

Mapa de Talento del Equipo

Organización de Muestra

Comité Directivo · 4 integrantes evaluados · Agosto 2026

Este documento parte del ordenamiento de temas que produce la plataforma de Gallup para el equipo, y agrega tres lecturas que ese ordenamiento no incluye: qué instala el equipo con los temas que encabezan, qué conversación no va a ocurrir sola por los temas que quedan al final, y qué hacer con ambas cosas.

El talento no se adivina. Se mide, se activa y se convierte en resultados.

01 Medición

El equipo en una página

Los cinco temas dominantes de cada persona. Este es el vocabulario compartido a partir de hoy.

Integrante A — Dirección General	Estratégico	Responsabilidad	Logrador	Individualización	Enfoque
Integrante B — Gerencia de Operaciones	Empatía	Sociable	Responsabilidad	Aprendedor	Coleccionador
Integrante C — Gerencia Comercial	Logrador	Competitivo	Activador	Auto-confianza	Comunicación
Integrante D — Administración	Responsabilidad	Empatía	Consistente	Creencia	Afinidad

- Ejecutar
- Influir
- Construir Relaciones
- Pensamiento Estratégico

Úsalo así: en la siguiente junta, que cada persona nombre su tema número uno y un ejemplo de la semana donde lo usó. Dos minutos por persona, y el mapa deja de ser un documento.

02 Medición

Cada persona frente al equipo

Qué temas del Top 5 de cada persona aparecen también en los extremos del ordenamiento colectivo. Es una comparación de presencia —si el tema aparece o no—, nunca de intensidad ni de posición entre personas. No depende de si la persona dirige gente o no: aplica igual en ambos casos.

Integrante A — Dirección General

COMPARTE CON LA CABEZA DEL EQUIPO

Responsabilidad

APORTA ALGO QUE LA COLA NO MUESTRA

Ninguno de sus 5 está aquí

Integrante B — Gerencia de Operaciones

COMPARTE CON LA CABEZA DEL EQUIPO

Empatía

Responsabilidad

APORTA ALGO QUE LA COLA NO MUESTRA

Ninguno de sus 5 está aquí

Integrante C — Gerencia Comercial

COMPARTE CON LA CABEZA DEL EQUIPO

Comunicación

APORTA ALGO QUE LA COLA NO MUESTRA

Competitivo

Integrante D — Administración

COMPARTE CON LA CABEZA DEL EQUIPO

Responsabilidad

Empatía

Consistente

APORTA ALGO QUE LA COLA NO MUESTRA

Ninguno de sus 5 está aquí

Dos aclaraciones que evitan la lectura equivocada. Coincidir con la cabeza no indica mayor peso ni aptitud de liderazgo: significa que esa persona comparte un patrón con el colectivo, lo que puede reforzarlo o, en exceso, agravar el costo descrito en la sección anterior. Aportar un tema de la cola tampoco asigna una responsabilidad ni un rol de forma automática: señala una capacidad presente en esa persona que el equipo, como conjunto, no manifiesta. Qué hacer con esa información —pedirle que la ejerza más, o no— es una decisión del equipo, no una conclusión de este reporte.

03 Medición

Los extremos del ordenamiento

De los 34 temas ordenados para el equipo completo, los cinco que encabezan y los cinco que cierran. El dato de origen es la cuadrícula de equipo de la plataforma de Gallup; la lectura de las páginas siguientes es de C&N.

LA CABEZA · POSICIONES 1 A 5

01	Empatía
02	Responsabilidad
03	Consistente
04	Armonía
05	Comunicación

Lo que el equipo hace bien sin proponérselo. También lo que hace de más.

LA COLA · POSICIONES 30 A 34

30	Restaurador
31	Futurista
32	Competitivo
33	Significación
34	Mando

No son debilidades de nadie. Son capacidades que el equipo no va a producir por iniciativa propia y hay que suplir con estructura.

Un ordenamiento de equipo no dice quién es mejor ni quién debe hacer qué. Dice qué conversaciones ocurren solas en este grupo y cuáles hay que provocar. Nada de este documento se utiliza para evaluar, seleccionar ni promover a nadie.

04 Marco de interpretación

¿Qué instala este equipo?

Cada tema de la cabeza trae una capacidad y un costo. El costo no es un defecto: es lo que ocurre cuando esa capacidad opera sin moderación.

Empatía posición 01 · Construir Relaciones

El estado del equipo se registra antes de aparecer en los indicadores. El riesgo es que el clima del día pese en decisiones que deberían resolverse por criterio.

Responsabilidad posición 02 · Ejecutar

La palabra tiene peso operativo: cuando alguien se compromete, la organización planea sobre eso. El riesgo es la sobrecarga silenciosa de quien asume lo que otros sueltan.

Consistente posición 03 · Ejecutar

Las reglas se aplican parejo y eso da previsibilidad. El riesgo es que la excepción legítima no encuentre lugar y la gente deje de pedirla.

Armonía posición 04 · Construir Relaciones

Se encuentra el terreno común y el desacuerdo no consume energía de ejecución. El riesgo es el acuerdo prematuro: el problema queda entero y el conflicto se muda al pasillo.

Comunicación posición 05 · Influir

La estrategia sobrevive fuera de la sala porque quedó dicha en términos memorables. El riesgo es que lo bien dicho pese más que lo bien pensado.

