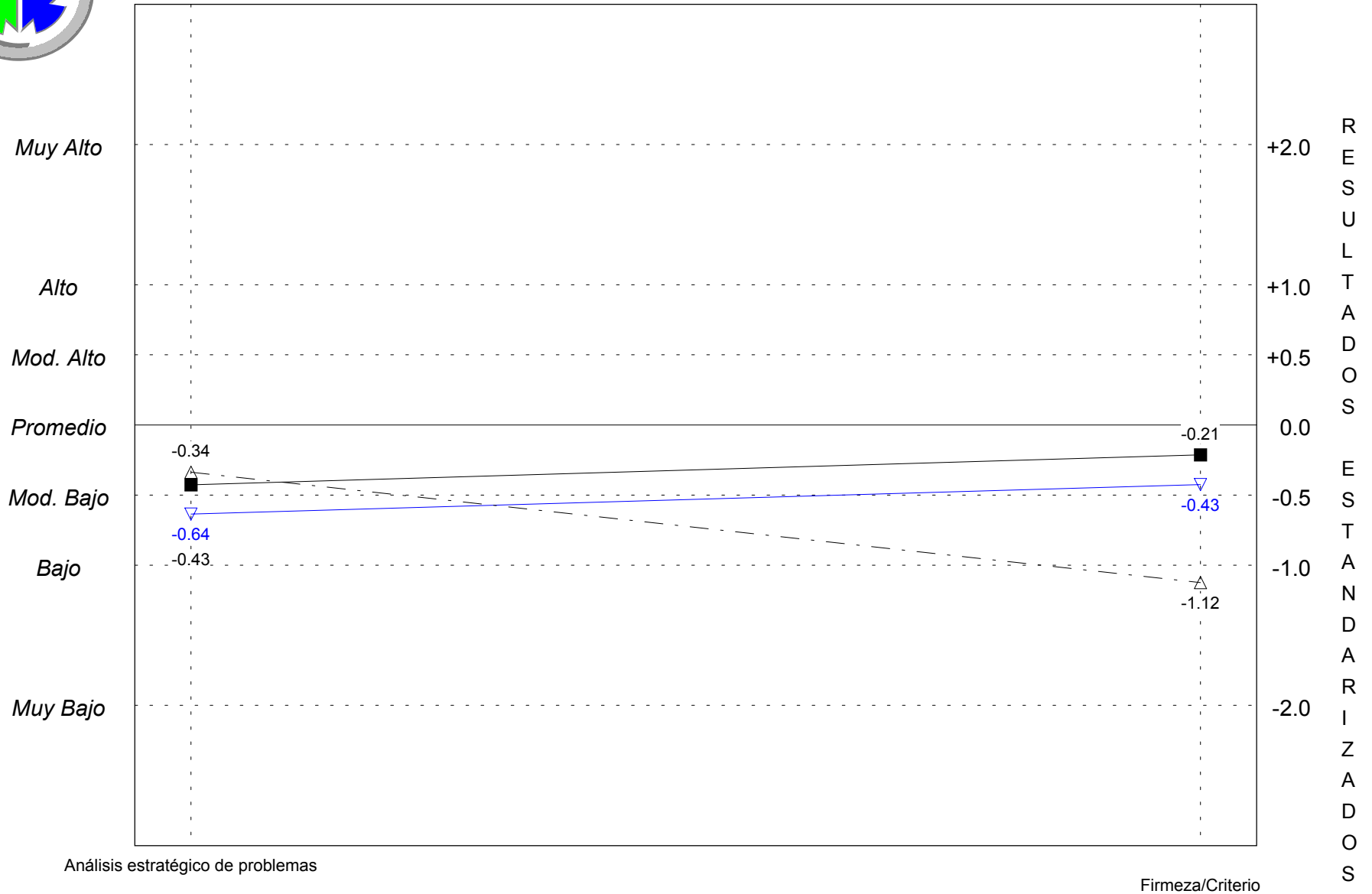
## Habilidad Interpersonal





# ManagerView/360 Profile

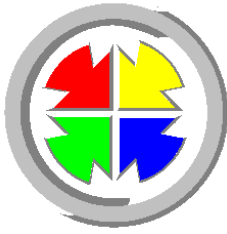
Chris Sample (05-03-2001)



## Habilidad para solución de problemas

■ Auto evaluación   ● Colega   ▽ Supervisor   △ Subordinado   ◇ Integrante de equipo





# ManagerView/360 Interpretación

Full-Court Press, Inc.

Chris Sample

Información retrospectiva de todos los evaluadores

## **Habilidad de comunicación**

### **ESCALA 1: ESCUCHAR**

*Habilidad para prestar atención y comprender la comunicación verbal de los otros.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente utilizan la habilidad para escuchar activamente incluyendo la reflexión, parafraseo, recapitulación y exploración. Las personas con resultados bajos, escuchan activamente con menor frecuencia y tienden a pasar más tiempo hablando, ofreciendo consejos e interrumpiendo a los otros.

