



Esta introducción le permite comprender mejor cómo obtener el máximo provecho de su Reporte Harrison.

El Papel que juega, sus Interacciones y Asuntos actuales

Antes de revisar su Reporte Harrison, reflexione sobre lo siguiente y escriba algunas respuestas breves:

Su Papel: ¿Cuáles son sus responsabilidades clave? (Por ejemplo: gestión del desempeño de otros, formulación de estrategias, innovación, ejecución, o vender).

Sus Interacciones: ¿Qué tipos de interacciones tiene con otros? (Por ejemplo: el intercambio de ideas, asegurar que otros cumplan sus responsabilidades, influir en otros, la toma de decisiones en forma colaborativa, brindar claridad en torno a objetivos o prioridades, o atendiendo las necesidades de los demás).

Temas Actuales: ¿Cuáles de sus responsabilidades considera que van bien? ¿Qué aspectos de su puesto le resultan más desafiantes? ¿En qué es lo que desea mejorar?

Las cuestiones anteriores constituyen un contexto para comprender mejor sus informes.

Lo que Harrison mide

Harrison mide tendencias de comportamientos, intereses y preferencias laborales. Esto impide catalogar a la gente asignando etiquetas como suele suceder con evaluaciones generales de personalidad. El objetivo es ayudarlo a navegar su carrera identificando sus puntos fuertes, mejores papeles y potenciales descarriladores.

Teoría de Disfrute - Desempeño: La primera de dos Teorías Harrison



Cuando disfrutamos de una tarea o comportamiento tendemos a hacerlo más a menudo y mejoramos en ello.

Esto provoca una retroalimentación positiva o una sensación de satisfacción, reforzando nuestro disfrute y tendencia. El ciclo se repite.

Cuando no disfrutamos una tarea o comportamiento, tendemos a evitarlo y no mejoramos en llevarla a cabo.

Esto provoca una retroalimentación crítica o una sensación de insatisfacción o descontento, reforzando nuestro disgusto y evitación. El ciclo se repite.

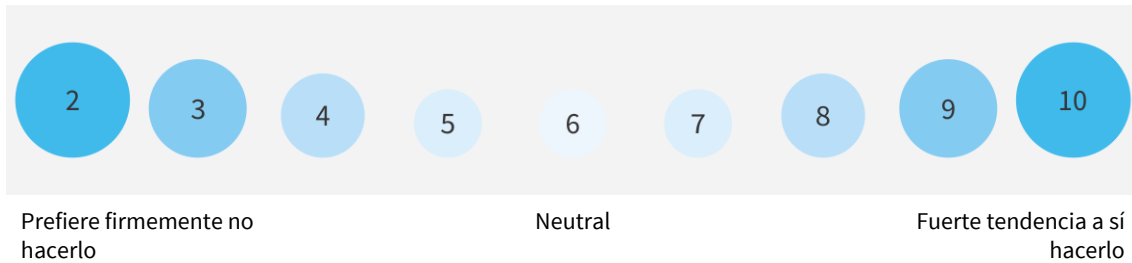
Enfoque la atención en la Definición de los Rasgos

Los Rasgos que figuran en los informes tienen una definición al lado. Tome muy en cuenta la definición completa y así se evitarán interpretaciones equivocadas. Lo que se mide es lo que describe la definición, no el nombre del rasgo. Por ejemplo, la definición Harrison de Asertivo es "la tendencia a exponer los deseos y las necesidades propias de uno mismo". Para nada significa ser agresivo o prepotente.



La Escala de medición Harrison

Los Rasgos se miden en una escala de 2 a 10 con su mayor preferencia y tendencia siendo un 10 y su más baja preferencia y tendencia siendo un 2. Un puntaje de 6 es el punto medio en el que ni le gusta ni le desagrada ese factor. La intensidad de la preferencia/tendencia comienza a partir de 6 (el punto medio) y acelera en ambas direcciones. Una puntuación superior a 9 indica una preferencia/tendencia extremadamente fuerte y una puntuación por debajo de 3 indica que prefiere firmemente no hacerlo.



