



Informe de desbloqueo del potencial

- 1 Acerca de este informe

- 2 Cómo utilizar este informe

- 3 Resumen de potencial de competencias

- 4 Actividades de desarrollo

- 5 Plan de desarrollo personal

- 6 Metodología de evaluación



Recientemente, completaste una serie de evaluaciones para identificar fortalezas y necesidades de desarrollo en competencias importantes necesarias para tener éxito a largo plazo en contextos de gerencia y liderazgo. Entre las evaluaciones utilizadas para identificar las áreas de desarrollo se encuentran las siguientes:



Un cuestionario de autoinforme

Este cuestionario mide tus preferencias y estilos de comportamiento en relación con los diversos aspectos de la vida laboral. También proporciona información sobre competencias específicas haciendo un cotejo con un gran grupo de comparación relevante de personas profesionales o de la gerencia similares.



Una o más de una prueba cognitiva de opción múltiple con límite de tiempo.

Es posible que hayas realizado pruebas que evalúan tu capacidad para interpretar o razonar con diversos tipos de información. Dichas pruebas miden las competencias de pensamiento analítico, resolución de problemas y toma de decisiones, que son fundamentales para tener éxito en puestos superiores.

La información de estas herramientas se usa para predecir la fortaleza probable en varias competencias esenciales de gerencia y liderazgo. Este informe indica la fortaleza probable en cada área de competencia y sugiere actividades de desarrollo específicas para cada área.

La orientación que se brinda mediante este informe no pretende ser definitiva: es un punto de partida para analizar el plan de desarrollo en el contexto del crecimiento profesional actual y futuro. La información de este informe resulta de mayor beneficio cuando se la revisa y prioriza junto con comentarios de otras personas (como la gerencia).



Este informe incluye tres secciones:

- **Resumen de tus calificaciones** en 20 competencias de gerencia o liderazgo.
- **Actividades de desarrollo** para cada competencia en dos niveles de capacidad.
- **Plantilla del plan de desarrollo personal** para utilizar a la hora de crear un plan de desarrollo.

Sigue las instrucciones a continuación para identificar áreas prioritarias y seleccionar actividades de desarrollo:

- Revisa los resultados que se muestran en **Resumen de clasificaciones de potencial de competencias**. Estas tablas muestran la fortaleza de tu potencial para cada una de las 20 competencias en función de los resultados de la evaluación.
- Identifica hasta seis (6) competencias para incluirlas en un plan de desarrollo enfocado.
 - Es probable que sean competencias en las que tienes una "fuerza de potencial menor", pero también debes considerar las competencias necesarias **MÁS IMPORTANTES** para tener éxito a corto plazo (en los próximos doce meses).
 - Si no sabes con certeza en qué áreas enfocarte, habla con la gerencia o con la persona responsable de RR. HH.
 - La lista de competencias final para el foco de desarrollo no debería tener más que seis (6).
- Usando estas competencias priorizadas, consulta la sección **Actividades de desarrollo** para identificar áreas de desarrollo.
 - Revisa las definiciones de los Niveles de capacidad para cada aptitud. Decide qué nivel es más adecuado que alcances los próximos doce meses.
 - Repasa y selecciona una o más Actividades de desarrollo para incluir en tu plan de desarrollo. (Se incluyen instrucciones más detalladas **en la sección 4** a continuación).
- Usa la sección **Plan de desarrollo personal** para crear un plan orientado para desarrollar y acelerar tus capacidades en esas áreas.

3. Resumen de potencial de competencias



Instrucciones: Revisa cada aptitud y tu fortaleza potencial en las tablas a continuación. Usa las casillas para identificar NO MÁS de seis (6) competencias totales (en todas las tablas) para incluirlas en un plan de desarrollo. Debes considerar tanto tus calificaciones en las competencias como la importancia de las competencias para el éxito en tu función actual o futura dentro de los próximos doce meses.

Competencias de Liderazgo y Administrativas

Baja

1

2

3

4

5

Alta



Analizar e interpretar

Redacción

Comprende la información escrita; redacta de manera clara, concisa y correcta, evitando usar tecnicismos y palabras complejas; estructura la información escrita de manera adecuada a las necesidades de la audiencia y estimula el interés.



Aplicar experiencia y tecnología

Aplica la experiencia funcional y técnica para lograr el trabajo; utiliza sistemas tecnológicos para comunicar la información; adopta, opera y repara la tecnología relativa al trabajo con eficacia; genera nuevas funcionalidades dentro de los sistemas tecnológicos.



Pensamiento crítico

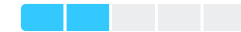
Comprende la situación o el problema; evalúa, integra, compara y categoriza la información con el fin de identificar problemas, patrones, tendencias y relaciones; cuestiona las suposiciones y saca conclusiones fundamentadas que hacen posibles metodologías y soluciones eficaces.



Adaptar y enfrentar

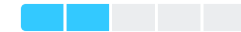
Adaptabilidad

Se adapta bien a la ambigüedad, a distintas culturas y a los cambios, y encuentra oportunidades positivas en esas circunstancias.



Resistencia

Trabaja de manera productiva bajo presión; conserva una perspectiva positiva; controla sus emociones; maneja bien los fracasos o las críticas y aprende de ellos.



Apoyar y cooperar

Colaboración

Acepta y aprecia a otras personas; demuestra cortesía y compasión; apoya, anima y agradece a otras personas; consulta, escucha y comprende a otras personas; promueve la diversidad y construye la moral, la cohesión del equipo y la colaboración.



Ética y valores

Defiende los estándares y valores éticos; mantiene la confidencialidad; cumple con los compromisos; promueve la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente.



Organizar y ejecutar

Planificar y organizar

Establece objetivos que se alinean con las metas organizacionales y del equipo; desarrolla planes, se compromete con los plazos y utiliza el tiempo de manera eficaz; anticipa, asigna y monitorea los recursos para cumplir con los requisitos de trabajo; documenta la información del trabajo.

Aportación de resultados

Se enfoca en entender y atender las necesidades del cliente; establece altos estándares de calidad y cantidad de trabajo; consigue una alta productividad de una manera enfocada y oportuna; estructura y prioriza las actividades del trabajo; demuestra compromiso con la organización.

Confiabilidad

Acepta las indicaciones de otras personas; cumple con las normas, políticas, procedimientos y obligaciones legales; es puntual y confiable; realiza el trabajo de manera segura y sin riesgos, dando prioridad a la seguridad y a la protección de las personas, los materiales y la información.

Crear y conceptualizar

Aprendizaje

Identifica la información necesaria para resolver un problema; reúne información de fuentes rutinarias y no rutinarias para investigar un problema o respaldar la toma de decisiones; asimila con rapidez la información nueva; domina nuevas tecnologías fácilmente.

Creatividad e innovación

Adopta nuevas ideas; busca diversas perspectivas; reevalúa, experimenta y hace lluvias de ideas para generar ideas y conocimientos; piensa de formas nuevas y diferentes para crear enfoques y soluciones innovadores.

Pensamiento estratégico

Piensa de manera amplia y considera cuestiones importantes que afectan el éxito hoy y en el futuro; desarrolla estrategias para lograr resultados críticos; busca de manera proactiva oportunidades para introducir cambios.



Interactuar y presentar

Entablar relaciones



Desarrolla relaciones y construye redes; crea una impresión positiva y construye una buena relación; adapta el enfoque para interactuar eficazmente con otras personas; gestiona eficazmente los conflictos; ayuda a otras personas a tener éxito.

Influencia



Genera credibilidad y ofrece información convincente para apelar a las necesidades de las personas y persuadirlas de un punto de vista diferente; sabe manejarse en situaciones políticas delicadas y negocia para obtener el acuerdo de las demás personas y lograr los resultados deseados.

Comunicación

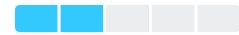


Entiende la información hablada; habla clara y comprensiblemente; se presenta con confianza; mide la reacción, el interés y la comprensión de la audiencia, y ajusta el estilo de comunicación o el contenido en consecuencia.



Dirigir y decidir

Toma de decisiones



Toma decisiones rápidas, incluso cuando implican riesgos; toma decisiones difíciles, incluso cuando implican elecciones duras; toma decisiones bien fundamentadas y consideradas; asume la responsabilidad de los resultados.

Liderazgo



Lidera grupos y delega trabajo en función de las habilidades y el potencial; empodera a las personas e impulsa el alto rendimiento; establece expectativas y estándares claros para el desempeño; supervisa el trabajo y capacita a las personas para que desarrollen todo su potencial.



Capacidad emprendedora y desempeño

Iniciativa



Aborda los objetivos exigentes con entusiasmo; busca tareas y puestos cada vez más difíciles; identifica de forma proactiva las oportunidades y las áreas que se podrían mejorar y trabaja sobre ellas; trabaja de forma autónoma; se esfuerza por superar el desempeño de los demás.

Pensamiento comercial



Tiene en cuenta los factores de ingresos, costos y riesgos que impulsan el rendimiento de la organización; identifica y asegura los negocios nuevos; optimiza los recursos para lograr más con menos; identifica y reduce los riesgos; es consciente de los factores externos que afectan al negocio.



1 Determinar el nivel de capacidad meta y los objetivos de desarrollo por competencia

- Consulta las páginas de Actividades de desarrollo siguientes.
- Hay dos **Niveles de capacidad** para cada aptitud. Revisa los indicadores de comportamiento para los niveles **Intermedio** y **Dominio** de destreza. Estos son una definición congruente y objetiva de comportamientos meta para cada uno de los dos niveles. Identifica qué nivel de destreza necesitas alcanzar los próximos doce meses según lo que determines tú, la gerencia o la persona responsable de RR. HH.
- Anota el **nivel de capacidad meta** en la segunda columna del plan de desarrollo.
- Usa los comportamientos asociados presentados para identificar el **Objetivo de desarrollo** en tu plan de desarrollo.
- Consejo: La descripción de tu objetivo de desarrollo debe ser específica (Smart), medible (Measurable), viable (Achievable), relevante (Relevant) y tener un plazo definido (Timescale). Es decir, debe ser SMART ("inteligente", en inglés).

2 Selecciona actividades de desarrollo pertinentes

- Después de seleccionar el **Nivel de capacidad** adecuado, revisa la lista de actividades de desarrollo relacionada con este nivel de capacidad. Por ejemplo, si pretendes lograr un nivel "Intermedio" de capacidad en los próximos doce meses, debes seleccionar las actividades de desarrollo que se mencionan en el nivel "Intermedio".
- Verás que bajo cada nivel hay algunas actividades o experiencias de desarrollo posibles. Cada actividad de desarrollo incluye orientación dirigida a la acción y consejos para aprovechar por completo tu experiencia de desarrollo. **Selecciona una o dos actividades** que sean las más importantes para la aptitud específica que tratas de desarrollar y escríbelas en tu plan de desarrollo. Por ejemplo, si decidiste que necesitas trabajar para redactar de manera más sencilla y concisa, selecciona las actividades de desarrollo que te brindarán la oportunidad de practicar y refinar esos comportamientos relacionados.

3 Determina qué apoyo necesitas

Se te insta a asumir la responsabilidad de tu propio desarrollo, pero eso no significa que tienes que hacerlo sin la ayuda de otras personas. Documenta en tu plan de desarrollo **qué apoyo necesitas** y quién te lo puede brindar. Por ejemplo, tu jefe directo podría servir como entrenador, Recursos Humanos quizá pueda organizar actividades de aprendizaje específicas para ti o determinados colegas podrían ofrecerte retroalimentación y consejos de manera continua.

4 Fija el plazo

- Tu plan de desarrollo debe tener **plazos y fechas límite**. Fijar fechas límite ayuda a aumentar tu compromiso con el plan y hace que sea más probable que lo cumplas.
- Fija una fecha límite para lograr el objetivo de desarrollo global. Por ejemplo: "Para finales de abril de este año, habré presentado mis hallazgos y recomendaciones al grupo de trabajo interdepartamental". También puedes establecer hitos (metas intermedias) para completar cada actividad de desarrollo.

5 Define un proceso de revisión

Programa tiempo para **revisar tu desarrollo** con la gerencia a intervalos periódicos. La revisión debe incluir las siguientes preguntas: ¿Cumplí mi objetivo de desarrollo? ¿Terminé las actividades de desarrollo que planifiqué? ¿Logré el resultado que quería? ¿Qué puedo hacer para desarrollarme más en esta área de competencia? Considera usar un método de devoluciones de 180° o 360° para supervisar y evaluar tu avance.

6 Repite este proceso para cada una de las competencias en tu plan de desarrollo

4. Actividades de desarrollo: Analizar e interpretar

Redacción



Niveles de capacidad

Intermedio

- Redacta de forma clara y concisa, con buen nivel gramatical y sin errores de ortografía. Intercala el uso de frases y estructuras de oraciones simples y apropiadamente complejas.
- Escribe de forma tal que a la audiencia a la que se dirige le parece atrayente e interesante.
- Utiliza un lenguaje directo y accesible al redactar. Evita el uso de tecnicismos innecesarios, lenguaje demasiado complicado o expresiones idiomáticas.
- Utiliza los párrafos, las secciones, los resúmenes y los apéndices correctamente para dar a sus textos una estructura clara.
- Anticipa la información que necesitará la audiencia, y adapta la longitud y el estilo de sus textos para lograr que sean lo más claros posible.