**EN SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para escuchar activamente. Como resultado, en vez de escuchar activamente, cuando otros hablan, algunas veces interrumpe y/u ofrece consejos y opiniones.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para escuchar activamente. Como resultado, en vez de escuchar activamente, con frecuencia interrumpe cuando otros hablan y/u ofrece consejos y opiniones.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para escuchar activamente: 1) Mantenga contacto ocular con su interlocutor; 2) Parafrasee (p.ej., " Me parece que usted dice." ) y utilice con mayor frecuencia aseveraciones reflexivas (p.ej., " Me parece que usted siente." y 3) Formule preguntas abiertas, en vez de cerradas. Material de lectura sugerido: I Hear You: Listening to Make You a Better Manager. Atwater, W. (1982), Prentice Hall.

### **ESCALA 2: RETROALIMENTACIÓN EN DOBLE DIRECCIÓN**

*Habilidad para mantener a los otros informados de manera oportuna.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente hacen uso de la habilidad para escuchar activamente, incluyendo la reflexión, parafraseo, recapitulación y exploración. Las personas con resultados bajos, escuchan activamente con menor frecuencia y tienden a pasar más tiempo hablando, ofreciendo consejos e interrumpiendo a los otros.

**EN SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para compartir información de doble dirección. Como resultado, con alguna regularidad se reúne con sus empleados para considerar tanto la información de la organización como la personal, y/o crear, para ellos un clima abierto y de confianza.



EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para compartir información de doble dirección. Como resultado, raramente se reúne con regularidad con sus empleados para considerar tanto la información de la organización como la personal, y/o crear para ellos un clima abierto y de confianza.

Algunas sugerencias para desarrollar su capacidad tanto para compartir como para solicitar información personal y de la organización: 1) Programe con regularidad reuniones individuales y del personal para considerar asuntos oportunos y pertinentes de la organización; 2) Aprenda a dirigir "haciendo recorridos" (p. ej., hágase más presente y activo solicitando ideas y pensamientos de los empleados); y 3) Comparta con mayor frecuencia sus sentimientos y pensamientos personales. Material de lectura sugerido: High Involvement Management. E. Lawler (1987), Jossey-Bass.

### ESCALA 3: COMUNICACIÓN ESCRITA

*- Habilidad para expresar pensamientos e ideas por escrito, de manera clara y concisa.*

Los resultados altos en ésta escala sugieren que la comunicación escrita dentro de la organización, es con frecuencia apropiada, organizada de manera lógica y gramaticalmente correcta. Las personas con resultados bajos no escriben memorándums, cartas e informes de manera clara y organizada.

EN SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para la comunicación escrita. Como resultado, sería deseable superar su habilidad para la escritura comercial.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para la comunicación escrita. Como resultado, sería deseable seguir superando su habilidad para la escritura comercial.

Algunas sugerencias para superar y desarrollar su habilidad para la comunicación escrita: 1) Participe en un seminario de escritura comercial; 2) Mantenga un archivo con ejemplos de cartas comerciales que pueda editar; y 3) Solicite retroalimentación a personas que puedan ofrecerle pautas para superar su correspondencia.

### ESCALA 4: COMUNICACIÓN ORAL

*Habilidad para transmitir oralmente ideas y pensamientos de manera clara y concisa.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que estos individuos al hablar, frecuentemente mantienen contacto visual, se expresan de manera clara y persuasiva y plantean información compleja de una manera fácil para que los otros comprendan. Las personas con resultados bajos presentan información de manera confusa y desorganizada.

SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para la comunicación oral. Como resultado, sería deseable superar aspectos específicos de su comunicación verbal.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel muy bajo en su habilidad para la comunicación oral. Como resultado, sería deseable superar aspectos específicos de su comunicación verbal.



Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para la comunicación oral: 1) Al hablar con otros, mantenga contacto visual; 2) Enuncie claramente y tenga en cuenta la velocidad a la que habla; 3) Ensaye lo que va a decir para que sea claro, esté organizado lógicamente y que venga al caso; y 4) Haga patentes sus puntos de vista en forma concisa y segura. Talleres sugeridos: American Management Association (518/891-0065), National Training Laboratories (1-800-777-5227) or the Center for Creative Leadership (919/228-7210).

## ESCALA 5: PRESENTACIÓN ORAL

*Habilidad para exponer ante grupos los puntos de vista personales y de la organización de manera clara y persuasiva.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente realizan presentaciones orales de manera clara, persuasiva, e interesante. Tienden a contestar preguntas con efectividad, resumir puntos importantes, y manejar inquietudes que otros expresan. Las personas con resultados bajos realizan presentaciones carentes de claridad, organización e interés. Estas personas pueden tener dificultad para contestar preguntas o manejar desacuerdos que otros expresan.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para la presentación oral. Como resultado, sería deseable que, durante el curso de su trabajo, se sienta más cómodo y efectivo al hablar ante grupos grandes o pequeños.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, usted ha demostrado un nivel muy bajo en su habilidad para la presentación oral. Como resultado, sería deseable que, durante el curso de su trabajo, se sienta más cómodo y efectivo al hablar ante grupos grandes o pequeños.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para la presentación oral: 1) Tome un taller o clase de oratoria (o considere una organización como Toastmasters Maestros de Ceremonia); Aprenda cómo manejar, con efectividad, preguntas y objeciones durante las presentaciones; 3) Realce el efecto visual de sus presentaciones con transparencias, gráficas, tablas, etc.; 4) Haga uso del humor para entretener y persuadir; y 5) Antes de exponer practique y ensaye, ante otros, sus presentaciones orales. Material de lectura sugerido: Persuasive Business Speaking. E. Snyder (1990), AMACOM.