Confiabilidad

Los resultados del cuestionario informan un porcentaje de confiabilidad, el cual aparece en la primera página de cada informe, en la parte superior izquierda. Una confiabilidad de 80% o más, indica que se completó el cuestionario con suficiente atención, que sus respuestas fueron sinceras y es consciente de sí mismo.

Los Rasgos resaltados son los relevantes a su Puesto

En algunos informes aparecen factores que han sido resaltados. Esto indica que se eligió un puesto específico para generar el reporte. Si el rasgo tiene un **resalte verde**, es probable que un puntaje elevado (entre más alto es mejor) contribuya a una mayor satisfacción por y hacia el éxito en el puesto. Si el rasgo tiene un **resalte azul**, la falta de ese rasgo (un puntaje inferior a 5) podría impedir la satisfacción por y afectar el éxito en ese puesto.

Teoría de Paradojas Harrison: La segunda de las dos Teorías Harrison

Una paradoja consiste en dos ideas que pueden parecer contradictorias pero de hecho son verdaderas. Por ejemplo, "A veces menos es más" parece contradictorio, pero la mayoría de la gente ha experimentado que al ocupar menos palabras tienden a comunicarse con mayor eficacia.

Este informe se centra en 12 pares de rasgos en paradoja, los cuales pueden parecer opuestos, pero de hecho son complementarios y sinérgicos. Usted tendrá una fortaleza auténtica en tanto muestre puntajes muy elevados en ambos rasgos del par paradójico. Por ejemplo, ser tanto franco y diplomático es más probable que logre el objetivo de transmitir su comunicación al otro. Por el contrario, si sólo un rasgo de la pareja paradójica es fuerte, la fortaleza aparente se convierte en un descarrilador con consecuencias imprevistas. Por ejemplo, la franqueza sin diplomacia muestra bruzquedad que probablemente obstaculice la comunicación con la otra persona.

Para mayor información sobre la Teoría Harrison de Paradojas, véase el Reporte de Paradojas.

REPORTE PARA

Andrew Jones

FECHA DE FINALIZACIÓN

04/05/2015

CONFIABILIDAD - 99.2%

Las respuestas fueron muy probablemente exactas y veraces

ORGANIZACIÓN

Desarrollo
Organizacional

Professional Learning
Partners, S.A. de C.V.

Introducción

Este informe ofrece recomendaciones de capacitación relacionadas con actitudes, tendencias y comportamientos. No tiene en cuenta habilidades técnicas, como escribir a máquina o habilidades con las computadoras. Puede escoger cualquiera de las sugerencias de desarrollo que se enumeran a continuación para su puesto actual, su desarrollo profesional, o su desarrollo personal. Puede que algunas sugerencias y ejercicios para el desarrollo de los rasgos no se puedan aplicar en todos los casos y puede que se tengan que modificar para adaptarse a su situación particular u organización. Si decide enfocarse en más de un rasgo, se recomienda que complete uno antes de comenzar el siguiente.

Cambiar el comportamiento es mucho más difícil que aprender información. Requiere ajustar hábitos o patrones que han estado en activo durante muchos años. Este tipo de cambio generalmente lleva más tiempo y requiere atención y refuerzo regulares.

Cada sección de este informe contiene una explicación de un rasgo y su relevancia en la carrera o desarrollo personal. También incluye por lo menos un ejercicio. Los ejercicios están diseñados para proporcionar la experiencia práctica y la aplicación continua que desarrollarán el rasgo. En la mayoría de los casos, no es necesario desarrollar un rasgo mucho. Incluso un pequeño aumento en un rasgo puede crear una mejora importante. Puede hacer los ejercicios respondiendo a las preguntas y siguiendo las instrucciones, sin embargo, es altamente recomendable que consiga un orientador o un compañero con el que pueda hablar de sus respuestas. Estos ejercicios de desarrollo también se pueden hacer en un salón de clase con otras personas. Su orientador puede apoyarle para hacer el cambio, y ayudarle a poner atención frecuente al cambio deseado.

