



Potencial

Fortalezas y Competencias para el Liderazgo

Informe para: Mrs. X

Número de Identificación: HGXXXXXX

Fecha: XX.XX.XX

Informe interpretado por:



Para:

INTRODUCCIÓN

El Reporte de Potencial de Liderazgo describe sus fortalezas y áreas de desarrollo como gerente y ejecutivo. El reporte se basa en el Inventario de Personalidad de Hogan (HPI), y está organizado en siete escalas; cada escala se enfoca en un componente diferente del desempeño del liderazgo. El liderazgo se refiere a la construcción y mantenimiento de un equipo de alto desempeño, así como a lograr que prevalezcan los objetivos de grupo ante los objetivos individuales.

La página 3 define las escalas del HPI. Una vez más, este reporte está organizado en función de estas siete escalas.

La página 4 presenta su perfil del HPI. Las páginas subsecuentes al perfil, describen las implicaciones de sus calificaciones en cada escala del HPI. La última sección proporciona recomendaciones de desarrollo asociadas a sus competencias. Esta información podrá serle de utilidad para guiar su proceso de desarrollo profesional.

Antecedentes

Estos son algunos puntos que Ud debe tener en cuenta cuando lea el informe. Primero, existen características positivas y negativas para cada puntuación. Esto significa que no existe el concepto de “buena” puntuación. Existen implicaciones positivas tanto para puntajes bajos como para los altos y ciertos puntajes son más importantes para algunas competencias que otros. En consecuencia, Ud necesita interpretar sus puntajes de acuerdo con de sus propias aspiraciones y metas de carrera en vez de hacerlo en términos absolutos.

Segundo, Ud puede cambiar su desempeño laboral, pero dicho cambio depende de tres cosas: primero, Ud necesita saber qué es lo que quiere cambiar. Segundo, Ud necesita decidir cambiar, y tercero, Ud necesita saber cómo cambiar. La información de este informe será importante para realizar el cambio y desarrollar su carrera.

Tercero, los resultados de este informe están basados en una muestra internacional de más de 4.000 ejecutivos y no en la población general. Por consiguiente, el informe le compara con sus colegas y no con sus empleados. Adicionalmente, este informe está basado en investigaciones sobre la capacidad de liderar que han sido realizadas durante más de 20 años con muestras tanto de trabajadores adultos como de líderes.

Finalmente, y una vez más, el rasgo más esencial del liderazgo es la habilidad para formar y mantener equipos de alto desempeño. Las distintas partes del informe le mostrarán su potencial para lograrlo.

DEFINICIONES

Las siete escalas del Informe del Potencial de Liderazgo están definidas a continuación.

ESTABILIDAD EMOCIONAL

La escala de Estabilidad Emocional refleja el grado en el que la persona es constante cuando enfrenta presión, o al contrario, sensible y auto-crítica. Las personas que obtienen puntajes altos son confiadas en sí mismas, resistentes al estrés y optimistas. Las personas que obtienen bajos puntajes reflejan auto-crítica, tensión y negatividad.

AMBICIÓN

La escala de Ambición evalúa el grado en el que una persona tiene características de líder, busca estatus y valora el logro. Las personas que obtienen puntajes altos reflejan competitividad y ansiedad por avanzar por sí mismos. Los que obtienen puntajes bajos reflejan poca iniciativa y menos interés en progresar en su carrera.

SOCIABILIDAD

La escala de Sociabilidad evalúa el grado en el que la persona necesita y/o disfruta la interacción social. Las personas que obtienen puntajes altos son extrovertidos, alegres e impulsivos y no les gusta trabajar solos. Los individuos que tienen puntajes bajos son reservados y tranquilos, evitan llamar la atención y no les importa trabajar solos.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

La escala de Sensibilidad Interpersonal refleja sensibilidad social, tacto, y perceptividad. Los individuos con altos puntajes reflejan simpatía, calidez y popularidad. Los que obtienen bajos puntajes son independientes, francos y directos.