## ESCALA 6: VISIÓN / ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

*Habilidad para compartir una visión común y desarrollar metas estratégicas para la organización.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente establecen y comunican metas personales y de la organización. Las personas con resultados bajos raramente asignan o desarrollan, con participación de otros, metas y objetivos desafiantes pero realistas, que estén ligados a la misión y a los planes estratégicos de la organización.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo de visión y establecimiento de objetivos. Como resultado, pocas veces establece objetivos personales y departamentales, comunica normas claras de desempeño y/o informa a los empleados de qué manera están vinculadas sus tareas a los objetivos de la organización.



EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo de visión y establecimiento de objetivos. Como resultado, infrecuentemente establece objetivos personales y departamentales, comunica normas claras de desempeño y/o informa a los empleados de qué manera están vinculadas sus tareas a los objetivos de la organización.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para agudizar su visión y establecer objetivos: 1) Convoque reuniones individuales de planeación con sus subordinados para decidir el orden de prioridad del trabajo y aclarar las normas de desempeño; 2) Reúname periódicamente con su departamento para informar a sus empleados respecto al progreso al día, en comparación con las metas y objetivos anuales y trimestrales; y 3) Utilice herramientas de planeación (p. ej., cuadros de eventos importantes, software para planeación, etc.) para aclarar los pasos de proyectos clave y los logros. Material de lectura sugerido: Leaders: The Strategies for Taking Charge. W. Bennis & N. Burt (1985), Harper & Row.

## **Habilidad para administrar tareas**

### **ESCALA 7: PLANEACIÓN / ORGANIZACIÓN**

*Habilidad para fijar metas realistas y mensurables y la distribución de recursos (personas, presupuesto, materiales, etc.)*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos diariamente y con efectividad, planean, organizan, programan y administran su tiempo. Las personas con resultados bajos, tienden a ser desorganizadas, dedican poco o nada de tiempo a la planeación a largo plazo, y frecuentemente "apagan fuegos" en el afán de responder a las tareas y actividades diarias.

SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para la planeación y organización. Como resultado, tiende a reaccionar a los asuntos urgentes de su trabajo, en vez de los importantes. Sería ventajoso que organice su tiempo con mayor efectividad y desarrolle más su habilidad para la planeación, organización y programación.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad para la planeación y organización. Como resultado, algunas veces reacciona a los asuntos urgentes de su trabajo, en vez de los importantes. Sería ventajoso que organice su tiempo con mayor efectividad y desarrolle más su habilidad para la planeación, organización y programación.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad de organización, planeación y programación: 1) Dedique por lo menos 10 minutos al final de cada día de trabajo para planear las actividades del siguiente; 2) Para organizar su tiempo con efectividad, utilice herramientas de planeación tales como calendarios, listas de cosas por hacer, cuadros de eventos importantes, registros de teléfonos programados en la computadora, etc.; y 3) Disponga diariamente un período de tiempo para terminar el papeleo y las llamadas telefónicas.

### **ESCALA 8: DELEGAR**

*Habilidad para asignar trabajo, aclarar expectativas y definir cómo medir el desempeño individual.*



Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos claramente definen tareas y asignaciones, proporcionan autoridad y recursos adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas y establecen sistemas que evalúan en forma continua y frecuente el progreso. Las personas con resultados bajos, tienden a delegar con menor frecuencia y utilizan con poca efectividad al personal disponible y los recursos humanos para llevar a cabo los proyectos, tareas y asignaciones.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente alto en su habilidad para delegar tareas, proyectos y asignaciones. Como resultado, algunas veces distribuye tareas, proyectos y funciones a las personas que supervisa o dirige.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel muy bajo en su habilidad para delegar tareas, proyectos y asignaciones. Como resultado, frecuentemente pasa por alto la posibilidad de asignar trabajo a las personas que supervisa o dirige. Sería ventajoso aumentar su habilidad para delegar y otras habilidades específicamente relacionadas que incluyen enseñar las tareas del puesto, establecer y comunicar las normas de desempeño (p. ej., la autoridad indicada, programación, mecanismos de seguimiento, etc.).

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para delegar: 1) Decida qué tareas, proyectos y asignaciones pueden distribuirse entre el personal apropiado; 2) Pase tiempo con el personal apropiado para establecer y comunicar las normas y expectativas; 3) Desarrolle mecanismos de control y seguimiento, (p.ej., informes semanales, reportes del estado de los proyectos, etc.) para monitorear el progreso de las asignaciones delegadas; y 4) Desarrolle la habilidad del personal para permitirles asumir los requisitos del trabajo presente. Material de lectura sugerido: *The One-Minute Manager Meets the Monkey*. K. Blanchard, W. Oncken & H. Burrows (1989), *William Morrow*; *No-Nonsense Delegation*. D. McConkey (1986), *AMACOM*.

