

Reporte  
**Efectividad  
Gerencial**

**Reporte Demostrativo**

Gerente Comercial

Febrero 2022

# Contenido

## 00 Sobre la metodología

Teoría 3D  
El diagnóstico

## 01 Predictibilidad

Estilo preferente  
Responsabilidades recomendadas  
Equipo ideal  
Fortalezas y debilidades

## 02 Liderazgo efectivo

Efectividad  
Reacción ante el cambio  
Balance de estilos aplicados  
Repertorio de estilos  
Efectividad ante la presión  
Necesidad de estructuración

## 03 Competitividad

Adaptabilidad  
Aptitud y vulnerabilidad  
Competencias  
Potencial de desarrollo

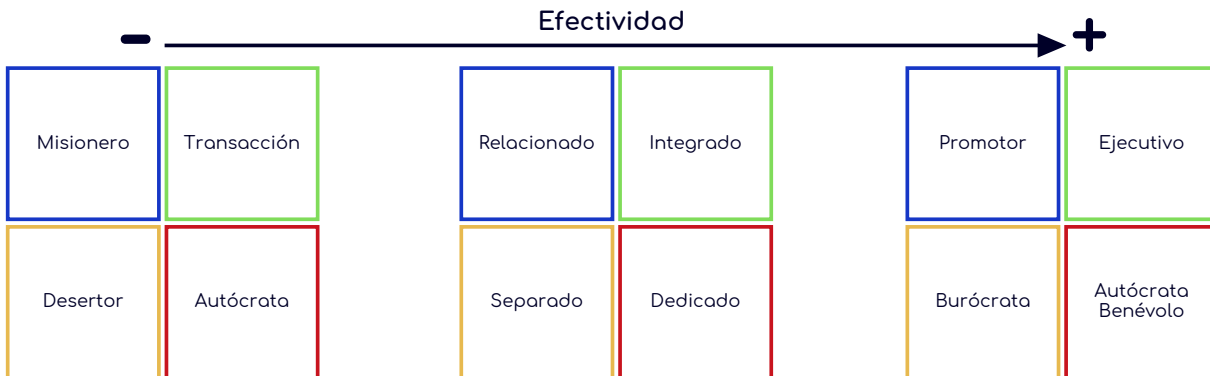
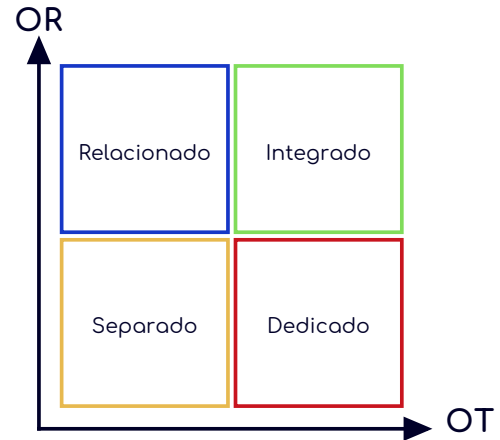
# Esquema de la Teoría 3D

William James Reddin, autor de la Teoría 3D de Efectividad Gerencial, diseñó conceptos comportamentales para operativizar prácticas de trabajo que llevasen a las personas a ser más efectivas y a las organizaciones ser más exitosas. El núcleo de la Teoría 3D recae en dos elementos básicos del comportamiento: las tareas a efectuar y la conexión que la persona logra producir al relacionarse con otros. Las tareas (OT) como las relaciones (OR) son independientes la una de la otra y su interconexión produce cuatro estilos básicos de comportamiento, mismos que facilitan el entendimiento de la conducta humana.

Así, por ejemplo, quienes se conducen con un estilo separado tienden a la cautela, la precisión, el apego a los hechos y datos. Las personas que se comportan con un estilo relacionado tienden a enfatizar en el desarrollo y el crecimiento, estableciendo conversaciones largas y conectando personalmente con otros. Las personas con tipo de estilo dedicado tienden a tomar continuamente la iniciativa y a fijar tareas y responsabilidades a los demás. Finalmente, las personas con estilo integrado, tienden a buscar innovación, colaboración y acuerdos con los otros. No todos los tipos de comportamiento se ajustarán rigurosamente a estos cuatro tipos, pero éstos son muy útiles como un marco de referencia general.

Investigaciones adicionales establecieron con claridad que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras; su efectividad depende de la situación en la cual se use.

Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales. Por tanto, una persona será más efectiva si continuamente logra adaptar sus comportamientos a los requerimientos contextuales.



## Sobre William James Reddin

Fue un reconocido pensador de origen inglés y uno de los principales científicos del comportamiento, autor de la Teoría 3D de Efectividad Gerencial. Graduado de Harvard Business School, posteriormente hizo su doctorado en el Massachusetts Institute of Technology y en Bradford University.

Se convirtió en decano de la Universidad de Negocios de New Brunswick y, después de 17 años de docencia universitaria y de más de 50 tesis doctorales derivadas, se dedicó a ser consultor y a construir un equipo global de consultores en efectividad.

## Modo del reporte

Este reporte permite obtener información, a la fecha de su aplicación, del impacto de las conductas de la persona ante su situación actual de trabajo y diagnosticar la efectividad de su liderazgo. Es importante mencionar que recomendamos utilizar el instrumento de evaluación una vez cada determinado tiempo. El reporte tiene como fin convertirse en un documento que permita al individuo reflexionar y emprender cambios.

A partir de las reflexiones y la toma de consciencia, la persona podrá emprender cambios conductuales que le permitan ser más efectiva y desgastarse menos. También encontrará apoyos estructurales que le faciliten migrar hacia un estilo de mayor efectividad.

En este reporte encontrarán información sobre:

### 01 Las preferencias de la persona y la predictibilidad de su conducta.

En esta sección del reporte se describen algunas preferencias que permiten un mejor entendimiento de la persona. Estas preferencias, sin embargo, no están ligadas al nivel de efectividad.

### 02 La aplicación inteligente de su liderazgo y el impacto que éste produce.

W.J. Reddin logró demostrar que la efectividad del liderazgo no está ligada a las preferencias de la persona, sino a la aplicación inteligente del comportamiento a una situación específica. Si una persona es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a su situación actual, será más efectivo.

Los estudios de Reddin formaron parte de su tesis hasta conformar la Teoría 3-D bajo la siguiente noción: si una persona utiliza un único estilo que nace de su convicción, este comportamiento será unidimensional; si una persona utiliza comportamientos elegidos por su forma, éste será bidimensional; sin embargo, si una persona utiliza el estilo comportamental que se necesita, será tridimensional y, en consecuencia, más efectivo.

