



# Evaluaciones en Base al Trabajo y Herramientas de Reacción de Resultados Team Management Systems

## Cuestionario De Perfil Sobre La Gestión De Equipos

**Las personas *hacen más* de lo que les *gusta* por lo que logran *desempeñarse* mejor en las áreas de su preferencia y a la vez, *disfrutan* de su labor en estas áreas.**

*La Ley de las Cuatro "Ps"*

El conocer las preferencias de trabajo del personal de una empresa es un ingrediente crucial para lograr el buen desempeño, tanto individual, como de grupo y de la organización en su totalidad. El Cuestionario De Perfil Sobre La Gestión De Equipos de Team Management Systems es una evaluación basada en 60 preguntas, diseñadas para poder comprender mejor la forma o formas en que cada individuo aborda su trabajo.

Basándose en las respuestas al cuestionario de perfil, el Perfil Sobre La Gestión de Equipos proporciona información constructiva y basada en el trabajo que identifica las preferencias de trabajo de cada personas y los talentos que cada uno contribuye al equipo.

Las preferencias de trabajo se examinan en función de:

- El estilo personal de interacción con los demás que cada persona prefiere
- La manera en que cada persona obtiene y utiliza la información
- La manera en que cada persona toma decisiones
- Cómo cada persona se organiza y organiza a los demás

El Perfil Sobre la Gestión De Equipos identifica las áreas de preferencias de trabajo principales y complementarias de cada persona, incluyendo información sobre:

- Los talentos personales y de liderazgo
- La toma de decisiones
- Las habilidades inter-personales
- El fortalecimiento del equipo

...siendo ésta información esencial para el desarrollo efectivo, tanto de los individuos como de los equipos en que se desempeñan.

Además, las *Areas De Auto-evaluación* y los *Puntos Claves De Atención* le permiten a la persona desarrollar planes de acción específicos y precisos para mejorar su desempeño.

La información obtenida de la sección *Enlace* le permite a los integrantes del equipo aprender cómo comunicarse mejor entre ellos.

Se incluye *Información De Norma* para efectos de comparación de las preferencias individuales de trabajo con otros gerentes de otras partes del mundo. Muchas empresas alrededor del mundo utilizan el Cuestionario De Perfil Sobre La Gestión De Equipos y el Perfil que lo acompaña para diversas aplicaciones, entre las cuales se pueden enumerar:

- Desarrollo de equipos
- Desarrollo de líderes
- Gestión de talentos
- Iniciativas de calidad
- Capacitación de gerentes
- Auditorías de desempeño
- Desarrollo de la carrera profesional
- Capacitación sobre la diversidad
- Desarrollo organizacional

## Cuestionario De Perfil Sobre Tipos De Trabajo

Al diseñar un nuevo puesto o cargo o al reestructurar uno ya existente, es imprescindible poder identificar las actividades esenciales o cruciales que el encargado de tal puesto deberá desempeñar. Según Team Management Systems cuando se analiza un puesto, este concepto de lo que se considera *crucial* para tal puesto o cargo es fundamental.

Las investigaciones han demostrado que aún cuando muchas de las actividades cruciales de un cargo pueden ser desempeñadas por una gran variedad de individuos, es necesario que ciertas actividades clave sean llevadas a cabo por personas con habilidades, preferencias y destrezas específicas. En la mayoría de los cargos, es muy posible que haya dos o tres actividades que se consideren clave para un desempeño positivo. Si estas actividades se llevan a cabo con efectividad, ellas marcarán la diferencia entre el logro de un buen desempeño o un desempeño inferior.

El Cuestionario De Perfil Sobre Tipos De Trabajo está basado en 64 preguntas y se puede llevar a cabo ya sea como evaluación individual o a través de varios asesores. Ha sido diseñado para determinar las áreas de actividad (según han sido definidas por la Rueda De Tipos De Trabajo) críticas para el éxito de una labor o un cargo en particular.