Dominio

- Escribe de manera tal que fomenta un interés profundo en la audiencia y comunica la información de una forma memorable.
- Presenta los argumentos de forma sumamente atrayente usando un lenguaje expresivo y atrayente para que la audiencia pueda apreciar todas las facetas relevantes de un argumento.
- Desarrolla conceptos y argumentos desde la simplicidad inicial hasta la integralidad, lo que le otorga al texto en general una progresión lógica de ideas que también resulta atrayente y enriquecedora.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Escribe un informe para las personas interesadas más importantes de tu equipo o departamento, ya sea justificando la existencia de una actividad o proyecto, o proponiendo la creación de un nuevo proyecto o iniciativa.

- Estructura el informe para asegurarte de que la comunicación con la audiencia sea clara, incluyendo un resumen ejecutivo, apéndices, encabezados, etc.
- Considera a las personas interesadas. ¿A quién está dirigido el informe? ¿Qué estilo y qué tono serán más apropiado?
- Equilibra una redacción atrayente y persuasiva con la claridad y la brevedad. Controla que no haya tecnicismos.

Crea un documento para tu equipo en el que se resuman datos de diversas fuentes, por ejemplo, dando una descripción general del desempeño anual del departamento o de la empresa.

- Desde el punto de vista de tu audiencia, ¿qué propósito tiene este documento? De todas las fuentes, ¿qué información será más útil y valiosa para la audiencia?
- Elige un estilo y una estructura que consideres que ayudarán a la audiencia a procesar la información sobre la que escribes de forma más eficaz. ¿Qué estilo les resultará más atrayente? ¿Qué recursos retóricos puedes utilizar para aumentar el entendimiento de la información (como metáforas y ejemplos de la experiencia personal)?

Dominio

Como parte de tu participación en un proyecto o en un grupo interdepartamental, escribe un documento, una propuesta u otro tipo de documento de recomendación que se utilizará para informar a aquellas personas interesadas internas que no estén familiarizadas con el tema, pero cuya compra es un factor importante para el éxito del grupo.

- Considera a tu audiencia. ¿Qué grado de recepción es posible que tenga la audiencia? ¿Qué argumentos específicos podrían ser convincentes o relevantes para estas personas? ¿De qué manera puedes estructurar los conceptos para guiar claramente a las personas hacia el argumento?
- ¿Qué es lo que la audiencia tiene que saber sobre el trabajo realizado por el grupo? ¿De qué forma puedes transformar aquello que pueda resultarles menos atrayente e interesante?

Prepara un documento o un informe para presentar a un grupo diverso de personas interesadas (internas y externas) que puedan llegar a abordar la problemática sobre la que escribes teniendo en cuenta diversas perspectivas.

- Considera los distintos niveles de familiaridad que la audiencia puede tener con el tema o la problemática. ¿De qué manera puedes equilibrar el detalle con los resúmenes para satisfacer a ambos grupos de personas interesadas?
- ¿Qué estructura puedes utilizar para retener el interés de la audiencia para que pueda recordar fácilmente la información que le das?
- ¿Abarcaste el tema desde diversos ángulos? ¿Es clara la forma en la que recomiendas o resumes la información?

4. Actividades de desarrollo: Analizar e interpretar

Aplicar experiencia y tecnología



Niveles de capacidad

Intermedio

- Demuestra conocimiento especializado y experiencia detallados en su área. Es capaz de responder consultas técnicas. Demuestra tener conocimiento de las problemáticas y los asuntos relacionados.
- Utiliza nuevas tecnologías y procesos para que su equipo o departamento logren alcanzar los objetivos laborales.

Dominio

- Demuestra tener un conocimiento detallado e integral de su área y es una persona reconocida como experta por las personas de la organización. Mantiene un conocimiento integral de las problemáticas externas relacionadas y se informa sobre los próximos desarrollos.
- Investiga de forma proactiva las maneras en las que la nueva tecnología puede ayudar a alcanzar los objetivos de la organización y a mejorar de forma significativa el desempeño en general.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Prepara y ejecuta una sesión de "Preguntas y respuestas" en tu área de conocimientos técnicos especializados para un grupo más amplio que tu equipo (p. ej., como parte de las reuniones ordinarias de otro equipo o como una sesión de aprendizaje durante el almuerzo).

- Prepara respuestas para las preguntas más comunes que les hacen a ti o a tu equipo antes del evento. Responde las preguntas a medida que la audiencia las hace. Asegúrate de informarte bien antes de responder y que las respuestas sean acordes al nivel de la audiencia.
- Usa la experiencia para escribir un documento de preguntas frecuentes (FAQ) sobre el área. Entrégaselo a las personas interesadas para que puedan consultar en vez de hacer preguntas comunes al equipo y así ahorrar tanto tu tiempo como el tiempo del equipo. ¿De qué otra forma podrían tú y tu equipo utilizar este documento para agilizar o reducir la cantidad de trabajo para tu equipo y para otras personas? ¿Pueden tú o tu equipo hacer esto en otros aspectos de su trabajo?

Instruye o guía a alguna persona de otro equipo en tu área de conocimientos técnicos especializados.

- ¿Dónde y cómo puedes guiar, aconsejar y apoyar de la manera más apropiada posible en relación con tu área de conocimiento? ¿Qué tipos de recursos puedes recomendarles? ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que deben saber? ¿De qué manera tienes que adaptar tu estilo de instrucción técnica para brindar el mejor apoyo posible?
- Usa esta experiencia para entender lo que no sabes del área y para observar la manera en que las personas en tu equipo o departamento se manejan con otras personas (como esta persona) provenientes de otros equipos.

Dominio

Habla externamente sobre los últimos desarrollos de tu área de conocimientos técnicos especializados (p. ej., preséntalos en una conferencia del sector o apoya las relaciones públicas de los medios de difusión de tu organización).

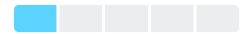
- Explora las últimas novedades en el área técnica específica sobre la que hablarás con aún más profundidad antes de la oportunidad. Consulta una amplia variedad de fuentes, observa las diferencias entre el método de tu organización y el de tus competidores. ¿Qué tienen de especial o único los conocimientos especializados de tu propia empresa sobre el área? Debe ser capaz de explicarlo con un lenguaje directo.
- ¿Está haciendo la presentación para personas expertas o para personas que no lo son? ¿Qué es lo nuevo y diferente del punto de vista que presentan? ¿Cuáles son los dos o tres puntos que quieres que se entiendan?

Haz una rotación a otra parte de la empresa para compartir tus conocimientos especializados actuales y desarrollar otras áreas de conocimiento.

- Ofrece tus habilidades y experiencia en un área de la empresa que no sea la de tu especialización. Desarrolla un entendimiento profundo de esta área de la organización y utiliza tus experiencias para identificar nuevas maneras de colaborar en distintas divisiones y departamentos para crear un sistema interrelacionado más eficaz.
- Explora cómo el área nueva utiliza la tecnología (software, equipo, herramientas, sistemas, técnicas, etc.) y descubre los elementos eficaces y redundantes que pueden aplicarse en la organización a nivel general.

4. Actividades de desarrollo: Analizar e interpretar

Pensamiento crítico



Niveles de capacidad

Intermedio

- Analiza e integra un abanico de información numérica, verbal y de otros tipos potencialmente conflictiva proveniente de una variedad de fuentes.
- Percibe las relaciones y los patrones en la información, y entre las causas y efectos.
- Cuestiona y desafía supuestos y su lógica subyacente. Busca información de muchas fuentes para llegar a un entendimiento claro e integral de la problemática.
- Hace juicios lógicos y bien razonados con la información disponible. Tiene en cuenta la información adicional.
- Produce varias soluciones viables que se ajustan a las exigencias de la situación. Considera los problemas prácticos relacionados con la implementación de la solución preferida.
- Es consciente de que la problemática podría ser parte de un sistema más grande y reconoce que los diversos procesos pueden resultar afectados por las soluciones propuestas.

Dominio

- Analiza e integra información cuantitativa y cualitativa compleja proveniente de una amplia variedad de fuentes.
- Es capaz de ver tendencias fundamentales a nivel macro en los conjuntos de información. Reconoce interrelaciones sutiles entre varias cuestiones y capta los posibles efectos en el sistema o procesos globales.
- Hace juicios lógicos, racionales, bien razonados y defendibles de la información disponible. Puede extender el razonamiento subyacente para comprender e incorporar información adicional o imprevista.
- Produce un amplio abanico de estrategias viables para resolver numerosas problemáticas, que, posiblemente, están relacionadas entre sí. Considera las cuestiones prácticas a la hora de implementar una variedad de posibles soluciones.
- Usa sistemas de pensamiento para investigar las relaciones complejas entre problemáticas que no parecen estar relacionadas. Se distancia de la resolución de problemas inmediatos para ponerlos en perspectiva. Considera el sistema en su totalidad, no solo una problemática o un conjunto de problemáticas localizadas.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Identifica uno de los productos o servicios de tu equipo que actualmente no esté funcionando como se esperaba. Intenta encontrar soluciones.

- Como parte de tu análisis de la información anterior, considera el problema desde distintas perspectivas. Considera los problemas prácticos y la manera en la que tus posibles soluciones podrían afectar a otros departamentos o equipos. ¿Cuáles son las interdependencias? ¿Qué consecuencias tendría cada situación? ¿Cómo afectarían los cambios que realices a otros productos, servicios o departamentos?
- Piensa en al menos tres maneras posibles de avanzar y reúne devoluciones de una variedad de personas interesadas sobre estas soluciones. Revisa las soluciones teniendo en cuenta esas devoluciones y elige una para implementar. Controla el impacto de los cambios y, después de un tiempo, evalúa el éxito.

Dominio

Identifica una unidad empresarial no rentable dentro de la organización. Piensa en soluciones para transformar el desempeño de la unidad empresarial.

- Como parte de tu análisis de la información anterior, considera el problema desde distintas perspectivas: personas interesadas internas y externas, financiera, competencia, mercado, sector.
- Piensa en varias maneras prácticas para avanzar y reúne devoluciones de las personas interesadas importantes sobre estas posibles soluciones. Revisa las soluciones teniendo en cuenta esas devoluciones y elige una para implementar, sopesando la rentabilidad o la eficacia de las soluciones.
- Crea un plan de acción viable para el liderazgo de la unidad empresarial y apoya la implementación de estos cambios. Controla el éxito de estos cambios.

Intermedio

Identifica una solución para un problema al que se enfrenta un área fundamental de la empresa (p. ej., Ventas o Producción) de la que tu equipo dependa.

- ¿Qué es lo que hace que esta área y, por lo tanto, esta problemática sea fundamental para la empresa? ¿Cuáles son los desafíos que crea para ti y tu equipo? ¿Qué problemáticas genera para el área de la empresa en la que te encuentras? ¿Qué posibles sanciones económicas, jurídicas o de otro tipo podría tener la empresa si la problemática no se resuelve?
- ¿Con qué información cuentas para analizar esta problemática? ¿Qué te dice esta información sobre las causas y los efectos de esta problemática? Revisa toda la información disponible para que se te ocurran varias soluciones para el problema. Con el apoyo del área crítica de la empresa, implementa una de estas soluciones. Controla la eficacia de la solución y aplica todo lo que hayas aprendido la próxima vez que tengas un problema. Busca otros lugares o equipos en la organización donde pueda ser útil una solución similar.

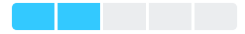
Dominio

Examina uno de los mayores problemas que enfrenta actualmente tu organización (p. ej., competencia, investigación y desarrollo, condiciones del mercado, talento) y piensa en una manera nueva o diferente de abordarlo.

- ¿Por qué esta cuestión es un problema para tu organización? ¿Tus competidores tienen el mismo problema? ¿El mercado en general? ¿Cuál es el impacto de la problemática sobre la empresa? ¿Dónde encaja en el panorama general? ¿Cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y del entorno (PESTLE) más amplios? ¿De qué manera puedes aplicar sistemas para investigar cómo se relaciona el problema con otras áreas de la empresa?
- ¿Qué información tienes sobre este problema? ¿Cómo lo han resuelto otras personas?

4. Actividades de desarrollo: Adaptar y enfrentar

Adaptabilidad



Niveles de capacidad

Intermedio

- Adapta el método de su propio equipo para incorporar los cambios en las circunstancias.
- Promueve la sensibilidad y el respeto por la diversidad y las diferencias culturales y religiosas, así como sus beneficios.
- Mantiene una actitud positiva y optimista en situaciones en las que no hay información ni directivas definitivas y busca aprovecharlas.

Dominio

- Se mantiene alerta a los cambios en las condiciones económicas o de la organización y modifica el método de la organización en general para incorporarlos.
- Crea una cultura de unir de forma proactiva las diferencias culturales y religiosas en la organización. Es consciente de los beneficios de la diversidad cultural y religiosa, aboga por ellos y hace énfasis en las ventajas que tienen para la organización.
- Ve la ambigüedad o la incertidumbre en el sector como oportunidades para que la organización fortalezca su posición en general. Busca oportunidades de crecimiento donde sea que haya dudas o falta de claridad.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Identifica e implementa una oportunidad de cambio dentro del equipo: crear un proceso o sistema nuevo, redefinir un puesto para una o más personas miembros del equipo, abordar el trabajo de forma distinta.

