

## **Dattner Consulting**

[www.dattnerconsulting.com](http://www.dattnerconsulting.com)  
[info@dattnerconsulting.com](mailto:info@dattnerconsulting.com)

## **Dattner Consulting**

# Liderazgo DEV **360 Sample**

**Reporte de Encuesta**  
1/26/2009

## Sobre esta encuesta

---

Esta encuesta con múltiples evaluadores está diseñada para proveerle una base en su desarrollo profesional. El reporte consolida las percepciones de sus evaluadores y tiene los objetivos de:

- Promover una retroalimentación constructiva y sincera de sus colegas
- Ayudarle a identificar sus fortalezas profesionales y las áreas a mejorar
- Establecer una base cuantitativa que le permitirá medir su progreso a través del
- Permitir que usted pueda comparar y contraponer su visión de sí mismo con las visiones que otros tienen de usted
- Otorgar un punto de partida para las conversaciones sobre cómo se puede mejorar su rendimiento
- Demonstrar que usted está abierto a retroalimentación y comprometido a un mejoramiento continuo

### Grupos de evaluadores que dieron retroalimentación

Grupo de evaluadores	# de encuestados (n)	# invitados a participar
Propio	1	5

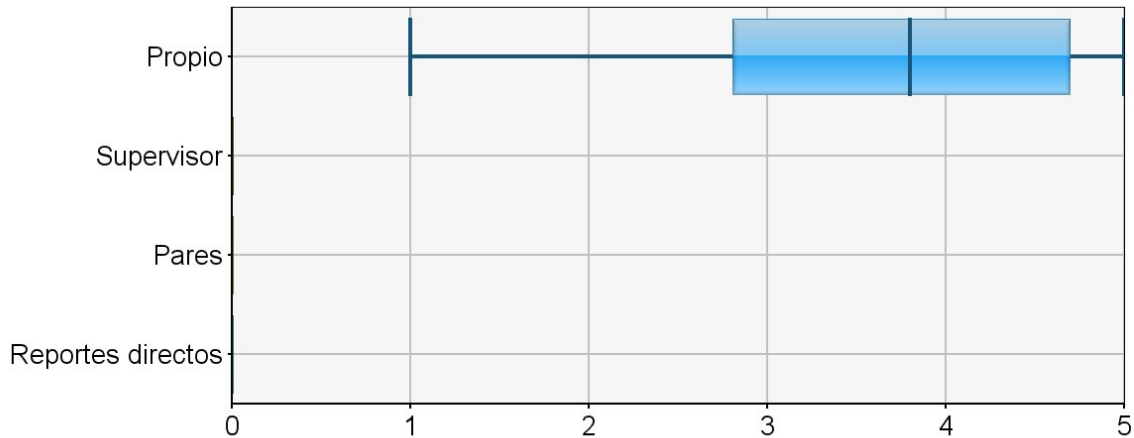
### Sobre la escala de valoración

Escala	Valor Asignado
n/a	0
muy en desacuerdo	1
en desacuerdo	2
indeciso	3
de acuerdo	4
muy de acuerdo	5

Ítems con “puntuación inversa”: Con el fin de proteger la encuesta contra respuestas sesgadas y de garantizar que los encuestados lean cuidadosamente cada una de las preguntas, en cada categoría las preguntas 3 y 6 están redactadas de forma negativa. En el reporte final, estas preguntas son valoradas a la inversa, esto significa que la respuesta dada se le resta a 6. Esta “puntuación inversa” garantiza que en el reporte final las puntuaciones más altas siempre sean las mejores. Por ejemplo, si un encuestado responde a la pregunta 3 “A veces puede ser distante y difícil de interpretar” con un “1” para “muy en desacuerdo”, eso se reporta como un 5. Si el encuestado responde “5” para “muy de acuerdo” a la pregunta 3, eso se reporta como un 1.