Tomando como base la pregunta fundamental: "*¿Es esta una actividad que "hace la diferencia" entre el buen y el mal desempeño de esta labor?*", el resultado que se obtiene es un Perfil Sobre Tipos De Trabajo que identifica los Tipos De Trabajo asociados con un puesto o cargo en particular. Al identificar hasta dónde los Tipos De Trabajo específicos afectan cada puesto, el Perfil también incluye orientación y comentarios sobre el análisis de los resultados, lo que facilita el diseño de puestos, evaluaciones de desempeño, desarrollo de carreras profesionales, y/o asignación de labores.

*Análisis De Deficiencias:* Además de analizar un puesto a través de los ocho Tipos De Trabajo, el Perfil Sobre Tipos De Trabajo también puede equiparar los requisitos de cada labor con las preferencias de trabajo individuales (de acuerdo a la evaluación del Cuestionario De Perfil Sobre La Gestión De Equipos) para identificar tanto las deficiencias como las concordancias que pudiesen existir. Esta función es especialmente útil cuando se aplica a la selección de equipos para diferentes proyectos y a la evaluación de desempeño del personal.

El Cuestionario De Perfil Sobre Tipos De Trabajo y el Perfil que lo acompaña son herramientas versátiles que se pueden utilizar en cualquiera de las áreas siguientes:

- Análisis de puestos existentes
- Diseño y rediseño de puestos
- Evaluación individual de un puesto
- Diferentes aspectos del mismo puesto

## Cuestionarios De Perfil Sobre Habilidades De Enlace

Los elementos que en común son los responsables de la integración y coordinación para que un equipo o grupo funcione como un “todo” coherente han sido identificados por medio de un gran número de entrevistas llevadas a cabo con equipos y líderes de equipos de trabajo de todo el mundo. Team Management Systems identifica estos elementos llamándolos Habilidades De Enlace.

Las investigaciones muestran que es difícil que una persona logre evaluar efectivamente sus propios talentos o habilidades. Para que alguien sea considerado como de poseer Habilidades De Enlace, es necesario que sean otros con quienes esta persona interactúa periódicamente los que reconozcan dichas cualidades. Los tres Cuestionario De Perfil Sobre Habilidades De Enlace de Team Management Systems son evaluaciones de varios asesores a través de las cuales varias personas evalúan las Habilidades De Enlace de un tercero.

El Cuestionario De Perfil De Enlace De Personas es apropiado para todos los integrantes de un equipo y proporciona información y comentarios sobre las seis Habilidades De Enlace De Personas.

<b>Habilidades De Enlace De Personas</b>
Escuchar Atentamente
Comunicación
Relaciones Intra-Equipo
Solución De Problemas Y Orientación
Toma De Decisiones Participativa
Gestión De Interfaces

El Cuestionario De Perfil De Enlace De Personas Y Tareas es también apropiado para los integrantes de alta jerarquía de un equipo y brinda información y comentarios sobre las seis Habilidades De Enlace De Personas además de las cinco Habilidades De Enlace De Labores.

<b>Habilidades De Enlace De Personas</b>	<b>Habilidades De Enlace De Labores</b>
Escuchar Atentamente	Establecer Objetivos
Comunicación	Normas De Calidad
Relaciones Intra-Equipo	Asignación De Labores
Solución De Problemas Y Orientación	Desarrollo Del Equipo
Toma De Decisiones Participativa	Delegación De Labores
Gestión De Interfaces	

EL Cuestionario De Perfil Del Líder De Enlace es ideal para los líderes de equipos y examina los tres tipos de Habilidades De Enlace.

<b>Habilidades De Enlace De Personas</b>	<b>Habilidades De Enlace De Labores</b>	<b>Habilidades De Enlace Para Líderes</b>
Escuchar Atentamente	Establecer Objetivos	Motivación
Comunicación	Normas De Calidad	Estrategia
Relaciones Intra-Equipo	Asignación De Labores	
Solución De Problemas Y Orientación	Desarrollo Del Equipo	
Toma De Decisiones Participativa	Delegación De Labores	
Gestión De Interfaces		

Idealmente, todos los Cuestionarios De Perfil Sobre Habilidades De Enlace son completados por:

- Uno mismo
- Subalternos
- Colegas
- Gerencia

Los encuestados evalúan el grado en que *debería suceder* la Habilidad De Enlace en cuestión y la importancia de tal habilidad. El asesor entonces evalúa hasta adónde tal habilidad ya *sucede* o existe. Los Perfiles De Habilidades De Enlace analizan la brecha entre lo que *debería suceder* y lo que ya *sucede* y el informe de resultados correspondiente se presenta en función de tasas de satisfacción.