PRUDENCIA

La escala de Meticulosidad se relaciona con el auto-control y la responsabilidad. Las personas que obtienen puntajes altos son organizadas, confiables y meticulosas. Siguen las reglas y son fácilmente supervisables. Los que obtienen puntajes bajos son impulsivos y flexibles. Tienden a no acatar las reglas y la supervisión cercana, sin embargo, pueden ser creativos y espontáneos.

CURIOSIDAD

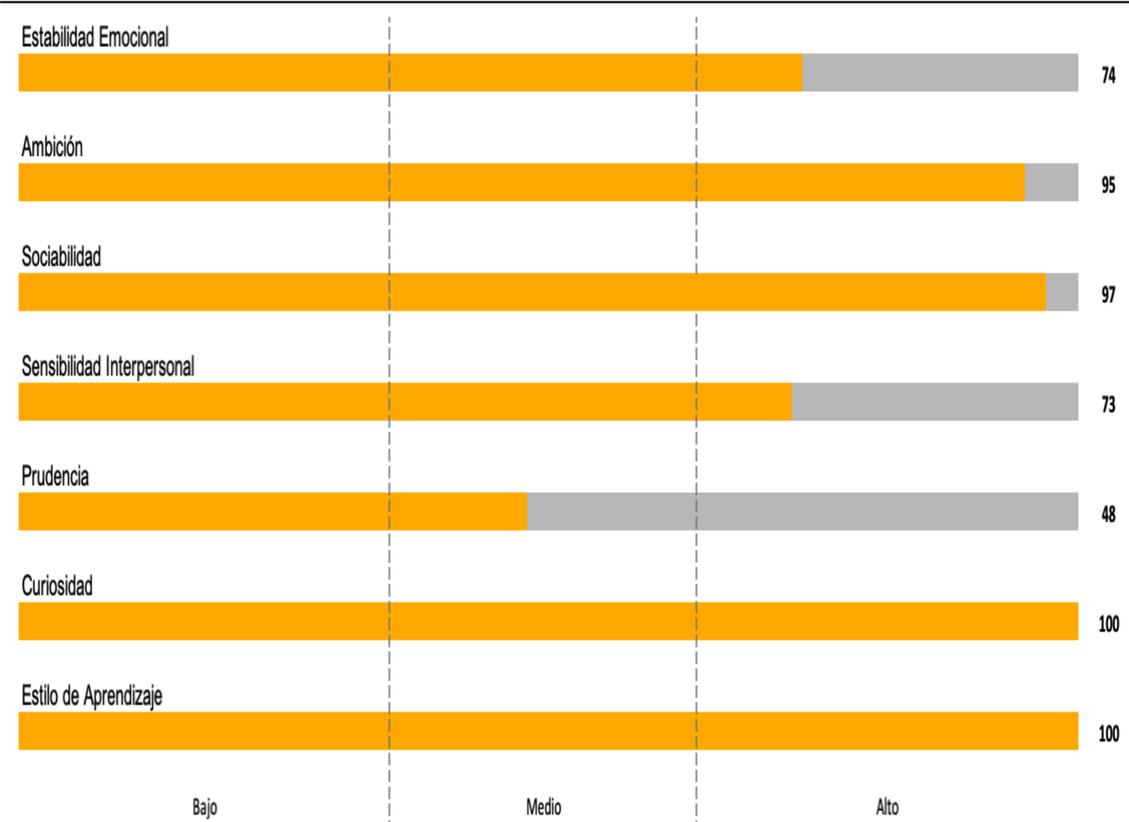
La escala de Curiosidad refleja el grado en el que una persona es creativa, aventurera y analítica. Las personas que obtienen puntajes altos son imaginativas, de mente ágil y estratégica. Pueden aburrirse fácilmente y no le ponen atención a los detalles. Los que obtienen puntajes bajos tienden a ser prácticos, consistentes y capaces de concentrarse por largos períodos de tiempo.