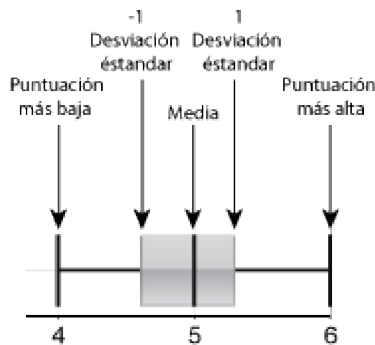
# Resumen de todas las categorías

Abajo, la gráfica muestra un resumen de todas las respuestas clasificadas por grupo de evaluadores.



## Al leer el diagrama de caja y bigotes:

Arriba, el diagrama de caja y bigotes sirve para resumir e interpretar un rango de datos. Abajo, la gráfica de ejemplo y muestra con los diferentes componentes del diagrama de caja y bigotes y cómo interpretar los datos.



**Puntuación más baja:** Esta es la puntuación más baja que el individuo recibió de parte de un grupo de evaluadores.

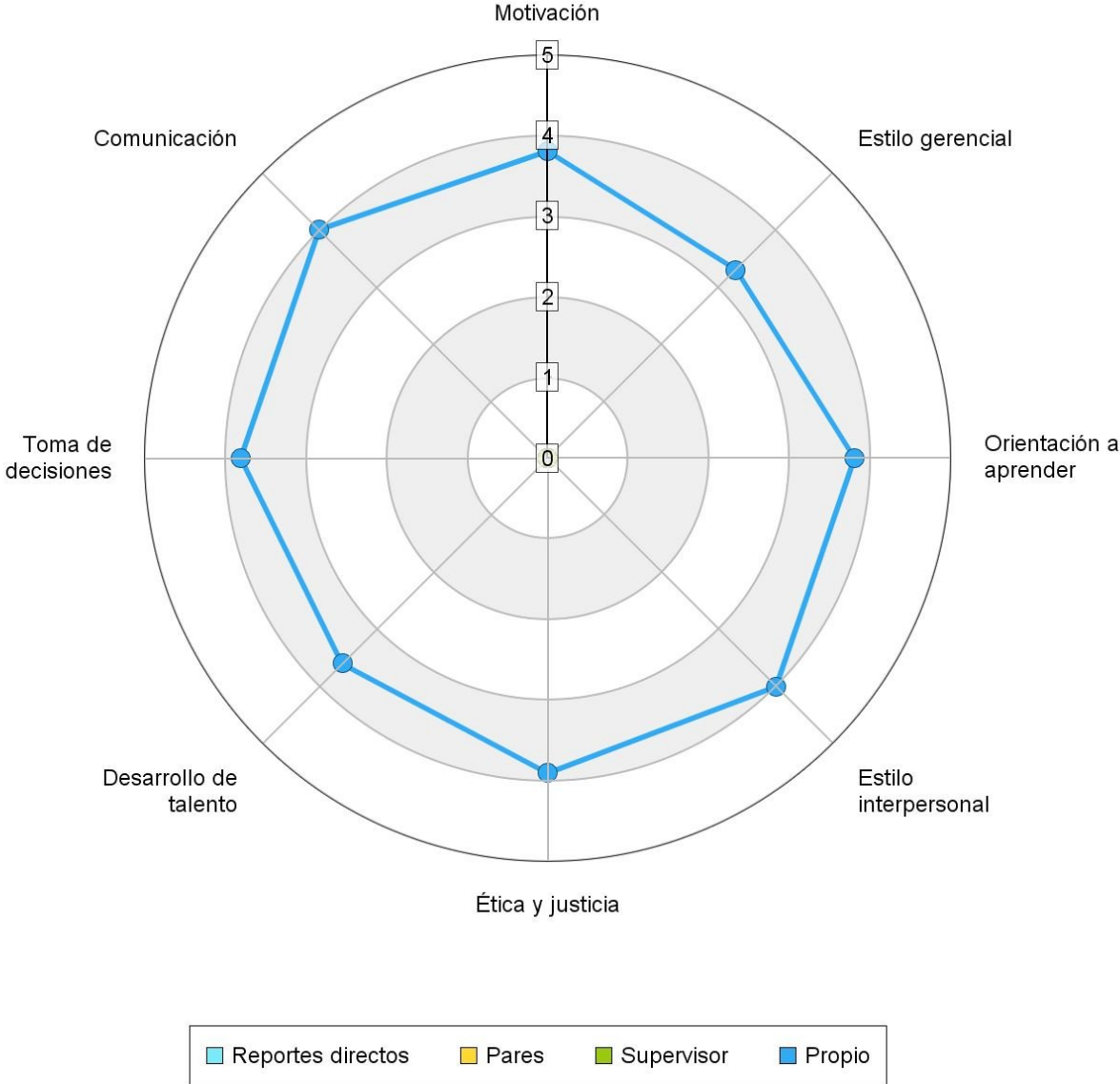
**Caja de Rango:** Esta caja representa todos los valores entre más y menos 1 desviación estándar de la media. Aproximadamente 68% de todos los resultados se encuentran dentro de este rango.

