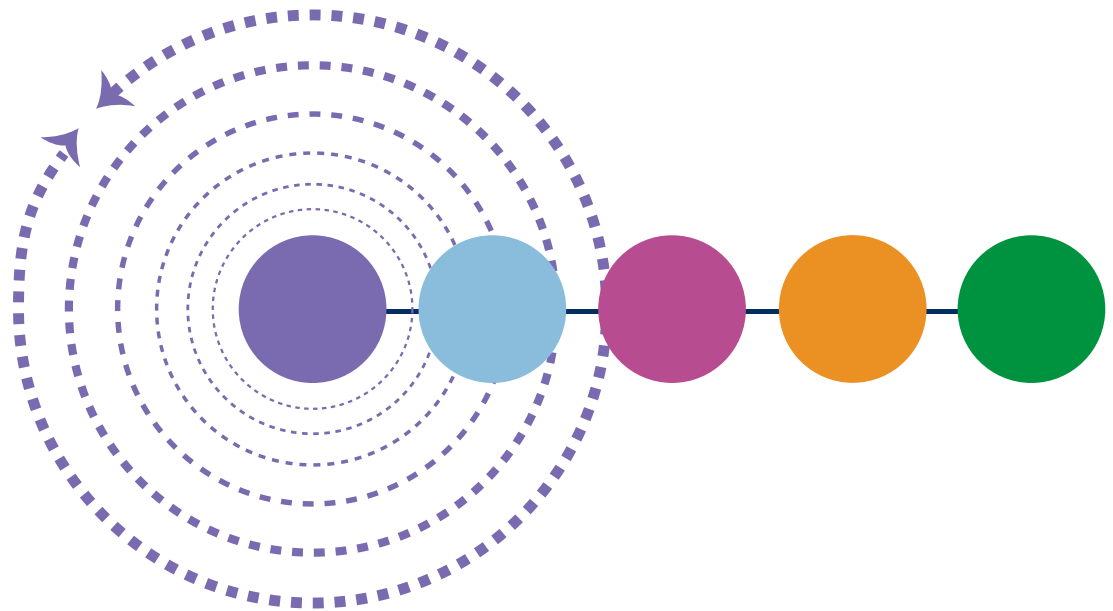


# Perfil Ideal Líder Recursos Humanos Latinoamericano

## Reporte Ejemplo



Reporte de calce



## Acerca de este Informe

Este informe se basa en una Evaluación de las Fortalezas de Trabajo que explora las fortalezas de un individuo en áreas de trabajo importantes.

Los resultados se basan en una comparación de un grupo internacional de más de 13 000 profesionales y administradores.

Dado que el cuestionario es una autoevaluación, los resultados reflejan las percepciones individuales. Nuestra amplia investigación ha demostrado que indica de forma válida el desempeño en el lugar de trabajo. Sin embargo, es importante tener en cuenta la naturaleza subjetiva de la percepción individual a la hora de interpretar la información.

Es importante recordar que la información contenida en este informe es confidencial y deben hacerse todos los esfuerzos posibles para asegurarse que solo sea accesible a personas autorizadas.

La información contenida en este reporte es, con probabilidad, un buen reflejo de la percepción individual durante un período de 12 a 24 meses, en función de las circunstancias.

Este informe se preparó utilizando los sistemas de software de Saville Assessment. Los resultados provienen del análisis de la evaluación realizada y de las respuestas dadas al cuestionario.

Este informe se generó de manera electrónica. Saville Assessment no garantiza que no haya sido modificado o editado. Así mismo no asume ninguna responsabilidad por las consecuencias del uso de este informe, independientemente de cuáles sean.

La aplicación de esta evaluación se limita a los profesionales de Saville Assessment, a sus agentes y clientes autorizados.



## Introducción al Reporte Ejecutivo

Este informe brinda información sobre el potencial de competencias del individuo y el ajuste previsto a la cultura/ambiente según la extensa investigación de validación de Saville Assessment.