Este informe se genera como resultado de sus respuestas al cuestionario. Los rasgos seleccionados para el informe están relacionados con el puesto seleccionado cuando se ejecuta este informe. El sistema HA selecciona automáticamente los rasgos de desarrollo que tienen más posibilidades de ayudarlo a tener éxito en este puesto. Sin embargo, el sistema no tiene por qué seleccionar los rasgos para los que tenga las puntuaciones más bajas. Puede que seleccione un rasgo en el que ya está bastante fuerte. Si un rasgo es especialmente importante para el puesto, puede progresar más desarrollando un rasgo bastante fuerte. Puede que las sugerencias y ejercicios para el desarrollo de los rasgos no se puedan aplicar en todos los casos y puede que se tengan que modificar para adaptarse a su situación particular u organización. Consulte con su director/a para confirmar que las acciones sugeridas son apropiadas para su organización.

Zona de desarrollo 1: Analítico

Tiende a que le guste analizar problemas y decisiones.

Un enfoque analítico de resolver problemas y tomar decisiones le permite analizar lógicamente los hechos. Esto da lugar a decisiones de calidad superior y soluciones reales a los problemas. Si no es capaz de determinar la causa real de un problema, el problema tiende a repetirse (a veces de forma distinta). Por ejemplo, si tiene un problema relacionado con un empleado en particular, se podría pensar que despedir a ese empleado resolvería el problema. Sin embargo, puede haber numerosas otras causas que son más básicas o de más importancia fundamental como sería un proceso de formación inadecuada, un gerente con malas habilidades interpersonales, un proceso de selección inadecuado, o incluso un sistema de negocios poco eficiente. Descubrir la verdadera causa le da la perspectiva necesaria para crear una solución eficaz. La identificación de la verdadera causa normalmente requiere un razonamiento y una investigación minuciosos. En los ejercicios a continuación seleccionará un problema. No tiene que ser algo que va radicalmente mal. Simplemente puede ser algo que le gustaría mejorar.

Acostumbrarse a aplicar un enfoque analítico para la resolución de problemas y la toma de decisiones hará que su trabajo sea más efectivo y más eficiente. También le permitirá tomar mejores decisiones vitales. Si no tiene esta tendencia natural, puede comenzar a conseguirla colaborando con alguien que la tenga. Obtener comentarios y sugerencias de alguien con tendencia al análisis le ayudará a resolver el problema inmediato, así como aprender habilidades analíticas.

Ejercicio - Analizar problemas

Paso 1 - ¿Cuál es el problema actual más importante que tiene relacionado con el trabajo?

Reflexione sobre los actuales problemas de trabajo y anótelos en una lista y, a continuación, seleccione el problema que cree que es el más importante.

Paso 2 - ¿Cuáles cree que son las causas de fondo del problema?

Reflexione sobre las posibles causas del problema y anótelas en una lista. A continuación, reflexione sobre lo que piensa que son las causas reales o las de fondo del problema e indentifíquelas. Por ejemplo, es posible que en un primer momento piense que el problema resultara a causa de una persona que infringió una regla. Sin embargo, un análisis más minucioso podría revelar que la norma no era clara o que no había ningún sistema para determinar si las personas estaban siguiendo la norma. En ese caso, la falta de claridad sobre las normas podría ser por lo menos una de las causas de fondo del problema.

Paso 3 - ¿Cual cree que es la mejor solución a este problema?

Haga una lista de todas las posibles soluciones a este problema y seleccione la que crea que es la mejor.

Paso 4 - ¿Por qué cree que es la mejor solución a este problema?

Anote en una lista las razones por las que cree que es la solución más realista y más íntegra del problema.

Paso 5 - ¿A quién conoce que tenga un enfoque analítico para resolver problemas y que pueda ayudarle a comprender este problema?

Haga una lista de sus compañeros de trabajo o colegas que parecen tener un enfoque analítico y natural para la resolución de problemas. A continuación, seleccione las personas de la lista a quienes le gustaría consultar acerca de este problema.

Paso 6 - Consulte con sus colegas o compañeros de trabajo sobre el problema.

Muéstrele a cada persona su análisis del problema, incluyendo los pasos 1-4. Pídale sus comentarios y sugerencias. Escuche con atención y considere sus ideas.

Paso 7 - Después de consultar con sus colegas, ¿cuál cree ahora que es la causa de fondo del problema?