- Exprésate con claridad sobre los potenciales beneficios del cambio y por qué se introduce. Anticipa las maneras en que las personas miembros del equipo podrían resistirse al cambio. ¿Tienes reservas en cuanto al cambio? ¿Qué piensas al respecto? ¿Cómo te sientes al respecto?
- Formula un plan para introducir el cambio. Da un ejemplo positivo para presentarle el cambio al equipo. Controla las áreas en que las personas miembro del equipo no reaccionan bien a la implementación y apóyalos de forma continua y apropiada, tanto desde el punto de vista personal como del punto de vista de la gerencia. Después de que se haya incorporado el cambio, evalúa el impacto de tu método.

Interactúa con un rango de personas más diverso de lo habitual en una semana (internas y externas, nivel, puesto, organización, demografía, etc.). Después de cada interacción, revisa tu método en cuanto a lo que funcionó y lo que no funcionó tan bien, y experimenta con distintos estilos durante la semana.

- ¿Cómo determinas tu estilo o comportamiento con distintas personas? Considera las necesidades y las motivaciones de la persona, así como su personalidad y su estilo preferido, y luego toma una decisión consciente sobre cómo interactúas con esa persona. Experimenta con diferentes métodos y observa cuál genera los mejores resultados.
- Conversa con estas personas sobre el estilo al cual mejor responden, pídeles que te den una devolución sobre tu método y busca oportunidades para intentar distintos métodos interpersonales dependiendo de la situación y la persona.

Dominio

Asume la responsabilidad de una oportunidad ambigua, incierta o riesgosa.

- Considere tu propia respuesta habitual a este tipo de situaciones. ¿Te desarrollas o te escondes? Examina tu reacción emocional y piensa en cómo podrías controlar ese tipo de situación. Gestiona el riesgo y la ambigüedad cuando sea posible, pero piensa en maneras de sentir que tienes todo preparado a pesar de la ambigüedad y la falta de información.
- Enfócate en el panorama general y reconoce que hay algunos aspectos que seguirán siendo inciertos. Toma decisiones y acepta un elemento de riesgo. Adopta el mejor plan de acción para la organización en todo su conjunto y no lo mejor para tu propio equipo departamental. Busca oportunidades de crecimiento a largo plazo siempre que sea posible.

Crea un estudio de viabilidad para un cambio que se necesite en la empresa debido a condiciones de cambios económicos o de organización.

- ¿Qué condiciones del mercado o de otro tipo impulsan esta necesidad de cambiar? ¿Cómo se interrelacionan estas condiciones? ¿Qué impacto tendrá en los grupos de personas interesadas? ¿Cuál es el nivel de urgencia? ¿Cuáles son los posibles beneficios o recompensas? Incluye los beneficios financieros y cuantitativos.
- ¿Cuáles son los riesgos de no implementar los cambios propuestos? ¿Cuál será el impacto de no introducir el cambio? Comparte el estudio de viabilidad y obtén devoluciones sobre cualquier material que falte de las personas interesadas pertinentes antes de compartirlo con las personas responsables de tomar las decisiones importantes. Trabaja con las personas interesadas y las personas que patrocinan para introducir el cambio.

4. Actividades de desarrollo: Adaptar y enfrentar

Resistencia



Niveles de capacidad

Intermedio

- Devuelve altos niveles de calidad y cantidad de trabajo incluso en ambientes sumamente arduos o de mucha presión.
- Canaliza emociones potencialmente negativas de manera constructiva y positiva, incluso en casos emotivos o emocionalmente desafiantes.
- Mantiene una actitud positiva ante la adversidad, se recupera rápido de las adversidades y mantiene los problemas en perspectiva.
- Agradece y promueve las críticas, las que ve como una oportunidad para que las personas y la organización crezcan. Mantiene una imagen personal positiva, incluso al recibir críticas directas.

Dominio

- Mantiene la moral visiblemente alta a la hora de enfrentar dificultades. Es optimista con respecto al futuro en todo momento y le demuestra a su equipo la firme creencia de que los obstáculos y la adversidad se superarán.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Trabaja con los proyectos retrasados o pendientes en tu departamento y formula un plan para terminarlos.

- Observa los proyectos de forma individual y luego grupal. ¿Por qué se retrasaron estos proyectos? ¿Hay presiones o contratiempos particulares o tendencias en común en este grupo de proyectos? ¿Aún son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa? ¿Deberían abandonarse en vez de terminarse? Si no, ¿qué recursos se necesitan para completarlos?
- Motiva a tu equipo y trabaja con ellos para completar estos proyectos a la par de otros trabajos, incluso si deben programarse durante un período más largo. Fija objetivos a corto plazo para ayudar al equipo a ver el progreso y mantener el optimismo y la energía positiva durante este período más largo. Aspira a terminar o descartar el 80 % o más de los proyectos sin terminar que tu equipo actualmente tenga pendientes en los 6 a 12 meses siguientes.

Instruye u orienta a una persona que sea particularmente complicada, negativa o sensible.

- Acércate a la persona para ofrecerle orientación; convéncela de que puedes mejorar su eficacia en el trabajo. Averigua sobre esas personas y determina la mejor manera de trabajar con ellas y a qué reaccionarán bien. Explora su perspectiva para intentar entender los desencadenantes que llevan a esta persona a reaccionar de forma difícil o emocional.
- Ayuda a estas personas a entender el impacto que tiene su comportamiento y que hay otras maneras disponibles en las que podrían comportarse en esas situaciones. Demuestra estos comportamientos positivos a estas personas y apóyalas en situaciones específicas, ofreciéndoles devoluciones sobre qué es lo que hicieron bien y ayudándolas a idear formas de mejorar. Pídeles que reúnan devoluciones sobre su propio éxito (y el tuyo) a los 6 meses para descubrir qué impresiones generan en otras personas.

Dominio

Aborda y resuelve los conflictos interdepartamentales en la organización.

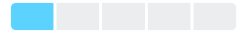
- ¿Cuál es el impacto de este conflicto? ¿De qué manera es visible en el comportamiento del personal y la gerencia? ¿Cuáles son las causas originales de este conflicto? ¿Quiénes son las personas que están particularmente involucradas?
- Trabaja con otros departamentos y las personas interesadas para resolver el conflicto. ¿Qué fue lo que impidió que el conflicto se resolviera en el pasado? ¿Las personas?, ¿el proceso?, ¿la estructura? Toma decisiones difíciles que sean necesarias para demostrar que el liderazgo de la organización no apoya el conflicto: esto podría significar transferir al personal o cambiar los procesos. Muestra una actitud optimista y de moral alta a la hora de debatir sobre cómo resolver un conflicto.

Dirige un área de la empresa en la que la moral esté particularmente baja y modifica la situación.

- Analiza las diversas causas de la situación. Explora las percepciones de la situación para asegurarte de que se tenga en cuenta un punto de vista objetivo a la hora de lidiar con las causas de la negatividad. Transforma las devoluciones negativas en críticas constructivas e incorpora el aprendizaje continuo y el proceso de mejora.
- Da el ejemplo mostrando una actitud positiva y sensible a la hora de lidiar con la situación. Encuentra maneras de empoderar a la gerencia y a las personas dándoles responsabilidad para que entren en contacto con la situación.

4. Actividades de desarrollo: Apoyar y cooperar

Colaboración



Niveles de capacidad

Intermedio

- Considera cómo puede influir la percepción que tienen otros de una situación en la forma en que se comportan. Demuestra la capacidad de interpretar adecuadamente las señales no verbales o emocionales.
- Crea un sentido de espíritu de equipo mediante el fomento de la armonía, la cooperación y la comunicación.
- Reconoce la contribución de otras personas a través de estructuras formales de recompensa y gestos de reconocimiento informal.
- Se comunica de manera proactiva y alienta a los demás a dar sus opiniones. Consulta con otras personas cuando hay que tomar decisiones
- Se esfuerza por construir equipos culturalmente diversos, cuestiona la intolerancia y la falta de entendimiento de otras personas y adopta prácticas de igualdad de oportunidades.

Dominio

- Crea y promueve un ambiente de trabajo y colaboración en toda la organización y actúa como modelo a seguir poniendo en cuanto a este tipo de valores y comportamientos.
- Se asegura de que el desempeño sobresaliente se reconozca en toda la organización. Invierte su tiempo personal para reconocer y apoyar a aquellas personas que contribuyen al éxito de la organización.
- Realiza consultas con una amplia intersección de personas interesadas de forma activa durante todo el proceso de la toma de decisiones.
- Enfatiza la necesidad de la inclusión y la diversidad. Va más allá de los requisitos de igualdad de oportunidades para enfatizar los beneficios de la diversidad.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Prepara y dirige un evento de desarrollo de equipo para el equipo o departamento más amplio.

- Expresa tus objetivos para la sesión con claridad y explica la manera en la que la cooperación y la comunicación ayudarán al equipo con sus objetivos y con su desempeño diario. Prepara una variedad de actividades que incluyan aspectos comerciales y algunos más sociales. Esfuérzate para que la sesión sea lo más interactiva y activa posible.
- Durante la sesión, incluye métodos para que tu equipo comparta ideas sobre cómo ser un mejor equipo. ¿De qué manera puede cada persona contribuir con sus fortalezas? ¿Cómo puedes construir confianza y apertura? Pídele a algún voluntario que documente esta parte del debate y que la reparta después del evento.
- Después de la sesión, revisa si se alcanzaron los objetivos que te habías propuesto para el evento de desarrollo de equipo. ¿Hay algún aspecto del evento que debería convertirse en una parte regular de las reuniones del equipo?

Dominio

Dirige un proyecto interdepartamental exitoso que requiera la colaboración de muchos equipos o grupos.

- Incorpora el trabajo en equipo desde el inicio. Identifica posibles obstáculos y facilidades, y abórdalos. ¿Dónde hay aislamientos? Pon en práctica los procesos de recompensa y apoya el trabajo en equipo. Asegúrate de que el equipo completo comparta los objetivos. ¿Hay recursos disponibles para apoyar la colaboración?
- Reconoce personalmente a aquellas personas miembros del proyecto que colaboran especialmente bien. Actúe como modelo a seguir visible en cuanto al trabajo en equipo y la colaboración, por ejemplo, incluyendo a personas interesadas en el proceso de toma de decisiones, delegando medidas, ofreciéndoles apoyo a otras personas del equipo, etc.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Construye una cultura de reconocimiento y recompensa en el equipo.

- ¿Qué comportamientos y resultados recompensas y cómo? ¿Sigues los procesos de la empresa o hay otras maneras en que recompensas o reconoces "lo bueno" en tu equipo o área? ¿Eres una persona consistente y justa con las otras personas miembros del equipo? Asegúrate de recompensar los comportamientos y resultados que quieres que continúen.
- Usa métodos formales e informales, y alienta a tu equipo a que también adopten estos métodos para reconocer el buen desempeño. Comparte el éxito dentro y fuera del equipo, y haz contribuciones fundamentales visibles para otras personas de la organización.

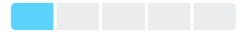
Dominio

Crea un programa de tutoría dentro de la organización.

- Forma un grupo directivo y busca el apoyo de las personas interesadas importantes. Acuerda los fines y objetivos del programa, y busca la participación de la gerencia directa y de las personas responsables de RR. HH. presentes en las reuniones correspondientes del departamento. Prepara documentación, como contratos de confidencialidad.
- Decide qué criterios necesitas para el grupo de personas mentoras y aprendices. ¿Las personas mentoras trabajarán de forma voluntaria? ¿Quién tiene capacidades para actuar como persona mentora? Capacita a alguien. ¿Qué deberían esperar del programa las personas que participen? Usa el programa como una oportunidad para crear una colaboración interdepartamental, uniendo personas mentoras con aprendices de distintas partes de la empresa. ¿Cuánto tiempo les llevará a las personas que participen? ¿Debería haber capacitaciones? En principio, haz una prueba del programa con un grupo pequeño de personas y reúne devoluciones para lograr un lanzamiento más amplio.

4. Actividades de desarrollo: Apoyar y cooperar

Ética y valores



Niveles de capacidad

Intermedio

- Mantiene altos estándares éticos, sin comprometerlos para su beneficio personal o el de su departamento.
- Demuestra apertura y honestidad sobre sus planes e intereses. Cumple con los acuerdos celebrados y mantiene la confidencialidad en todo momento.
- Promueve las políticas de la organización en cuanto a las problemáticas, valores y demografía de la comunidad y el impacto ambiental a la hora de apoyar la toma de decisiones del equipo.

Dominio

- Defiende los valores de la organización y vive de acuerdo con ellos en su manera de actuar y comportarse.
- Trabaja para que la organización sea social, ética y ambientalmente responsable. Define las responsabilidades corporativas de la organización hacia la comunidad general.
- Evalúa las problemáticas ambientales y comunitarias, y promueve las políticas de la organización en estas áreas.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Ejecuta un proyecto para auditar el trabajo de tu equipo en el contexto de los valores o la misión de la organización.