**Marca de la media:** La línea en el centro de la gráfica, representa el promedio de la puntuación dada por cada grupo de evaluadores.

**Puntuación más alta:** Este valor es la puntuación más alta otorgada por un grupo de evaluadores en particular.

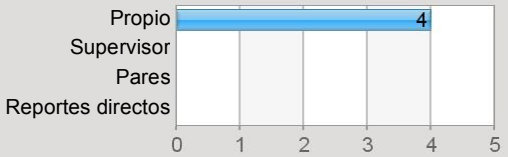
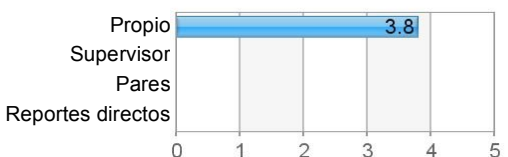
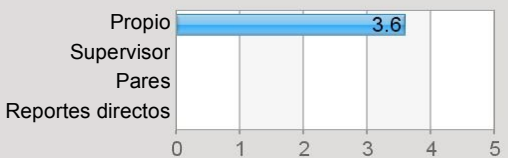
# Perfil de competencias

Abajo, la gráfica muestra el promedio de puntuación por cada ítem de la encuesta.



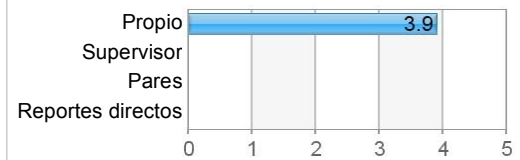
# Resumen de todas las categorías de competencias

Resumen de todos los grupos de competencias clasificados por grupo de evaluadores.