Léalo como hipótesis, no como diagnóstico. En la sesión contrastamos cada lectura con ejemplos concretos del último trimestre: las que el equipo reconoce se quedan, las que no, se descartan.

Documento de muestra · cnestrategia.com

05 Marco de interpretación

¿Qué no va a ocurrir solo?

Esta es la página que más rinde. Lo que está al final del ordenamiento no se corrige contratando ni exigiendo: se suple con estructura, con encargo explícito o con una regla que obligue a la conversación.

Restaurador posición 30 · Ejecutar

Los problemas se acumulan esperando dueño. Conviene asignar de forma explícita quién diagnostica lo que falla.

Futurista posición 31 · Pensamiento Estratégico

El horizonte es corto. La conversación de mediano plazo hay que agendarla, porque la operación siempre gana.

Competitivo posición 32 · Influir

El equipo se mide contra su propio pasado. Sin referencia de mercado, la mejora incremental se confunde con buen desempeño.

Significación posición 33 · Influir

Poca ambición declarada hacia afuera. Nadie va a impulsar de forma natural el proyecto que posicione al equipo; hay que ponerlo en la agenda.

Mando posición 34 · Influir

Las conversaciones difíciles no ocurren solas. Este es el hueco más caro de un equipo directivo: los desacuerdos se mueven al pasillo, donde no se resuelven, y el traslape de autoridad se queda sin nombrar durante meses.

Regla de asociación: si una de estas capacidades es crítica para el próximo año, búscala en alguien que ya la haya **demostrado en la práctica** —no en quien la tenga alta en su perfil—. El perfil indica tendencia; el historial indica resultado.

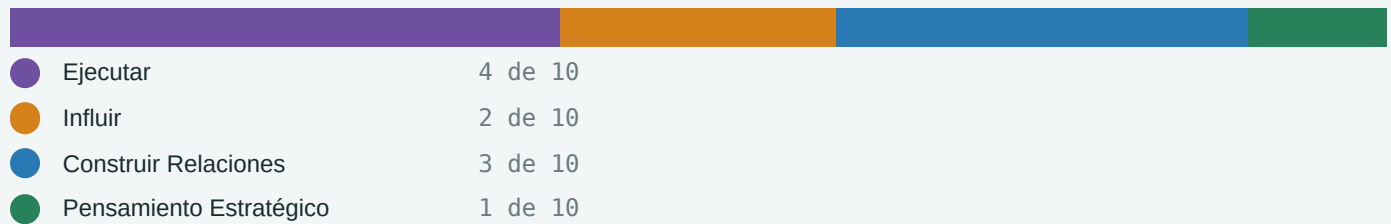
06

Medición

Marco de interpretación

¿Dónde se concentra la energía?

Distribución por dominio de los diez temas que encabezan el ordenamiento del equipo.



Los cuatro dominios están representados en los diez primeros lugares, con **Ejecutar** a la cabeza. Un equipo equilibrado en la superficie todavía puede tener concentración fuerte en los primeros cinco: revise la página anterior.

Una precaución metodológica. Los cuatro dominios son un agrupamiento útil para conversar, no una estructura con validación independiente. Sirven para ordenar la discusión; no para concluir que a este equipo «le falta» algo como si fuera un déficit medido.

Agenda de conversaciones

Seis conversaciones, en este orden, con dueño y plazo. Sin esta página el documento se archiva.

CONVERSACIÓN	¿EN QUÉ CONSISTE?	DUEÑO	¿CUÁNDO?
Primera junta	Cada persona nombra su tema número uno y un ejemplo real de la semana pasada.	Quien convoca	Semana 1
El costo de Empatía	Revisar juntos si el costo descrito para Empatía se reconoce en el último trimestre. Si sí, acordar una señal de alerta compartida.	Dirección general	Semana 2
El hueco de Mando	Decidir si Mando es crítico para los próximos doce meses. Si lo es, definir quién lo cubre y con qué regla —no con buena voluntad—.	Comité completo	Semana 3
Traslapes de decisión	Cada persona escribe por separado las tres decisiones que considera suyas. Se comparan. Donde dos coinciden o nadie aparece, hay trabajo que hacer.	Comité completo	Semana 4
Reglas de desacuerdo	Acordar cómo se cierra un desacuerdo en este equipo: quién decide cuando no hay consenso y en qué plazo. Escribirlo en una frase.	Dirección general	Semana 5
Revisión	Retomar este documento. Qué lectura resultó cierta, cuál no, y qué cambió en la operación.	Quien convoca	Trimestre

Los dueños son sugerencia. Lo que no es negociable es que cada conversación tenga uno: sin nombre asignado, ninguna de estas seis ocurre.

08

¿Qué mide este documento y qué no?

NIVEL	¿QUÉ SIGNIFICA AQUÍ?
Medición	El ordenamiento de los 34 temas para el equipo y la distribución por dominio. Proviene de la plataforma de Gallup a partir de los resultados individuales. Son dato verificable.
Principio documentado	No se invoca ninguno en este documento. Cuando aparezca, irá con su cita.
Marco de interpretación	Todas las lecturas de las secciones 03 a 06. Son criterio de C&N e hipótesis de trabajo: se contrastan en sesión y las que el equipo no reconoce se descartan.

Sobre el ordenamiento del equipo. C&N no lo recalcula ni lo reproduce: lo recibe como insumo de la plataforma oficial. El valor de este documento está en las capas de interpretación y activación, que son desarrollo original.