- ¿En qué medida se alinean el comportamiento, el estilo y las maneras de trabajar del equipo con estos valores? ¿Hay algo que haga el equipo que no se alinee con estos valores que tú ignores porque da buenos resultados?
- Desafía cualquier comportamiento o actividad que no se adhiera a los valores de la organización y trabaja con el equipo para encontrar una forma alternativa de hacer las cosas. Ten conversaciones con el equipo regularmente para comprender cómo las decisiones y las actividades se alinean con los valores de la organización, y asegúrate de examinar tu propia manera de tomar decisiones en relación con esto. Reconoce la excelencia de "vivir de acuerdo con los valores" tanto en tu equipo como de forma más amplia para promover esa filosofía en la organización.

Lidera un conjunto de presentaciones o conversaciones en las reuniones de tu equipo o departamento relacionadas con las políticas de la organización sobre problemáticas de la comunidad, valores, demografía, impacto ambiental, etc.

- Prepara material con antelación para debatir sobre cada área (p. ej., una presentación, cuadernillos y una pequeña charla) y luego compártelo con la audiencia. Prepara casos o preguntas "difíciles" para que la audiencia debata y responda.
- Usa esta oportunidad para saber cómo tu equipo podría responder en estas situaciones difíciles, para preparar a las personas de tu equipo a la hora de tomar decisiones desafiantes. Comparte esta información con otros equipos y departamentos para desarrollar la congruencia en la organización.

Dominio

Crea y lidera un grupo de trabajo y encuentra nuevas formas de trabajar que nivelen tu empresa y sus acciones con sus propios valores o misión.

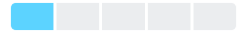
- ¿Qué tan alineada está la empresa en su totalidad con los valores adoptados? ¿Cumplen las estructuras de la empresa, como los procesos, procedimientos y sistemas con los estándares éticos de los valores de la organización? ¿Hay algún departamento o división que "se las arregle" para comportarse mal porque tiene buenos resultados?
- Cuestiona las actividades o procesos que no se adhieran a los valores de la organización, estableciendo un claro ejemplo a seguir a través de tus propias acciones y comportamientos. Trabaja con el grupo para encontrar nuevas maneras de "vivir" de acuerdo con los valores de la organización y aspira a superarlos en lugar de solo cumplirlos. Aplica estas maneras de trabajar a las demás divisiones y pídeles a las personas que trabajen en ellas que se auditen en cuanto a su progreso.

Únete a al grupo de dirección de CSR (responsabilidad corporativa y social) y haz de enlace entre la organización y la comunidad en general.

- Lidera o involucrate en uno de estos proyectos (p. ej., problemáticas comunitarias o ambientales). Comprende el rol de tu organización en la comunidad en general y actúa como vínculo entre la comunidad y tu organización. Evalúa las problemáticas comunitarias y ambientales que surjan en estos debates en el contexto de la estrategia de la organización y genera ideas prácticas sobre cómo la organización podría contribuir para resolver estas problemáticas.
- Recibe las devoluciones comunitarias, comunícaselas a la organización y úsalas para hacer cambios sistémicos en la manera en que la organización se relaciona con la comunidad. Promueve activamente las políticas de la organización en estas áreas dentro de la empresa y fuera de ella.

4. Actividades de desarrollo: Organizar y ejecutar

Planificar y organizar



Niveles de capacidad

Intermedio

- Establece objetivos claramente definidos propios, para el equipo o el departamento.
- Planifica actividades y proyectos para tu propio equipo o departamento y anticipa dificultades probables o circunstancias desafiantes.
- Organiza tu propio tiempo y el de otras personas eficazmente, asignando fechas meta viables para las etapas de un proyecto.
- Administra con eficacia el despliegue de personas y equipos en su equipo o departamento.

Dominio

- Establece objetivos claramente definidos para la organización en su totalidad.
- Formula planes de proyecto integrales que anticipan los cambios previsible y puede adaptarse ante eventos disruptivos o imprevistos.
- Establece calendarios realistas para la finalización total de proyectos importantes y se asegura de que los plazos establecidos por otros relativos a un proyecto se ajusten a los calendarios generales.
- Identifica los recursos de toda la organización necesarios para los proyectos de gran escala y se asegura de que estos recursos fundamentales estén disponibles.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Entrega un proyecto interdepartamental de alto impacto que tenga plazos fijos y un equipo distribuido geográficamente.

- Fija los objetivos para el proyecto consultando a las personas interesadas principales. Identifica las corrientes y las tareas involucradas, los hitos y los puntos de control. Encuentra personas y recursos adecuados para las actividades, y asigna a las personas tareas que concuerden con sus habilidades y experiencias para el proyecto.
- Informa de las metas y los objetivos del proyecto al equipo y trabaja con este para identificar problemas o puntos de conflicto posibles. Ten a mano muchos planes de contingencia. Usa el plan del proyecto para administrar tu propio tiempo o el de otras personas, y controla el progreso en relación con la fecha límite. Entrega los proyectos a tiempo, de acuerdo con el presupuesto y con un resultado final de buena calidad.

Ejecuta un plan complejo en un ambiente nuevo o que no sea familiar.

- Explica con claridad qué requiere el plan en términos de recursos e hitos. Familiarízate con el entorno nuevo o extraño hablando con las personas que trabajan en él. Descubre las similitudes y las diferencias entre tu entorno actual y el nuevo. ¿Qué podría funcionar bien en el entorno nuevo? ¿Qué cosas no funcionarán tan bien? ¿Cómo puedes adaptar tu forma usual de abordar la planificación y organización para ser lo más eficaz posible en este nuevo entorno? Formula un plan de contingencia en profundidad.
- Cuando ejecutes el plan, mantén el contacto con tus recursos y busca ser muy visible. Mantente a disposición: alienta las devoluciones y organiza horarios de consulta para que las personas miembros del equipo puedan asistir y conversar sobre los problemas y los riesgos, y pon en práctica un minucioso sistema de monitoreo para controlar el progreso con respecto a las fechas límite y a los hitos.

Dominio

Desarrolla plantillas de planes integrales de proyectos y programas para incorporar la mejor forma de planificar abordajes.

- Encuentra modelos de excelencia dentro de esta área de la organización y trabaja con estas personas para crear un proyecto "principal" y formular planes para las áreas clave. Usa una metodología de proyecto formal (como Prince2 o los métodos propios de tu organización) para asegurarte de que los planes sean integrales pero flexibles para ajustarse al tamaño y el tipo de proyecto.
- Evalúa el nivel de profundidad necesario dentro de los planes. Orienta a las personas sobre cómo utilizarlos, y justifica cómo estos ayudarán a que la empresa mejore en esta área. Pídeles devoluciones a las personas usuarias y otras personas interesadas o clientes y mejora los planes a medida que se lanzan.

Entrega un plan internacional a largo plazo que sea sumamente visible.

- Fija objetivos definidos claramente para el programa que se alineen con los objetivos de la organización. Comunica estos objetivos de forma eficaz al equipo del programa y las personas interesadas.
- Controla la disponibilidad y participación de las personas que gestionan el proyecto y los recursos de distintas divisiones. Trabaja con las personas que administran el proyecto para incorporar sus proyectos en planes de proyectos realistas, gestionando los riesgos y los planes en conflicto. Crea sistemas para medir y controlar el progreso del programa, tomando acción de inmediato cuando los productos finales del proyecto están en peligro.

4. Actividades de desarrollo: Organizar y ejecutar

Aportación de resultados



Niveles de capacidad

Intermedio

- Interactúa de manera proactiva con los clientes para obtener su retroalimentación y prever sus necesidades siempre que sea posible.
- Desafíate a ti y a tu equipo o departamento para lograr niveles altos de calidad y producción.
- Introduce y usa técnicas de gestión de calidad formales para garantizar que se sigan los procedimientos de calidad. Destaca la productividad y la eficacia, y controla su propio volumen de producción y el de otras personas.
- Alcanza resultados de alto nivel con el equipo y los equipos de proyecto del departamento continuamente, administrando y entregando proyectos a tiempo de acuerdo con el presupuesto y los estándares de calidad acordados.
- Demuestra compromiso con la organización y se preocupa por su futuro a largo plazo. Presenta una imagen positiva de la organización durante los debates internos y externos.
- Usa líneas de tiempo existentes para controlar su progreso y el de otras personas en relación con las fechas límite y los hitos, teniendo en cuenta constantemente las cuestiones que facilitan u obstaculizan el progreso.

Dominio

- Impulsa en la organización una cultura de comunicación transparente y bidireccional para asegurarse de entender completamente las necesidades de los clientes. Facilita las asociaciones con clientes para brindar un servicio satisfactorio, pleno y duradero.
- Revisa continuamente los objetivos de calidad y productividad para fijar estándares desafiantes en toda la organización.
- Cuestiona los programas de control de calidad y los sistemas de gestión de productividad para garantizar que aporten el mayor valor posible a los resultados de la organización. Hace una comparación de los estándares de calidad y productividad de la organización con respecto a los objetivos internos y a líderes del sector externos.
- Impulsa una cultura en la organización que se enfoca en los resultados, inspirando a otras personas para que alcancen y superen los objetivos y las expectativas.
- Se compromete con la organización de forma inquebrantable y leal en su totalidad, anteponiendo a la organización y su futuro a las necesidades individuales o del departamento.
- Crea medidas y criterios para controlar el progreso de los proyectos en general en relación con los objetivos fundamentales de la organización, y supervisa constantemente todas las problemáticas que puedan afectar la finalización del proyecto.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Identifica y resuelve una necesidad no cubierta de la base (externa o interna) de clientes.

- Lleva a cabo un estudio de mercado: conversa con clientes, envía encuestas, explora cuáles son sus problemas. Comprende sus actividades. Identifica puntos débiles en cuanto a la atención al cliente, los sistemas, los productos, la facilidad de compra, la presencia en línea. Habla con potenciales clientes y con clientes actuales. Revisa la información de satisfacción del cliente. Habla con tu equipo acerca de lo que impide que den un excelente servicio al cliente.
- Usa la información para identificar las necesidades no cubierta que tú o tu equipo podrían cubrir con un poco más de trabajo. Obtén los recursos y el apoyo que necesites de la empresa para llevar esto a cabo. Mide la satisfacción del cliente antes y después de la intervención.

Dominio

Crea una presentación para las personas interesadas principales en la que describas tu proposición del valor del cliente, la manera en que la empresa encaja en esto y las oportunidades que la empresa actualmente está perdiendo en esta área.

- Desarrolla tu entendimiento basándote en otras cosas además de lo que dicen los clientes. ¿Quiénes son las personas que compiten con tus clientes? ¿Cómo es el mercado? ¿Quiénes son sus clientes? Aprovecha las relaciones en todas las partes y niveles de su organización. Comprende su sector leyendo revistas de comercio e informes del sector, y busca señales en el mercado cuando se aproxime un cambio.
- Revisa los sistemas y los procesos que tengas actualmente para tratar con clientes teniendo en cuenta esta información. ¿Qué oportunidades estás perdiendo? ¿En qué área las personas de tu equipo necesitan educación o capacitación adicional con respecto a sus clientes? ¿De qué manera puedes apoyar esto? Presenta esta información a la junta con dos o tres medidas recomendadas que tú líderes.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Haz una revisión de las necesidades de las personas interesadas para tu área para poder incluirlas en los proyectos o trabajos del equipo.

- Busca un público más amplio que el de tus clientes inmediatos. Identifica a los grupos de personas interesadas, las necesidades y expectativas comunes, y las necesidades y expectativas en conflicto. ¿Cómo aprovechan las personas interesadas a tu equipo? ¿Las relaciones entre equipos son lo suficientemente fuertes para que la empresa como un todo pueda aprovechar por completo la experiencia de cada departamento?
- Arma una imagen clara de las necesidades de las personas interesadas y cómo tu equipo puede superarlas de forma continua. Asegúrate de que el equipo encuentre entusiasmo en esto. Revisa las necesidades de las personas interesadas trimestralmente.

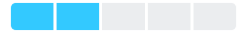
Dominio

Lidera un programa de comparativa de mercado para la organización en el que se compare la manera en que tú le brindas al cliente un servicio de excelencia con la manera de la competencia.

- ¿Tienen los clientes una actitud universalmente positiva con respecto a la organización y tus servicios? ¿Qué obstáculos se identifican con respecto a la forma en que brindas el servicio y al contenido? ¿Es fácil trabajar contigo?
- ¿Cómo es tu proceso de control de calidad actual? ¿Son el control de calidad y el sistema de gestión de productividad los mejores en el sector? ¿De qué maneras podrían mejorarse? Elimina los obstáculos de la organización para progresar y crear flexibilidad en la manera en que brindas un servicio de excelencia a tus clientes.

4. Actividades de desarrollo: Organizar y ejecutar

Confiabilidad



Niveles de capacidad

Intermedio

- Crea y fomenta una cultura grupal y departamental de seguir las instrucciones de forma apropiada y no cuestionar la autoridad sin necesidad, demostrando con el ejemplo.
- Asegúrate de que el equipo o departamento siga las políticas y los procedimientos relevantes de la empresa. Asegúrate de que tu propio equipo o departamento cumpla los horarios y entregue el trabajo a tiempo.
- Siempre es puntual para llegar al trabajo y a las reuniones, mantiene un registro ejemplar de asistencia y destaca la importancia de esto a otras personas.
- Se atiene a los requisitos de seguridad y jurídicos de otro tipo con respecto a las actividades de su propio equipo o departamento. Educa a otras personas sobre las problemáticas jurídicas actuales y controla que se cumplan.