### 03 Los pasos que hay que dar para establecer un plan competitivo de mejora.

Para poder mejorar la competitividad gerencial de la persona es necesario iniciar evaluando en dónde está parada y posteriormente emprender iniciativas para reenfocar su esfuerzo. Se tiene comprobado que una persona que emprende una gran variedad de iniciativas de cambio difícilmente podrá focalizarse y lograr muchas de ellas. El número máximo de iniciativas en las que la persona se debe enfocar al mismo tiempo, son entre tres y cuatro.

## Sobre el diagnóstico

El Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) es un test de tipo matricial de 320 frases distribuidas en 80 reactivos de elección forzada. Fue diseñado en 1983 por William James Reddin con el propósito de medir las demandas o exigencias que un gerente percibe en el puesto que ocupa y su percepción sobre la respuesta a dichas demandas.

Sus indicadores son los 8 estilos de liderazgo, las dos orientaciones hacia la ejecución del trabajo y los 20 elementos de la tarea. El DEG cumple con altos índices de confiabilidad, validez interna (contenido, criterio y constructo) y validez externa.

## Estilo preferente

**Estilo preferente:** Se deriva de la combinación del grado de la Orientación a la Tarea (OT) y del grado de la Orientación a las Relaciones (OR). Representa el conjunto de comportamientos con los que la persona se siente más cómoda y tiende a utilizar de forma natural. Así mismo, es el camino fácil para influir en la persona y el lenguaje que más sentido le causa en una conversación.

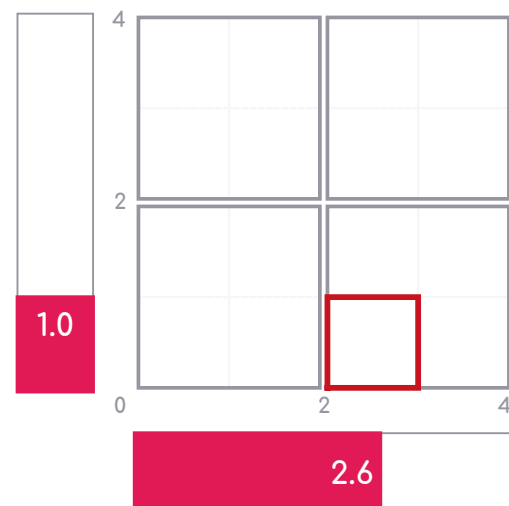
**Orientación a la Tarea (OT):** Grado en que una persona dirige sus propios esfuerzos y los de los demás hacia la realización de una tarea.

**Orientación a las Relaciones (OR):** Grado en que una persona crea una atmósfera de confianza y libertad entre las personas que lo rodean.

### Dedicado

- Tiene iniciativa para influir y lograr que otros sigan las reglas.
- Sostiene canales de comunicación institucionales y ágiles.
- Suele ser una persona que busca ser consistente con los límites de tiempo acordados.
- Busca la ejecución y apego a los acuerdos.
- Puede ser una persona efectiva en tareas que requieren iniciativa.
- Es una persona que utiliza el conflicto si esto ayuda a generar acuerdos.
- Trata con profesionalismo a los demás, haciendo uso de la jerarquía.

### OR



## Responsabilidades recomendadas

- Responsabilidades en funciones de supervisión de grupos competentes y competitivos, a cargo de tareas complejas en las que la persona tiene un dominio patente.
- Responsabilidades en campos donde los resultados dependan directamente del ejercicio de autoridad sobre personal superior y subordinado, con autoridad reservada ante colegas del mismo nivel.
- Elevada interacción con subunidades de la organización en campos en los que la persona es una potencia, con límites de autoridad bien definidos.
- Dirección de tareas complejamente estructuradas en las que la productividad y la calidad son importantes.
- Responsabilidades para optimizar los procesos de las tareas.
- Medio ambiente variable, impredecible y tensionante.

Necesidad de estatus y poder:

Irrelevante

Poco importante

Importante

Muy importante

## Equipo ideal

La persona será más efectiva si se asocia con gente:

- Vigorosa y entregada, con necesidad de cierta autonomía.
- Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia es importante.
- Conservadoramente competitiva.
- Ordenada y combativa, entregada a la causa de la organización.
- Confiable en tareas que demandan el control de la productividad.

Tramo de control recomendado:

Entre 2 y 4

Entre 3 y 5

Entre 4 y 6

Entre 5 y 7

Entre 6 y 8

Entre 8 y 10

## Fortalezas

Es una persona convencida de que el éxito de una organización descansa en la diestra y disciplinada ejecución de las tareas, por tal razón mantiene elevados niveles de exigencia sobre el personal bajo su mando. Su margen de tolerancia hacia las desviaciones es mínimo y ofrece una supervisión estrecha para asegurarse de que la implementación sea exacta. Sin embargo, su inseguridad estructural le hace mostrar frecuentemente una conducta errática e ineficaz. Si es necesario intervenir directamente para corregir desviaciones, lo hará sin importar que pueda alterar el estado de ánimo de la gente.

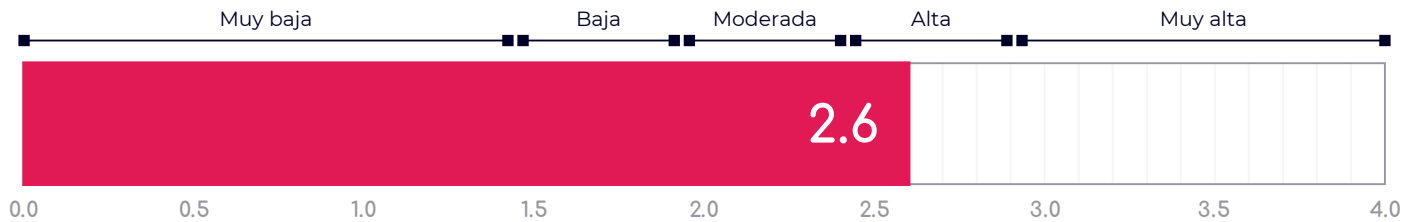
Como gerente considera que las personas a su alrededor son fundamentalmente entidades sobre quienes recaen responsabilidades específicas. Se inclina más hacia las responsabilidades con bajas exigencias de administración y papeleo, razón por la cual su comunicación tiende a ser más verbal que escrita y su interacción más informal. Está en disposición de intervenir en cualquier momento, aunque a veces inmaduramente y sin originalidad.