<h3>Comunicación</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>● Se esfuerza por escuchar y entablar relaciones con las personas</li><li>● Da retroalimentación objetiva y está dispuesto a tener 'conversaciones difíciles'</li><li>● En ocasiones resulta difícil saber lo que está pensando o sintiendo (puntuación inversa)</li><li>● Hace presentaciones efectivas ante juntas y grupos de trabajo</li><li>● Comparte la lógica y el proceso de tomar decisiones cada vez que posible</li><li>● Envía mensajes y señales ambiguas (puntuación inversa)</li><li>● Comunica claramente quién es responsable de qué</li><li>● Con el tiempo se convierte en un mejor comunicador</li></ul>	 <table border="1"><thead><tr><th>Grupo de Evaluadores</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Propio</td><td>4</td></tr><tr><td>Supervisor</td><td></td></tr><tr><td>Pares</td><td></td></tr><tr><td>Reportes directos</td><td></td></tr></tbody></table>	Grupo de Evaluadores	Puntuación	Propio	4	Supervisor		Pares		Reportes directos	
Grupo de Evaluadores	Puntuación										
Propio	4										
Supervisor											
Pares											
Reportes directos											
<h3>Toma de decisiones</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>● Analiza una gran variedad de alternativas y contingencias antes de tomar una decisión</li><li>● Involucra a los demás en la toma de decisiones y toma en cuenta sus puntos de vista</li><li>● Salta a conclusiones sin antes haber recolectado la información necesaria (puntuación inversa)</li><li>● Toma decisiones lógicas y no se deja llevar por emociones o estados de ánimo</li><li>● Delega responsabilidades apropiadamente cuando otros tienen más experiencia en el área</li><li>● Toma mucho tiempo en analizar el problema antes de llegar a una conclusión (puntuación inversa)</li><li>● Es bueno(a) desarrollando una estrategia para lo que es realmente importante</li><li>● Con el tiempo mejora su método para tomar decisiones</li></ul>	 <table border="1"><thead><tr><th>Grupo de Evaluadores</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Propio</td><td>3.8</td></tr><tr><td>Supervisor</td><td></td></tr><tr><td>Pares</td><td></td></tr><tr><td>Reportes directos</td><td></td></tr></tbody></table>	Grupo de Evaluadores	Puntuación	Propio	3.8	Supervisor		Pares		Reportes directos	
Grupo de Evaluadores	Puntuación										
Propio	3.8										
Supervisor											
Pares											
Reportes directos											
<h3>Desarrollo de talento</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrolla la confianza en su equipo y las expectativas positivas y satisfactorias a nivel personal</li><li>● Sirve como apoyo y defiende los intereses de su equipo de trabajo</li><li>● No se interesa por desarrollar las capacidades profesionales de su personal (puntuación inversa)</li><li>● Trabaja en conseguirle entrenamiento, recursos e información a su equipo</li><li>● Está comprometido para crear una organización con una gran diversidad de personal</li><li>● No provee detalles de acciones a seguir ni retroalimentación específica y constante sobre el desempeño de su personal (puntuación inversa)</li><li>● Apoya el balance de trabajo/vida personal de sus empleados</li><li>● Con el tiempo ha aumentado su capacidad para desarrollar el talento de otros</li></ul>	 <table border="1"><thead><tr><th>Grupo de Evaluadores</th><th>Puntuación</th></tr></thead><tbody><tr><td>Propio</td><td>3.6</td></tr><tr><td>Supervisor</td><td></td></tr><tr><td>Pares</td><td></td></tr><tr><td>Reportes directos</td><td></td></tr></tbody></table>	Grupo de Evaluadores	Puntuación	Propio	3.6	Supervisor		Pares		Reportes directos	
Grupo de Evaluadores	Puntuación										
Propio	3.6										
Supervisor											
Pares											
Reportes directos											

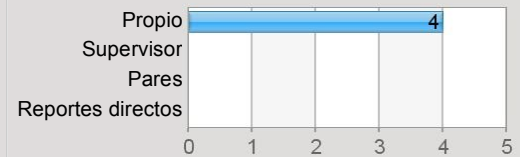
## Ética y justicia

- Se adhiere personalmente a los mismos estándares éticos estrictos que usa para evaluar a los demás
- Se adhiere a sus compromisos constantemente
- Tiene favoritos y califica el desempeño de las personas con estándares diferentes (puntuación inversa)
- Está más preocupado por las prioridades organizacionales que por el interés propio
- Trata a todos con consideración y respeto
- Trata a la gente de manera distinta dependiendo de su nivel en la empresa (puntuación inversa)
- Rápidamente confronta a otros en asuntos relacionados con la ética y la justicia
- Tiene una reputación de ser ético(a) y justo(a) que ha desarrollado con el tiempo