Dominio

- Crea procesos en toda la organización para garantizar que se cumplan los procedimientos y las políticas, dando el ejemplo con tu propio comportamiento.
- Se asegura de que las personas que coordinan y participan en los proyectos de toda la organización cumplan los horarios y entreguen el trabajo a tiempo.
- Mantiene los estándares jurídicos y de seguridad más altos posible en toda la organización. Anticipa los cambios en las circunstancias jurídicas y actúa inmediatamente para asegurarse de que la organización cumpla con los cambios legislativos.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Organiza un proceso o sistema para medir la forma en que el equipo o el departamento se adhieren a las políticas fundamentales de la organización, como las políticas de salud y seguridad o ambiental.

- Asegúrate de que el proceso sea continuo, no una revisión excepcional. ¿Son congruentes entre sí los distintos grupos dentro de la empresa? ¿Es más fácil para ciertas áreas o más difícil? ¿Son conscientes las personas empleadas de las posibles consecuencias que puede tener el incumplimiento? Haz cambios en las áreas en las que haya incumplimientos graves o sistémicos de las políticas y haz seguimientos a intervalos periódicos para garantizar que se adopten los cambios. Asegúrate de que las personas empleadas comprendan por qué deben realizarse cambios y qué es lo que deben hacer en el futuro.
- En las reuniones de grupo o individuales, comparte tus hallazgos y piensa en maneras eficaces de comunicar la importancia de estos procedimientos esenciales a todas las personas empleadas para garantizar su participación y compromiso.

Lidera la implementación de un nuevo proceso estrictamente regulado o procedimiento operativo en tu departamento o área.

- Comprende el nuevo proceso y qué etapa debería seguirse con exactitud. ¿Cuáles serían las consecuencias de adaptar alguna parte del proceso o procedimiento? ¿Qué legislación se contempla? ¿Cuáles son las consecuencias económicas de no cumplirla? Ayuda a educar a las personas con las que trabajas sobre por qué y qué partes del proceso deben seguirse con exactitud y obtén su aceptación a pesar de que este nuevo proceso pueda significarles horas extra de trabajo y otros desafíos.
- Trabaja con gracia, mantén el entusiasmo por el proyecto y las actividades diarias dando el ejemplo. Administra tu tiempo para completar tanto los proyectos como las actividades diarias manteniendo los estándares altos.

Dominio

Lidera la presentación de una idea organizacional que te genere dudas.

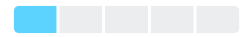
- ¿Qué parte de la idea te resulta incómoda? ¿De dónde provienen tus inquietudes? ¿Las expresaste adecuadamente?
- Habla con las personas interesadas principales para comprender qué impulsa sus ideas, fines y objetivos. Habla con colegas para comprender los beneficios de la idea. Fortalece tu propio compromiso y confianza en la idea hasta que tengas certeza de que la idea es lo mejor para la organización, a pesar de los impactos negativos a nivel personal o del equipo.
- Comunícale la idea a tu equipo de gestión destacando cómo se beneficiarán de ella. Piensa en las posibles objeciones con antelación y prepárate para gestionarlas con confianza. Obtén devoluciones y gestiona las objeciones de forma positiva.

Revisa la forma actual en la que la organización se adhiere a la legislación y los estándares externos. Crea un plan de acción para abordar las discrepancias en la forma de adherirse.

- Comprende, mediante consultas con personas expertas externas e internas en las áreas apropiadas, cuál es la legislación fundamental en la organización, por ejemplo, en cuanto a la protección de datos y la igualdad de oportunidades. Organiza un equipo de proyecto para auditar qué tan bien se alinean los distintos departamentos con la legislación. ¿Hay diferencias en las maneras en que las divisiones se alinean con la legislación? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de no cumplir con la legislación en esos casos? ¿Hay áreas de prioridad?
- Cuando descubras brechas en el cumplimiento de la legislación, resuélvelo con las respectivas personas responsables de las divisiones. Apóyalas en los cambios que deban implementar para cumplir la legislación. Controla cómo progresan en sus actividades.

4. Actividades de desarrollo: Crear y conceptualizar

Aprendizaje



Niveles de capacidad

Intermedio

- Absorbe rápidamente la información nueva y aprende técnicas que amplían su capacidad en el puesto.
- Busca toda la información relevante para tomar decisiones en una amplia variedad de fuentes. Se da cuenta cuándo falta información y sabe dónde buscarla.
- Demuestra tener una rápida comprensión de información nueva y compleja, y hace observaciones útiles.

Dominio

- Optimiza rápida y eficazmente el uso de información nueva y técnicas avanzadas que amplían significativamente la capacidad en el puesto.
- Usa métodos formales e informales para recopilar el abanico más amplio posible de información. Cuando es necesario, lleva a cabo investigaciones constantes y profundas para obtener información difícil de conseguir.
- Responde rápidamente a la información compleja con observaciones útiles, en entornos familiares y otros sumamente inusuales que no se experimentaron antes.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Investiga y prueba un nuevo proceso o sistema que tenga el potencial de mejorar significativamente la manera en que tu equipo, departamento u organización funciona; por ejemplo, una herramienta nueva para gestionar las relaciones con clientes.

- Observa las múltiples fuentes de información para identificar las diversas perspectivas sobre la práctica o el proceso. Separa los hechos de las opiniones. Investiga qué opinan las personas expertas en la materia y las personas expertas externas. Si es apropiado, pídeles que demuestren el proceso o el sistema.
- Comparte cualquier hallazgo o recomendación con las personas que toman las decisiones o las personas interesadas principales. Pídeles sus puntos de vista y devoluciones. ¿Qué otra información tendrían que saber antes de tomar una decisión? Con su apoyo, lleva a cabo una prueba o estudio de viabilidad.

Dominio

Asiste a una convención industrial, profesional o comercial donde puedas interactuar y aprender de personas con cargos ejecutivos provenientes de otras organizaciones que cumplan una función similar a la tuya.

- Asiste a presentaciones y debate los nuevos desarrollos en el campo. Investiga sobre la nueva información disponible y los procesos o las técnicas avanzadas que se utilizan. ¿Cuáles son las técnicas u observaciones más recientes en el campo?
- Comparte la información (con respecto a la confidencialidad y la sensibilidad comercial) sobre las nuevas iniciativas en las que estás trabajando y explora los puntos de vista de tus colegas sobre la información o los nuevos desarrollos. Reúne sus devoluciones sobre tu organización, productos y servicios de forma más amplia.
- Reflexiona sobre los beneficios y aplicaciones para tu propia organización. Prepara un informe en el que destagues las posibles aplicaciones y recomendaciones para compartir con la gerencia principal.

4. Actividades de desarrollo: Crear y conceptualizar

Creatividad e innovación



Niveles de capacidad

Intermedio

- Identifica ideas inusuales que otras personas pueden haber pasado por alto. Contribuye con métodos y observaciones innovadores.
- Crea productos o diseños nuevos en su propia área de trabajo.
- Introduce un abanico de métodos alternativos para realizar mejoras en su propia área de la organización.
- Inicia e impulsa iniciativas de cambio en su propia área.
- Aprecia las ideas nuevas en su área y se compromete personalmente con las iniciativas de cambio más amplias.

Dominio

- Contribuye con ideas, métodos y observaciones radicales que abran nuevos caminos para explorar.
- Crea productos o diseños sumamente innovadores que cuestionan supuestos tradicionales; aborda los cambios en las circunstancias desde nuevas perspectivas que incluso puedan llevar a un cambio fundamental en el pensamiento.
- Busca constantemente oportunidades para mejorar en todas las áreas de la organización que llevan a grandes cambios en la eficacia.
- Se percibe como una persona defensora del cambio y un modelo a seguir que vislumbra, inicia e impulsa cambios a gran escala en la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Programa una reunión mensual del equipo en la que se repasen ideas para mejorar los sistemas y procesos, y para aumentar la eficacia de la empresa en tu área.

- Presenta el concepto de mejora constante a tu equipo y destaca los beneficios. Alienta las contribuciones de todo el equipo y recompensa las ideas que se desarrollan para alentar futuras contribuciones. Intenta generar al menos una idea viable en cada reunión y elige los cambios que tengan más impacto en el área comercial para llevar adelante.
- Implementa la mejora para el sistema o proceso si es simple e investiga con mayor profundidad las ideas más complejas. Usa la reunión mensual para reunir devoluciones y evaluar el éxito de las mejoras para modificarlas de ser necesario.

Trabaja con colegas de distintos departamentos o divisiones para resolver un problema práctico que tu equipo no haya podido solucionar.

- Organiza una reunión para generar algunas ideas. Prepara a las personas que participen enviándoles un documento informativo en el que se explique el problema y el trabajo realizado hasta la fecha para resolverlo. Resalta tus expectativas para la reunión e incluye los beneficios que puedan tener.
- Durante la reunión, usa un rotafolio para anotar todas las ideas, sin importar que parezcan irreales. Revisen estas ideas en conjunto y decidan qué ideas no son viables. Quítenlas antes de evaluar las ideas que resten para encontrar el método más eficaz.
- Agradece a todas las personas por su colaboración y ofréceles tu apoyo para el futuro.

Dominio

Establece un grupo de trabajo interdepartamental trimestral con personas de toda la organización para generar ideas innovadoras para nuevos productos o servicios.

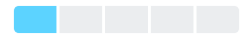
- Incluye a personas representantes de distintos niveles y divisiones de la organización. Usa técnicas de generación de ideas creativas como herramienta para acceder a ideas y métodos novedosos. Usa personas intermediarias y oradoras externas en algunas reuniones.
- Incluye un proceso para evaluar las ideas y su posible impacto (p. ej., llevando a cabo un estudio o prueba de viabilidad).

Establece una reunión mensual con la gerencia superior para identificar los factores principales que obstruyen el desempeño, la calidad o el servicio al cliente en tu área de la empresa o en la empresa en general.

- En cada reunión, enfócate en cada área o problemática particular. Considera los factores internos y externos. Cuestiona la manera de pensar actual de la organización sobre estas áreas para analizarlas desde perspectivas nuevas.
- Identifica los mejores sistemas, procedimientos, prácticas y políticas que tendrían que implementarse.
- Acuerda las prioridades de implementación en función de qué escala tengan las mejoras y encárgate de impulsar algunas de estas innovaciones. Revisa la eficacia de las mejoras que deriven de las innovaciones.

4. Actividades de desarrollo: Crear y conceptualizar

Pensamiento estratégico



Niveles de capacidad

Intermedio

- Revisa los objetivos de su propio equipo o departamento para reflejar los cambios en los objetivos o las estrategias de la organización.
- Transforma las directrices estratégicas en planes y objetivos para su propio equipo o departamento.
- Identifica las posibilidades futuras para su área de trabajo y más allá, y comparte estas ideas con las personas interesadas principales.
- Demuestra comprensión de un amplio abanico de factores que vinculan su propia área de trabajo con otras partes de la organización.
- Recibe las devoluciones y pone en práctica los procesos para el beneficio de su propio equipo.

Dominio

- Trabaja siempre orientándose al futuro y alienta a otras personas a que consideren la estrategia a largo plazo de la organización para establecer los objetivos del departamento.
- Establece, desarrolla y revisa que la estrategia de la organización se alinee con la visión. Transforma las directrices estratégicas en planes y objetivos a medio y largo plazo para la empresa o área empresarial.
- Explora con las personas interesadas correspondientes un amplio abanico de posibilidades futuras que el departamento, la organización entera o el sector de la organización podrían aspirar a alcanzar. Inspira a otras personas a intentar alcanzar su máximo potencial.
- Tiene en cuenta una amplia gama de problemáticas en toda la organización y relacionadas con ella. Considera los desarrollos y las tendencias globales que puedan afectar a la organización.
- Fomenta una cultura de aprendizaje y desarrollo continuos en todos los niveles. Crea procesos formales e informales para aprender de las devoluciones de las personas interesadas para mejorar la eficacia de la organización.
- Desarrolla y supervisa iniciativas de cambio a gran escala y crea un sentido controlado de urgencia para introducir los cambios.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Prepara una presentación para tu equipo o las personas asociadas internas sobre la dirección estratégica y cómo tu trabajo se relaciona con esta.

- Intenta responder las siguientes preguntas: ¿Qué visión tiene la organización? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos? ¿Cuál es tu ventaja competitiva? ¿Qué procesos empresariales son fundamentales para el éxito? ¿Qué función tienen tu trabajo y el trabajo del equipo para el éxito de la organización? Habla con algunas personas del equipo de gestión principal para comprender cómo las distintas divisiones (incluida la tuya) tienen un papel en el objetivo general y pídeles su opinión.
- Comunícale esta información a tu equipo para que comprendan la estrategia de la organización y el rol que cumplen para alcanzarlo.

Dominio

Lleva a cabo una revisión estratégica en profundidad de la manera en que la división o el área empresarial se alinea con la estrategia dominante de organización (p. ej., liderazgo en productos u optimización tecnológica).