Anote en una lista otras posibles causas del problema. A continuación, identifique lo que piensa que son las causas reales o las de fondo del problema.

Paso 8 - Después de consultar con sus colegas, ¿cuál cree ahora que es la mejor solución de este problema?

Haga una lista de todas las posibles soluciones a este problema y seleccione la que crea que es la mejor.

Paso 9 - ¿Cuál es el mejor plan paso a paso para poner en práctica la solución del problema?

Cree un plan paso a paso para resolver el problema de manera paso a paso.

Si la solución consiste en tomar una decisión importante, asegúrese de que su análisis es suficiente. (Se debe dar más análisis a las decisiones más importantes.)

Desarrollo para el Puesto

Reporte para Andrew Jones

Comparado con: Advertising Salesperson #SI032-004 v04/05/2015

Zona de desarrollo 2: Influyente

A menudo se involucra en persuadir a otros e influir en ellos. Suponiendo que tiene el equilibrio adecuado de otros rasgos interpersonales, es probable que sea hábil para expresar sus ideas a los subordinados o clientes.

Ser capaz de expresar sus ideas a otros le permite ser más eficaz en su trabajo. También puede ser personalmente gratificante expresar su pericia o conocimiento de una manera que tenga mayor impacto. Si lo piensa bien, probablemente hay muchas situaciones en las que desea influir en otros. Puede que tenga una idea clara sobre la manera de ver un determinado proyecto y desea comunicársela a sus compañeros de trabajo. Si usted es un director/a, probablemente necesitará influir en el comportamiento de sus subordinados. O, puede que simplemente desee influir en su jefe para abordar un proyecto de cierta manera, o incluso para darle un aumento.

Para influir en otros, primero tiene que cultivar un buen entendimiento mutuo. La mayoría de la gente falla al influir en otros porque no presta suficiente atención a la creación de tales relaciones. El entendimiento mutuo se desarrolla cuando la otra persona cree que usted la entiende y la respeta.

Las experiencias pasadas son uno de los principales obstáculos que impiden que la gente se vea influida. Por ejemplo, si la persona ha tenido una dolorosa experiencia pasada con vendedores, es probable que sienta una gran resistencia a cualquier vendedor. O bien, si la persona ha tenido experiencias decepcionantes con un producto similar, es probable que tenga una gran resistencia a su producto a pesar de que puede ser muy superior. Puede que su jefe se resista a su influencia como resultado de dolorosas experiencias pasadas con otros empleados. ¡Peor aún, puede que la persona haya acumulado una resistencia mental como resultado de experiencias pasadas con usted! En tales casos, es muy difícil convencer a alguien de cualquier cosa hasta que reconstruya el entendimiento mutuo. Se remontarán continuamente a la experiencia pasada y se resistirán. Cuanto más intenta influir en ellos, más está reforzando esa experiencia pasada y menos probable será que tenga usted éxito. Incluso si consigue obviarla, es poco probable que su influencia dure mucho. Si quiere influir en alguien para que haga una cosa en particular, usted debe conocer sus experiencias pasadas en relación con esa cosa. Al escuchar con empatía, usted le permite que libere las experiencias pasadas. Esto hará que esté más dispuesto/a a explorar abiertamente su propuesta. Además, al comprender las experiencias pasadas de la persona puede aprender lo que es importante para él/ella y cómo presentar su propuesta.

Para influir en otros, es necesario determinar lo que realmente quieren. Esto incluye las mayores esperanzas, sueños u objetivos de la persona. Al evocar sus objetivos y luego escuchar, no sólo sigue cultivando el entendimiento mutuo, sino que se dará cuenta de cómo cumplir con esas necesidades. Conocer las esperanzas, sueños u objetivos de la persona le permite proporcionar una razón convincente para cambiar su punto de vista o tomar una acción específica.

Una vez que haya cultivado un entendimiento mutuo y se haya alineado con los objetivos de la persona, necesita poder sugerir una acción. Tiene que ser inequívoco/a acerca de lo que quiere que la persona piense o haga. A menos que presente claramente una acción, es poco probable que tenga la influencia deseada.