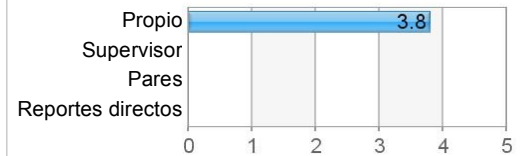
## Estilo interpersonal

- Valora las relaciones funcionales y demuestra gran sensibilidad interpersonal
- Es sensible y respetuoso hacia las diferencias culturales
- No hace que la gente se sienta valorada ni apreciada (puntuación inversa)
- Maneja constructivamente la identificación y resolución de conflictos
- Hace uso constructivo del sentido del humor
- Pierde la compostura y expresa enojo de una manera destructiva (puntuación inversa)
- Tiene interés en las personas y se esfuerza por conocerlas
- Su estilo interpersonal mejora con el tiempo



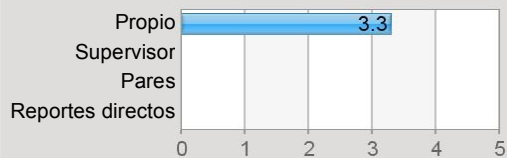
## Orientación a aprender

- Está abierto a recibir retroalimentación y sugerencias
- Logra concentrarse, aprender y actuar aún bajo niveles altos de estrés
- No está dispuesto a admitir errores o a pedir disculpas (puntuación inversa)
- Está consciente de sí mismo y aprende de sus errores
- Reta las prácticas tradicionales y está dispuesto(a) a probar nuevas maneras de hacer las cosas
- Toma una actitud defensiva y niega la validez de la retroalimentación negativa (puntuación inversa)
- Está comprometido(a) a facilitar constantemente la adquisición de conocimientos substanciales y experiencias
- Con el tiempo demuestra mayor orientación hacia el aprendizaje



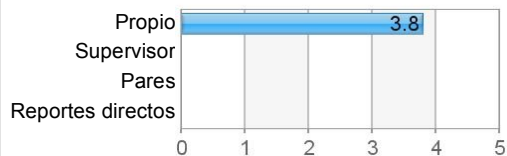
## Estilo gerencial

- Capacita a las personas para que tomen decisiones en lugar de hacer todo por sí mismo(a)
- Valora el trabajo en equipo y la colaboración
- Opera bajo el principio del miedo y la intimidación (puntuación inversa)
- Tiene dificultad en adaptar su estilo de liderazgo dependiendo de la persona y la situación
- Lidera juntas efectivamente
- A veces tiene mala actitud y se vuelve muy irritable (puntuación inversa)
- Hace a la gente responsables de sus acciones y confronta a las personas en caso de que no se este desempeñando en el nivel adecuado
- Con el tiempo se ha vuelto un mejor gerente



## Motivación

- Demuestra un grado alto de optimismo, participación y energía
- Motiva y mueve a la gente para alcanzar metas comunes
- Está desmotivado y desmotiva a otros (puntuación inversa)
- Es persistente y determinado al enfrentar obstáculos o caídas
- Comparte créditos y reconoce y premia a la gente por sus contribuciones
- Comete el error de motivar a todos con las mismas cosas (puntuación inversa)
- Presta atención a la moral de la organización
- Con el tiempo ha desarrollado la habilidad de motivar a otros



# Ítems individuales de la encuesta

Abajo, la gráfica muestra el promedio de puntuación para..

## Ítem de la encuesta

## Respuestas por grupo calificador

Ítem de la encuesta	Respuestas por grupo calificador								
<b>Comunicación</b> 1. Se esfuerza por escuchar y entablar relaciones con las personas	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>5</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	5	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	5								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 2. Da retroalimentación objetiva y está dispuesto a tener 'conversaciones difíciles'	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>5</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	5	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	5								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 3. En ocasiones resulta difícil saber lo que está pensando o sintiendo (puntuación inversa)	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>1</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	1	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	1								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 4. Hace presentaciones efectivas ante juntas y grupos de trabajo	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>5</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	5	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	5								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 5. Comparte la lógica y el proceso de tomar decisiones cada vez que posible	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>5</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	5	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	5								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 6. Envía mensajes y señales ambiguas (puntuación inversa)	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>1</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	1	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	1								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 7. Comunica claramente quién es responsable de qué	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>5</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	5	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	5								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								
<b>Comunicación</b> 8. Con el tiempo se convierte en un mejor comunicador	<table border="1"> <tr><td>Propio</td><td>5</td></tr> <tr><td>Supervisor</td><td>0</td></tr> <tr><td>Pares</td><td>0</td></tr> <tr><td>Reportes directos</td><td>0</td></tr> </table>	Propio	5	Supervisor	0	Pares	0	Reportes directos	0
Propio	5								
Supervisor	0								
Pares	0								
Reportes directos	0								