Para cada Habilidad De Enlace se presenta un resumen gráfico en colores de la importancia y la tasa de satisfacción correspondientes, además de opiniones relevantes de evaluadores expertos relacionadas con las respuestas a cada una de las preguntas.

El informe cuantitativo ofrece un análisis detallado de cada Habilidad De Enlace, ayudándole a la persona encuestada a diseñar planes de acción específicos que le permitan desempeñarse mejor en esta área.

## Cuestionario De Perfil Sobre El Desempeño Del Equipo

**“Los Equipos de Alto Desempeño evalúan su efectividad en forma periódica.”**

*Principios sobre Equipos de Alto Desempeño de Margerison-McCann*

La evaluación constante es un requisito indispensable para que un equipo de trabajo logre un máximo desempeño. El Cuestionario De Perfil Sobre El Desempeño Del Equipo y el Perfil que lo acompaña son herramientas diseñadas con este fin.

El Cuestionario De Perfil Sobre El Desempeño Del Equipo es una evaluación de asesores múltiples basada en 54 preguntas y se concentra en evaluar el desempeño de equipos de trabajo en función de nueve factores relacionados con equipos de alto desempeño, éstos son:

- Asesorar
- Innovar
- Promover
- Desarrollar
- Organizar
- Producir
- Inspeccionar
- Mantener
- Enlazar

Basándose en estos nueve factores de desempeño, el Perfil Sobre El Desempeño Del Equipo ilustra en forma gráfica el grado de satisfacción de los encuestados en cuanto al desempeño de un equipo en particular. Los encuestados podrían ser:

- El equipo medular
- Otros equipos
- Clientes
- La Gerencia

Los encuestados evalúan hasta dónde cada factor de los nueve debería existir o suceder dentro del equipo y hasta dónde cada factor existe o sucede en la realidad. La brecha entre lo que sucede y lo que debería suceder se analiza y se reporta en función de tasas de satisfacción.

Además, el Perfil Sobre El Desempeño Del Equipo identifica los diferentes puntos de vista que podrían darse dentro del equipo sobre su propio desempeño.

El *Informe Narrativo* generado identifica oportunidades que el equipo podría aprovechar para mejorar su desempeño en general, destacando factores específicos que requerirían atención especial para mejorar su desempeño como equipo.

Además, el *Informe Cuantitativo* ofrece un análisis detallado de cada pregunta para cada factor de desempeño, permitiéndole así al grupo desarrollar planes de acción específicos para mejorar su desempeño como equipo.

El Perfil Sobre El Desempeño Del Equipo:

- Brinda un punto de partida ideal en cuanto a la evaluación del desempeño de un equipo, ya que ofrece un lenguaje común y un entendimiento compartido de los factores considerados como claves para el alto desempeño.
- Actúa como catalizador en el desarrollo del equipo y para mejorar su efectividad, permitiéndole a los integrantes del equipo concentrarse en las áreas que necesitan atención o acción.
- Es una herramienta ideal para el desarrollo continuado de un equipo; el perfil inicial del equipo puede repetirse más adelante para evaluar cómo el equipo ha mejorado en su desempeño.