## Debilidades

Procede como una persona hosca, fría, distante, calculadora y desconfiada, creando a su alrededor un ambiente de tenso vacío. En medio de tal circunstancia la gente suele reaccionar con cautela y deseos de escape. Por su singular manera de ser y pensar se remite continuamente a hechos recientes para increpar a sus interlocutores, pasando por alto cualquier nota digna de reconocimiento. Su recurso de interacción es la crítica devaluatoria acompañada de un proceso de discriminación y segregación. Como persona prejuiciosa que es, suele alejarse de todo aquel que en su opinión no se ajusta a sus patrones de acción e inteligencia; pero no sólo se mantiene en forma separada sino que denuncia y censura irónicamente.

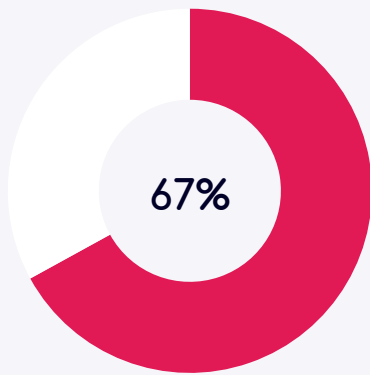
Es una persona que continuamente siente la exigencia para emplear el máximo de su esfuerzo y lograr así la sobrevivencia. Su estado normal es la lucha para estar al día. Las pequeñas ventajas que consigue le representan un margen de respiro antes de volver a enfrentar las presiones crecientes.

## Efectividad de liderazgo



La efectividad de liderazgo permite medir el grado de congruencia con la que actúa la persona ante su ámbito actual. Una persona altamente efectiva es capaz de lograr resultados a través de un menor esfuerzo y un menor desgaste, lo que le lleva a poder emplear más tiempo en la creación de futuro.

La persona tiene una efectividad mayor al 67% de los evaluados.



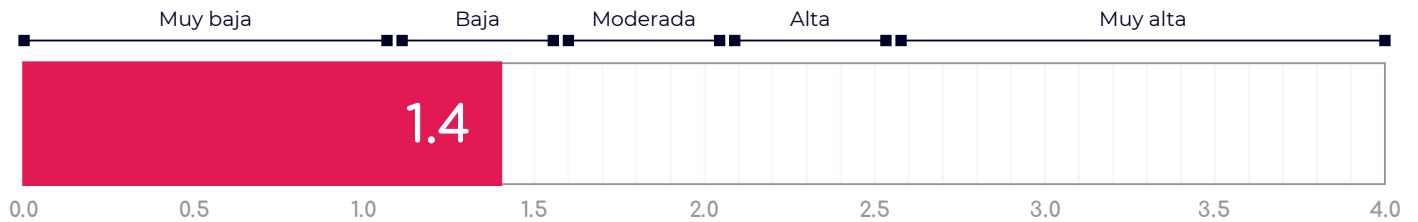
Es una persona de alta efectividad que logra resultados a través de dirigir su propio esfuerzo y el de los demás hacia una meta establecida. Se muestra como una figura de autoridad y seguridad, lo que no permite cuestionamientos; siempre tendrá una razón de principios que sustente su posición, donde su saber no llegue. Su liderazgo es efectivo en función de su conocimiento y experiencia, los cuales son incuestionables. Logra el apego a los principios rectores aunque muestra crudeza hacia las personas con quienes trabaja, ya que su interés por ellas es exclusivamente como un recurso más del trabajo que le permite alcanzar resultados en su gestión.

Generalmente se interesa por los resultados a corto y mediano plazos y dirige adecuadamente a sus subordinados, siendo exigente y tenaz pero sin crear resentimientos innecesarios. Acepta ideas nuevas y útiles aunque algunas veces no desarrolla muchas de ellas. Logra que otros hagan lo que quiere que hagan, a modo de satisfacer los objetivos establecidos. Evalúa a otras personas con base en la cantidad, calidad y tiempo en que se logran resultados.

Ante ciertas situaciones de cambio, problemas o conflictos, abusa del enfoque participativo en un intento por mantener un ambiente productivo a la vez que armónico entre su gente, cuando debiera optar por un comportamiento más activo, comprensivo o disciplinado; con esto disminuye su efectividad. Se le percibe entonces como una persona indecisa, ambigua e idealista.

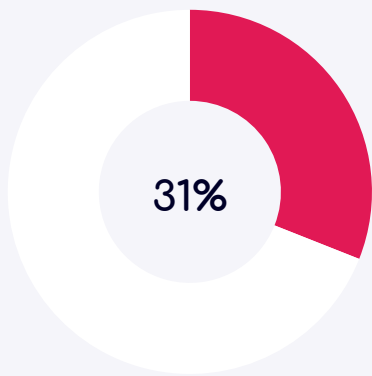
Otras veces muestra un gran interés por cumplir y hacer cumplir las disposiciones y órdenes superiores. Le gusta entonces trabajar en forma apartada y mantenerse a distancia de la gente y sus tareas, ya que prefiere en todo momento que la gente responda con suficiente responsabilidad y sentido común, siguiendo indicaciones. Se muestra entonces eficaz para manejar situaciones estructuradas, buscando invariablemente respuestas entre procedimientos, reglamentos y políticas. Su liderazgo es fuerte, con capacidad para obtener lo que se propone.

## Resistencia ante el cambio



La resistencia ante el cambio es un resumen de conductas por medio de las cuales la persona se opone a los esfuerzos de cambio de la organización.

El porcentaje de personas con el mismo nivel de resistencia es: 31%.



Por su estructura mental se resiste al cambio sólo cuando éste va en contra de sus propios valores, si no se ha convencido de la capacidad y conocimiento de quien lo propone o si va en contra de las reglas y procedimientos establecidos. Sin embargo, debido a su alta efectividad y su habilidad para adecuar su comportamiento a lo que la situación le demanda, logra abrirse al cambio, mostrando confianza en su persona, en los demás y en la organización.

Su resistencia al cambio se observa en circunstancias cuando insiste en motivar la participación de sus subordinados, a pesar de ser obvio que no es lo apropiado. Trata entonces de minimizar los problemas inmediatos en lugar de aumentar la producción a largo plazo. Llega por compromiso a decisiones amorfas y deficientes, en las que no se optimiza ni se resuelve nada, con las que nadie se sentirá realmente comprometido. Su conducta vacilante le conduce a la ambigüedad y al idealismo.