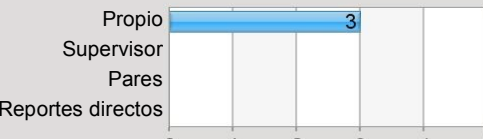

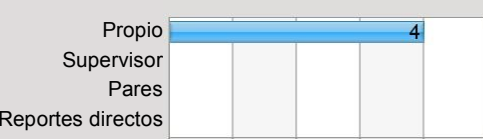
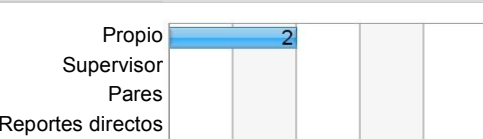
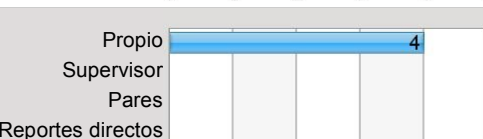
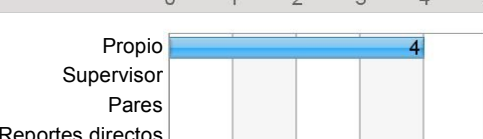
<p><b>Toma de decisiones</b> 9. Analiza una gran variedad de alternativas y contingencias antes de tomar una decisión</p>		<p>Máx Mín n 4 4 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 10. Involucra a los demás en la toma de decisiones y toma en cuenta sus puntos de vista</p>		<p>Máx Mín n 5 5 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 11. Salta a conclusiones sin antes haber recolectado la información necesaria (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n 2 2 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 12. Toma decisiones lógicas y no se deja llevar por emociones o estados de ánimo</p>		<p>Máx Mín n 5 5 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 13. Delega responsabilidades apropiadamente cuando otros tienen más experiencia en el área</p>		<p>Máx Mín n 4 4 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 14. Toma mucho tiempo en analizar el problema antes de llegar a una conclusión (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n 1 1 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 15. Es bueno(a) desarrollando una estrategia para lo que es realmente importante</p>		<p>Máx Mín n 4 4 1 0 0 0</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> 16. Con el tiempo mejora su método para tomar decisiones</p>		<p>Máx Mín n 5 5 1 0 0 0</p>