### Cuadro de Calce de Competencia versus perfil Ideal FIDAGH

	1	2	3	4	Decatipo		7	8	9	10
<b>Resolviendo Problemas</b>										
Interpretar Información				✓						
Desarrollando Estrategias								✓		
<b>Influenciando a las Personas</b>										
Interrelacionándose					✓					
Tomando Decisiones					✓					
Dirigiendo Personas									✓	
<b>Adaptando Enfoques</b>										
Resolviendo Conflictos				✓						
Aceptando el Cambio									✓	
Trabajando en Equipo							✓			
<b>Ejecutando Tareas</b>										
Manteniendo los Estándares					✓					
Tomando Acción										✓

### Cómo utilizar este reporte

El informe puede utilizarse en una variedad de actividades de administración del talento, incluidas la selección de personal, colocación, ascenso y desarrollo de talento. El informe está diseñado para ser interpretado por gerentes, asesores, entrevistadores y otros participantes claves para informar su toma de decisiones sin necesidad de capacitación o experiencia específicas en el área de la evaluación psicométrica. El modelo de competencia está diseñado que se aplique universalmente y se basa en una extensa investigación. La importancia relativa de cada competencia debería determinarse al comienzo del proceso de evaluación. Asimismo, el contenido de este informe debería utilizarse en combinación con otra información laboral relevante acerca del individuo al momento de tomar decisiones relacionadas con el trabajo.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Interpretando Información

Es la capacidad de utilizar los sistemas de información numéricos y no numéricos en la toma de decisiones, dando prioridad a los mismos como insumo crucial para la gestión. Implica interés y capacidad para trabajar con datos en la gestión en el trabajo y la tendencia a usar los hechos y los datos para la toma de decisión.

**Componentes:** Cuantificar la información; Utilizar tecnologías de información; Evaluar información de forma objetiva.

#### Conductas asociadas:

1. Utiliza sistemas y programas tecnológicos que proveen información pertinente al negocio de manera rápida, actualizada y periódica. Ej. Cuadro de Excel, tablas dinámicas y otros.
2. Delega en otras personas la responsabilidad de recopilar información. Ej. Resúmenes de prensa.
3. Pone en funcionamiento sistemas de información que sostienen grandes cantidades de datos y permite analizarlos.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- En su relación con pares en áreas de Finanzas y Tecnología. (“hablando el mismo idioma”)
- En la argumentación para decisiones, basadas en datos y metadatos.
- En la optimización del trabajo cotidiano, utilizando tecnología de punta (la nube, sharepoints, Dropbox, etc.)

#### Recomendaciones:

1. Familiarícese con tecnologías de información mayormente utilizadas en el mundo empresarial.
2. Haga un hábito de revisar las noticias diariamente en distintos medios. Procure identificar tendencias y establezca relaciones entre lo publicado y el sector de negocios de su empresa.
3. Intente evitar tomar decisiones relámpago, instintivas, especialmente cuando siente presión para tomarlas, justo cuando se requiere un enfoque objetivo.
4. Practique analizar información de forma metódica. (Qué dice la información, qué implicaciones tiene, qué decisiones podría tomar con base a esta información?)



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Desarrollando Estrategias

Se refiere a la capacidad de formular acciones planificadas anticipadamente, con el objetivo de alinear recursos y potencialidades y buscando el logro de las metas de la organización. Implica la capacidad de prever o visualizar posibles escenarios o eventos. Así mismo, implica la generación de ricas y variadas alternativas de solución o abordaje con un alto grado de ingenio y creatividad.

**Componentes:** Formar estrategias, anticiparse a tendencias y anticiparse al futuro.

#### Conductas asociadas:

1. Genera estrategias, disfruta de la oportunidad de crearlas y muestra agrado desarrollándolas.
2. Piensa a largo plazo, anticipándose a problemas o tendencias del futuro, puede ser reconocido como visionario.
3. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, lo que le facilita visualizar posibles eventos que puedan afectar el negocio.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- Más allá de ser socio del negocio, el GRH actúa como visualizador del futuro aportando a la toma de decisiones del negocio.
- Agrega valor como asesor de la Gerencia en la estrategia integral.
- Provee de una ruta para las acciones de su equipo y de los individuos que lo conforman, dando significado a lo operativo (Por qué hacemos lo que hacemos).