Tres límites que conviene tener presentes. Primero: un ordenamiento de equipo describe una tendencia agregada, no una capacidad instalada — tendencia por sí sola no es fortaleza. Segundo: los resultados individuales ordenan temas dentro de cada persona, de modo que no es válido comparar la posición de un tema entre dos integrantes para concluir quién lo tiene «más». Tercero: nada aquí sustituye la conversación con cada persona sobre su propio perfil.

Uso permitido. Herramienta de desarrollo y conversación. No se utiliza para evaluación de desempeño, selección, promoción ni decisiones de compensación. Documento confidencial del equipo directivo.

Documento de muestra · cnestrategia.com

Lectura de Gerentes

Sacar lo mejor de su equipo

Este reporte no describe qué tipo de jefe es usted. Describe cómo su configuración de talento se manifiesta cuando dirige a otros, qué lee su equipo de eso, y qué puede ajustar sin dejar de ser quien es.

Integrante B — Gerencia de Operaciones

Empatía · Sociable · Responsabilidad · Aprendedor · Coleccionador

C&N Estrategia y Talento

01

MEDICIÓN

Configuración

Las cinco tendencias dominantes, traducidas a comportamiento observable

1 Empatía

CONSTRUIR RELACIONES

Percibe el estado emocional de la sala antes de que se verbalice; anticipa reacciones que los datos no muestran.

2 Sociable

INFLUIR

Construye vínculos rápido con desconocidos; abre puertas y redes que el resto del equipo aprovecha después.

3 Responsabilidad

EJECUTAR

Cuando dice que lo hará, está hecho; asume la propiedad psicológica de sus compromisos y le pesa delegar sin garantías.

4 Aprendedor

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de dominar algo nuevo lo energiza; es quien primero entiende la herramienta, norma o tendencia recién llegada.

5 Coleccionador

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Acumula información, referencias y recursos útiles; cuando el equipo necesita un dato o contacto, ya lo tiene.

NOTA DE LECTURA

Una tendencia alta no es una fortaleza garantizada. Lo es cuando se le suma inversión y práctica deliberada. Esta sección describe la materia prima; las siguientes describen qué hacer con ella en su rol.

02

PRINCIPIO DOCUMENTADO

Condiciones de Alto Rendimiento

Bajo qué condiciones de rol, ritmo y liderazgo este perfil rinde — y bajo cuáles se apaga

El ajuste entre persona y entorno es uno de los predictores mejor documentados de satisfacción y permanencia (Kristof-Brown et al., 2005). Es el insumo directo para diseñar el rol.

Empatía

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Equipos donde el clima emocional afecta resultados y su lectura es escuchada.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Culturas que descalifican lo emocional como ruido y solo admiten argumentos duros.

Sociable

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Flujo constante de gente nueva: ventas, alianzas, representación, apertura de mercados.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Trabajo con el mismo círculo cerrado de personas durante años, sin caras nuevas.

Responsabilidad

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Propiedad clara de resultados y contrapartes que también cumplen su palabra.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Responsabilidad difusa, compromisos colectivos sin dueño y clientes internos que abusan de su disponibilidad.

Aprendedor

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Curva de aprendizaje constante: temas nuevos, herramientas nuevas, retos nuevos.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Rutina dominada hace años sin nada nuevo que dominar.

Coleccionador

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Roles donde la información acumulada se convierte en respuestas útiles para otros.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Presión por decidir sin investigar y entornos que descartan el archivo como estorbo.

03

PRINCIPIO DOCUMENTADO

Perfil de Riesgo Gestionado

Toda fortaleza sobreextendida tiene un costo — y una señal que avisa antes

Ningún tema es un problema. El problema aparece cuando se usa sin regulación, en el momento equivocado o con la intensidad equivocada.

Empatía

Sobreextendido: Absorber el estado emocional del entorno hasta agotarse o decidir por no herir.

Señal temprana: Pospone decisiones correctas porque anticipa el malestar que causarán.

Mitigación: Separar percibir de cargar: nombrar la emoción ajena sin adoptarla como propia.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que los entiendes; y que a veces cargas con lo que a ellos les toca resolver.

Sociable

Sobreextendido: Amplitud de red sin profundidad: muchos contactos, pocas alianzas reales.

Señal temprana: En el momento de pedir apoyo, la red amplia no responde.

Mitigación: Elegir pocas relaciones estratégicas y darles mantenimiento deliberado.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Puertas abiertas; y a veces, que priorizas lo nuevo sobre lo que ya está en marcha.

Responsabilidad

Sobreextendido: Aceptar más compromisos de los sostenibles por incapacidad de decir no.

Señal temprana: Trabaja fines de semana para cumplir promesas que nadie más recuerda.

Mitigación: Presupuesto explícito de compromisos; todo sí nuevo nombra qué se pospone.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que puede confiar en tu palabra; y que absorbes trabajo que debería ser de otros.

Aprendedor

Sobreextendido: Aprender por aprender: dominar temas que no se conectan con ningún resultado.

Señal temprana: Su lista de cursos crece más rápido que su lista de aplicaciones.

Mitigación: Todo aprendizaje nuevo declara dónde se aplicará en los siguientes 30 días.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que están al día; y que el método puede cambiar antes de haberlo dominado.

Coleccionador

Sobreextendido: Acumular sin curar: información que crece más rápido que su utilidad.

Señal temprana: Encuentra más lento lo que guardó que lo que buscaría de cero.