<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>17. Desarrolla la confianza en su equipo y las expectativas positivas y satisfactorias a nivel personal</p>	<p>Propio: 4 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>18. Sirve como apoyo y defiende los intereses de su equipo de trabajo</p>	<p>Propio: 5 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>19. No se interesa por desarrollar las capacidades profesionales de su personal (puntuación inversa)</p>	<p>Propio: 2 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>2 2 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>20. Trabaja en conseguirle entrenamiento, recursos e información a su equipo</p>	<p>Propio: 4 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>21. Está comprometido para crear una organización con una gran diversidad de personal</p>	<p>Propio: 4 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>22. No provee detalles de acciones a seguir ni retroalimentación específica y constante sobre el desempeño de su personal (puntuación inversa)</p>	<p>Propio: 2 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>2 2 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>23. Apoya el balance de trabajo/vida personal de sus empleados</p>	<p>Propio: 4 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Desarrollo de talento</b></p> <p>24. Con el tiempo ha aumentado su capacidad para desarrollar el talento de otros</p>	<p>Propio: 4 Supervisor: 0 Pares: 0 Reportes directos: 0</p>	<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>25. Se adhiere personalmente a los mismos estándares éticos estrictos que usa para evaluar a los demás</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>26. Se adhiere a sus compromisos constantemente</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>27. Tiene favoritos y califica el desempeño de las personas con estándares diferentes (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>1 1 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>28. Está más preocupado por las prioridades organizacionales que por el interés propio</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>29. Trata a todos con consideración y respeto</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>30. Trata a la gente de manera distinta dependiendo de su nivel en la empresa (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>2 2 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>31. Rápidamente confronta a otros en asuntos relacionados con la ética y la justicia</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Ética y justicia</b></p> <p>32. Tiene una reputación de ser ético(a) y justo(a) que ha desarrollado con el tiempo</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>33. Valora las relaciones funcionales y demuestra gran sensibilidad interpersonal</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>34. Es sensible y respetuoso hacia las diferencias culturales</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>35. No hace que la gente se sienta valorada ni apreciada (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>2 2 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>36. Maneja constructivamente la identificación y resolución de conflictos</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>37. Hace uso constructivo del sentido del humor</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>38. Pierde la compostura y expresa enojo de una manera destructiva (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>1 1 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>39. Tiene interés en las personas y se esfuerza por conocerlas</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Estilo interpersonal</b></p> <p>40. Su estilo interpersonal mejora con el tiempo</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>41. Está abierto a recibir retroalimentación y sugerencias</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>42. Logra concentrarse, aprender y actuar aún bajo niveles altos de estrés</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>43. No está dispuesto a admitir errores o a pedir disculpas (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>1 1 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>44. Está consciente de sí mismo y aprende de sus errores</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>45. Reta las prácticas tradicionales y está dispuesto(a) a probar nuevas maneras de hacer las cosas</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>46. Toma una actitud defensiva y niega la validez de la retroalimentación negativa (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>2 2 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>47. Está comprometido(a) a facilitar constantemente la adquisición de conocimientos substanciosos y experiencias</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Orientación a aprender</b></p> <p>48. Con el tiempo demuestra mayor orientación hacia el aprendizaje</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

<p><b>Estilo gerencial</b> 49. Capacita a las personas para que tomen decisiones en lugar de hacer todo por sí mismo(a)</p>		<p>Máx Mín n 3 3 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 50. Valora el trabajo en equipo y la colaboración</p>		<p>Máx Mín n 3 3 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 51. Opera bajo el principio del miedo y la intimidación (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n 3 3 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 52. Tiene dificultad en adaptar su estilo de liderazgo dependiendo de la persona y la situación</p>		<p>Máx Mín n 3 3 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 53. Lidera juntas efectivamente</p>		<p>Máx Mín n 4 4 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 54. A veces tiene mala actitud y se vuelve muy irritable (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n 2 2 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 55. Hace a la gente responsables de sus acciones y confronta a las personas en caso de que no se este desempeñando en el nivel adecuado</p>		<p>Máx Mín n 4 4 1 0 0 0</p>
<p><b>Estilo gerencial</b> 56. Con el tiempo se ha vuelto un mejor gerente</p>		<p>Máx Mín n 4 4 1 0 0 0</p>

<p><b>Motivación</b></p> <p>57. Demuestra un grado alto de optimismo, participación y energía</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>58. Motiva y mueve a la gente para alcanzar metas comunes</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>59. Está desmotivado y desmotiva a otros (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>1 1 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>60. Es persistente y determinado al enfrentar obstáculos o caídas</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>61. Comparte créditos y reconoce y premia a la gente por sus contribuciones</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>62. Comete el error de motivar a todos con las mismas cosas (puntuación inversa)</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>1 1 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>63. Presta atención a la moral de la organización</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>4 4 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p><b>Motivación</b></p> <p>64. Con el tiempo ha desarrollado la habilidad de motivar a otros</p>		<p>Máx Mín n</p> <p>5 5 1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