- Pide la opinión de las personas interesadas principales en toda tu división o área.
- Revisa los recursos humanos y de otro tipo de tu área, como también la estructura. ¿Cómo se alinean con la dirección estratégica general de la organización? ¿Apoyan los objetivos estratégicos?
- Identifica las áreas en las que tu área no esté alineada con la estrategia de la organización y abórdala. Asegúrate de que tu equipo de gestión tenga objetivos a corto, mediano y largo plazo que contribuyan con la estrategia de la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Lleva a cabo un ejercicio para volver a validar la estrategia de tu equipo y así asegurarte de que aún "encaja con el propósito" y es relevante para el contexto de trabajo actual.

- Reúne devoluciones y opiniones de las personas interesadas principales, incluidas las opiniones de clientes externos e internos y las de las personas de tu equipo.
- Identifica las posibilidades futuras para tu propia área de trabajo y las oportunidades para la organización en general. Identifica los próximos pasos y acciones futuras para tu equipo y haz recomendaciones a las personas interesadas principales correspondientes sobre oportunidades más generales.

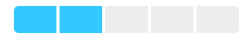
Dominio

Evalúa tu estrategia comercial actual y futura, y la combinación de productos y servicios comparándolas con los cambios actuales y futuros en las regulaciones para minimizar los riesgos normativos.

- ¿Cuáles son los requisitos normativos actuales? ¿Hay alguna sanción normativa en contra de tu área empresarial?
- Consulta a tu departamento jurídico y al personal asesor en cuestiones normativas o para asegurarte de tener acceso a orientación normativa externa y todos los cambios inminentes a esto.
- ¿Cuál es el rendimiento de tu estrategia comercial y combinación empresarial actuales en este entorno normativo? ¿Qué mejoras se pueden implementar?

4. Actividades de desarrollo: Interactuar y presentar

Entablar relaciones



Niveles de capacidad

Intermedio

- Construye rápidamente relaciones con diferentes tipos de personas y establece buenas relaciones laborales con ellas.
- Usa sus contactos para el beneficio de su propio equipo o área de responsabilidad.
- Usa muchas estrategias distintas para interactuar satisfactoriamente con otras personas, adaptando su estilo interpersonal para que encaje con la situación y las características del grupo y de cada persona.
- Resuelve los conflictos con tacto y toma medidas para reducir enojos o frustraciones que puedan sentir las personas involucradas.
- Relaciona su propio trabajo con el de otros departamentos de la organización, y nota y explora las interdependencias entre los departamentos.
- Comparte el conocimiento especializado y la experiencia abierta y libremente, y brinda la orientación adecuada, instruyendo y aconsejando a otras personas sobre problemas técnicos para que puedan tener éxito.

Dominio

- Construye relaciones con diferentes tipos de personas y grupos. Nutre activamente las buenas relaciones entre las personas de todos los niveles y más allá de los límites de la organización de la organización, y con contactos externos y clientes.
- Mantiene y extiende una red eficaz de contactos con personas dentro y fuera de la organización, y construye relaciones con una amplia gama de personas interesadas y personas asociadas.
- Identifica y aborda los desacuerdos que comprometen los objetivos de la organización. Facilita la resolución de conflictos de forma diplomática entre las personas y se asegura de que su enojo y sus emociones se gestionen con tacto.
- Demuestra un entendimiento extenso y un conocimiento profundo del funcionamiento general de los departamentos de la organización. Observa cómo se interrelacionan y funcionan en conjunto como un sistema integrado.
- Se asegura de que las estructuras y los procesos necesarios para la organización estén implementados para que otras personas puedan compartir sus conocimientos especializados de forma libre y abierta. Posiciona el intercambio de conocimientos como una prioridad de la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Ofrécete para trabajar de forma voluntaria para apoyar un proyecto en otra unidad empresarial o departamento, para concientizar a otras personas sobre las distintas formas de trabajar y construir relaciones dentro de la unidad o el departamento.

- Pasa tiempo conociendo a tus contactos en esta unidad o división. Asiste a las reuniones de proyecto relevantes y asegúrate de cumplir las promesas. Acepta las invitaciones de contactos nuevos para socializar.
- Aprovecha estas nuevas relaciones para ayudar a apoyar los objetivos de tu equipo. Preséntales estos nuevos contactos a las personas de tu equipo para ayudarlos a ampliar su red de contactos.

Dominio

Lleva a cabo un ejercicio de mapeo sistemático con las personas interesadas para evaluar la amplitud y profundidad de las relaciones empresariales internas y externas, y para determinar tu enfoque futuro con respecto a las personas interesadas.

- Diseña un "mapa de relaciones" de las personas interesadas, personas asociadas externas o figuras de la comunidad con las que interactúes en áreas comerciales fundamentales. Cubre la cercanía de la relación con cada una de estas personas y cómo aprovechas esa relación actualmente.
- ¿Dónde te beneficiarías de nuevos contactos? ¿A qué áreas, industrias, empresas o personas específicos deberías apuntar? Identifica las relaciones de poder, el nivel de influencia y la importancia de estas relaciones para alcanzar los objetivos de la empresa, así como sus intereses o preocupaciones. Completa una matriz de influencia o interés para analizar esto estratégicamente y usa un mapa o una matriz para desarrollar el plan de acción para personas interesadas para los próximos 6 a 12 meses.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Organiza sesiones para compartir conocimientos en la que se compartan los mejores métodos y las lecciones aprendidas en situaciones desafiantes (p. ej., proyectos e iniciativas amplios o complejos).

- Amplía esas sesiones en la mayor medida posible e invita a otras personas a que contribuyan y asistan. Pídeles su opinión sobre los planes y la estructura de las sesiones. Genera oportunidades para crear una red de contactos y socializar.
- Invita a personas oradoras invitadas, incluida la gerencia principal, a hacer presentaciones en estas sesiones.
- Alienta a las personas a que sean abiertas y honestas sobre los desafíos a los que se han enfrentado y da el ejemplo en tus propias presentaciones. Revisa el éxito de estas sesiones regularmente controlando la asistencia y revisando las devoluciones. Adapta el estilo y el contenido de las sesiones cuando sea necesario.

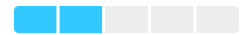
Dominio

Construye tu "factor de reconocimiento" externo representando a tu organización en un evento comunitario o del sector de alto nivel.

- Presenta un artículo o da un discurso de apertura. Hazte visible durante el evento contribuyendo, comentando y cuestionando activamente. Usa las redes sociales para contribuir y atraer a las personas de su red de contactos que no estén asistiendo.
- Cuando conozcas contactos nuevos, busca oportunidades para trabajar en conjunto e intercambiar información. Pasa tiempo con nuevos contactos, habla del trabajo y de preocupaciones e intereses mutuos. Prográmate una tarea que consista en comunicarte con cada contacto clave nuevo al menos una vez cada seis meses.

4. Actividades de desarrollo: Interactuar y presentar

Influencia



Niveles de capacidad

Intermedio

- Se presenta de forma eficaz y creíble ante los demás, en entornos individuales y grupales.
- Habla con autoridad y credibilidad de sus áreas de especialidad, proyecta confianza y convicción en su persona.
- Persuade a otras personas eficazmente, logra que se comprometan y reconoce la necesidad del intercambio.
- Promueve ideas y recomendaciones eficazmente de parte propia, de parte de otras personas y de parte del equipo.
- Usa las estructuras formales de la organización para lograr que apoyen sus propias ideas.

Dominio

- Establece credibilidad rápida y eficazmente, proyectando confianza y autoridad al hablar sobre una amplia variedad de temas, tanto dentro como fuera de las áreas de especialidad propias e incluso sin haberlo preparado.
- Genera una impresión carismática, creíble, carismática y duradera de forma inmediata en entornos individuales, del equipo o de grupos grandes.
- Negocia con personas dentro y fuera de la organización de forma eficaz explorando una gran variedad de posibilidades, adoptando el mejor método para la situación y mantiene las relaciones con todas las partes durante todo el proceso.
- Cambia la forma de pensar de las personas sobre una problemática de forma considerable y así logra obtener su apoyo emocional y aceptación por completo.
- Consigue el apoyo de toda la organización para las propuestas e iniciativas que se adhieran a los planes generales de la organización. Usa las políticas internas para generar un efecto positivo y comprende cuándo utilizar medios formales e informales.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Informa a las personas interesadas internas de una iniciativa difícil para la que necesites su participación y apoyo continuo.

- Reflexiona sobre quiénes son estas personas interesadas y cuáles serían los posibles planes personales. ¿Qué podría interesarles? ¿Cómo se sienten al respecto? Anticípate y prepárate para las objeciones o la resistencia. ¿Qué las ayudará a aceptar lo que propones? Identifica los objetivos o metas comunes.
- Prepara tu informe teniendo esto en cuenta. Usa palabras emotivas para motivar a estas personas y asegúrate de demostrar tu propio entusiasmo. Escucha sus ideas y opiniones, y repíteselas para que sepan que las escuchaste y las tienes en cuenta. Tu objetivo debe ser recibir una señal de compromiso de su parte.
- Resume la forma de avanzar y los compromisos que se hicieron.

Dominio

Dirige la negociación de un acuerdo complejo sobre contratos, condiciones o precios con terceras partes exigentes, como personas interesadas externas, sindicatos, clientes, personas asociadas o grupos comunitarios.

- Adéntrate sabiendo lo que quieres desde tres perspectivas: lo que es absolutamente necesario, lo que es ideal y lo que puedes ceder.
- Concéntrate en los objetivos comunes para fomentar un clima positivo. Evita presionar a otras personas a hacer un cierre antes de que se hayan explorado todas las alternativas posibles. Tu objetivo debe ser un resultado en el que todas las personas salgan ganando. Esfuérzate para conseguir un acuerdo no solo intelectual, sino también emocional.
- Pide las opiniones de las otras personas involucradas en la negociación y reflexiona sobre lo que te enseñó la situación.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Lidera la negociación de un acuerdo importante con proveedores o clientes.

- Revisa el contexto de las personas clientes o proveedores, la naturaleza y el éxito de la relación que tuvieron con tu organización en el pasado y cualquier desacuerdo pasado o actual. Prepárate para las negociaciones conociendo los datos que tienes, sabiendo lo que quieres lograr y lo mínimo que quieres alcanzar. Asegúrate de estar en el estado mental adecuado para la negociación. Abórdala con calma, paciencia y empatía.
- Construye y mantén el vínculo a través de la escucha activa y las preguntas. Demuestra un interés genuino en lo que piensan. Replica el comportamiento de estas personas con tu tono y lenguaje corporal (p. ej., un estilo formal o informal, un enfoque energético o más sereno). Actúa con asertividad en lugar de agresividad o pasividad.
- Resume qué es lo que se acordó y cuáles son los próximos pasos.

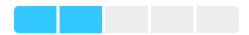
Dominio

Comunícale a la gerencia sobre una gran reestructuración de la organización en la que habrá despidos.

- Planifica tu estrategia de influencia. Anticipa la resistencia y las inquietudes. Prepara respuestas para las preguntas más desfavorables. Considera detenidamente el estilo apropiado de tus comunicaciones. Proporciona un razonamiento claro y la información complementaria para posicionar los cambios.
- Cuando sea posible, promueve las contribuciones de ideas y planes de acción para impulsar la participación e inculcar una actitud de "estamos juntos en esto".
- Logra que hagan lo mismo en sus equipos y que informen las reacciones y preocupaciones ante las novedades. Prepara actualizaciones continuas para mantener a la gerencia informada del progreso y apunta a la mayor transparencia posible.

4. Actividades de desarrollo: Interactuar y presentar

Comunicación



Niveles de capacidad

Intermedio

- Habla claramente y de forma audible a un ritmo apropiado y logra un estilo conversacional fluido usando pausas, cambios de volumen y cambios de énfasis para lograr un buen efecto.
- Va rápidamente al punto y presenta los puntos clave del argumento eficazmente mientras separa lo importante de lo trivial.
- Presenta información a las demás personas de manera eficaz en entornos pequeños formales con materiales preparados y ayudas visuales con buenos resultados.
- Se asegura de que el mensaje se haya entendido cuando habla con otras personas y responde a los comentarios de la audiencia adaptando su estilo interpersonal y el contenido del mensaje.

Dominio

- Presenta argumentos, información e ideas sumamente complejos de una forma fácil de entender y memorable.
- Hace presentaciones eficaces ante otras personas durante los discursos públicos, usando eficazmente material preparado y ayudas visuales, estructurando bien la comunicación y capturando la atención de la audiencia con un enfoque atrayente e informativo.
- Anticipa y responde a las necesidades de la audiencia y adapta el contenido y el estilo para que se adapten a ella. Responde rápida y eficazmente a las preguntas y desafíos imprevistos.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Realiza una capacitación como parte de un proceso de inducción, aprendizaje o desarrollo dirigido a personal nuevo fuera de tu equipo.