## ESCALA 9: CONTROL ADMINISTRATIVO

*Habilidad para desarrollar procedimientos para evaluar y monitorear, de manera constante, las tareas y actividades.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente se reúnen con los empleados para dar seguimiento al progreso del desempeño individual y establecen sistemas que continuamente monitorean los costos de proyectos, calidad y programación. Las personas con resultados bajos, con menor frecuencia, establecen mecanismos que aseguran que las asignaciones, tareas y proyectos se lleven a cabo de manera oportuna y que se cumpla con las necesidades del cliente.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para el monitoreo, control, o seguimiento de las tareas, proyectos y asignaciones que delega. Como resultado, con frecuencia se encuentra luchando y controlando las crisis. Sería ventajoso seguir desarrollando su habilidad específica de seguimiento y control, para asegurar que los proyectos, tareas y asignaciones se lleven a cabo de acuerdo a los criterios importantes de desempeño (p. ej., programación, presupuesto, calidad).

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad para el monitoreo, control, o seguimiento de las tareas, proyectos y asignaciones que delega. Como resultado, con frecuencia se encuentra luchando y controlando las crisis. Sería ventajoso seguir desarrollando su habilidad específica de seguimiento y control, para asegurar que los proyectos, tareas y asignaciones se lleven a cabo de acuerdo a los criterios importantes de desempeño (p. ej., programación, presupuesto, calidad).



Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para el seguimiento administrativo y control: 1) Establezca y comunique al personal las normas de desempeño, tanto con respecto a los objetivos individuales como a los departamentales; y 2) Para asegurar la calidad, costo y programación, desarrollen mutuamente mecanismos apropiados de control de proyecto tales como informes semanales de progreso, reuniones para revisión del desempeño, informes escritos y observaciones personales del trabajo.

## ESCALA 10: EXAMEN / EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

*Habilidad para proveer retroalimentación constante y llevar a cabo, oportuna y efectivamente, las revisiones del desempeño.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente establecen y comunican objetivos individuales de trabajo y expectativas de desempeño, proporcionan retroalimentación constante y llevan a cabo reuniones formales con los empleados, para la revisión y evaluación de su desempeño. Las personas con resultados bajos, con menor frecuencia se comprometen con sus empleados en la planeación del desempeño individual y el proceso de revisión.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en la actividad de examen y evaluación. Como resultado, infrecuentemente programa y lleva a cabo reuniones anuales con sus subordinados para evaluar el desempeño, mantener los récords de los empleados al día, y/o establecer metas individuales de desempeño para el período siguiente de evaluación.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en la actividad de examen y evaluación. Como resultado, infrecuentemente programa y lleva a cabo reuniones anuales con sus subordinados para evaluar el desempeño, mantener los récords de los empleados al día, y/o establecer metas individuales de desempeño para el período siguiente de evaluación.

Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en la actividad de examen y evaluación. Como resultado, infrecuentemente programa y lleva a cabo reuniones anuales con sus subordinados para evaluar el desempeño, mantener los récords de los empleados al día, y/o establecer metas individuales de desempeño para el período siguiente de evaluación.

## ESCALA 11: ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

*Habilidad para crear y desarrollar equipos motivados, cohesivos y de alto desempeño.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente fomentan los proyectos y asignaciones de equipo, facilitan las relaciones de colaboración en el trabajo y recompensan los esfuerzos de grupo para alcanzar las metas de la organización. Las personas con resultados bajos, tienden a reconocer y recompensar los esfuerzos individuales, crean un clima de trabajo competitivo, y con menor frecuencia inician actividades para formar equipos.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para disciplinar a empleados y tomar medidas correctivas. Como resultado, algunas veces evita confrontar problemas de desempeño cuando estos surgen, actúa de manera inconsistente para hacer cumplir los lineamientos de la empresa y proporciona retroalimentación negativa del desempeño provocando negatividad, resentimiento y actitudes defensivas.



EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad para disciplinar a empleados y tomar medidas correctivas. Como resultado, con frecuencia evita confrontar problemas de desempeño cuando estos surgen, actúa de manera inconsistente para hacer cumplir los lineamientos de la empresa y proporciona retroalimentación negativa del desempeño provocando negatividad, resentimiento y actitudes defensivas.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para disciplinar: 1) Cuando sea necesario utilizar medidas disciplinarias mantenga su enfoque sobre comportamientos específicos, en vez de sobre actitudes o personalidad; 2) De manera clara y oportuna comunique las consecuencias, en caso de persistir con el comportamiento que amerita la acción disciplinaria; 3) Ventilen mutuamente las causas y las posibles soluciones del desempeño problemático; y 4) Fije con el empleado una fecha de seguimiento para hablar del progreso y reforzar la superación. Material de lectura sugerido: Coaching for Commitment: Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance. D. Kinlaw (1991), University Associates.