<p><b>En general</b> 65. Este líder trabaja bien</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máx</th> <th>Mín</th> <th>n</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Máx	Mín	n	5	5	1			0			0			0
Máx	Mín	n															
5	5	1															
		0															
		0															
		0															
<p><b>En general</b> 66. Estoy contento de trabajar para este líder</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máx</th> <th>Mín</th> <th>n</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Máx	Mín	n	5	5	1			0			0			0
Máx	Mín	n															
5	5	1															
		0															
		0															
		0															
<p><b>En general</b> 67. El desempeño de este líder mejora con el tiempo</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máx</th> <th>Mín</th> <th>n</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Máx	Mín	n	2	2	1			0			0			0
Máx	Mín	n															
2	2	1															
		0															
		0															
		0															

## Ítems ordenados por calificación más alta y más baja

---

Clasificación por promedio de los ítems con las cifras más altas	Valor
<b>1. Comunicación:</b> Da retroalimentación objetiva y está dispuesto a tener "conversaciones difíciles"	5
<b>2. Comunicación:</b> Se esfuerza por escuchar y entablar relaciones con las personas	5
<b>3. Comunicación:</b> Comparte la lógica y el proceso de tomar decisiones cada vez que posible	5
<b>4. Comunicación:</b> Hace presentaciones efectivas ante juntas y grupos de trabajo	5
<b>5. Comunicación:</b> Comunica claramente quién es responsable de qué	5

Clasificación por promedio de los ítems con las cifras más bajas	Valor
<b>1. Estilo gerencial:</b> Capacita a las personas para que tomen decisiones en lugar de hacer todo por sí mismo(a)	3
<b>2. Estilo gerencial:</b> Valora el trabajo en equipo y la colaboración	3
<b>3. Estilo gerencial:</b> Tiene dificultad en adaptar su estilo de liderazgo dependiendo de la persona y la situación	3
<b>4. Toma de decisiones:</b> Analiza una gran variedad de alternativas y contingencias antes de tomar una decisión	4
<b>5. Toma de decisiones:</b> Delega responsabilidades apropiadamente cuando otros tienen más experiencia en el área	4

# Comentarios Adicionales

---

A todos los encuestados se les pide que den comentarios adicionales. A continuación, los comentarios se presentan exactamente como fueron anotados por los encuestados.

## **Comunicación: Observaciones/sugerencias**

---

### **Propio:**

Sin comentario

### **Supervisor:**

Sin comentario

### **Pares:**

Sin comentario

### **Reportes directos:**

Sin comentario

## **Desarrollo de talento: Observaciones/sugerencias**

---

### **Propio:**

Sin comentario

### **Supervisor:**

Sin comentario

### **Pares:**

Sin comentario

### **Reportes directos:**

Sin comentario

## **En general: Observaciones/Sugerencias**

---

### **Propio:**

Sin comentario

### **Supervisor:**

Sin comentario

### **Pares:**

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario

**Estilo gerencial: Observaciones/sugerencias**

**Propio:**

---

Sin comentario

**Supervisor:**

---

Sin comentario

**Pares:**

---

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario

**Estilo interpersonal: Observaciones/sugerencias**

**Propio:**

---

Sin comentario

**Supervisor:**

---

Sin comentario

**Pares:**

---

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario

**Ética y justicia: Observaciones/sugerencias**

**Propio:**

---

Sin comentario

**Supervisor:**

---

Sin comentario

**Pares:**

---

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario

**Motivación: Observaciones/sugerencias**

**Propio:**

---

Sin comentario

**Supervisor:**

---

Sin comentario

**Pares:**

---

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario

**Orientación a aprender: Observaciones/sugerencias**

**Propio:**

---

Sin comentario

**Supervisor:**

---

Sin comentario

**Pares:**

---

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario

**Toma de decisiones: Observaciones/sugerencias**

**Propio:**

---

Sin comentario

**Supervisor:**

---

Sin comentario

**Pares:**

---

Sin comentario

**Reportes directos:**

---

Sin comentario