Mitigación: Regla de salida: todo lo que entra al archivo declara para qué decisión servirá.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que siempre tienes el dato; y que a veces se pide más información de la necesaria.

04

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Lectura de Gerentes

Sacar lo mejor de su equipo — tema por tema

La misma configuración se aplica distinto según el rol. Esta sección traduce cada tema dominante al trabajo concreto de dirigir un equipo. La etiqueta de cada tema indica la actividad laboral en la que su contribución es más directa, según la taxonomía del O*NET.

Empatía

RESOLVER CONFLICTOS Y NEGOCIAR CON OTROS

CONSTRUIR RELACIONES

Al dirigir: Lee el estado emocional del equipo antes de que lo verbalicen.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que los entiendes; y que a veces cargas con lo que a ellos les toca resolver.

Señal interna: Cansancio después de una conversación que no era tuya.

Sociable

DESARROLLAR Y CONSTRUIR EQUIPOS

INFLUIR

Al dirigir: Conecta al equipo con gente y áreas que de otro modo no alcanzarían.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Puertas abiertas; y a veces, que priorizas lo nuevo sobre lo que ya está en marcha.

Señal interna: Energía por la conexión nueva y pereza por la de seguimiento.

Responsabilidad

GUIAR, DIRIGIR Y MOTIVAR A SUBORDINADOS

EJECUTAR

Al dirigir: Cumple lo que promete y asume lo que falla, incluso lo que no le correspondía.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que puede confiar en tu palabra; y que absorbes trabajo que debería ser de otros.

Señal interna: Alivio al asumir tú un pendiente que era de alguien más.

Aprendedor

ENTRENAR Y ENSEÑAR A OTROS

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Al dirigir: Incorpora lo nuevo primero y trae al equipo métodos y herramientas recientes.

Lo que el equipo percibe y rara vez dice: Que están al día; y que el método puede cambiar antes de haberlo dominado.

Señal interna: Entusiasmo por un método nuevo antes de agotar el actual.

04

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Lectura de Gerentes

*Lectura tema por tema · continuación 2 de 2***Coleccionador**

ENTRENAR Y ENSEÑAR A OTROS

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Al dirigir: Acumula información y contactos que el equipo puede aprovechar.**Lo que el equipo percibe y rara vez dice:** Que siempre tienes el dato; y que a veces se pide más información de la necesaria.**Señal interna:** Sensación de que falta un dato más antes de decidir.

Etiquetas de actividad tomadas de la taxonomía de Actividades Laborales Generalizadas del O*NET (National Center for O*NET Development, U.S. Department of Labor). La asignación de cada tema a una actividad es criterio interpretativo de C&N.

05

MEDICIÓN

Balance de dominios

El punto de concentración del perfil, y el dominio del que no viene su energía

Los 34 temas se agrupan en cuatro dominios. Contar cuántos temas de este perfil caen en cada uno no agrega información nueva: hace visible una que ya estaba en el resultado. De los 5 temas dominantes, 2 caen en Pensamiento Estratégico y 1 en Ejecutar.

1 Ejecutar

1 DE 5

Convierte la intención en hecho: se hace cargo, sostiene el ritmo y cierra lo abierto.

A vigilar: El proceso avanza pero puede avanzar sin haber sido conversado.

1 Influir

1 DE 5

Mueve a otros: toma la palabra, marca la dirección y consigue que la propuesta pese.

A vigilar: La sala se convence antes de que la sala se sienta escuchada.

1 Construir Relaciones

1 DE 5

Sostiene el vínculo: crea confianza, lee a la persona y mantiene el lazo vivo entre transacciones.

A vigilar: La relación depende del avance del negocio y no al revés.

2 Pensamiento Estratégico

2 DE 5

Ordena la complejidad: anticipa, descarta caminos y decide con criterio antes de actuar.

A vigilar: El análisis puede sustituir a la conversación pendiente.

LECTURA DE ESTA SECCIÓN

Un dominio con pocos temas no indica una carencia ni una incapacidad: indica que ese trabajo no ocurre por impulso propio y necesita estructura, rutina o una alianza deliberada. Tampoco puede concluirse nada sobre los temas que están fuera de este listado, porque su orden no fue medido en este reporte.

05

MEDICIÓN

Combinaciones

La forma en que los temas dominantes se modifican entre sí

Ningún tema opera aislado. Las siguientes descripciones corresponden a las combinaciones documentadas por Gallup entre los temas de este perfil, redactadas en primera persona. Son el insumo con el que se interpreta todo lo anterior.

EMPATÍA + SOCIABLE

«mi intuición emocional añade valor a mi influencia e iniciativa social. Puedo percibir cómo se sienten las personas que acabo de conocer.»

EMPATÍA + RESPONSABILIDAD

«la manera en la que respondo a las necesidades de una persona se ve influida por mi comprensión de los sentimientos de esa persona.»

EMPATÍA + APRENDEDOR

«tengo una mente abierta para recibir nuevos conceptos y un corazón abierto y expresivo para recibir emociones.»

EMPATÍA + COLECCIONADOR

«puedo percibir las emociones de las personas y cuán útil es cada cosa. Mi comprensión e ingenio me ayudan a cuidar de los demás.»

SOCIABLE + RESPONSABILIDAD

«puedo responder de manera encantadora y social a las solicitudes de ayuda y a las expectativas exigentes.»