## ESCALA 12: RECONOCIMIENTO / RECOMPENSA POR EL DESEMPEÑO

*Habilidad para recompensar y reconocer el desempeño oportuna y apropiadamente.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos por medio de elogios y apreciación frecuentemente reconocen los logros de otros, premian a los empleados por sus contribuciones y logros especiales, y expresan aprecio por los esfuerzos realizados. Las personas con resultados bajos, infrecuentemente ofrecen elogios, reconocimiento y aprecio por los esfuerzos, talentos o el desempeño de los otros.

SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para proporcionar a sus subordinados retroalimentación positiva y reconocimiento por su desempeño. Como resultado, algunas veces los felicita cuando se desempeñan bien o les proporciona incentivos y recompensas por realizar con éxito sus tareas y asignaciones.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad en su habilidad para proporcionar a sus subordinados retroalimentación positiva y reconocimiento por su desempeño. Como resultado, infrecuentemente los felicita cuando se desempeñan bien o les proporciona incentivos y recompensas por realizar con éxito sus tareas y asignaciones.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para agradecer a sus empleados: 1) Dirija el desempeño de sus empleados con mayor efectividad brindándoles retroalimentación positiva oportunamente, para que lleven a cabo con éxito las tareas, proyectos y asignaciones; 2) Ofrezca retroalimentación constante, en vez de esperar para hacerlo durante las reuniones anuales de evaluación del desempeño; y 3) "Sorprenda a sus empleados haciendo bien las cosas" al estar visible y reconocer las contribuciones y logros meritorios.

### **Habilidad Interpersonal**

## ESCALA 13: DESARROLLO / FORMACIÓN DE EQUIPOS

*Habilidad para actuar demostrando consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.*



Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente facilitan al empleado la oportunidad para hablar de sus preocupaciones del trabajo y de problemas personales, desarrollan relaciones amistosas y de apoyo, hacen el esfuerzo de entender los sentimientos de los otros empleados y demuestran sensibilidad a la diversidad entre el personal, tratando de manera justa y consistente a todos los empleados. Las personas con resultados bajos, infrecuentemente actúan de manera sensitiva y afectuosa, para demostrar comprensión de las necesidades y preocupaciones de todos los empleados.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para formar y desarrollar equipos. Como resultado, pocas veces crea oportunidades para que sus subordinados trabajen juntos como equipo propiciando un clima de apertura y confianza y fomentando los esfuerzos de colaboración entre ellos, en vez de sus esfuerzos competitivos.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad para formar y desarrollar equipos. Como resultado, infrecuentemente crea oportunidades para que sus subordinados trabajen juntos como equipo propiciando un clima de apertura y confianza y fomentando los esfuerzos de colaboración entre ellos, en vez de sus esfuerzos competitivos.

Algunas sugerencias para mejorar su habilidad para el desarrollo de equipos: 1) Para fomentar la cohesión y la moral programe reuniones para el desarrollo de equipos y sesiones externas para la formación de estos; 2) Apoye y comunique con precisión a los altos directivos las necesidades del grupo y equipo; y 3) Para fomentar compromiso, colaboración y espíritu de equipo, inicie los procesos de planeación de los grupos, soluciones de problemas y toma de decisiones. Material de lectura sugerido: Team Building for the Future: Beyond the Basics. R. Elledge & S. Phillips (1995), University Associates; The Team-Building Source Book. S. Phillips & Robin Elledge. (1994), University Associates.

## ESCALA 14: SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

*Habilidad para negociar y resolver con efectividad diferencias interpersonales.*

Los resultados altos en esta escala, sugieren que los individuos en colaboración, buscan soluciones de "ganar-ganar" para los problemas interpersonales, permiten que se ventilen los desacuerdos y que se discutan de manera constructiva e intentan resolverlos de inmediato, en cuanto surgen. Las personas con resultados bajos, tienden a minimizar y evadir desacuerdos o a utilizar enfoques más competitivos como "ganar-perder" para resolver diferencias individuales.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para administrar la sensibilidad y diversidad. Como resultado, su moderadamente alta orientación en función de las tareas, puede interferir con el desarrollo de las relaciones interpersonales y la compenetración, con el interés en el trabajo y vida personal de otros, con el manejo de la diversidad y con el escuchar las sugerencias, problemas y preocupaciones de otros.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad para administrar la sensibilidad y diversidad. Como resultado, su moderadamente alta orientación en función de las tareas, puede interferir con el desarrollo de las relaciones interpersonales y la compenetración, con el interés en el trabajo y vida personal de otros, con el manejo de la diversidad y con el escuchar las sugerencias, problemas y preocupaciones de otros.





Algunas sugerencias para desarrollar su entendimiento y sensibilidad hacia las necesidades de otros: 1) Más que hablar y aconsejar, detecte los sentimientos; 2) Utilice palabras sensibles para comunicar entendimiento (p. ej., dolor, frustración, entusiasmo, etc.); y 3) Tómese tiempo para entender mejor los problemas, temores e ideas de otros. Material de lectura sugerido: *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. D. Jaimeson & J. O'Mara (1991), Jossey-Bass; *Diversity Activities & Training Designs*. J. O'Mara, University Associates.