#### Recomendaciones:

1. Asegúrese de que las ideas estratégicas que usted propone o apoya estén acompañadas por ejemplos prácticos y casos concretos de la empresa.
2. Incluya la parte táctica en la implementación efectiva de estrategias.
3. Compare y contraste estrategias utilizadas por diferentes organizaciones en el mismo sector de su empresa.
4. Busque ser involucrado con el desarrollo de estrategias de mayor alcance.
5. Revise todos los planes de largo plazo para su área, repáselos y discuta las implicaciones con colegas experimentados.
6. Busque asignaciones que le expondrán a nuevos productos/servicios y le brindarán oportunidades para innovar y aprender de otras área.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Interrelacionándose

Es la capacidad de interactuar con otras personas de manera positiva en los entornos laborales y sociales. Implica la presencia de una actitud general de entusiasmo y positivismo frente al encuentro interpersonal, valorándolo en sí mismo como un bien. También se refiere a la capacidad de establecer y sostener una amplia base de contactos, así como la capacidad construir relaciones.

**Componentes:** proyectar entusiasmo, crear relaciones, establecer contactos

#### Conductas asociadas:

1. Proyecta entusiasmo y positivismo frente a la posibilidad conocer de nuevas personas e interactuar con ellas.
2. Crea relaciones, establece fácilmente conversaciones con los demás, cultiva y protege una vasta red de contactos y da mucha importancia al network.
3. Establece contactos efectivos con las demás personas.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- El rol de asesor implica relaciones de confianza con pares gerenciales, en el apoyo de la gestión estratégica de cada cual.
- Las buenas relaciones dan credibilidad a la gestión del GRH a lo interno del equipo y hacia fuera.
- El GRH es un constructor de alianzas y un líder de equipos de alto desempeño. Para hacerlo debe gozar de la confianza de las personas. Manejar relaciones es saber construir puentes.
- Para el net working, esta competencia es fundamental. (Relaciones con el gremio, con proveedores, con asociaciones, etc.)

#### Recomendaciones:

1. Busque involucrar y "conectarse" con los miembros más callados del equipo y acceder a todo su talento disponible.
2. Inyecte una visión positiva y energía en las reuniones que tiendan a ser lentas. Promueva la interacción informal entre los miembros.
3. Aproveche al máximo su red de contactos. Pregúntele a buenos contactos personales que le faciliten introducirse con otros contactos útiles para el desenvolvimiento de sus funciones.
4. Haga una lista de asociaciones y foros en los que pueda participar; activamente busque ampliar sus contactos.
5. Prepárese bien para nuevas interacciones con otras personas. Escriba qué preguntas debe hacer y los puntos de vista que expondrá por adelantado.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Tomando Decisiones

Es la capacidad para elegir acciones eficaces entre opciones hábilmente identificadas en base a información relevante disponible. Implica decidir de manera rápida entre las opciones disponibles, y la disposición para hacerse responsable de decisiones en su área de trabajo, y de mostrar y sostener opiniones sobre asuntos del trabajo. Incluye un proceso personal -sistemático o puntual- de cotejamiento de opciones que permite identificar el problema, analizar los aspectos más relevantes, definir la prioridad, evaluar las opciones, ponderarlas, y elegir la opción que se considera mejor.

**Componentes:** capacidad para entrar en acción rápidamente; para asumir la responsabilidad de grandes decisiones y capacidad para mantener firmemente sus puntos de vista y atenerse a las consecuencias de las decisiones.

#### Conductas asociadas:

1. Identifica, analiza y evalúa eficientemente las opciones posibles frente a una decisión.
2. Muestra disposición a tomar acción rápidamente.
3. Asume la responsabilidad y se atiene a las consecuencias de sus decisiones.
4. Basa sus decisiones en información relevante.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- Mostrando objetividad en sesiones de trabajo, basándose en hechos y datos.
- Combinando el dato duro con la implicación en la gente.
- Combatiendo la “parálisis por análisis” en la toma de decisiones, aprovechando los momentos específicos y las coyunturas.
- Formulando y ejecutando las acciones del plan estratégico (qué, quién, cómo, cuándo y cuánto)



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Recomendaciones:

1. Asegúrese llegar a decisiones y puntos de acción en cada reunión de trabajo.
2. Atrévase a asumir riesgos calculados. Piense en el peor escenario y anticipe acciones para lo imprevisto.
3. Facilite el proceso de tomar decisiones, delinee los principales riesgos y opciones para todos.
4. Asegúrese de que una decisión esté bien implementada. Una razón común para tener que cambiar una decisión es que este mal implementada. Las dilaciones pueden ser muy estresantes, propóngase tiempo límites y aférrese a ellos.
5. Rompa grandes decisiones en pequeños componentes, y ponga de primero las decisiones más urgentes e importantes.





## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Dirigiendo Personas

Es la habilidad para manejar y liderar efectivamente las actividades y las actitudes de otros, comprendiendo los componentes de su trabajo y delegando y asignando las tareas a los colaboradores de acuerdo a sus capacidades. Visualiza y coordina eficientemente las actividades individuales de cada miembro de su equipo, y controla los procesos y tareas múltiples que se llevan a cabo.

**Componentes:** Liderar a personas, coordinar grupos de trabajo, controlar los procesos múltiples que implican la coordinación del trabajo de otros.

#### Conductas asociadas:

1. Lidera a los miembros de su equipo o a colaboradores y compañeros de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
2. Coordina efectivamente a grupos de colaboradores para el logro de objetivos definidos.
3. Controla y supervisa los procesos y las tareas múltiples de un grupo de personas a fin de garantizar los resultados esperados.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- En procesos de cambio, es el gran "evangelizador"; su capacidad de organizar personas, grupos y tareas es fundamental.
- En la realimentación, el GRH busca desarrollar a las personas, para cerrar brechas en el desempeño.
- Dirigir personas implica bajar y subir la escalera organizacional de tal manera que el GRH pueda ofrecer su mirada apreciativa desde el más humilde de los colaboradores hasta el más alto ejecutivo.

#### Recomendaciones:

1. Cree una clara visión y fines en común para su equipo y los demás colaboradores y comuníquela de forma pertinente.
2. Tome tiempo para conocer fortalezas y debilidades de las personas que trabajan con usted.
3. Practique dar realimentación de manera frecuente, elevando el nivel de desempeño esperado de las personas y equipos con los que trabaja.
4. Esfuércese en el desarrollo de las personas y en ser un buen coach.
5. Lidere con el ejemplo. A las personas les interesa más lo que usted es y lo que usted hace que lo que usted dice.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Resolviendo Conflictos

Es la capacidad de reconocer y manejar las emociones negativas de otras personas, de interactuar positivamente cuando se enfrentan o están en oposición. Implica la habilidad para intervenir y ayudar a conciliar posiciones opuestas y el interés por lograr resolver desacuerdos que se dan a lo interno y lo externo de la organización.

**Componentes:** capacidad para tranquilizar a otros, capacidad para tratar efectivamente a personas enojadas, capacidad e interés en ayudar a resolver desacuerdos entre los miembros del equipo o la organización.

#### Conductas asociadas:

1. Tranquiliza a otros, escuchándolos y ayudándolos a ver la situación desde diferente punto de vista.
2. Trata a personas enojadas utilizando diversas estrategias de atención y comunicación.
3. Aporta perspectivas que ayudan a ver los problemas interpersonales de diferente manera y que ayudan a resolver la discusión o diferencia.
4. Verbaliza interés y se ofrece para mediar y a apoyar a aquellos que tienen un desacuerdo.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- En el manejo de las relaciones con y entre pares donde hay intereses encontrados en posiciones antagónicas.
- Al ser receptores directos de quejas de colaboradores respecto a sus jefes, el GRH se convierte en mediador.
- En las relaciones a lo interno de departamentos entre colaboradores, el GRH asesora al líder del departamento en el manejo del conflicto.
- En las relaciones laborales y manejo sindical, el GRH modela el manejo de conflictos
- Actúa como coach y asesor de líderes en el manejo de conflictos.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Recomendaciones:

1. Elija con cautela en qué conflictos debe usted intervenir. No se coloque en la línea de fuego en cada pequeña desaveniencia.
2. Practique la escucha activa y la respuesta espejo con personas enojadas.
3. Fortalezca la empatía, mostrando comprensión en posturas distintas a la suya, nuscando comprender la causa y la naturaleza del conflicto, desde los zapatos del otro.
4. Cultive o reestablezca un vínculo con la otra parte. Busque objetivos comunes.
5. Separe a la persona del problema, evitando reacciones negativas a provocaciones o emociones intensas,
6. Procure soluciones "ganar-ganar". Esté abierto a ceder sin comprometer la solución. Muestre asertividad en balance con su capacidad de cooperar
7. Trate los asuntos difíciles de manera frontal. No esquive hablar del tema y procure colaboración de la otra parte en la búsqueda de soluciones.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Aceptando/ Promoviendo el cambio