SOCIABLE + APRENDEDOR

«siempre disfruto de los primeros días de la escuela, ya que ofrecen una oportunidad para conocer mucha gente nueva y me veo expuesto a una amplia gama de información nueva.»

SOCIABLE + COLECCIONADOR

«recopilo recursos útiles para que se puedan compartir entre todos y lo hago con facilidad y encanto.»

RESPONSABILIDAD + APRENDEDOR

«como estudiante, doy lo mejor de mí cuando me comprometo a enseñar a otras personas ciertos conceptos nuevos.»

RESPONSABILIDAD + COLECCIONADOR

«mi servicio para otras personas involucra la identificación de sus necesidades reales y un compromiso por encontrar y compartir exactamente lo que requieren.»

APRENDEDOR + COLECCIONADOR

«como profesor y alumno natural, me encanta el proceso de aprender y siempre busco recursos útiles que puedan mejorarlo.»

Descripciones de combinaciones tomadas de *Temas Combinados*, Gallup, Inc. CliftonStrengths® y los nombres de los 34 temas son marcas registradas de Gallup, Inc. Reproducidas por C&N Estrategia y Talento en calidad de coach certificado, con atribución.

06

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Síntesis en cinco actividades

Las cinco actividades laborales que ordenan la conversación de cierre

Cada actividad se trabaja en sesión con los temas de la sección 04 sobre la mesa. Las cinco no son categorías de C&N: son actividades de la taxonomía pública del O*NET.

COORDINAR EL TRABAJO Y LAS ACTIVIDADES DE OTROS

Cómo organiza el trabajo del equipo: qué reparte, con qué criterio ordena las prioridades y qué tan visible es ese orden para los demás.

GUIAR, DIRIGIR Y MOTIVAR A SUBORDINADOS

Cómo marca el rumbo y sostiene la energía: qué exige, qué reconoce y qué lee su gente en su forma de empujar.

ENTRENAR Y ENSEÑAR A OTROS

Cómo transfiere lo que sabe: qué explica, qué da por obvio y cuánto de su criterio queda instalado en el equipo cuando usted no está.

DESARROLLAR Y CONSTRUIR EQUIPOS

Cómo construye el tejido del grupo: a quién acerca, quién queda en la periferia y qué hace que la gente quiera quedarse.

RESOLVER CONFLICTOS Y NEGOCIAR CON OTROS

Cómo trata el desacuerdo: qué tan pronto lo nombra, cuánto lo administra y qué queda sin decirse después de la conversación.

USO DE ESTA SECCIÓN

No son categorías de evaluación. Son las cinco conversaciones que conviene tener, en este orden, con los temas dominantes a la vista. La distribución de temas entre actividades es despareja por naturaleza y no se ajustó para igualarla.

07

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Prácticas y plan de 90 días

Una práctica por tema dominante — verificable, no aspiracional

Cada práctica corresponde al riesgo previsible de ese tema en este rol. No se trabajan las cinco a la vez: se eligen dos para el trimestre.

Empatía

Distinguir en voz alta entre acompañar una dificultad y hacerse cargo de ella.

Sociable

Cerrar cada nueva conexión con un siguiente paso concreto o soltarla.

Responsabilidad

Antes de asumir una falla ajena, preguntar en voz alta de quién era el compromiso.

Aprendedor

Comprometer un periodo mínimo de vigencia antes de introducir el siguiente cambio de método.

Coleccionador

Fijar por adelantado qué información basta para decidir, y decidir con eso.

COMPROMISO DEL TRIMESTRE

Elija dos prácticas y defina, para cada una, cómo sabrá en noventa días si ocurrió. Un compromiso sin evidencia observable no es un compromiso.

08

Metodología y alcance

La evidencia detrás de cada sección y los límites de uso

LO QUE MIDE

Tendencias naturales de pensamiento, sentimiento y comportamiento, medidas con CliftonStrengths® 34 de Gallup. Una tendencia no es una capacidad garantizada: se convierte en fortaleza con inversión y práctica.

LO QUE NO MIDE

No mide competencia, conocimiento, experiencia ni desempeño. No predice resultados y no debe utilizarse para selección, evaluación de desempeño ni decisiones de promoción.

SOBRE LA LECTURA POR ROL

La lectura por rol no clasifica a la persona como un tipo de gerente o de vendedor. Describe cómo su configuración real se aplica a las tareas propias de ese rol. La misma persona puede leerse bajo otra lente sin volver a responder la evaluación.

ORIGEN DE CADA SECCIÓN

01 · Configuración	Orden de temas del resultado oficial de Gallup. Descripción conductual de elaboración propia.
Bloques FUENTE GALLUP	Texto oficial de Gallup, Inc., reproducido y traducido al español por C&N en calidad de coach certificado. Traducción fiel, sin adaptación. Aparecen siempre encapsulados y nunca intercalados en la redacción de C&N. El original en inglés se conserva en archivo para verificación de fidelidad.
02 · Condiciones	Principio de ajuste persona-entorno: Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson (2005), metaanálisis en <i>Personnel Psychology</i> .
03 · Riesgo gestionado	Principio de exceso de una virtud: Grant y Schwartz (2011), <i>Perspectives on Psychological Science</i> .
04 · Lectura por rol	Interpretación de C&N a partir de las definiciones oficiales de tema y de observación acumulada en sesión. No deriva de datos de desempeño.
05 · Combinaciones	<i>Temas Combinados</i> , Gallup, Inc. Reproducidas con atribución en calidad de coach certificado.
06 y 07	Las cinco actividades provienen de la taxonomía de Actividades Laborales Generalizadas del O*NET (Hansen, Norton, Gregory, Meade y Foster Thompson, 2014, National Center for O*NET Development, U.S. Department of Labor). La asignación de cada tema a una actividad y las prácticas son marco de interpretación de C&N: propuestas de trabajo, no prescripciones validadas.