## ESCALA 15: NEGOCIACIÓN / MANEJO DE CONFLICTOS

*Habilidad para proporcionar, de manera clara y regular, retroalimentación sobre el desempeño y ofrecer apoyo cuando los individuos enfrenten problemas.*

Los resultados altos en esta escala, sugieren que los individuos enfrentan constructivamente los problemas de desempeño en forma consistente, justa y rápida y en caso de persistir los problemas, claramente comunican las consecuencias, y tratan de llegar a un acuerdo mutuo sobre el plan de acción a seguir para mejorar el desempeño. Las personas con resultados bajos, frecuentemente no confrontan de inmediato los problemas de desempeño específico, ignoran los problemas de deterioro hasta que estos se hacen severos y no utilizan técnicas efectivas de "coacheo" para el desempeño ni procedimientos de disciplina progresivos.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad de manejo de conflictos. Como resultado, algunas veces evita la confrontación de conflictos interpersonales y del equipo cuando estos surgen, minimiza los papeles de mediación que tiene que desempeñar y/o permite que surjan desacuerdos y se resuelvan adecuadamente.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad de manejo de conflictos. Como resultado, con frecuencia evita la confrontación de conflictos interpersonales y del equipo cuando estos surgen, minimiza los papeles de mediación que tiene que desempeñar y/o permite que surjan desacuerdos y se resuelvan adecuadamente.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para administrar conflictos: 1) Evalúe su estilo de manejo de conflictos para resolver diferencias tanto interpersonales como de grupo. Trate de desarrollar un estilo de colaboración, en vez de uno de competencia o evasión; 2) Controle su tendencia para sofocar diferencias dentro del equipo y permita que los desacuerdos se ventilen dentro de un ambiente libre de crítica; y 3) Participe en un taller o clase de negociaciones, afirmación personal y mediación de conflictos. Material de lectura sugerido: *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. R. Fisher & W. Ury (1981), Penguin Books; *Win-Win Negotiation: Turning Conflict into Agreement*. F. Jandt (1985); J. Wiley.

## ESCALA 16: COACHEO / DESARROLLO DE EMPLEADOS

*Habilidad para "coachear", entrenar y desarrollar a los otros.*

Los resultados altos en esta escala, sugieren que los individuos proporcionan retroalimentación específica del desempeño, apoyan los esfuerzos profesionales y de carrera de su personal, y estimulan el desarrollo y entrenamiento continuo para mejorar la habilidad y los conocimientos actuales. Las personas con resultados bajos, tienden a reunirse con menor frecuencia con sus subordinados para planear el desarrollo de los empleados. Estos individuos invierten menos tiempo con sus subordinados discutiendo planes de desarrollo profesional y de carrera.



SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para "coachear" a empleados. Como resultado, pocas veces se reúne con sus subordinados con regularidad infrecuente para discutir los planes de desarrollo profesional y de carrera. Tal vez no esté dedicando tiempo suficiente para desarrollar a sus subordinados a través de la retroalimentación e instrucción individual, enriquecimiento del trabajo, rotación de tareas, extensión de las asignaciones, orientación vocacional, talleres externos y cursos de capacitación durante las labores.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360 ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para "coachear" a empleados. Como resultado, se reúne con sus subordinados con alguna regularidad para discutir los planes de desarrollo profesional y de carrera. Sin embargo, tal vez esté dedicando tiempo suficiente para desarrollar a sus subordinados a través de la retroalimentación e instrucción individual, enriquecimiento del trabajo, rotación de tareas, extensión de las asignaciones, orientación vocacional, talleres externos y cursos de capacitación durante las labores.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para "coachear" a empleados: 1) Reúnase con cada uno de sus subordinados para analizar los objetivos de desarrollo profesional y de carrera; 2) Comprométanse mutuamente a un plan de desarrollo con los objetivos profesionales y de carrera de sus empleados; y 3) Manifieste interés y apoyo en el crecimiento y desarrollo profesional de sus subordinados. Material de lectura sugerido: Job Shift: How to Prosper in The World Without Jobs. W. Bridges (1994), Addison-Wesley; Successful Manager's Handbook. B. Davis et al. (1992), Personnel Decisions, Inc. (1-800-633-4410).

## ESCALA 17: LIDERAZGO / INFLUENCIA

*Habilidad para utilizar estilos y enfoques interpersonales apropiados, para impulsar a un grupo hacia el logro del cometido.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente comunican e inspiran una visión y dirección compartidas, posibilitan a otros a actuar, buscan el apoyo y la aportación de los otros y reconocen en ellos el alto desempeño. Las personas con resultados bajos tienden a ser más dirigidas en sus esfuerzos de liderazgo, utilizan menos los procesos con participación del empleado y con menor frecuencia comunican una visión clara acerca de la dirección de la organización.

SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad de liderazgo. Como resultado, algunas veces comparte con otros una visión clara de lo que se debe realizar y cómo lograrlo, persuade y entusiasma para que sigan sus ideas, planes y conceptos, y se hace cargo de grupos cuando es necesario.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad de liderazgo. Como resultado, algunas veces comparte con otros una visión clara de lo que se debe realizar y cómo lograrlo, persuade y entusiasma para que sigan sus ideas, planes y conceptos, y se hace cargo de grupos cuando es necesario.



Algunas sugerencias para mejorar su habilidad de liderazgo: 1) Desarrolle y articule con sus subordinados y otras personas dentro de su organización una visión compartida de sus metas y objetivos; 2) Identifique los intereses y necesidades de los otros y acentúe para ellos los beneficios concretos y las características de sus planes e ideas; y 3) Practique con mayor frecuencia en situaciones de grupo el impartir dirección, tomar decisiones y afirmar sus puntos de vista en situaciones de grupo. Material de lectura sugerido: The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. J. Kouzes & B. Posner (1987), Jossey-Bass.

## ESCALA 18: PARTICIPACIÓN / INVOLUCRACIÓN DEL EMPLEADO

*Habilidad para involucrar a los empleados en los procesos de planeación, toma de decisión y solución de problemas de la organización.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuente y activamente solicitan la aportación del empleado en los procesos de toma de decisión, solución de problemas y planeación. Las personas con resultados bajos, tienden a tomar la iniciativa, resolver problemas y tomar decisiones con menos aportación de los otros. Estos individuos, al diseñar e implementar tareas importantes, proyectos y asignaciones de la organización, tienden a crear menos oportunidades de participación y contribución para otros empleados.

SUS RESULTADOS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo en su habilidad para involucrar a sus empleados. Como resultado, raramente los involucra en la planeación, toma de decisiones y/o proceso de soluciones de problemas. Sería ventajoso aumentar la amplitud de oportunidades que les brinda a sus subordinados para involucrarse en tareas, proyectos y asignaciones significativas y desafiantes dentro de la organización.

EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS: Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel moderadamente bajo en su habilidad para involucrar a sus empleados. Como resultado, con regularidad infrecuente los involucra en la planeación, toma de decisiones y/o proceso de soluciones de problemas. Sería ventajoso aumentar la amplitud de oportunidades que les brinda a sus subordinados para involucrarse en tareas, proyectos y asignaciones significativas y desafiantes dentro de la organización.

Algunas sugerencias para desarrollar su habilidad para involucrar a sus empleados: 1) Extienda su utilización de estrategias de administración participativa con sus subordinados; 2) Solicite activamente y tome en consideración sus comentarios, ideas e intereses; e 3) Involucre a sus subordinados en proyectos y asignaciones visibles e importantes. Material de lectura sugerido: High Involvement Management. E. Lawler (1987), Jossey-Bass; The Change Másters. R. Moss Kanter (1983), Simon & Schuster.

### **Habilidad para solución de problemas**

## ESCALA 19: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PROBLEMAS

*Habilidad para analizar una situación, identificar soluciones alternativas y desarrollar acciones específicas.*



Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente anticipan problemas potenciales, generan alternativas y contingencias, y sistemáticamente analizan las consecuencias de los planes y decisiones importantes. Las personas con resultados bajos, típicamente llegan a una solución sin considerar detenidamente toda la información disponible o las consecuencias de las acciones y/o decisiones específicas.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para analizar problemas. Como resultado, algunas veces enfrenta de manera muy estructurada y sistemática la identificación y soluciones de problemas organizacionales.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio en su habilidad para analizar problemas. Como resultado, algunas veces enfrenta de manera muy estructurada y sistemática la identificación y soluciones de problemas organizacionales.

Algunas sugerencias para desarrollar su capacidad para analizar problemas: 1) Busque motivos diferentes que causan problemas y después de llegar a una conclusión tentativa, considere otros causantes como posibilidades; 2) Para evaluar diferentes cursos de acción, utilice las técnicas de análisis de beneficio de costo; y 3) Desarrolle planes contingentes para todo curso de acción. Material de lectura sugerido: *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. E. DeBono (1992), HarperCollins; *Brain Power: Learn to Improve Your Thinking Skills*, K. Albrecht (1987), Prentice Hall.

## ESCALA 20: TOMA DE DECISIÓN

*Habilidad y voluntad para tomar decisiones de alta calidad, cuando es necesario.*

Los resultados altos en esta escala sugieren que los individuos frecuentemente, utilizando información disponible, toman decisiones relativamente rápido y con confianza,. Las personas con resultados bajos, tienden a ser más cautelosos, dudosos y lentos para tomar decisiones. Estos individuos tratan de reunir o utilizar demasiada información antes de determinar, con confianza, el curso de acción.

**SUS RESULTADOS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel ligeramente bajo o promedio de firmeza en sus procesos de soluciones de problemas y toma de decisiones. Como resultado, puede mostrarse ligeramente indeciso para tomar decisiones rápidas o actuar de inmediato cuando es necesario.

**EN SUS RESULTADOS PERCIBIDOS POR LOS OTROS:** Comparado con otros que han tomado ManagerView/360, ha demostrado un nivel bajo de firmeza en sus procesos de soluciones de problemas y toma de decisiones. Como resultado, puede mostrarse algo indeciso para tomar decisiones rápidas o actuar de inmediato cuando es necesario.