## **Cuestionario De Perfil De Oportunidades-Obstáculos (QO<sub>2</sub><sup>TM</sup>)**

El Perfil De Oportunidades-Obstáculos es un instrumento singular que mide la manera en que los individuos abordan el riesgo. Esta herramienta evalúa la energía que una persona invierte percibiendo las oportunidades o los obstáculos de una idea. El Cociente Oportunidades-Obstáculos (QO<sub>2</sub><sup>TM</sup>) calculado a través de este proceso permite comparar los niveles de aceptación del riesgo de cada uno de los integrantes del equipo. El cociente QO<sub>2</sub><sup>TM</sup> y los comentarios que lo acompañan se determinan en base a las respuestas individuales a cincuenta preguntas. Esta información proporciona un punto de partida efectivo para cualquier discusión relacionada con el desarrollo individual o del equipo.

La mayoría de las labores o proyectos requieren un cierto "balance". Las personas que tienden a concentrarse en las oportunidades sin ver los obstáculos potenciales están propensas a tomar decisiones prematuras, mientras que los que se concentran en los obstáculos podrían paralizar el lanzamiento de nuevos productos o proyectos. En este aspecto, el grado de balance logrado por la persona, el equipo y la organización podría tener un impacto muy profundo sobre aspectos tales como la resolución de conflictos y problemas, la fijación de metas, el manejo del riesgo y los cambios.

### **El Modelo De Orientación Hacia El Riesgo**

La metodología QO<sub>2</sub><sup>TM</sup> y el Modelo De Orientación Hacia El Riesgo están basados en cinco sub-escalas. Estas escalas han sido objeto de rigurosos programas de investigación y cuentan con un alto grado de credibilidad y utilidad para los gerentes y sus equipos de trabajo. Las cinco sub-escalas son las siguientes:

- (Energía AHM) - cuánta energía dedica usted "Avanzando Hacia la Meta"
- Trayectorias Múltiples - qué tan fácilmente usted encuentra maneras de obviar los obstáculos
- Encontrar Fallas - qué tan eficazmente percibe usted los obstáculos potenciales
- Optimismo - hasta dónde usted espera resultados positivos
- Concentrarse En El Tiempo - mide su "tiempo psicológico" y si se orienta hacia el pasado, el presente o el futuro

El Perfil le permite a cada persona analizar la manera en que aborda su trabajo así como aprovechar las oportunidades y percibir los obstáculos en forma más efectiva.

El Perfil De Oportunidades-Obstáculos es de gran valor para:

- El desarrollo personal
- El desarrollo del equipo
- Gestión del cambio
- Resolución de conflictos
- Encontrar maneras de obviar obstáculos
- Analizar obstáculos potenciales

Conjuntamente, el Perfil De Oportunidades-Obstáculos y el Perfil Sobre La Gestión De Equipos le brindan una evaluación basada en cinco factores, la cual compite con los mejores instrumentos clínicos de análisis de la personalidad. La diferencia de este análisis es que se concentra en su vida profesional y le muestra cómo consolidar sus propios y singulares talentos y cómo obtener lo mejor de su vida profesional.

## Cuestionario De Perfil Ventana Sobre Valores Laborales

Los valores son conceptos o convicciones que le sirven a las personas como guía en su forma de proceder en el trabajo. Los valores influyen sobremanera nuestras decisiones y nos ayudan a encontrar la fortaleza necesaria para mantenernos firmes en nuestras convicciones. Los valores van más allá de las reacciones a situaciones específicas, ya que afectan nuestra opinión sobre las personas, la forma en que nos comportamos y los acontecimientos. Muchas veces las diferencias en los valores de las personas son una fuente principal de conflictos y desilusiones.

El Perfil Ventana Sobre Valores Laborales está basado en las respuestas a 64 preguntas por medio de las cuales los encuestados evalúan situaciones o actividades que ellos valoran en el trabajo. Los resultados se procesan y se les asigna una jerarquía según su importancia, basándose en la Ventana Sobre Valores Laborales. La información así obtenida identifica cuáles de los siguientes ocho tipos de valores son motivación fundamental para su comportamiento en el trabajo.

- Cumplimiento
- Ceñirse A Las Reglas
- Colectividad
- Igualdad
- Fomentar La Autonomía
- Independencia
- Individualismo
- Autoridad

Se distribuyen cien puntos de porcentaje a la totalidad de la Ventana Sobre Valores Laborales. Si todos los valores tuviesen igual importancia para el encuestado, entonces un 12.5% sería asignado a cada sector por igual. Sin embargo, este resultado no es muy probable. Por lo general, dos o tres valores resultarán con un porcentaje mucho más arriba del 12.5% y dos o tres con un porcentaje abajo del 12.5%, lo que determinará la jerarquía según la importancia asignada a cada uno.