ELABORACIÓN

Todo el contenido interpretativo es de elaboración propia de C&N Estrategia y Talento. Del resultado oficial de Gallup se toman únicamente los nombres de tema y su orden. Este documento no reproduce ni sustituye los reportes oficiales de Gallup.

CONFIDENCIALIDAD

Este reporte pertenece a la persona evaluada. La organización recibe únicamente lecturas agregadas del equipo, sin datos individuales.

Lectura de Ventas

Vender desde lo que uno es

No existe un único perfil de vendedor ganador. Este reporte no compara su perfil contra un molde: describe cómo vender desde su propia configuración, y en qué etapa del proceso rinde de forma natural.

Integrante C — Gerencia Comercial

Logrador · Competitivo · Activador · Auto-confianza · Comunicación

C&N Estrategia y Talento

01

MEDICIÓN

Configuración

Las cinco tendencias dominantes, traducidas a comportamiento observable

1 Logrador

EJECUTAR

En una semana normal produce más entregables que el promedio y mide el día por lo terminado, no por lo trabajado.

2 Competitivo

INFLUIR

Mide su desempeño contra referentes externos; los marcadores y comparativos lo activan más que las metas absolutas.

3 Activador

INFLUIR

Convierte la discusión en acción; su pregunta recurrente en cualquier junta es cuándo empezamos.

4 Auto-confianza

INFLUIR

Decide con certeza interna aun sin consenso; en crisis transmite estabilidad porque confía en su propio juicio.

5 Comunicación

INFLUIR

Traduce ideas complejas en narrativas que la gente recuerda; es quien hace que un mensaje sobreviva a la junta.

NOTA DE LECTURA

Una tendencia alta no es una fortaleza garantizada. Lo es cuando se le suma inversión y práctica deliberada. Esta sección describe la materia prima; las siguientes describen qué hacer con ella en su rol.

02

PRINCIPIO DOCUMENTADO

Condiciones de Alto Rendimiento

Bajo qué condiciones de rol, ritmo y liderazgo este perfil rinde — y bajo cuáles se apaga

El ajuste entre persona y entorno es uno de los predictores mejor documentados de satisfacción y permanencia (Kristof-Brown et al., 2005). Es el insumo directo para diseñar el rol.

Logrador

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Metas claras, volumen de trabajo real y libertad para avanzar sin fricción administrativa.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Roles ceremoniales, juntas sin entregable y periodos largos de espera o aprobaciones.

Competitivo

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Métricas visibles, comparativos externos y reconocimiento explícito al primer lugar.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Entornos sin medición o donde ganar se considera de mal gusto.

Activador

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Entornos que permiten pilotear, iterar y corregir en movimiento.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Ciclos largos de planeación y aprobación donde actuar antes del consenso se penaliza.

Auto-confianza

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Autonomía real de decisión y retos donde su juicio es el activo principal.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Microgestión, doble validación de cada paso y jefes que necesitan controlar el criterio ajeno.

Comunicación

▲ RINDE POR ENCIMA DEL PROMEDIO CON

Audiencias frecuentes: presentar, enseñar, vender ideas, representar al equipo.

▼ SU RENDIMIENTO SE DEGRADA CON

Trabajo aislado de larga duración sin interlocutores ni espacios para narrar.

03

PRINCIPIO DOCUMENTADO

Perfil de Riesgo Gestionado

Toda fortaleza sobreextendida tiene un costo — y una señal que avisa antes

Ningún tema es un problema. El problema aparece cuando se usa sin regulación, en el momento equivocado o con la intensidad equivocada.

Logrador

Sobreextendido: Confundir actividad con impacto y arrastrar al equipo a un ritmo insostenible.

Señal temprana: Termina el día agotado sin poder nombrar qué cambió gracias a lo hecho.

Mitigación: Antes de aceptar una tarea, preguntar qué decisión o resultado habilita; una pausa planeada por semana.

Competitivo

Sobreextendido: Elegir solo batallas ganables y desanimarse en juegos largos sin marcador.

Señal temprana: Evita proyectos valiosos donde no hay contra quién medirse.

Mitigación: Construir comparativos propios (contra su marca anterior) en proyectos sin rival externo.

Activador

Sobreextendido: Arrancar antes de tiempo y pagar en retrabajos el costo de la impaciencia.

Señal temprana: Sus proyectos avanzan rápido al inicio y se rehacen a la mitad.

Mitigación: Regla de una noche para decisiones irreversibles; distinguir reversible de irreversible.

Auto-confianza

Sobreextendido: Descartar señales externas que contradicen el juicio propio.

Señal temprana: Las advertencias de otros solo se validan cuando el problema ya ocurrió.

Mitigación: Designar contrapesos con licencia explícita para cuestionar sus decisiones clave.

Comunicación

Sobreextendido: Que la narrativa supere al contenido y la forma sustituya al fondo.

Señal temprana: La audiencia recuerda la historia pero no puede repetir el dato o la decisión.

Mitigación: Cerrar toda intervención con el mensaje accionable en una frase verificable.