- Planifica la sesión teniendo en cuenta el nivel de experiencia de tu audiencia. ¿Qué deberán saber? ¿Qué pueden adoptar en esta etapa temprana de su tiempo en la organización? ¿Qué podría esperar para después y qué podría figurar en los cuadernillos para que se lleven?
- Haz que la sesión sea interesante y atrayente. ¿Qué les parecerá interesante? Aborda el tema desde una perspectiva diferente, teniendo en cuenta cómo tendrán que aplicar las habilidades o la información. Incluye historias de vida reales y estudios de caso.
- Comprueba el entendimiento regularmente escaneando las reacciones de las personas participantes a la información que se les presenta y haciéndoles preguntas. Incluye una sección de preguntas al final de tu presentación para las personas participantes.

Dominio

Creas un plan de comunicación para presentar al personal las actualizaciones que se están realizando, que trate sobre un cambio importante en el procedimiento operativo o en la estructura de la organización.

- Planifica la frecuencia con la que actualizarás a las personas empleadas y los métodos que usarás. Involucra a las personas interesadas principales para que apoyen la comunicación de tu mensaje (p. ej., participando en las sesiones de preguntas y respuestas, y siendo figuras visibles en las sesiones de actualización). En tu primera sesión de actualización, incluye una declaración clara de los factores que impulsan el cambio y las acciones a corto y largo plazo propuestas. Usa una variedad de métodos para que las personas acepten el cambio lógica y emocionalmente y para persuadirlas de los beneficios del cambio. Anticipa las necesidades de la audiencia y los tipos de preguntas que puedan hacer. Adapta tu estilo a medida que aprendes de las actualizaciones anteriores y planifica la frecuencia de tus comunicaciones para mantener el impulso.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Representa a la gerencia en una reunión de trabajo interdepartamental con la gerencia superior.

- Contribuye en los primeros momentos de la reunión mediante una introducción fuerte y confiada de tu persona y tu área empresarial. Proyecta tu voz apropiadamente para asegurarte de que todas las personas que asistan a la reunión puedan escucharte. Presenta tus puntos clave de forma concisa y comprueba el entendimiento de los puntos más complejos. Cuando sea posible, lidera el debate, ayudando al grupo a separar lo importante de lo trivial presentando los puntos clave de un argumento. Mantén un buen nivel de aportes a lo largo de la reunión, enfocándote en las áreas del debate y demostrando un interés constante en los aportes de las demás personas.
- Después de la reunión, pide devoluciones de otra persona que haya participado sobre tu estilo y contribución. Usa esto para adaptar tu comportamiento en futuras reuniones.

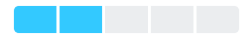
Dominio

Presenta información sobre un tema complejo que algunas personas de la gerencia superior desconozcan.

- Proyecta confianza y autoridad mediante el estilo de la presentación, el tono y el lenguaje corporal.
- Planifica qué es lo que quieres decir, teniendo en cuenta a la audiencia. Con tu presentación, cuenta una historia que tenga un inicio, un nudo y un desenlace claramente definidos. Crea ayudas visuales como próximo paso después de planificar la presentación. Usa las ayudas visuales cada tanto y de forma apropiada para apoyar tu comunicación y resaltar los puntos clave. Explica la diapositiva tan pronto como la proyectes para captar la atención de tu audiencia. Expresa solo un punto con cada diapositiva, con el apoyo de cinco viñetas que expliquen ese punto. Usa imágenes, cuadros y diagramas para respaldar tu mensaje. Evita el uso de ideas o argumentos demasiado complejos y minimiza el uso de tecnicismos; si los usas, explíquelos a medida que avanza. Usa el humor cuando sea apropiado.
- Pide devoluciones después de la presentación y mejora las futuras presentaciones de acuerdo con ellas.

4. Actividades de desarrollo: Dirigir y decidir

Toma de decisiones



Niveles de capacidad

Intermedio

- Identifica las decisiones urgentes que puedan suponer riesgos dentro de su propia área de trabajo o equipo y actúa inmediatamente.
- Se hace responsable de sus propios proyectos o acciones y de los de su equipo, y acepta las consecuencias cuando las cosas no salen de acuerdo al plan.
- Expresa confianza en sus propias decisiones y acciones. Aprovecha la iniciativa y orienta el trabajo propio y el de otras personas.

Dominio

- Identifica las decisiones urgentes que puedan suponer elecciones difíciles y riesgos para el departamento, la división o la organización en general. Actúa inmediatamente y se basa en la información incompleta o contradictoria cuando es necesario.
- Se atiene a las decisiones y acciones del departamento o la organización en general y se hace responsable públicamente.
- Proyecta confianza en sus propias decisiones y acciones. Promueve activamente la iniciativa de la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Únete a un grupo de trabajo para tratar de definir los requisitos empresariales para una nueva iniciativa importante.

- Haz un seguimiento de tus contribuciones al grupo en cuanto a iniciar o generar acciones tanto en las reuniones como en los períodos intermedios. ¿En qué medida tus contribuciones influenciaron la dirección del grupo? ¿Qué tan activamente contribuiste para identificar las problemáticas y las soluciones posibles relacionadas con las nuevas iniciativas? ¿Qué tan proactiva fue tu actitud a la hora de tomar acción? Toma la iniciativa a la hora de recopilar información y realizar otras actividades que puedan completarse en el período intermedio entre las reuniones.
- Analiza tus contribuciones con otra persona que pertenezca al equipo e identifica maneras en las que puedes aumentar tu impacto y tus contribuciones en cuanto al grupo. ¿En qué puntos de tus propias decisiones y acciones dentro de esta situación tienes más o menos confianza? Controla esto de forma continua y evalúa tu contribución e impacto generales después de que el grupo se haya disuelto.

Administra un proyecto interno o externo para el cual haya plazos exigentes de tiempo, productos finales desafiantes y un riesgo considerable de que el proyecto no alcance los objetivos propuestos.

- Registra la "toma de decisiones" en un diario durante el plazo del proyecto y anota las decisiones que tomas y cuánto tardas en tomarlas.
- Reúnete con la gerencia o la persona mentora con regularidad para conversar sobre las decisiones que tomas durante el proyecto. ¿Te tomas mucho tiempo para pensar en las decisiones? ¿Vuelves a examinar las decisiones que tomaste antes? ¿Cuánta voluntad tienes para hacer juicios? ¿Qué tan rápido generas planes de acción? ¿En qué situaciones te resulta más desafiante tomar decisiones? ¿Cuáles son los resultados de las decisiones que tomaste? Pídele consejos a la gerencia o a la persona mentora sobre las maneras en las que hubieran abordado las etapas del proyecto, los productos finales y las tomas de decisiones asociadas. Observa las diferencias en el método y qué estrategias sería bueno adoptar en el futuro.

Dominio

Toma el liderazgo en una decisión relacionada con un cambio en la organización de alto perfil, como el cierre de una sucursal o planta.

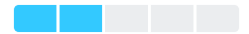
- Define qué problema debe abordarse como primer paso del proceso de toma de decisiones. Identifica el impacto negativo actual del problema. Identifica las consecuencias de no tomar una decisión. Comprende la urgencia de la decisión. ¿Por qué ahora? ¿Qué factores deberás considerar a la hora de tomar la decisión? ¿Cuáles son los riesgos de los posibles resultados? Haz una lista de las ventajas y desventajas de las diferentes opiniones relacionadas con las personas interesadas y define tus criterios de éxito. Reúne las opiniones y la información de las personas interesadas relevantes. Identifica la información que falta y si es posible o no encontrar dicha información.
- ¿Tendrá la solución un impacto observable en el desempeño comercial (p. ej., aumentará la rentabilidad y la productividad o se reducirán las ineficacias y los desechos)? Toma la mejor decisión posible en función de la información y el tiempo disponibles y evalúa el impacto que la decisión tomada tendrá con el tiempo.

Toma una decisión y comunícala con confianza para buscar una oportunidad fuera de la área principal de especialización de la división u organización, como introducir una línea comercial o fuente de ingresos nueva.

- Comparte la decisión con el personal. Proyecta confianza y convicción en la decisión. Presenta tus convicciones a la división o a la organización en su totalidad. Haz que tengan relevancia para cada persona interesada de la audiencia cuando hagas la presentación. Responde preguntas.
- Presenta las formas de mitigar los posibles riesgos. Expresa confianza en los recursos y la capacidad que tiene la organización de cumplir. Habla de los factores que impulsan la decisión, incluida las fuerzas de la competencia y el mercado, y las pruebas de viabilidad para respaldar la decisión.
- Pide la devolución de una persona colega después de la presentación con respecto al nivel de confianza que proyectaste en las razones de aprovechar la oportunidad y la necesidad de introducir este cambio.

4. Actividades de desarrollo: Dirigir y decidir

Liderazgo



Niveles de capacidad

Intermedio

- Coordina las actividades grupales y se asegura de que los roles dentro del equipo o departamento estén bien definidos y de que las personas sepan qué se espera de ellas.
- Comunica y controla los estándares medibles que el comportamiento de otras personas debe cumplir.
- Delega trabajo a otras personas de su equipo o departamento apropiadamente, tiene en cuenta las capacidades, el volumen de trabajo y las preferencias de las demás personas y equilibra las tareas interesantes con las más rutinarias.
- Hace énfasis en el impacto y la importancia del trabajo de las personas para alcanzar los objetivos y metas del equipo.
- Identifica las necesidades de desarrollo de otras personas y se asegura de que sean conscientes de los recursos disponibles para su aprendizaje y desarrollo.
- Asume la responsabilidad de reclutar a las personas indicadas para los equipos y departamentos.

Dominio

- Les da a los equipos y departamentos directivas claras, define los roles y las expectativas, y relaciona todo esto con la estrategia de la organización.
- Define los estándares de comportamiento apropiados, aborda los comportamientos inapropiados de otras personas y adopta medidas para tratar los comportamientos inaceptables de todos los grupos, el área o la organización.
- Decide qué equipo o departamento es el indicado para trabajar en un aspecto determinado del proyecto en general y se asegura de que haya un equilibrio adecuado entre tareas rutinarias y las desafiantes.
- Impulsa la autonomía y el empoderamiento en los niveles inferiores de la organización. Inspira entusiasmo y una actitud positiva en las personas en cuanto al trabajo y sus aportes al éxito de la organización.
- Alienta a otras personas a buscar oportunidades de desarrollo y crea oportunidades genuinas de aprendizaje para las personas y los grupos.
- Identifica, atrae y recluta a personas de alto calibre como recursos para la organización en general.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Revisa los planes de desarrollo individuales de cada uno de tus informes directos con esas personas.

- ¿Cómo se estructuran estos planes de desarrollo? ¿Se establecen los objetivos SMART (específico, medible, viable, relevante y con un plazo definido)?
- ¿Qué tan bien estos objetivos tienen en cuenta las necesidades futuras de la organización? ¿Se relacionan con los objetivos a largo plazo de la organización?
- Programa una reunión con cada persona para acordar objetivos de desarrollo. Usa estas revisiones para identificar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, e incluye tareas que superen sus posibilidades para comprender mejor las capacidades, las habilidades y los intereses para facilitar la delegación que corresponda.
- Programa reuniones regulares y continuas para revisar el progreso con respecto a los objetivos.

Dominio

Lleva a cabo una "auditoría de talento" para comprender la capacidad de las personas en su departamento, unidad empresarial u organización en general.

- Evalúa las capacidades actuales y el potencial a largo plazo tanto en las competencias técnicas como de comportamiento mediante un proceso estructurado y objetivo.
- Revisa los resultados a la par de tu análisis de las capacidades que se requieren. Usa los resultados de la auditoría para identificar las áreas de necesidades y las "brechas de capacidad" en toda el área.
- Incorpora los resultados a la planificación de recursos y los procesos de desarrollo que se enfocan en abordar los aspectos más importantes para la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Trabaja con una persona miembro de tu equipo con un desempeño bajo o "promedio", y mejora su desempeño para que sea superior al promedio.

- Fundamenta las devoluciones en información objetiva y observaciones de comportamiento específicas. Aborda las conversaciones sobre desempeño desde una perspectiva abierta, promoviendo las contribuciones y evitando emitir juicios. Equilibra las devoluciones constructivas con las devoluciones en las áreas de buen desempeño. Haz énfasis en la importancia del buen desempeño para las aspiraciones individuales y sus contribuciones a la organización en general.
- En conjunto, identifiquen áreas de desarrollo y déficits específicos de desempeño. Acuerden medidas para abordar los déficits de desempeño. Formula un plan de 3 a 6 meses en el que documentes todas las conversaciones sobre el desempeño y controla el desempeño continuo enfocándote en las medidas acordadas. Modifica el plan con la persona a medida que se hacen avances.

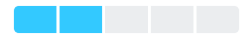
Dominio

Revisa el éxito de tu proceso actual de gestión del desempeño.

- ¿Ayuda el proceso a establecer los objetivos SMART y a alinear los indicadores clave de rendimiento con la estrategia de la organización? ¿Alimenta tu proceso de gestión del desempeño los comportamientos adecuados? Obtén devoluciones de la gerencia y su personal con respecto a lo que piensan del proceso y de la utilidad de la información recopilada para el plan de desarrollo continuo.
- Adapta el proceso y las estructuras que lo respalden para alentar la participación de todas las personas y la alineación con los indicadores clave de rendimiento. Después de un tiempo, revisa la eficacia de estos cambios.