ESTILO DE APRENDIZAJE

Esta escala refleja el grado en el que una persona disfruta las actividades académicas y valora la educación como un fin por sí mismo. Los que obtienen puntajes altos tienden a disfrutar de la educación y del adiestramiento/capacitación. Los que obtienen bajos puntajes están menos interesados en el aprendizaje formal y más interesados en el aprendizaje basado en la experiencia laboral.

PERFIL DEL POTENCIAL DEL LIDERAZGO

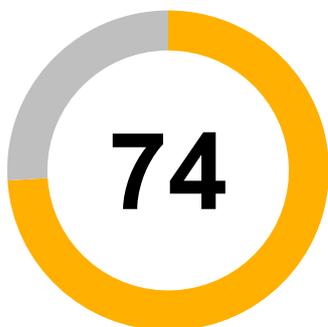
Escalas %



Este informe es válido e interpretable

ESTABILIDAD EMOCIONAL

Se refiere a la confianza en sí mismo, la autoestima y el comportamiento bajo presión.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Maneja bien la presión.
 - No se toma personalmente la crítica.
 - Espera el éxito.
 - Es difícil de aconsejar.
 - Ignora sus errores
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted mantiene su equilibrio bajo presión, permanece de buen humor, tiene paciencia con los errores del personal y persiste ante los desafíos, frustraciones y revocaciones. Por otra parte, usted no se da cuenta cuando otros están bajo presión y puede ser renuente a escuchar la retroalimentación negativa.

Competencias Asociadas

COMPOSTURA: Tiende a permanecer calmado aun cuando es provocado o está bajo mucho estrés. Es percibido como confiado y auto-suficiente, así como con expectativas de éxito en lo que haga.

CAPACIDAD DE ESCUCHAR: Usted es tan confiado en sus opiniones que algunas veces no parece tomar en serio las opiniones de los demás. Como resultado, los demás pueden percibirlo como arrogante, independientemente de los méritos de sus opiniones.

APRENDIZAJE Y CAPACIDAD PERSONAL DE CAMBIO: Usted es receptivo y puede solicitar retroalimentación. Al mismo tiempo debido a que usted confía en sí mismo, tiende a focalizar en lo positivo e ignorar lo negativo. Esto puede crear dificultades para dirigirlo a través del proceso de entrenamiento.

FORMACION DE RELACIONES: Su apariencia positiva y predecible debe convertirlo en una persona agradable de tratar. Usted debe tener éxito haciendo amistades y manteniéndolas si así lo desea.

MANEJO DE ESTRES: Usted parece manejar cómodamente el prolongado estrés laboral y mucha carga de trabajo. De hecho, usted parece tener éxito bajo presión, quizás aceptando más trabajo del que puede manejar. Los demás lo admiran y cuentan con su resistencia.

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

COMPOSTURA:

- Sea un recurso para aquellos que no manejan la incertidumbre tan bien como usted lo hace. Comparta los datos y técnicas que ha encontrado de ayuda.
- Los demás lo perciben auto-confiado. Puede no entender que los demás están bajo presión. Como líder, asegúrese de transmitir a los demás un sentido apropiado de comprensión.

CAPACIDAD DE ESCUCHAR:

- Use la habilidad de escuchar y fíjese en el lenguaje no verbal positivo--recuerde parafrasear, reflejar en lo que han dicho los otros, y no interrumpir.
- Trate de mostrar un interés genuino en lo que dicen los demás--la gente puede detectar cuando está fingiendo escuchar.

APRENDIZAJE Y CAPACIDAD PERSONAL DE CAMBIO:

- Luche contra su tendencia a ignorar la crítica, particularmente si recibe el mismo mensaje de varias fuentes.
- Solicite a sus compañeros y colegas retroalimentación. Pregúntese: ¿qué es lo que los demás me dicen frecuentemente? Ponga atención a los temas recurrentes que escuche.
- Identifique a un colega en el que confíe para que le brinde su opinión honesta y regularmente solicite esta información. Antes de las reuniones, presentaciones o contacto con los clientes, pida a sus colegas que observen su ejecución y que le den su opinión (esto ayudará a su colega a concentrarse en sus conductas y será capaz de brindarle una retroalimentación más útil y precisa).