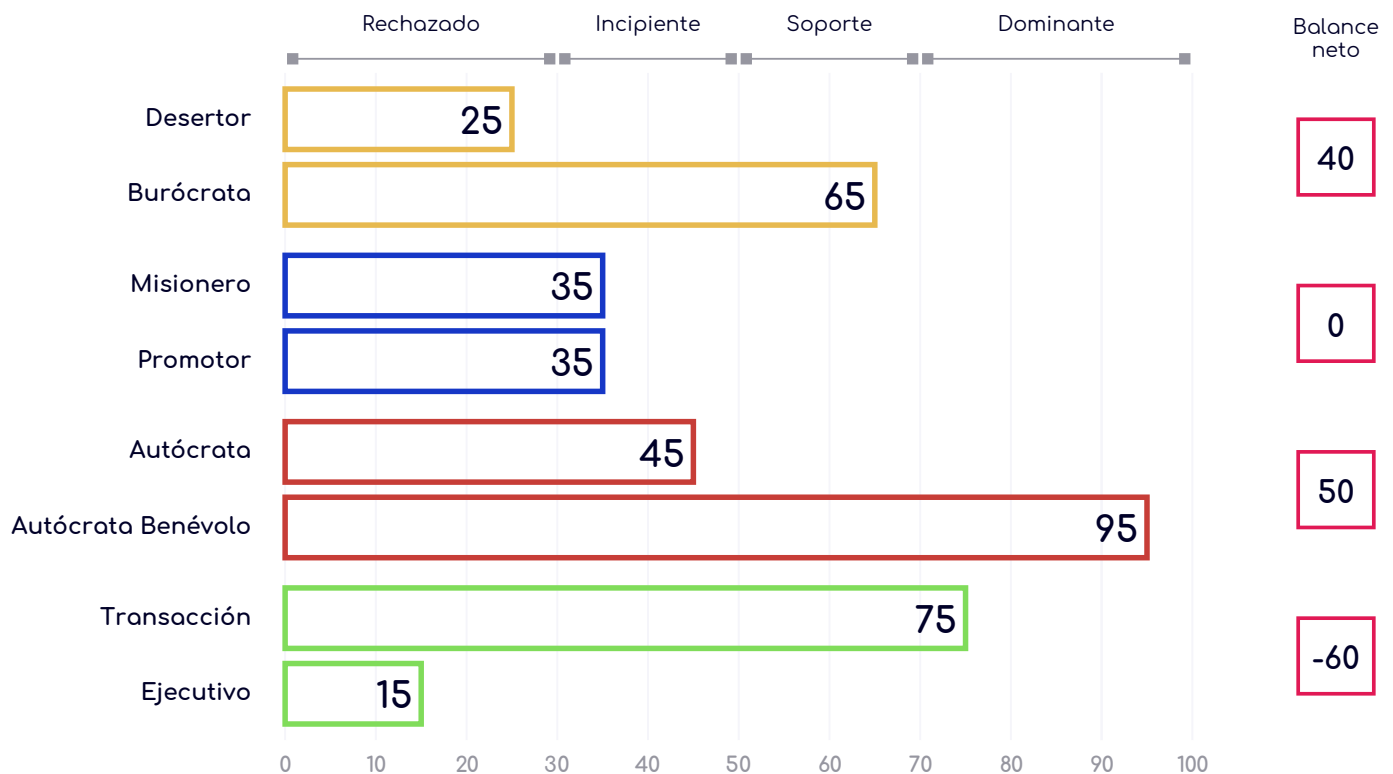


## Balance de estilos aplicados

La Teoría 3D aporta dos contribuciones relevantes a las ciencias del comportamiento: deja claro que la situación puede ser evaluada y, además, demuestra que los comportamientos más apropiados se pueden identificar dependiendo de la congruencia del liderazgo con la situación que se vive.

Los 8 estilos descritos en la siguiente gráfica representan la aplicación y frecuencia de las estrategias de influencia de la persona y el impacto que producen en el logro de resultados. Cuando existen estilos de alta efectividad existe congruencia con la situación.

Así, por ejemplo, del burócrata se predice eficiencia, del desertor estancamiento; del promotor se predice desarrollo hacia otros, del misionero tolerancia excesiva; del autócrata benévolo se predice productividad, del autócrata autoritarismo; del ejecutivo se predice sinergia, del estilo de transacción complacencia.

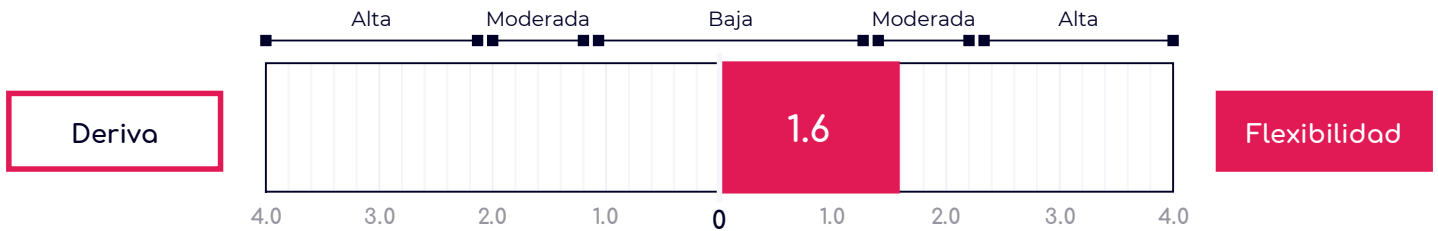


### Escala

Las cuatro escalas son:

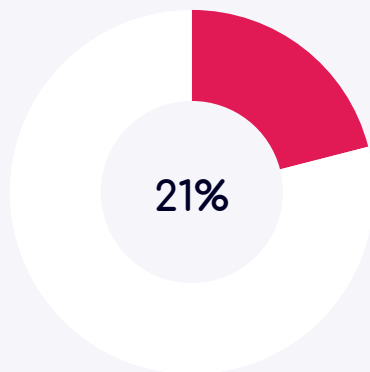
- **Estilos rechazados (0-29):** Aquellos que la persona difícilmente pone en práctica.
- **Estilos incipientes (30-49):** Aquellos que la persona utiliza pocas veces, pero que pueden desarrollarse con un adecuado plan o surgir a raíz de ciertos disparadores situacionales.
- **Estilos de soporte (50-69):** Aquellos que se manifiestan en ambientes de estrés, presión o cuando los estilos dominantes no han entregado a la persona el resultado que esperaba.
- **Estilos dominantes (70-100):** Aquellos que se manifiestan frecuente y duraderamente en su situación laboral actual.