El Cuestionario De Perfil Ventana Sobre Valores Laborales arroja información adicional sobre el comportamiento o proceder laboral de las personas y del equipo de trabajo. Por ejemplo, el Perfil destaca el potencial de conflicto que podría existir en un equipo donde algunos de los integrantes le den valor al Individualismo y a la Autoridad, mientras otros valoren más la Colectividad y la Igualdad. Los valores tienen influencia sobre el psiquis humano a un nivel profundo y explican por qué las personas con preferencias de trabajo similares, según se hayan identificado mediante el Cuestionario De Perfil Sobre La Gestión De Equipos, podrían encontrar dificultades para trabajar eficientemente dentro de un mismo equipo.

El Cuestionario De Perfil Ventana Sobre Valores Laborales es una herramienta ideal para:

- Evaluar los valores de la organización
- El aprendizaje y desarrollo personales
- Definir estrategias para equiparar o alinear valores
- Establecer reglas básicas para el funcionamiento del equipo basadas en valores compartidos

El Cuestionario De Perfil Ventana Sobre Valores Laborales arroja información muy valiosa que suplementa la información individual y sobre el equipo obtenida del Cuestionario De Perfil Sobre La Gestión De Equipos y del Cuestionario De Perfil De Oportunidades-Obstáculos (QO<sub>2</sub><sup>TM</sup>). Un Perfil típico contiene de 8 a 10 páginas de valiosa información describiendo posibles patrones de comportamiento de parte del encuestado.

# Cuestionario De Perfil Sobre El Desarrollo Estratégico Del Equipo

## Equipos Estratégicos: Un Plan de Ocho Etapas

- El desempeño de su equipo, ¿está amenazado por conflictos internos?
- ¿Comprenden los integrantes de su equipo lo que se espera de ellos?
- Los integrantes de su equipo, ¿se sienten presionados para producir resultados aún cuando para producirlos existan muchas deficiencias en sus capacidades individuales?

El Perfil Sobre El Desarrollo Estratégico Del Equipo utiliza el Modelo Para Equipos De Alta Energía, el cual se refiere a un proceso de ocho etapas que identifica los obstáculos que se interponen entre los integrantes de un equipo y el logro de un desempeño óptimo.

Son muy raros los equipos que se desempeñen tan bien que no necesiten continuar capacitándose. Pero, ¿por dónde comenzar? Esta es una de las preguntas más difíciles que un Consultor de Recursos Humanos se puede plantear al planear actividades de capacitación relacionadas con un equipo de trabajo.

Por medio de una evaluación "a 360 grados", el Perfil Sobre El Desarrollo Estratégico Del Equipo produce un panorama claro de las fortalezas y debilidades de un equipo. Partiendo de esta base, el consultor, habilitador o líder de equipo podrá identificar las intervenciones necesarias para llevar un equipo de la mediocridad al alto rendimiento, ya sea por medio de entrenamiento y capacitación, gestión del desempeño, consolidación de equipos o programas de recompensa. Ya sea que integre un equipo nuevo o trate de rejuvenecer uno ya existente, el Perfil Sobre El Desarrollo Estratégico Del Equipo le permitirá identificar claramente los problemas de fondo que marcan la diferencia entre el buen y el mal desempeño.

A lo largo de muchos años de experiencia hemos encontrado que la mayoría de los equipos fracasan por no tener una idea clara de hacia adónde van y de cómo llegarán a su destino. Para triunfar, un equipo necesita expectativas claras y un propósito común. También necesita comunicarse abiertamente y de la confianza mutua entre sus integrantes. Cada persona necesita comprender las diferencias que existen entre los integrantes, y los talentos que cada uno contribuye para añadir valor al equipo. También es requisito que exista un nivel adecuado de capacidades entre los integrantes para poder desempeñar las labores y funciones efectivamente así como un nivel adecuado de recompensa por sus esfuerzos.