Algunas sugerencias para seguir desarrollando su habilidad para tomar decisiones: 1) Contemple el peor resultado posible y si es que puede aceptar ese resultado, actúe de inmediato; 2) Establezca la importancia práctica de la información faltante y únicamente demore tomar la decisión o acción si esta información es crítica y fácil de conseguir; y 3) Practique tomar riesgos prudentes y decisiones bajo presión y con información limitada. Material de lectura sugerido: *A Whack on the Side of the Head*. R. Von Oech (1990), Warner Books; *Whatever it Takes: Decision Making at Work*. M. McCall & R. Kaplan (1985), Prentice Hall.





# ManagerView/360

## *Plan de Acción*

---

### Como Examinar Los Resultados Retrospectivos del ManagerView/360

Sus respuestas al cuestionario de ManagerView/360 nos darán información que no solamente es útil para la interpretación de los resultados, sino tambien para decidir que hacer con los mismos.

¿Que opinion tiene Ud. de los resultados obtenidos? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

¿Que nuevas perspectivas obtuvo Ud. de estos resultados? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

¿Como compara Ud. sus puntos de vista con los de los demas? ¿Hay algunos puntos en comun?

---

---

---

---

¿Cuales experiencias o puntos de vista de los demas concuerdan con estos resultados? y cuales no?

---

---

---

---



### ¿Como decidir cuales son las habilidades de gerencia que deben mejorarse?

La primera columna de la parte inferior resume las 20 areas de habilidades incluidas en el cuestionario ManagerView/360. Marque las areas que Ud. considera más importantes en su posición actual. La segunda columna refleja areas de habilidades que Ud. debe mejorar según la opinión de los demás. Marque las areas que los demas consideran que Ud. podría mejorar.

Aquellas columnas que han sido marcadas constituyen areas en las cuales Ud. necesita mejorar. Estas areas son las que deben recibir mayor atención.

ManagerView/360 cuestionario sobre las áreas de habilidades	Evaluación de importancia cerca las áreas de habilidades	El desarrollo como de habilidades es visto por otros
<b>Habilidad de</b>		
ESCUCHAR		
RETROALIMENTACIÓN EN DOBLE DIRECCIÓN		
COMUNICACIÓN ESCRITA		
COMUNICACIÓN ORAL		
PRESENTACIÓN ORAL		
VISIÓN / ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		
<b>Habilidad para administrar</b>		
PLANEACIÓN / ORGANIZACIÓN		
DELEGAR		
CONTROL ADMINISTRATIVO		
EXAMEN / EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO		
RECONOCIMIENTO / RECOMPENSA POR EL DESEMPEÑO		
<b>Habilidad Interpersonal</b>		
DESARROLLO / FORMACIÓN DE EQUIPOS		
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL		
NEGOCIACIÓN / MANEJO DE CONFLICTOS		
COACHEO / DESARROLLO DE EMPLEADOS		
LIDERAZGO / INFLUENCIA		
PARTICIPACIÓN / INVOLUCRACIÓN DEL EMPLEADO		
<b>Habilidad para solución de</b>		
NÁLISIS ESTRATÉGICO DE PROBLEMAS		
TOMA DE DECISIÓN		



## **ManagerView/360 Plan de Acción (continuado)**

---

Indique aquí abajo tres áreas de habilidades en las cuales Ud. sobresale según los resultados del cuestionario Manager View 360:

---

---

---

Indique aquí abajo tres áreas de habilidades que deben ser mejorados según los resultados del cuestionario Manager View 360:

---

---

---

El propósito de la información retrospectivo al cuestionario Manager View 360 es el de ayudarle en sus capacidades de gerencia y supervisión. Desarrollar nuevas habilidades constituye un desafío ya que casi siempre esto implica reemplazar comportamientos anteriores por comportamientos nuevos. Esto no es fácil. El proceso y planificación de comportamientos nuevos le ayudará a tener éxito en los mismos. Las investigaciones al respecto indican que un proceso de cambio tendrá más opción de ser efectivo cuando se r

- Los objetivos deseados han sido claramente definidos
- Existe motivación y empeño para cambiar
- Existe un plan de acción que ha sido desarrollado y compartido con los demás
- Se ha analizado la causa del poco éxito
- Existen individuos que apoyan el cambio de una manera activa
- Los resultados son visibles y ponderables

El plan de acción de la página siguiente le ayudará a desarrollar las habilidades identificadas en el cuestionario ManagerView/360. Al comenzar su plan de acción tenga en cuenta lo siguiente:

- Concéntrese en una área específica
- Utilice las recomendaciones de su reporte como base para su plan
- Mantenga un plan sencillo y por escrito
- Determine como va a seguir y a evaluar su progreso
- Existe un análisis de las causas del poco éxito
- Otros individuos apoyan el cambio de manera activa



## Plan de Acción

### DESARROLLO EN EL TRABAJO

Acción	FECHA

### DESARROLLO A TRAVES DEL ENTRENAMIENTO

Acción	FECHA