## Repertorio de estilos aplicados



El manejo del repertorio predice en qué situaciones el individuo será más competente. Se sabe que las personas con elasticidad se manejarán mejor en ambientes conocidos, dada su determinación y persistencia, mientras que las personas con flexibilidad lo harán en ambientes desconocidos, por su apertura, versatilidad y asertividad. Personas con rigidez llegarán a presentarse intolerantes y aquellos con deriva, ambivalentes.

El porcentaje de personas con el mismo repertorio es: 21%.



### Características de su repertorio

Una persona emprendedora, motivada por su ambición, pero a su vez justa, sensata y que está dispuesta a experimentar. Sus expectativas ante los demás son claras y esto le facilita evaluar de forma propositiva. Llega a ser eficaz comunicando sus ideas, mostrando optimismo e involucración en el logro de resultados. Sabe delegar con asertividad y mostrarse adaptable ante diferentes situaciones.

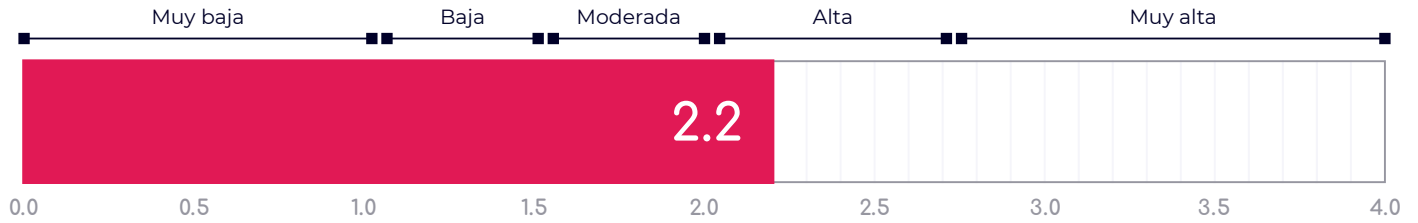
### Roles más afines

- Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejora continua.
- Contraloría o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.
- Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.
- Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.
- Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios plurales y donde su autoridad y disciplina agregan mejora continua cuando el cambio es impredecible.

### Tipo de puesto sugerido

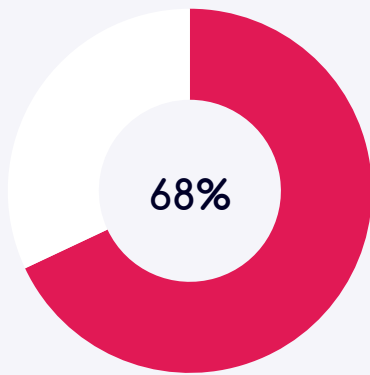
Por su repertorio la persona se desempeñará con mayor efectividad en puestos donde pueda mantener buenas relaciones con clientes y usuarios.

## Efectividad ante la presión



El nivel de efectividad ante la presión mide la capacidad de la persona para responder con conducta acertada a situaciones inesperadas y de presión creciente. Un nivel alto o muy alto significa la destreza para responder con un liderazgo congruente y de alto impacto.

La persona tiene una efectividad ante la presión mayor al 68% de los evaluados.



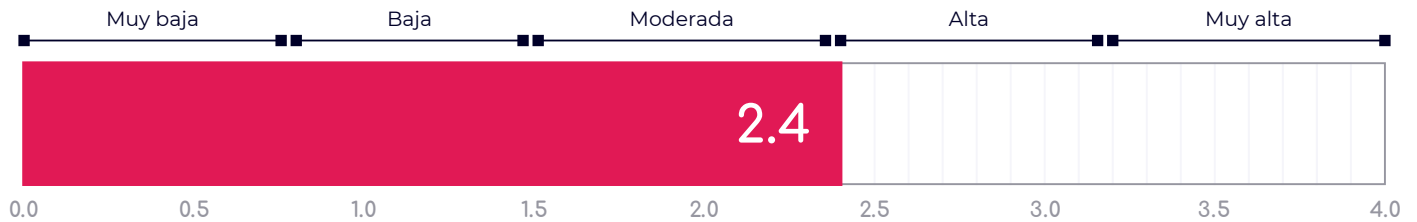
Su amplio repertorio de conductas le da la posibilidad de una mayor objetividad bajo ciertas situaciones de presión. En ocasiones su apertura le permite apreciar puntos de vista variados, logrando una versión más completa de la realidad. Identifica con claridad dónde cabe la prudencia, dónde la paciencia y la mesura, dónde la fuerza y el ímpetu y hasta dónde el permiso y la autonomía. Sin embargo, cuando no está bien definido su rol de autoridad o en algunas situaciones tensionantes, se le dificulta distinguir cuándo debe decir "sí" y cuándo dar una negativa, disminuyendo con esto su efectividad.

Ante la estabilidad logra ejercer una influencia positiva en su gente, ya que muestra energía y obtiene resultados de alta calidad y en el tiempo requerido. El conjunto de normas internas que tiene son firmes y su escala de valores es clara y fuerte, lo cual le lleva a buscar la creación de un ambiente productivo. La confianza que tiene en su persona y en su modo de hacer las cosas le hacen dirigir los esfuerzos de los demás de una manera altamente efectiva.

Cuando se enfrenta a problemas o conflictos sus recursos son la ambivalencia y la preferencia por las medias tintas. Lo que más influye sobre su proceso de toma de decisión tiende a ser la presión más reciente o la más poderosa. El uso excesivo de la participación cuando es evidente que no resulta apropiada le lleva a decisiones pobres y de compromiso donde no se optimiza ni se resuelve nada.

Ante algunas situaciones de considerable presión se apoya en la lógica y en la racionalidad. Trata entonces de mantener el orden y que su gente cumpla con normas básicas de desempeño. Organiza y administra su departamento de una manera efectiva, cumple con los objetivos de la organización y crea consistencia y acuerdo.

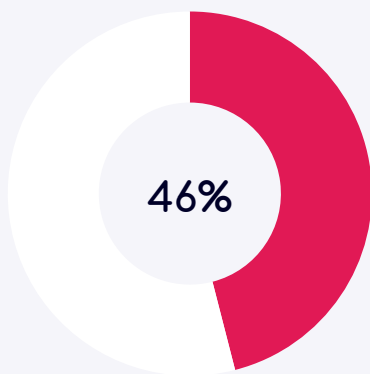
## Necesidad de estructuración



La necesidad de estructuración representa el grado en que la persona requiere del apoyo de la estructura (jerarquía, información, políticas, órdenes específicos y canales formales) para ejercer un liderazgo efectivo.