El Perfil Sobre El Desarrollo Estratégico Del Equipo utiliza el Modelo Para Equipos De Alta Energía para evaluar las ocho áreas fundamentales que todo equipo necesita atender para poder funcionar con efectividad, siendo éstas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Adónde nos encontramos ahora?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo llegaremos allá?
- ¿Qué se espera de nosotros?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitamos?
- ¿Cuán efectivos somos?
- ¿Qué reconocimiento recibimos?

El Perfil Sobre El Desarrollo Estratégico Del Equipo proporciona una guía precisa para el desarrollo continuado de cualquier equipo. Ofrece un "diagnóstico" confiable de los problemas y temas de importancia para el grupo y las prioridades que los integrantes del equipo necesitan atender.

Este Perfil puede utilizarse conjuntamente con cualquier otro instrumento psicométrico, ya sea o no de los instrumentos de Team Management Systems, o como parte de cualquier otro programa de capacitación y desarrollo ya establecido. ¡Es una pieza esencial de la caja de herramientas de todo consultor o habilitador!

## Cuestionario De Perfil Sobre Valores Organizacionales

Los valores son conceptos o convicciones que le sirven a las personas como guía en su forma de proceder en el trabajo. Los valores influyen sobremanera nuestras decisiones y nos ayudan a encontrar la fortaleza necesaria para mantenernos firmes en nuestras convicciones. Los valores van más allá de las reacciones a situación específicas, ya que afectan nuestra opinión sobre las personas, nuestro proceder y los acontecimientos. Muchas veces las diferencias en los valores de las personas son una fuente principal de conflictos y desilusiones. Por lo general, los valores organizacionales reflejan los valores personales de los altos directivos de la empresa y que han ejercido influencia sobre ésta a través del tiempo.

El Perfil Sobre Valores Organizacionales se basa en las respuestas a 32 preguntas, mediante las cuales los encuestados evalúan su manera de percibir la organización o parte de la misma. Las preguntas están relacionadas con los ocho tipos de valores representados por medio de la Ventana Sobre Valores Laborales:

- Cumplimiento
- Ceñirse A Las Reglas
- Colectividad
- Igualdad
- Fomentar La Autonomía
- Independencia
- Individualismo
- Autoridad

Se distribuyen 100 puntos de porcentaje a la totalidad de la Ventana Sobre Valores Laborales. Si el encuestado considera que todos los tipos de valores son apreciados por igual en la organización, entonces el Perfil mostrará un 12.5% para cada sector. Sin embargo, la distribución anterior no sería muy probable. En general, se le concederá puntajes mucho más arriba del 12.5% a dos o tres valores y éstos serán los valores principales reflejados por el comportamiento de las personas dentro de la organización.

No importa cuántos encuestados contesten el Cuestionario De Perfil Sobre Valores Organizacionales, ya que los resultados pueden cotejarse en un informe único. Cuando se trata de capacitación y desarrollo individual, por lo general este Cuestionario es rellenado únicamente por un encuestado, quien habrá también completado el Cuestionario De Perfil Ventana Sobre Valores Laborales para poder efectuar la comparación entre los dos Perfiles.

Si se trata de la cultura de la empresa, el cuestionario de perfil es rellenado por un mayor número de encuestados dentro de la sucursal, sección o departamento y los resultados se combinan para consolidar un Perfil Sobre Valores Organizacionales. Al completar varios de éstos dentro de una organización, se puede entonces comparar las opiniones provenientes de las secciones principales de la misma. Esta información es muy importante para identificar el tipo de desarrollo organizacional que deberá emprender la organización.

El Cuestionario De Perfil Sobre Valores Organizacionales es una herramienta ideal para:

- Evaluar los valores organizacionales
- El desarrollo organizacional
- Evaluar hasta dónde los valores instituidos se equiparan con los valores reales
- Iniciativas para fomentar el cambio en la cultura organizacional