FORMACION DE RELACIONES:

- Recuerde que los demás buscan en usted indicios de estrés en la organización. Cuando usted vea a los demás molestos, actúe y use sus destrezas para calmarlos y motivarlos.
- Debido a que usted es capaz de formar relaciones con los demás, conviértase en el mentor en este área.

MANEJO DE ESTRES:

- Debido a que maneja muy bien la presión y el estrés, los demás pueden creer que no está tan preocupado como debería. Como líder es importante que usted transmita un nivel apropiado de compromiso a su personal.
- Entienda que los demás pueden estresarse cuando usted no lo esté. Trate de no sobrecargar a los demás cuando usted no sienta la presión o porque sienta que la pueden manejar tan bien como usted.

AMBICIÓN

Se refiere a la iniciativa, la competitividad y el deseo de ocupar posiciones de liderazgo.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Disfruta tomar el control y las decisiones
 - Acepta grandes desafíos
 - Puede intimidar a gente joven o con menor rango
 - Le gusta competir con otros
 - Disfruta hablar en público
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted transmitirá energía a sus equipos mientras asume naturalmente el rol de liderazgo. Asimismo, suele no pedir la opinión de los demás al crear estrategias o generar ideas, basado en su elevado nivel de autoconfianza.

Competencias Asociadas

ORIENTACION A LA ACCION:

Usted prefiere actuar con alto perfil y no dejar que otros lleven la iniciativa frente al grupo.

AVANCE PROFESIONAL:

Generalmente está interesado en relacionarse para avanzar profesionalmente y no parece contentarse con las oportunidades de desarrollo profesional disponibles.

INICIATIVA:

Usted no buscará generalmente opiniones y sugerencias frente a una determinada situación, antes de tomar las riendas.

LOGRO DE RESULTADOS:

Está más preocupado del resultado que del proceso del trabajo.

TOMA DE DECISIONES:

Usted prefiere no dejarle a los demás la toma de decisiones, especialmente cuando toda la información no está disponible y el riesgo es alto.

AMBICIÓN

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

ORIENTACION A LA ACCION:

- Recuerde que ser un líder exige desarrollar las destrezas de otros empleados. Asegúrese de no competir con su personal o al menos parecerlo.
- Aunque estar orientado hacia la acción es deseable, recuerde que la planificación cuidadosa frecuentemente lleva a tomar mejores decisiones. Como líder, sea cuidadoso de no manejar todo de una manera rápida, reserve esta forma de actuar para situaciones que lo requieran.

AVANCE PROFESIONAL:

- Dada su intensidad y competitividad, asegúrese de no aislarse de su grupo de referencia. Cuando sea posible, trate de ganar consenso para sus planes de acción, comuníquese con su grupo de referencia, delegue a otros y comparta su éxito con todos.
- Solicite a alguien en quien confíe que le dé su opinión sobre su trabajo como miembro del grupo. Si la retroalimentación no es positiva, desarrolle un plan de acción para mejorar.
- Apoye las carreras de su personal y colegas. Involucre a otros en los proyectos, delegue las tareas cuando sea posible y busque más oportunidades para contactar a otros grupos en proyectos

INICIATIVA:

- No asuma mas trabajo de lo que pueda. Las promesas incumplidas pueden erosionar la confianza de los demás.
- Evalúe realmente lo que su equipo pueda lograr y resista la tendencia a sobrecomprometer los recursos del grupo.
- Recuerde que no todos tienen su nivel de intensidad. Sea cuidadoso de no agotar a su personal. Estar orientado a las metas es deseable, pero sea consciente de la falta de compromiso o el cansancio de los demás.

LOGRO DE RESULTADOS:

- Usted tiene altas expectativas de rendimiento, pero no todo el mundo comparte esta orientación. Asegúrese de dejar que los otros conozcan cuáles son los límites y de esta forma dirigirlos adecuadamente. La falta de comunicación conllevará la pérdida de las expectativas y reducirá el nivel de motivación de los empleados.
- Sea cuidadoso cuando presione a los demás: su capacidad y destreza pueden no ser equivalentes a la suya.