Un nivel bajo significa que la persona es capaz de decidir autónomamente, sin generar riesgos para la organización. Un grado alto significa que la persona requiere apoyarse en el soporte que le da la estructura organizativa, para conseguir con seguridad sus propósitos.

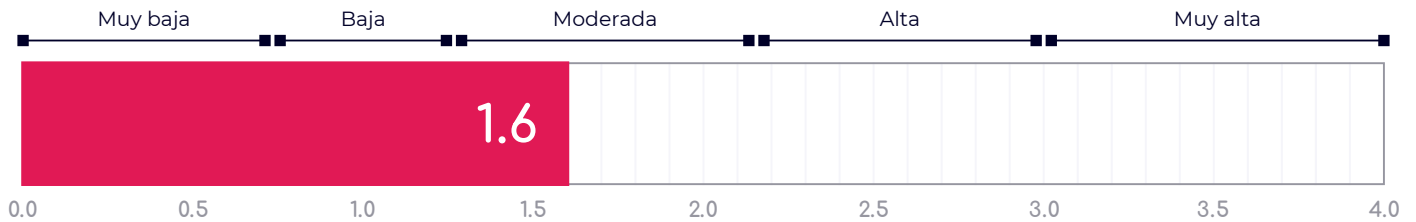
El porcentaje de personas con el mismo nivel de necesidad de estructuración es: 46%.



Por su estructura mental evalúa los resultados de su trabajo y el de sus colaboradores a partir de la forma en que se ha acatado la norma prevaleciente. Recurre a estándares de productividad, costos, gastos, etc. que se han fijado anteriormente en situaciones similares, y evita desviaciones sobre los mismos. Por tanto, prefiere trabajar en ambientes altamente estructurados donde las tareas sean simples y repetitivas y donde pueda ejercer un control estrecho sobre las mismas.

Por el amplio repertorio de conductas que muestra, se abre a manejar ambientes de poca estructura y en ocasiones lo logra hacer adecuadamente; sin embargo, sus reacciones en otras ocasiones son excesivas ante la ambigüedad, dejando que los cambios influyan indebidamente sobre su persona. Es muy sensible a lo que piensan los demás y por lo tanto reacciona en forma deficiente frente al rechazo. Su renuencia a decir "no" le lleva a aceptar proyectos que no pueden completarse a tiempo. Al querer evitar la adversidad y no pudiendo controlar su medio ambiente, llega a asumir responsabilidades que no puede cumplir; entonces aunque se abre al cambio, en ocasiones no logra manejarlo adecuadamente. Por lo anterior es mejor que se le sitúe en ambientes estructurados donde exista poco cambio. Es importante que esté bien definido su rol de autoridad para que pueda ejercer una supervisión y control estrechos sobre las actividades de sus subordinados. El superior deberá estar atento al surgimiento de situaciones complejas y sin estructura, ya que en estas circunstancias puede perder el control y mostrar fallas en la disciplina, en el cumplimiento de fechas límite y en los objetivos de su área.

## Adaptabilidad



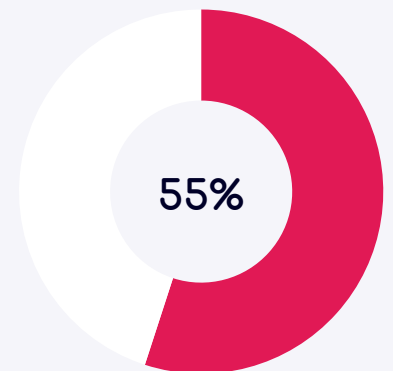
Es una persona de baja adaptabilidad. Aunque posee una variada gama de conductas para enfrentar las diferentes situaciones que se le presentan, en ocasiones los cambios constantes de comportamiento le llevan a ser ineficaz. Aunque por su estructura mental muestra mayor interés en la obtención de resultados que en las personas, sin descuidar el apego a los principios rectores, su falta de identidad propia le hace ser influenciado y sensible ante el rechazo. Se le percibe como alguien que en ocasiones posterga decisiones, no se compromete y cede ante la opinión de los demás.

Puede habitar espacios donde la principal exigencia sea la disciplina, la determinación y la decisividad. Se le ve frecuentemente como una persona recia, segura de sí misma y que se impone con elegancia; se preocupa por obtener resultados a corto y largo plazos. Su estructura mental le favorece para abordar con éxito tareas de solución de problemas y de toma de decisiones, manejándose adecuadamente en las diferentes líneas de comando.

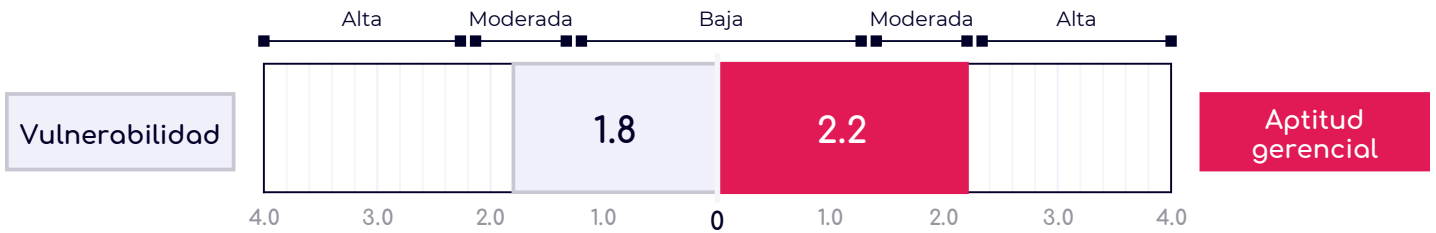
De manera semejante, logra adecuar su conducta a lo que la situación requiere en términos de comportamiento. Es capaz entonces de observar detalladamente desviaciones sobre una norma dada, teniendo capacidad para evocar sistemas de control para organizar su ambiente de trabajo.

La adaptabilidad representa la capacidad de responder con efectividad a los cambios que ocurren en el entorno, ajustándose o imponiéndose con facilidad a nuevas realidades. Hace referencia a la baraja de conductas que la persona es capaz de poner en práctica.

La persona tiene una adaptabilidad mayor al 55% de los evaluados.