Capacidad de reorientar, modificar o adaptarse a nuevos enfoques, estrategias y forma de actuar, ante nuevas situaciones, dificultades, información o cambios en el medio, todo con el fin de alcanzar determinados objetivos del departamento, la unidad o la organización. Hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas, a la capacidad de tolerar la incertidumbre y adaptarse a nuevos retos y desafíos en el trabajo.

**Componentes:** capacidad para afrontar situaciones de cambio, capacidad para tolerar la incertidumbre y adaptarse a nuevos retos.

#### Conductas asociadas:

1. Afronta, acepta, se adapta y promueve los cambios;
2. Tolerar la incertidumbre.
3. Se adapta a nuevos retos; es decir responde con flexibilidad, adapta sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- Diseña estrategias para “vender” el cambio en la organización.
- Adapta políticas de RRHH a los cambios en el entorno organizacional y de negocios.
- El GRH es un promotor del cambio. Identifica oportunidades, genera, promueve cambios y acompaña con las acciones más efectivas.

#### Recomendaciones:

1. Identifique papeles donde es posible actuar como un agente para el cambio.
2. Explore posibilidades para trabajar en proyectos de cambio/transformación.
3. Involúcrese en planificar las comunicaciones alrededor del cambio.
4. Divida los cambios grandes en pequeños pasos y tome un paso a la vez.
5. Identifique a personas que puedan servir como embajadores del cambio en procesos de transformación organizacional.
6. Anticipe conflictos que puedan surgir en la implementación de cambios; haga planes previendo consecuencias.
7. Actúe como defensor del cambio en la primera línea. Esto fortalecerá su credibilidad y se convertirá en referente para la organización.
8. Comunique cada avance en los procesos de cambio, combatiendo las resistencias que puedan surgir.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Trabajando en Equipo

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas dentro de un grupo de trabajo o un departamento. Implica compartir recursos, armonizar intereses y contribuir activamente al logro de los objetivos de la organización. Además, supone el subordinar los propios intereses a los intereses comunes y la disposición para estimular la participación de todos los miembros del equipo, tomar en cuenta sus puntos de vista y involucrarlos en la toma de decisiones.

**Componentes:** Capacidad para trabajar en equipo, fomentar las contribuciones de sus miembros y hacer participar a las personas en las decisiones.

#### Conductas asociadas:

1. Trabaja en equipo, comparte con los otros, hace tareas de modo conjunto.
2. Colabora con sus compañeros de trabajo, más que compite contra ellos.
3. Fomenta las contribuciones de los miembros del equipo, estimulando la participación de los miembros del equipo en las decisiones.
4. Involucra a los miembros del equipo en las acciones o tareas en las que son capaces de aportar o en las que pueden desarrollar habilidades y destrezas.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- Como líder, modela el trabajo en equipo para toda la organización.
- Distribuir las funciones en todo el ciclo de la gestión requiere una visión de equipo, donde se respetan las contribuciones y se impulsa el desempeño colectivo del equipo.
- Identifica oportunidades de desarrollo en los equipos a los que sirve porque entiende que son los equipos los que logran resultados.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Recomendaciones:

1. Dedique tiempo a discutir con miembros del equipo y colegas de cómo las cosas podrían funcionar mejor. Aprenda sobre los roles de las personas como miembros de un equipo.
2. Organice eventos para desarrollar las relaciones informales entre miembros del equipo.
3. Observe el funcionamiento de otros equipos en la organización. Esté claro en lo que se puede hacer en equipo y lo que se puede hacer individualmente. Dé realimentación y guías para la mejora.
4. Incorpore a miembros de su equipo en proyectos donde ellos puedan desarrollar y fortalecer sus habilidades.
5. Asegure un ambiente de respeto a la diversidad de capacidades en el seno del equipo.
6. Celebre logros compartidos. Premie la contribución del equipo así como la contribución individual; evite la competencia entre los miembros y fomente la colaboración.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Tomando acción

Habilidad para trabajar con dinamismo y tenacidad, asegurando los resultados y superando los obstáculos. Implica la capacidad para lograr metas en situaciones cambiantes, con ambientes y audiencias diversas, o en jornadas prolongadas, sin que el desempeño se vea afectado. Implica también la tendencia a la acción más que al pensamiento y hasta la impaciencia por empezar los trabajos. Se asocia con altos niveles de energía y empuje.