TOMA DE DECISIONES:

- Antes de tomar una decisión asegúrese de que haya localizado y revisado toda la información importante con relación a su decisión. Recuerde que "mas vale prevenir que curar"
- Usted disfruta tomando decisiones y probablemente hasta haciéndolo rápidamente. Como resultado, los demás pueden esperar que usted decida, lo cual no mejorará sus destrezas en éste área. En consecuencia, delegue y haga que sus subordinados sean responsables de sus propias decisiones en sus áreas de trabajo.

SOCIABILIDAD

Se refiere a la extroversión, sociabilidad y necesidad de interacción social.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Parece ocupado y lleno de energía.
 - Es hablador, amigable y abierto.
 - Forma relaciones con una amplia variedad de gente.
 - Habla antes de escuchar.
 - Confunde actividad con productividad.
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted es flexible con su tiempo, y no le importa trabajar solo o como parte de un equipo. Usted satisface al público, pero no necesita ser el centro de la atención ni estar constantemente en la palestra.

Competencias Asociadas

INICIO DE INTERACCIONES: Usted tiene el talento para iniciar relaciones y presentar a la gente.

ENERGIA: Usted es una persona energética y orientada a la acción que se hace notar durante las reuniones.

APERTURA: Los demás lo describen como extrovertido y abierto a los demás.

RED INTERPERSONAL: Tiene buenas destrezas sociales y puede interactuar bien con una variedad de personas dentro de su organización.

ORIENTACION HACIA SU EQUIPO: Está dispuesto a hablar en reuniones de equipo.

SOCIABILIDAD

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

INICIO DE INTERACCIONES:

- Cuando hable con sus supervisados, asegúrese de incluir información tanto del trabajo como a nivel personal. Los líderes efectivos balancean ambos.
- Recuerde que su estilo de interacción exuberante y entusiasta puede interrumpir a los demás.

ENERGIA:

- Probablemente se sentirá más energético cuando se relacione con los demás. Pase más tiempo trabajando en sus tareas. Los líderes efectivos cambian fácilmente las asignaciones grupales por otras individuales.
- Sea consciente que su energía e ideas fuertes pueden abrumar a sus colegas y subordinados. Asegúrese de darles la oportunidad de hablar.
- Solicite retroalimentación a un colega en el que confíe para determinar si va muy rápido o si cambia repentinamente impidiendo que los otros lo puedan seguir.

APERTURA:

- Como líder, estar constantemente hablando con los demás puede impedir su trabajo. Cuando usted hable en la oficina, su personal dejará de hacer lo que está haciendo y le prestará atención permanente. Sea consciente de esto y evite distraerlos cuando sea innecesario.

RED INTERPERSONAL:

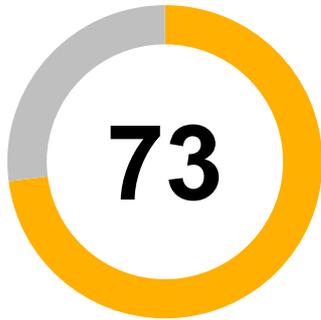
- Usted tiene una sólida red de personas en la organización, lo cual suele indicar que es un líder de éxito. Asegúrese de aumentar su influencia y amistades dentro de la organización para ayudar a la gente a hacer su trabajo.
- Use sus habilidades para formar relaciones y redes en el trabajo para desarrollar a los miembros más jóvenes e inexpertos. Presénteles sus contactos y ayúdelos a formar y a mantener esas relaciones con otras personas.
- Use su inteligencia social para contactar con la gente menos extrovertida. Si incluye a los demás, tendrá un impacto positivo en las comunicaciones dentro de su organización.