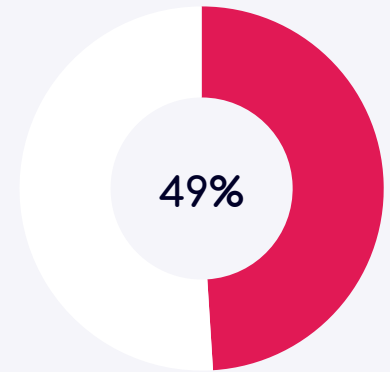


# Competencias



La aptitud y la vulnerabilidad resumen un conjunto de competencias mostradas por la persona. Las competencias están ligadas al ambiente de trabajo, a la capacidad de ejecución de las tareas y al cuidado de las relaciones interpersonales. Un alto grado de dominio en estos tres grupos significa destreza para obtener resultados a través del esfuerzo de otros. Un grado bajo significa que la persona tiene un bajo nivel de percepción y que debe dedicar un esfuerzo deliberado para asegurar los resultados.

La persona tiene una aptitud gerencial mayor al 49% de los evaluados.

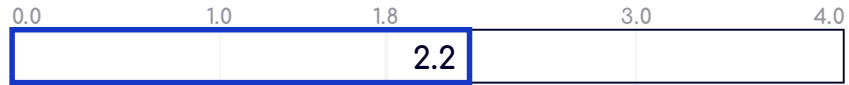


A través de las 20 competencias, la persona podrá tomar consciencia de sus fortalezas y debilidades y, además, ganará claridad sobre puntos específicos que tendrá que trabajar para mejorar. Los valores están conformados de una escala del 0 al 4 y está dividida por un valor de 1.8. Algunas competencias aparecerán marcadas cuando la persona ha identificado que tienen mayor relevancia para su rol.

Manejo del ambiente

Relación con superiores

Oportunidad de respuesta a los requerimientos del superior, con atención a los resultados clave de la empresa.



Importante



Establece y desarrolla relaciones cercanas y abiertas con la superioridad, atrayendo consejo y asesoría. Estimula la confianza hacia su capacidad de gestión a la vez que consigue libertad de acción. Se compromete con sus objetivos como un proyecto personal.

Relación con colegas

Sentido de colaboración y de ayuda con las personas de los departamentos asociados de un nivel jerárquico equivalente.



Importante



En ocasiones resulta una persona demasiado sensible y escrupulosa en el trato con sus colegas de nivel, debido a su exagerada preocupación por mantener la armonía, llevar relaciones cordiales y evitar el conflicto. Esto le hace vulnerable, pues cualquier acto que no le involucra o menciona suele tomarlo como un desprecio y falta de consideración y reconocimiento.

Relación con su equipo

Trabajo de seguimiento, de motivación y coaching en torno a las metas de cada uno de los integrantes clave del equipo.



Importante



Promueve relaciones francas y abiertas con sus subordinados, caracterizándose por el interés depositado en las inquietudes personales. Le resulta fácil agregar a su esfuerzo el de aquellos, con lo que aumenta su potencia para generar resultados. Logra una alta productividad a través de la entrega entusiasta de sus subordinados hacia los objetivos.

Relación con asesores

Trato a personas calificadas en puestos de apoyo sin autoridad ni poder, cuyo trabajo consiste en proveer información y dar asesoría.



Importante



En ocasiones sus relaciones con departamentos staff van cargadas de amabilidad y comprensión, valorando más el vínculo en sí mismo que el propósito de la relación interdepartamental. Le es habitual dar demasiadas concesiones o ser demasiado tolerante cuando no recibe el nivel de servicio esperado.

Relación con grupos de trabajo

Trato con comités y grupos de trabajo para la mejora de la compañía.



Importante



En ocasiones mantiene un ambiente de buenas relaciones con las áreas de servicio, en procura de un entendimiento mutuo para satisfacer los requerimientos interdepartamentales. Estimula comunicaciones fluidas y colabora en la consecución de objetivos comunes.

### Relación con clientes

Sensibilidad para establecer planos de relación que le permitan conocer y resolver mejor las necesidades y las expectativas de sus clientes.



Importante



A veces interactúa fácilmente en relación con sus clientes o usuarios en procura de la mejor solución para sus necesidades. Sabe que tiene mucho que aportar, pero acepta que su cliente finalmente tiene un mejor pulso de sus requerimientos. Consigue altos resultados a través de la motivación y el compromiso.

### Relación con público en general

Sentido de colaboración y de ayuda hacia gente con las que no tiene relaciones comerciales y/o profesionales, pero que se interesa en nuestra empresa.



Importante



Muestra un comportamiento agresivo y se le dificulta el trato con el público en general.

## Ejecución de tareas

### Creatividad

Versatilidad para resolver con imaginación y con diversidad de ideas los retos que se presentan.



Importante



Ante algunos ambientes inhibe la creatividad en sus subordinados porque impone sus criterios, ideas y decisiones. Frecuentemente subestima a la gente que trabaja a su alrededor y no le concede capacidad imaginativa. Las buenas ideas a menudo son criticadas.

### Fijación de objetivos

Constancia y objetividad para fijar los objetivos que llevarán a una aplicación esforzada del talento para así maximizar la contribución.



Importante



Si así se requiere, fija objetivos de manera confiable y logra establecer elevadas metas que generalmente cumple, consiguiendo el compromiso y responsabilidad de sus subordinados en este campo.

### Planeación

Hábitos para ordenar eventos determinantes coherentemente y para disponer oportunamente de todos los recursos.



Importante

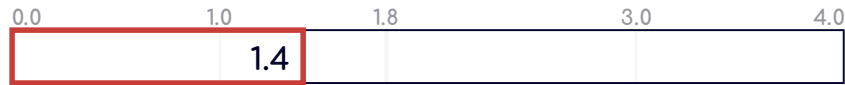


En el terreno de la planificación algunas veces pone marcada atención en el mejoramiento del futuro, dirigiendo a los demás hacia el cumplimiento de altos estándares de producción. Contribuye con lo mejor de su experiencia.



### Manejo del cambio

Capacidad de gestión para impulsar los cambios en la estructura de las tareas, los métodos y las políticas. Incluye la influencia para cambiar las actitudes y las conductas de personas y grupos.



Importante

Su impaciencia le lleva a ser una persona impetuosa y atropellada en la introducción de cambios, ya que espera que los demás se plieguen a su sentido de urgencia y a sus criterios. Prefiere que la implantación de cambios descansa en su fuerza y liderazgo, ya que le es difícil confiarse en los demás.

### Implementación

Ejecución eficiente de planes, de los compromisos y de las decisiones.



Importante

En ciertas situaciones ve la implementación como un acto de responsabilidad individual y deja a otros en libertad de proceder según su estilo. Brinda asistencia y apoya donde considera necesario y promueve la satisfacción individual, producto de la implementación de decisiones y planes.