**Componentes:** capacidad para hacer que las cosas sucedan, capacidad para usar la iniciativa y energía para lograr superar obstáculos, muestra impaciencia para empezar los trabajos.

#### Conductas asociadas:

1. Hace que las cosas sucedan, actúa deliberadamente para obtener los logros deseados, muestra iniciativa y energía.
2. Busca y aplica diversas estrategias para mejorar el negocio.
3. Tiene iniciativa y muestra impaciencia para lograr las metas.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- El GRH puede encontrarse a menudo atrapado entre la vorágine de la actividad cotidiana y la necesidad de aportar estratégicamente. Se requiere tener criterio para discriminar entre lo operativo y lo estratégico. Tomar acción desde la gerencia es más lo último que lo primero.
- Llevar adelante los planes estratégicos, muchas veces requiere el impulso del GRH. En este sentido, puede convertirse en auditor de los avances.
- En la búsqueda de soluciones innovadoras para la gestión de talento, tomar acción resulta indispensable.

#### Recomendaciones:

1. No se "congele" si se ve rodeado por un ambiente de poca acción. Muestre iniciativa. Aprenda a "leer" el ritmo de su entorno. Sea catalizador de acciones.
2. Cuando surjan problemas y situaciones complicadas, no las ignore. Afróntelos con decisión.
3. Al identificar oportunidades, practique el hábito de investigar opciones de inmediato. No postergue la acción pues las oportunidades se pierden fácilmente.
4. Monitoree su salud: el desgaste, cansancio, la falta de sueño o ejercicio y malos hábitos alimenticios pueden deteriorar su nivel de energía para tomar acción en lo cotidiano.



## Descripciones y Recomendaciones para el Desarrollo

### Manteniendo los estándares

Es la capacidad de mostrar una conducta acorde con un alto respeto los estándares de excelencia y ética en el trabajo. Implica la actuación regida por principios profesionales claros. Tiene capacidad de discriminar la información sensible y muestra la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, actuando con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

**Componentes:** Disposición a ser ético en todo momento, capacidad para mantener la confidencialidad, y para actuar con integridad en todos los negocios y acciones que emprende.

#### Conductas asociadas:

1. Se comporta y manifiesta consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, tanto en el ámbito laboral y como en la vida privada.
2. Respeta la confidencialidad de todo lo que tiene que ver con información sensible de su empresa. Es reservado y prudente en sus interacciones con las demás personas.
3. Actúa con integridad, es decir con rectitud y honestidad.

#### Uso en la Gestión del Gerente de Recursos Humanos

- Maneja información confidencial altamente sensible. (Ejemplo: reestructuraciones, fusiones, desvinculaciones, etc.)
- Impacta la cultura organizacional centrándola en valores en todas las prácticas de la gestión humana. (Reclutamiento, inducción, compensación, beneficios, desarrollo y hasta en la desvinculación)
- Es un defensor de la ética en las prácticas de toda la organización. Aboga por el máximo respeto a las normas y valores en los diferentes contextos en los que se mueve.

#### Recomendaciones:

1. Reconozca y compórtese de acuerdo a las especificaciones éticas de su cargo en la Empresa. Conozca los valores que sustentan el trabajo en su organización.
2. Considere dónde se pueden visibilizar más efectivamente los valores de la organización y haga un esfuerzo para que sean conocidos.
3. Respete y de importancia a la confidencialidad. De seguimiento a sospechas en la violación de confidencialidad. Demuestre lo serio que el negocio toma estos asuntos. Aborde rápida y firmemente cualquier problema que surge como un resultado de la falta de integridad.
4. No revele datos personales (ejem. salarios), cualquier información confidencial que le hayan compartido o secretos de la compañía.