ORIENTACION HACIA SU EQUIPO:

- Mientras forma a su equipo sirva de facilitador silencioso. Obtenga información de los demás antes de hacer sugerencias. Si se encuentra que está dominando todas las interacciones del grupo, hágase a un lado, adopte un papel más pasivo y vea qué pasa. Su equipo puede sorprenderlo.
- Reconozca que algunas tareas son realizadas mejor individualmente y no en equipos. No use el modelo de equipos para solucionar todos los problemas. Evalúe la necesidad de lluvia de ideas, la importancia de la decisión, y el factor tiempo antes de entrar a considerar un esfuerzo grupal.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Se refiere a la sensibilidad, el encanto y a la habilidad de mantener relaciones.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Es placentero y recompensa tratarle.
 - Es socialmente apto y buen compañero de equipo.
 - Entiende fácilmente los mensajes sociales y políticos.
 - Promete más de lo que puede dar.
 - Evita confrontaciones.
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted está preocupado por la moral de los empleados y es sensible a los sentimientos de los demás. Trabaja bien en grupos y valora estimular y ayudar a los demás. Sus empleados deben sentirse a gusto trabajando y confiando en usted, pero pudieran tratar de aprovecharse de su buena fe.

Competencias Asociadas

COMPASION: La gente lo percibe como genuinamente preocupado por el bienestar de los demás. Normalmente usted toma en cuenta la sensibilidad de los demás antes de realizar cambios que los afecten.

COOPERACION: Usted valora ayudar a los demás y el logro de metas a través de la colaboración.

BUSQUEDA DE INFORMACION: Usted respeta a las personas y solicita sus opiniones especialmente cuando el tema los afecta directamente.

CONFRONTACION CON SUS SUBORDINADOS A pesar de querer hacer un buen trabajo, puede hallar difícil confrontar a las personas con problemas de rendimiento porque no le gusta molestar a los demás.

FIJACION DE POSICIONES: Parece no sentirse cómodo fijando posiciones impopulares y tiende a evitar confrontaciones, especialmente cuando está en minoría.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

COMPASION:

- Como líder, algunas veces tendrá que tomar decisiones duras. Aprenda que aunque puede confrontar a los demás, pueden seguir siendo amigos.
- Asegúrese de separar las discusiones de negocio (aunque sean controvertidas) del individuo con el que trate.

COOPERACION:

- Cuando trate de estar involucrado, no prometa más de lo que pueda hacer. Evalúe su situación actual antes de aceptar nuevas tareas o pedidos de los demás.
- La gerencia participativa no siempre es apropiada. Aprenda cuándo usar diferentes estilos de gerencia y de toma de decisiones.

BUSQUEDA DE INFORMACION:

- Cuando le pidan su opinión sobre los demás, no se centre solamente en lo positivo o lo negativo. Trate de ofrecer 2 ó 3 comentarios de cada uno.
- Sea selectivo con las personas a las que les pida su opinión. Dar una opinión puede ser emocionalmente agotador para otras personas. No se convierta en un adicto a ello ni lo utilice solo para alimentar su ego.

CONFRONTACION CON SUS SUBORDINADOS:

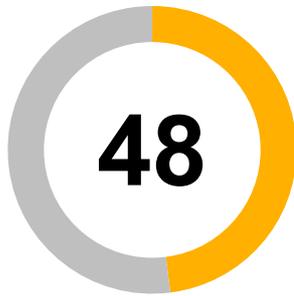
- Cuando se ofrece retroalimentación se logran mejores resultados. De no ofrecerla causará ineficiencias y puede crear percepciones negativas de favoritismo.
- Deje claras sus expectativas de rendimiento desde el inicio. De esta forma, se establecerán criterios claros y se sentirá cómodo corrigiendo las futuras debilidades.

FIJACION DE POSICIONES:

- Su personal cuenta con usted para expresar sus preocupaciones a la alta gerencia en la organización. Si no lo hace, su grupo de trabajo comenzará a dudar de su liderazgo. Siga apoyando a su personal.
- Su tendencia a evitar confrontaciones y situaciones desagradables puede minimizar su efectividad como líder. Esté preparado para resistir situaciones desagradables ocasionalmente.