### Controles

Destreza para mantener las variables críticas de los procesos productivos dentro de las líneas de normalidad. Contempla el aseguramiento del control.



Importante

Tiende a establecer supervisión estrecha sobre las actividades de sus subordinados en la labor de control, lo que en muchas ocasiones incita a comportamientos negativos de baja involucración y compromiso y se aumenta el riesgo de desviaciones.

### Evaluación

Hábitos para someter el propio esfuerzo y el de los demás a una revisión periódica y rigurosa para evaluar el desempeño y sus impactos.



Importante

En ocasiones cree que la autoevaluación es una excelente oportunidad para el mejoramiento de los resultados y para el desarrollo personal. Considera que la evaluación es un buen recurso para el reforzamiento de comportamientos efectivos y continuamente recurre a ella para el mantenimiento de una atmósfera de entusiasmo y colaboración.

### Productividad

Destreza para aprovechar, en condiciones óptimas, cada uno de los recursos críticos de la organización, elevando así la productividad.



Importante

Su línea de acción para el mejoramiento de la productividad se basa otras veces en la creación de una atmósfera de trabajo estimulante y llena de satisfacciones, reconoce continuamente el trabajo bien realizado y estimula a la gente a hacer su mejor esfuerzo de creatividad para dar soluciones productivas al trabajo.

## Relaciones interpersonales

### Comunicación

Destreza y flexibilidad para compartir, con sentido de oportunidad y franqueza, la información relevante sobre la dinámica de los procesos, asegurando fidelidad y apego con los hechos.



En algunas situaciones su comunicación es poco efectiva debido a que deja que sea el grupo el que hable y decida, mostrándose débil y vacilante en sus opiniones, en momentos en que debiera actuar más enérgicamente.

### Manejo del conflicto

Efectividad para aprovechar y para resolver directamente los conflictos, haciendo concurrir a las partes implicadas para una solución oportuna.



Procede conforme al sentido de la equidad y de la justicia al enfrentar conflictos y muestra cuidado en establecer la posición de responsabilidad que a cada quien le corresponde. Se distingue por su imparcialidad y objetividad.

### Manejo de errores

Destreza para corregir con eficiencia y con oportunidad los errores cometidos dentro de los procedimientos y reglas de la organización, derivando así en aprendizaje y experiencia.



Algunas veces ve a los errores como una oportunidad para acrecentar la experiencia de la gente involucrada en la tareas. Asiste personalmente a la gente que lo requiere y comparte su conocimiento y experiencia, de tal modo que las posibilidades de cualquier error disminuyen con el tiempo. Tiene la certeza de que cuando las cosas salen bien se logra una alta productividad y se consigue una alta motivación.

### Conducción de juntas

Destreza para organizar y dirigir juntas con el equipo de trabajo, asegurando la coordinación de esfuerzo y el compromiso.



En las reuniones formales su presencia pasa continuamente inadvertida debido a que es una persona con poco interés y deseo de verse involucrada en responsabilidades adicionales a las cotidianas. Ajusta su ritmo de trabajo a los dictados de su tiempo y le es frecuente buscar salidas tempranas o bien evadir la responsabilidad de asistir a las juntas. Sus contribuciones generalmente son inconexas con el tema en turno y tienen un inconspicuo interés por bloquear el proceso.

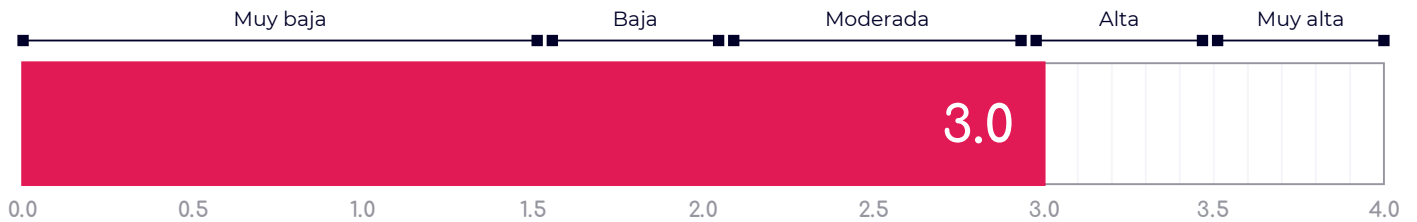
### Trabajo en equipo

Capacidad para dirigir su esfuerzo y el de su equipo en torno a las metas estratégicas organizacionales. Contempla la destreza para guiar a cada uno de los integrantes en función de sus oportunidades.



No simpatiza con el trabajo en equipo pues la considera una actividad de pérdida de tiempo e insiste en que no es necesario el concurso de los demás para tomar decisiones. Debido a su tendencia a ejercer el poder autoritariamente, cuando trabaja en equipo da órdenes y espera sometimiento, de manera que por principio está en contra de la confrontación y juicio a sus criterios.

## Potencial de desarrollo



El potencial de desarrollo permite predecir el desempeño futuro si la persona aprovecha mejor capacidades que actualmente no pone en juego. Adicionalmente, puede esperarse un alto desempeño futuro cuidando la adecuada alineación de sus destrezas con los requerimientos de la posición, estableciendo un focalizado plan de desarrollo y mediante una correcta guía por parte del superior.

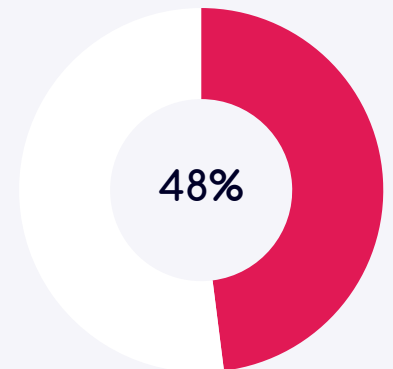
### Dirección requerida

Sabemos que el involucramiento del jefe es clave para el desarrollo de la persona. A continuación, encontrará una guía de recomendaciones de cómo el jefe podría dirigir a la persona para ayudarla a ser más efectiva:

- Dejar en libertad el ejercicio de autoridad.
- Medición rigurosa de avance y dar retroalimentación.
- Mantener una relación de trabajo distante para comunicar confiabilidad.
- Demostrar alto dominio de conocimientos en el proceso de influencia.

Potencial de desarrollo es la capacidad mostrada por la persona para aumentar sus competencias y habilidades en el manejo del ambiente de trabajo, las tareas y las relaciones interpersonales.

La persona tiene un potencial de desarrollo mayor al 48% de los evaluados.





[reddinassessments.com](http://reddinassessments.com)