04

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Lectura de Ventas

Vender desde lo que uno es — tema por tema

La misma configuración se aplica distinto según el rol. Esta sección traduce cada tema dominante al trabajo concreto de vender. La etiqueta de cada tema indica la actividad laboral en la que su contribución es más directa, según la taxonomía del O*NET.

Logrador

COMUNICARSE CON PERSONAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

EJECUTAR

En el trabajo comercial: Sostiene volumen de actividad comercial sin necesitar que lo empujen.

Señal interna: Satisfacción por el volumen de actividad, sin importar el avance.

Competitivo

VENDER O INFLUIR EN OTROS

INFLUIR

En el trabajo comercial: Rinde más cuando hay una marca que superar o un competidor enfrente.

Señal interna: Interés que sube cuando hay competidor y baja cuando no.

Activador

COMUNICARSE CON PERSONAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

INFLUIR

En el trabajo comercial: Convierte el interés en una siguiente reunión antes de que se enfríe.

Señal interna: Prisa por agendar antes de saber si vale la pena.

Auto-confianza

VENDER O INFLUIR EN OTROS

INFLUIR

En el trabajo comercial: Sostiene su precio y su propuesta sin necesitar aprobación del cliente.

Señal interna: Certeza sobre lo que el cliente necesita antes de preguntarlo.

04

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Lectura de Ventas

Lectura tema por tema · continuación 2 de 2

Comunicación

COMUNICARSE CON PERSONAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

INFLUIR

En el trabajo comercial: Explica el valor con claridad y hace memorable la propuesta.**Señal interna:** Ganas de explicar más cuando el cliente ya entendió.

Etiquetas de actividad tomadas de la taxonomía de Actividades Laborales Generalizadas del O*NET (National Center for O*NET Development, U.S. Department of Labor). La asignación de cada tema a una actividad es criterio interpretativo de C&N.

05

MEDICIÓN

Balance de dominios

El punto de concentración del perfil, y el dominio del que no viene su energía

Los 34 temas se agrupan en cuatro dominios. Contar cuántos temas de este perfil caen en cada uno no agrega información nueva: hace visible una que ya estaba en el resultado. De los 5 temas dominantes, 4 caen en Influir y 0 en Construir Relaciones.

1 Ejecutar

1 DE 5

Convierte la intención en hecho: se hace cargo, sostiene el ritmo y cierra lo abierto.

A vigilar: El proceso avanza pero puede avanzar sin haber sido conversado.

4 Influir

4 DE 5

Mueve a otros: toma la palabra, marca la dirección y consigue que la propuesta pese.

A vigilar: La sala se convence antes de que la sala se sienta escuchada.

0 Construir Relaciones

0 DE 5

Sostiene el vínculo: crea confianza, lee a la persona y mantiene el lazo vivo entre transacciones.

A vigilar: La relación depende del avance del negocio y no al revés.

0 Pensamiento Estratégico

0 DE 5

Ordena la complejidad: anticipa, descarta caminos y decide con criterio antes de actuar.

A vigilar: El análisis puede sustituir a la conversación pendiente.

LECTURA DE ESTA SECCIÓN

Un dominio con pocos temas no indica una carencia ni una incapacidad: indica que ese trabajo no ocurre por impulso propio y necesita estructura, rutina o una alianza deliberada. Tampoco puede concluirse nada sobre los temas que están fuera de este listado, porque su orden no fue medido en este reporte.

05

MEDICIÓN

Combinaciones

La forma en que los temas dominantes se modifican entre sí

Ningún tema opera aislado. Las siguientes descripciones corresponden a las combinaciones documentadas por Gallup entre los temas de este perfil, redactadas en primera persona. Son el insumo con el que se interpreta todo lo anterior.

LOGRADOR + COMPETITIVO

«para obtener algunas victorias, debo impulsarme a mí mismo e intentar detener a otras personas. Para mí, mientras más grande sea la oposición, más dulce sabe la victoria.»

LOGRADOR + ACTIVADOR

«con una fuerte iniciativa, impulso a otros a que se pongan manos a la obra para que una tarea esencial se complete lo antes posible.»

LOGRADOR + AUTO-CONFIANZA

«mi ímpetu por hacer las cosas se origina en lo más profundo de mi ser, al igual que mi confianza en mis capacidades.»

LOGRADOR + COMUNICACIÓN

«otras personas pueden contar conmigo para obtener los resultados o transmitir los mensajes que desean. Yo me encargaré de que el trabajo se haga y que el mensaje llegue a destino.»

COMPETITIVO + ACTIVADOR

«si comienzo antes, es más probable que gane. Si no tengo posibilidades de ganar, ¿por qué comenzar?»

COMPETITIVO + AUTO-CONFIANZA

«prefiero estar en situaciones en las cuales la victoria se determina principalmente a través de cosas que puedo controlar.»

COMPETITIVO + COMUNICACIÓN

«es más probable que obtenga victorias si sostengo debates antes del juego, conversaciones durante el juego e informes al finalizar el juego.»

ACTIVADOR + AUTO-CONFIANZA

«algunos obtienen confianza y certezas a través del método de ensayo y error. Yo actúo con rapidez porque llevo mis certezas y mi confianza dentro de mí.»

ACTIVADOR + COMUNICACIÓN

«lo más importante es el ahora; por lo tanto, vivo cada momento y participo de cada conversación que me ofrezca.»