PRUDENCIA

Se refiere a la planificación, autodisciplina, responsabilidad y conciencia.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Es ordenado y confiable.
 - Es capaz de ajustarse al cambio.
 - Logra un buen balance entre precisión y velocidad.
 - Planea y mantiene sus entregas apropiadamente.
 - Delega responsablemente.
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted es muy organizado y cuidadoso con los procedimientos. También es capaz de cambiar de dirección y mostrar flexibilidad.

Competencias Asociadas

MANEJO DE AMBIGUEDAD: Es capaz de manejar el cambio sin sentirse ansioso o incómodo. Los demás lo perciben con capacidad para evaluar los pros y los contras de un problema antes que verlo como un obstáculo para resolverlos.

FLEXIBILIDAD: Tiende a ser flexible y abierto al cambio. Los demás encuentran que puede ser persuadido por un sólido razonamiento.

PLANIFICACION: Sabe cómo mantener el balance entre el beneficio de permanecer con un plan y hacer las modificaciones necesarias para mejorar el proceso. Sabe que las normas son necesarias pero usted no es rígido en seguirlas.

ATENCION A LOS DETALLES Y CUMPLIMIENTO: Aunque respeta los requerimientos y los plazos, parece dispuesto a dar a los demás libertad en la medida en que mantenga la calidad y se adhieran al cronograma.

ORIENTACION HACIA LAS REGLAS: Entiende y aprecia la importancia de las reglas de la organización.

PRUDENCIA

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

MANEJO DE AMBIGUEDAD:

- Como líder, probablemente mantendrá un balance entre la planificación, la organización y la capacidad de actuar cuando no haya directrices. Sirva como modelo para los demás en este área.

FLEXIBILIDAD:

- es probable que permanezca flexible en la mayor parte de las situaciones. Aunque normalmente es organizado y cuidadoso, es capaz de incorporar cambios de último minuto. Como líder, debe servir como guía de los que fallan en este área.

PLANIFICACION:

- Su personal aprecia cómo desarrolla y se adhiere a sus planes y plazos de entrega, y sabe que usted se puede adaptar a los cambios que sean necesarios. Estimule e involucre a su personal en los esfuerzos de planificación.

ATENCION A LOS DETALLES Y CUMPLIMIENTO:

- Como líder probablemente equilibre la visión global de su equipo de trabajo (estrategias y planificación) con una comprensión individual del trabajo de la gente. Siga manteniendo este balance.
- Los demás disfrutan la autonomía que se les brinda. Continúe haciéndolo sin sacrificar su responsabilidad.

ORIENTACION HACIA LAS REGLAS:

- Normalmente sigue las reglas de la organización y al mismo tiempo permite más libertad hacia las normas menos importantes. Este balance es saludable pero esté alerta ya que como líder los demás están observándolo para que actúe como ejemplo. Sea cuidadoso de provocar demasiada rebeldía en personas que simplemente están imitándolo y siguiendo su liderazgo.

CURIOSIDAD

Se refiere a la imaginación, curiosidad, visión y potencial creativo.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Es percibido como visionario en su negocio.
 - Piensa rápida y realísticamente ayudando a resolver problemas.
 - Comprende y habla de su visión global.
 - Es percibido como una persona muy cosmopolita y sofisticada.
 - Se aburre fácilmente con tareas repetitivas y con su implementación.
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted piensa rápido y con los pies sobre la tierra, genera muchas ideas, y siente curiosidad sobre cómo funcionan las cosas. Entiende la visión global de la organización y piensa de una forma creativa y estratégica. Otros lo perciben como original e imaginativo, pero se aburre con facilidad, especialmente con los detalles de implementación de proyectos.

Competencias Asociadas

CREATIVIDAD: Los demás acudirán a usted por ayuda para la solución de problemas que requieren pensar creativamente.

GERENCIA DE INNOVACION: Siente curiosidad por los nuevos avances, incluyendo la tecnología, procesos y productos.

CURIOSIDAD: Es una persona receptiva con una variedad de intereses. Típicamente, quiere comprender mejor el funcionamiento de las cosas.