Influir es diferente de manipular. Mientras los dos implican expresar su punto de vista para cambiar las ideas o acciones del otro, la manipulación consiste en tratar de engañar o defraudar a la persona para su propio beneficio personal. Si intenta manipular a otros, lo más probable es que se resistan. Puede que ni siquiera se den cuenta, pero su reacción natural es resistirse, demostrando así que tienen libertad de elección. Incluso si consigue manipularlos en el corto plazo, probablemente la influencia no será duradera. Con el tiempo se darán cuenta de la manipulación y sentirán resentimiento. Esto hará que la relación se deteriore, haciendo que sea casi imposible influir en esa persona en el futuro.

Los pasos en los ejercicios a continuación son herramientas que puede utilizar en el proceso de influencia. No las tiene que usar de una manera rígida. Puede saltarse un paso, o ajustar un paso según la situación a medida que tiene en cuenta los principios básicos.

Ejercicio # 1 - Reflexionar sobre la influencia

Paso 1 - ¿Cuál ha sido su experiencia pasada al tratar de influir en otros?

Reflexione sobre sus experiencias pasadas cuando ha tratado de influir en otros y descríbalas. ¿De qué manera fue satisfactorio o poco satisfactorio?

Paso 2 - ¿De qué manera ha influido con éxito en otros?

Reflexione sobre la forma en que ha influido con éxito en otros y descríbalas. ¿Qué factores cree usted que le permitió tener éxito?

Paso 3 - ¿De qué manera no ha tenido éxito al tratar de influir en otros?

Reflexione sobre las maneras en que no ha tenido éxito al tratar de influir en otros.

Paso 4 - ¿Qué necesidades tenía la persona que usted no reconoció ni tomó en cuenta?

En cada uno de los intentos de influencia infructuosos que figuran en el paso 3, reflexione sobre lo que la persona necesitaba que usted no reconoció ni tuvo en cuenta y póngalo por escrito.

Paso 5 - ¿De qué manera podría haber cultivado un mejor entendimiento mutuo con la persona antes de tratar de influir en ella?

Para cada uno de los intentos de influencia infructuosos que figuran en el paso 3, reflexione sobre las maneras en que podría haber cultivado un entendimiento mutuo con más eficacia antes de tratar de influir en esa persona y anótelas en una lista.

Paso 6 - ¿De qué manera podría haber expresado con más claridad lo que usted quería?

Para cada uno de los intentos de influencia infructuosos que figuran en el paso 3, reflexione sobre las formas en que podría haber sido más claro/a acerca de lo que usted quería que la persona hiciera o pensara y apúntelas en una lista.

Ejercicio # 2 - Cultivar entendimiento mutuo, alinear objetivos, y crear influencia

Estudie cuidadosamente todos los pasos a continuación ya que tendrá que aplicarlos en una interacción con otros.

Paso 1 - ¿En quién le gustaría influir?

Reflexione sobre las personas en las que más le gustaría influir y escriba sus nombres.

- 1
- 2
- 3
- 4

5

Paso 2 - ¿Qué le gustaría exactamente que _____ pensara o hiciera?

Reflexione sobre qué influencia exactamente le gustaría tener en cada una de las personas que figuran en el paso 1 y anótela. Trate de ser lo más específico/a posible sobre lo que le gustaría que la persona pensara o hiciera. Por ejemplo, si usted quiere que él/ella acepte una cierta idea o que adopte una medida de acción específica, exprese claramente qué creencia o acción quiere usted que él/ella adopte. Asegúrese de que es realista. Por ejemplo, si una persona ha tenido una creencia específica toda su vida, puede que sea muy difícil tratar de cambiar esa creencia. Por lo tanto, sería mejor empezar con un paso más pequeño.

1

2

3

4

5

Paso 3 - Cultive un entendimiento mutuo explorando la experiencia pasada de la persona.