AUTO-CONFIANZA + COMUNICACIÓN

«hablo con certeza y confianza porque confío en mis instintos y las críticas externas no me afectan.»

Descripciones de combinaciones tomadas de *Temas Combinados*, Gallup, Inc. CliftonStrengths® y los nombres de los 34 temas son marcas registradas de Gallup, Inc. Reproducidas por C&N Estrategia y Talento en calidad de coach certificado, con atribución.

06

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Síntesis en cinco actividades

Las cinco actividades laborales que ordenan la conversación de cierre

Cada actividad se trabaja en sesión con los temas de la sección 04 sobre la mesa. Las cinco no son categorías de C&N: son actividades de la taxonomía pública del O*NET.

OBTENER INFORMACIÓN

Cómo se entera de lo que necesita saber antes de proponer: qué pregunta, qué observa y qué tan pronto da por suficiente lo que tiene.

VENDER O INFLUIR EN OTROS

Cómo mueve la decisión: cuánta convicción imprime, cómo maneja la objeción y en qué momento pide el compromiso.

COMUNICARSE CON PERSONAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

Cómo abre y sostiene el contacto con el mercado: a qué ritmo, con qué registro y con cuánta iniciativa propia.

ESTABLECER Y MANTENER RELACIONES INTERPERSONALES

Cómo sostiene la cuenta más allá de la operación: qué tanto acompaña, a quién le da seguimiento y qué relación queda cuando no hay venta en juego.

PROVEER CONSULTORÍA Y ASESORÍA A OTROS

Cómo se coloca frente al cliente como criterio y no solo como oferta: qué recomienda, qué desaconseja y cuándo dice que no.

USO DE ESTA SECCIÓN

No son categorías de evaluación. Son las cinco conversaciones que conviene tener, en este orden, con los temas dominantes a la vista. La distribución de temas entre actividades es despareja por naturaleza y no se ajustó para igualarla.

07

MARCO DE INTERPRETACIÓN

Prácticas y plan de 90 días

Una práctica por tema dominante — verificable, no aspiracional

Cada práctica corresponde al riesgo previsible de ese tema en este rol. No se trabajan las cinco a la vez: se eligen dos para el trimestre.

Logrador

Medir la semana por conversaciones que avanzaron de etapa, no por número de contactos.

Competitivo

Fijar tu propia marca del mes cuando no hay competencia visible.

Activador

Cerrar cada conversación con fecha concreta, no con un 'te busco'.

Auto-confianza

Ante la presión de descuento, esperar tres segundos antes de responder.

Comunicación

Preparar la versión de noventa segundos antes de la de treinta minutos.

COMPROMISO DEL TRIMESTRE

Elija dos prácticas y defina, para cada una, cómo sabrá en noventa días si ocurrió. Un compromiso sin evidencia observable no es un compromiso.

08

Metodología y alcance

La evidencia detrás de cada sección y los límites de uso

LO QUE MIDE	
Tendencias naturales de pensamiento, sentimiento y comportamiento, medidas con CliftonStrengths® 34 de Gallup. Una tendencia no es una capacidad garantizada: se convierte en fortaleza con inversión y práctica.	
LO QUE NO MIDE	
No mide competencia, conocimiento, experiencia ni desempeño. No predice resultados y no debe utilizarse para selección, evaluación de desempeño ni decisiones de promoción.	
SOBRE LA LECTURA POR ROL	
La lectura por rol no clasifica a la persona como un tipo de gerente o de vendedor. Describe cómo su configuración real se aplica a las tareas propias de ese rol. La misma persona puede leerse bajo otra lente sin volver a responder la evaluación.	
ORIGEN DE CADA SECCIÓN	
01 · Configuración	Orden de temas del resultado oficial de Gallup. Descripción conductual de elaboración propia.
Bloques FUENTE GALLUP	Texto oficial de Gallup, Inc., reproducido y traducido al español por C&N en calidad de coach certificado. Traducción fiel, sin adaptación. Aparecen siempre encapsulados y nunca intercalados en la redacción de C&N. El original en inglés se conserva en archivo para verificación de fidelidad.
02 · Condiciones	Principio de ajuste persona-entorno: Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson (2005), metaanálisis en <i>Personnel Psychology</i> .
03 · Riesgo gestionado	Principio de exceso de una virtud: Grant y Schwartz (2011), <i>Perspectives on Psychological Science</i> .
04 · Lectura por rol	Interpretación de C&N a partir de las definiciones oficiales de tema y de observación acumulada en sesión. No deriva de datos de desempeño.
05 · Combinaciones	<i>Temas Combinados</i> , Gallup, Inc. Reproducidas con atribución en calidad de coach certificado.
06 y 07	Las cinco actividades provienen de la taxonomía de Actividades Laborales Generalizadas del O*NET (Hansen, Norton, Gregory, Meade y Foster Thompson, 2014, National Center for O*NET Development, U.S. Department of Labor). La asignación de cada tema a una actividad y las prácticas son marco de interpretación de C&N: propuestas de trabajo, no prescripciones validadas.
ELABORACIÓN	
Todo el contenido interpretativo es de elaboración propia de C&N Estrategia y Talento. Del resultado oficial de Gallup se toman únicamente los nombres de tema y su orden. Este documento no reproduce ni sustituye los reportes oficiales de Gallup.	
CONFIDENCIALIDAD	
Este reporte pertenece a la persona evaluada. La organización recibe únicamente lecturas agregadas del equipo, sin datos individuales.	