4. Actividades de desarrollo: Capacidad emprendedora y desempeño

Iniciativa



Niveles de capacidad

Intermedio

- Aprecia los objetivos exigentes y trabaja para superar los grandes desafíos para alcanzar el éxito.
- Puede mantener la energía, el impulso y la determinación, trabaja horas extra cuando es necesario.
- Identifica sus propias necesidades de desarrollo y busca activamente oportunidades de crecimiento personal.
- Identifica y busca oportunidades de crecimiento profesional, y busca avanzar y conseguir puestos de más influencia y con más responsabilidades.
- Inicia y genera actividades en el equipo o departamento.

Dominio

- Establece objetivos y metas personales cada vez más exigentes, luego se desafía para poder superarlos y es perseverante a lo largo de todos los obstáculos y las dificultades.
- Invierte altos niveles de compromiso, energía, impulso y determinación en todo momento y tiene buena disposición a la hora de trabajar varias horas extra. Inspira a otras personas a invertir su tiempo y energía de forma similar.
- Tiene en mente trayectorias profesionales claras e identifica estrategias de desarrollo personal para maximizar sus fortalezas y abordar sus necesidades de desarrollo. Revisa regularmente el progreso en las trayectorias y otras opciones profesionales.
- Establece y sigue una estrategia de trayectoria profesional a largo plazo y desarrolla plenamente su propio potencial para ampliar continuamente su influencia y sus responsabilidades dentro de la organización y posiblemente fuera de ella.
- Inicia y genera actividades en toda la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Desarrolla una estrategia profesional progresiva a largo plazo para ti, teniendo en cuenta los próximos cinco e incluso diez años.

- Elige a una persona que actúe como tu mentora para que te brinde apoyo de forma continua. Habla con personas ejecutivas sumamente exitosas sobre el progreso en sus trayectorias profesionales, las oportunidades y los desafíos a los que se enfrentaron.
- Identifica las experiencias que necesitas atravesar para llegar a donde quieras en las distintas etapas de tu profesión. ¿Te interesa especializarte en el área técnica o gerencial? ¿Te interesan los roles operativos o la experiencia en la oficina o grupo central? Asegúrate de contar con un plan de desarrollo personal claro. Revisa este plan de forma trimestral con la persona mentora para mantener el foco en tus objetivos profesionales e incorporar los cambios a tu plan.

Dominio

Revisa y actualiza las prioridades y los objetivos de tu unidad empresarial.

- ¿Cuáles son los objetivos de tu área? ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento? ¿De qué otra manera se mide tu unidad empresarial? ¿Qué rendimiento tiene tu área de acuerdo con estas medidas? ¿Qué objetivos estableciste para tu unidad empresarial y para la gerencia?
- Revisa la estrategia y los objetivos generales de la organización. ¿En qué medida contribuye tu unidad empresarial a que se alcancen los objetivos? Considera los cambios que posiblemente afecten a la organización en el futuro. ¿Está bien posicionada tu unidad empresarial para adaptarse a esos cambios?
- Modifica tus objetivos después de esta revisión. Asegúrate de que estos objetivos desafíen a tu unidad empresarial a beneficiar o respaldar al máximo a la organización o área. Transfórmalos en objetivos para la gerencia y otras personas fundamentales del personal. Revisa y vuelve a verificar los objetivos teniendo en cuenta los cambios de prioridades de la organización.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Ponte a cargo de un proyecto desafiante, como ayudar a transformar un proyecto con dificultades, además de tus deberes y responsabilidades diarios.

- Organiza una reunión informativa con la persona que patrocina el proyecto para descubrir cuáles son las problemáticas principales. ¿Por qué el proyecto tiene dificultades? ¿Con qué tiene dificultades? Accede a los planes del proyecto, las actualizaciones del estado, el análisis de riesgo y cualquier otra información pertinente que encuentres. Invierte energía en prepararte lo mejor posible antes de reunirte con el equipo del proyecto.
- Reúnete con las personas principales del equipo, construye una relación positiva con ellos y mantén un ambiente optimista. Muestra energía e impulso mediante tu perseverancia frente a los obstáculos y tu disposición para trabajar horas extra cuando sea necesario.

Dominio

Asume un rol de alto perfil que sea significativo un gran avance en relación con la complejidad y el alcance.

- Consigue el apoyo de una persona patrocinadora o mentora para que te ayude a identificar un rol que implique un cambio real en cuanto a su complejidad o alcance (p. ej., gestionar toda una división o una que tenga grandes responsabilidades presupuestarias o reglamentarias). Encuentra oportunidades en cuanto a grados de desafío, riesgo, visibilidad y en la medida en que respalden tus aspiraciones profesionales y los objetivos de la organización.
- Invierte altos niveles de energía, impulso y compromiso en este nuevo rol y asegúrate de mantener tu enfoque en los planes profesionales a largo plazo. Logra tener éxito en el puesto y busca oportunidades durante tu experiencia para ampliar tus responsabilidades.

4. Actividades de desarrollo: Capacidad emprendedora y desempeño

Pensamiento comercial



Niveles de capacidad

Intermedio

- Desarrolla activamente un amplio entendimiento de los factores fundamentales que impulsan el mercado local y más allá.
- Busca y propone oportunidades para nuevos negocios.
- Usa información financiera para controlar el desempeño del equipo y actúa de acuerdo con los datos.
- Supervisa los gastos, identifica maneras de generar eficacia y adopta métodos rentables. Alienta a otras personas a evitar desechos innecesarios y a reducir los costos.

Dominio

- Anticipa y supervisa activamente los cambios de circunstancias a largo plazo en el mercado global y local, y su impacto en la organización.
- Busca constantemente nuevas oportunidades comerciales y aprovecha las posibilidades que se presentan cuando se produce un cambio en áreas como tecnología, competidores, de condiciones del mercado, legislación o política.
- Comprende e interpreta la información financiera clave y la utiliza eficazmente para controlar y planificar el desempeño del departamento o de la organización.
- Comprende las consecuencias de la información financiera más amplia en la organización y la utiliza para planificar la estrategia comercial de la organización.
- Adopta los métodos más rentables y fomenta una cultura de conciencia de costos y prevención de desechos en toda la organización o departamento, y reconoce y recompensa los esfuerzos que se hacen para lograrlo.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Haz una revisión de los productos y servicios que ofrece tu organización para entender los factores que impulsan a los mercados locales y de otro tipo.

- Obtén información para realizar un desglose y análisis de rentabilidad, costo de capital, participación del mercado en los mercados locales y de otro tipo, y otros impulsores de desempeño relevantes.
- Colabora con las áreas de Finanzas y Ventas para comprender mejor estos impulsores.
- Lleva a cabo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder identificarlas. Elabora un informe para compartir con la gerencia superior. Incluye recomendaciones y los próximos pasos propuestos.

Identifica e investiga oportunidades para una nueva oferta de producto o servicio.

- Lleva a cabo un análisis minucioso para determinar tanto los factores de éxito como las limitaciones comerciales, en el mercado, en la tecnología y demás. ¿Cómo se ve el éxito? ¿Cuáles son los riesgos y las problemáticas principales asociados con esta oportunidad? ¿Sabes cuál es el rendimiento de la inversión? ¿Cuánto tiempo tardará el producto o servicio en recuperar la inversión inicial?
- Considera la adaptabilidad y el potencial de venta cruzada de este nuevo producto o servicio.
- Presenta tus hallazgos a la gerencia superior.

Dominio

Establece una junta de revisión de competidores que se enfoque en los participantes prometedores del mercado o en los mercados emergentes.

- ¿Cuál de las organizaciones con las que compite están bien posicionadas para participar en nuevas áreas emergentes o capitalizar las nuevas tecnologías? Evalúa su nivel de preparación en el mercado e identifica cuáles están menos posicionadas. ¿Cómo afectará esto al equilibrio de la competencia en el sector o a la adquisición de oportunidades? ¿Cómo afectarán estos cambios a la participación en el mercado de tu organización y la de las organizaciones competidoras?
- Considera cómo pueden influir la geografía y los distintos entornos para mejorar tus ventajas competitivas.
- Identifica las medidas de alto impacto y comprométete a hacerlas progresar como resultado de estas reuniones.

Lleva a cabo un estudio de viabilidad sobre un mercado emergente o una nueva oferta de producto o servicio.

- Lleva a cabo un análisis minucioso para determinar cuáles son los requisitos para ingresar en este nuevo mercado.
- Piensa en el entorno comercial más amplio (p. ej., la situación política, económica y normativa actual). Usa el análisis PESTLE para investigar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y del Entorno. Considera las diferencias culturales y las barreras lingüísticas.
- Presenta sus hallazgos a las personas ejecutivas superiores o a la junta con una recomendación clara sobre cómo avanzar.

Consejos de desarrollo

Intermedio

Identifica e investiga oportunidades para una nueva oferta de producto o servicio.

- Lleva a cabo un análisis minucioso para determinar tanto los factores de éxito como las limitaciones comerciales, en el mercado, en la tecnología y demás. ¿Cómo se ve el éxito? ¿Cuáles son los riesgos y las problemáticas principales asociados con esta oportunidad? ¿Sabes cuál es el rendimiento de la inversión? ¿Cuánto tiempo tardará el producto o servicio en recuperar la inversión inicial?
- Considera la adaptabilidad y el potencial de venta cruzada de este nuevo producto o servicio.
- Presenta tus hallazgos a la gerencia superior.

Dominio

Lleva a cabo un estudio de viabilidad sobre un mercado emergente o una nueva oferta de producto o servicio.

- Lleva a cabo un análisis minucioso para determinar cuáles son los requisitos para ingresar en este nuevo mercado.
- Piensa en el entorno comercial más amplio (p. ej., la situación política, económica y normativa actual). Usa el análisis PESTLE para investigar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y del Entorno. Considera las diferencias culturales y las barreras lingüísticas.
- Presenta sus hallazgos a las personas ejecutivas superiores o a la junta con una recomendación clara sobre cómo avanzar.



5. Plan de desarrollo personal

Instrucciones:

- Identifica hasta seis (6) competencias para incluir en esta **Plantilla del plan de desarrollo**.
- Estas seis aptitudes probablemente serán una combinación de las aptitudes en las obtuviste calificaciones bajas en cuanto al potencial de aptitudes basado en los resultados de la prueba y aquellas aptitudes que consideres fundamentales para tener éxito a corto plazo (los próximos doce meses).
- Para cada aptitud meta, usa las actividades de desarrollo en la sección 4 a continuación para armar tu plan, para que puedas mejorar en estas capacidades hasta alcanzar el nivel deseado.

#	Competencia	Nivel de capacidad meta (Intermedio o Dominio)	Objetivo de desarrollo	Actividades de desarrollo (Elegir entre las "Actividades de desarrollo" en la sección 4.)	Se requiere apoyo	Escala de tiempo	Proceso de revisión
1							
2							
3							
4							
5							
6							

6. Metodología de Evaluación



Este perfil se basa en las siguientes fuentes de información para Sample Candidate:

Cuestionario/Prueba de aptitud

OPQ32r UK English v1 (Std Inst)

Verify Interactive - G+ - UKE

Grupo de comparación

OPQ32r Inglés (RU) Población general 2012 (INT)

Interactive G+ General Composite (INT) v1

Acerca de este informe

Este informe se generó usando el Sistema de evaluación en línea de SHL. Incluye información del Cuestionario Ocupacional de Personalidad™ (OPQ32). El uso de estos cuestionarios y pruebas está limitado a las personas que han recibido capacitación de especialistas para su uso e interpretación.

Este informe se genera a partir de los resultados de estos cuestionarios y pruebas contestados por la(s) persona(s) encuestada(s) y refleja sustancialmente las respuestas que ellas dieron. Se debe dar la debida consideración a la índole subjetiva de las calificaciones basadas en el cuestionario para la interpretación de estos datos.

Este informe se generó en formato electrónico; el usuario del software puede hacer modificaciones y agregados al texto del informe.

SHL Global Management Limited y sus empresas asociadas no pueden garantizar que el contenido de este informe sea el producto sin cambios del sistema computacional. No podemos aceptar responsabilidad alguna por las consecuencias del uso de este informe y esto incluye todo tipo de responsabilidad (incluso la negligencia) por su contenido.

www.shl.com

Descargo de responsabilidad: © 2023 SHL o sus filiales. Todos los derechos reservados. SHL y OPQ son marcas registradas en el Reino Unido y otros países.

Este informe fue producido por SHL para el beneficio de su cliente y contiene propiedad intelectual de SHL. En cuanto a ella, SHL le permite a su cliente reproducir, distribuir, cambiar, y almacenar este informe solamente para su uso interno y no comercial. Todos los demás derechos de SHL están reservados.

Detalles del Individuo

Nombre Sample Candidate

Datos de la persona participante a OPQ RP1=4, RP2=4, RP3=4, RP4=7, RP5=6, RP6=4, RP7=5, RP8=6, RP9=2, RP10=3, TS1=5, TS2=5, TS3=3, TS4=5, TS5=3, TS6=3, TS7=5, TS8=6, TS9=4, TS10=3, TS11=2, TS12=4, FE1=3, FE2=6, FE3=3, FE4=3, FE5=5, FE6=6, FE7=3, FE8=6, FE9=3, FE10=5, CNS=1.

Informe Informe de desbloqueo del potencial