Hable con la persona que figura en el paso 1 y descubra sus experiencias pasadas relacionadas con el tema en el que desea tener influencia. Por ejemplo, si usted desea influir en la persona a considerar asistir a un curso de capacitación, pudiera preguntar '¿Cuál ha sido su experiencia con cursos?' o '¿Cuál ha sido su experiencia con este tema (el tema del curso de capacitación)?' Si la persona ha tenido una experiencia difícil, evite la tentación de saltar y decir que este es diferente. Mejor, póngase en su lugar y permita que él/ella hable de ello. En otro ejemplo, si usted desea influir en su jefe para que le dé un aumento, en primer lugar pídale comentarios sobre su desempeño. Trate de entender su punto de vista. Pida aclaraciones, pero en este momento no trate de cuestionar ni discutir con ninguno de los puntos de vista ofrecidos. Reconozca cómo le afectan personalmente a esa persona los puntos que él/ella plantea. Por ejemplo, usted podría decir algo como: 'Puedo entender que el que haya llegado tarde en ocasiones le haya causado frustración'.

Paso 4 - Reconozca la elección

Evite la tentación de decirle que va a ser diferente de la experiencia pasada. ¡Reconozca la resistencia en vez de tratar de luchar contra ella! Por ejemplo, si la persona tuvo una experiencia difícil con un curso de capacitación, usted puede decir 'Puedo entender que después de haber tenido tal experiencia, puede que no quiera ni siquiera oír hablar de otro curso sobre ese tema'. Entonces sólo espere una respuesta. Si la persona dice 'de ninguna manera', entonces es muy poco probable que usted sea capaz de influir en él/ella, diga lo que diga. En ese caso, respete su elección y trate de influir en otra persona. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la persona probablemente dirá algo como 'Mientras que no _____, podría estar dispuesto a ver'. Utilizar el proceso anterior brinda la oportunidad de descargar sus experiencias pasadas, lo que hace posible que él/ella escoja ver una nueva oportunidad desde una nueva perspectiva.

Si usted está pidiendo un aumento, y su jefe acaba de darle comentarios acerca de cómo usted ha hecho algo difícil para él/ella, usted podría reconocer su elección diciendo algo como: 'Puedo entender cómo, dada esa experiencia, puede que sea difícil para usted hasta hablar sobre el tema de un aumento'. Una vez más, sólo espere. En este punto, es probable que su jefe decida entrar en una conversación sobre un aumento y que vea el tema desde una perspectiva más clara en la que las molestias de menor importancia ya se habrán expresado (y descargado). Por lo tanto, un nuevo examen de los hechos puede comenzar.

El proceso anterior le permite cultivar un entendimiento mutuo al escuchar, reconocer, y lo más importante, no tratar de forzar a la persona a que vea su punto de vista. Reconocer la elección de la persona muestra respeto por la libertad de la persona lo que obtendrá una mejor respuesta.

Paso 5 - ¿Qué quiere o necesita _____ realmente?

Conozca las necesidades, los objetivos, hasta los sueños de la persona. Por ejemplo, si la persona es su jefe, usted puede preguntarle cuál sería su visión a largo plazo para este departamento. ¿Cómo le gustaría a él/ella que fuera realmente? Sólo escuche y reconozca su objetivo. Si la persona es su subordinado/a, puede preguntar acerca de sus objetivos para su carrera. Después de escuchar sus objetivos y sueños, repita lo que ha entendido para confirmar y reconocer su comprensión.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Paso 6 - ¿Cómo podría usted adaptar su objetivo al de ellos?

Reflexione sobre las formas en que sus objetivos y los objetivos de ellos podrían cumplirse al mismo tiempo y anótelas en una lista. Por ejemplo, si usted quiere pedir un aumento, dígame a su jefe cómo puede ayudarle a cumplir esa visión. O, si usted está tratando de influir en un/a subordinado/a para tomar un curso, podría explicar cómo este curso le ayudaría a cumplir los objetivos de su carrera.

- 1
- 2

3
4
5

Paso 7 - ¿Cuál es la siguiente medida para satisfacer sus necesidades mutuas?

Después de entender claramente los objetivos de la persona, hable con la persona acerca del próximo curso de acción que empezaría a cumplir con las necesidades de ambos. Establezca puntos de acción específicos que usted y/o la persona necesitan hacer para iniciar el proceso. Haga esto para cada persona que figura en el paso 1.

1
2
3
4
5

Paso 8 - Ponga por escrito su experiencia de cuando intentó aplicar los pasos anteriores para cada persona.

1
2
3
4
5