VISION: Piensa en el futuro y puede hablar acerca de las estrategias para llegar allí.

SOLUCION DE PROBLEMAS: Su habilidad para pensar analíticamente lo convertirá en un recurso para solucionar problemas con la organización.

CURIOSIDAD

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

CREATIVIDAD:

- Es probable que sea efectivo en la lluvia de ideas y en desarrollar nuevas formas de solución de problemas. Sin embargo, no todos los asuntos requieren una nueva solución. Trate de determinar si una solución aceptable al problema existía anteriormente.
- La innovación y la creatividad tienen un precio, el tiempo que necesita para desarrollar soluciones únicas es tiempo que le quita a otras obligaciones. Trate de determinar el retorno de la inversión por cada trabajo que se rehaga o se cambie. Ponga un límite de tiempo y presupuesto para los nuevos proyectos y cuando se exceda, aprenda cómo avanzar.

GERENCIA DE INNOVACION:

- La tecnología puede que no sea la solución a cada problema de la organización. Identifique las mejores prácticas aplicadas a un tema concreto antes de adoptar la nueva tecnología como solución.
- No se convierta en adicto a la tecnología de manera que pierda de vista soluciones más lógicas.

CURIOSIDAD:

- A los líderes efectivos les agrada entender cómo funcionan las cosas y hacen muchas preguntas. Probablemente usted haga esto también. Sin embargo, a veces el permanente cuestionamiento da pocos resultados. En consecuencia, continúe pidiendo información acerca de los cómo y los porqués, pero limite sus investigaciones, de tal forma que tenga suficiente tiempo para completar los proyectos.

VISION:

- Probablemente disfruta pensando sobre los asuntos estratégicos y los problemas. Asegúrese de invertir tiempo en problemas importantes actuales.
- Asegúrese de tener un razonamiento sólido para su visión y preséntelo cuidadosamente--- usted necesita vender esta visión a los demás para asegurarse de su compromiso y apoyo. Pida a sus colegas retroalimentación al respecto y sobre cómo la está comunicando.

SOLUCION DE PROBLEMAS:

- Asegúrese que su organización es consciente de sus fortalezas--visión y planificación estratégica- y sea un recurso para otros grupos en estas áreas.
- Sepa cuándo un problema puede beneficiarse de la aplicación de una solución práctica.

ESTILO DE APRENDIZAJE

Relativo a la capacidad para disfrutar del aprendizaje, de estar al día en lo que refiere a los negocios y tecnicismos.



Implicaciones de Comportamiento

Como líder este individuo:

- Valora la capacitación para sí mismo y su personal
 - Se mantiene actualizado de los últimos avances en negocios
 - Toma acción antes de que los demás den su aprobación
 - Tiene opiniones acerca de todo
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted es una persona que parece disfrutar de las actividades académicas y valora el logro educativo como un fin en sí mismo.

Competencias Asociadas

ACTUALIZACION: Aprovechará las oportunidades para aprender sobre los últimos avances en el campo de los negocios.

RAPIDEZ DE APRENDIZAJE: Se siente cómodo adquiriendo nuevas destrezas.

ESTILOS DE APRENDIZAJE: Se compromete naturalmente a aprender e insta a otros.

PRECISION DE LA COMUNICACION: Su estilo de comunicación está orientado a la solución de problemas y va al grano. Los demás apreciarán su claridad, aunque pueden pedir información adicional.

MOTIVACION INTELECTUAL: Está interesado en aprender nuevas destrezas para expandir su experiencia laboral.

ESTILO DE APRENDIZAJE

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

ACTUALIZACION:

- Con base en su curiosidad y su estilo de aprendizaje, usted suele mantenerse actualizado acerca de las últimas novedades e negocios y tecnología de su sector.

RAPIDEZ DE APRENDIZAJE:

- Tiene una elevada rapidez para el aprendizaje y adquiere rápidamente nuevas destrezas.
- Como líder, tenga en cuenta que no todos aprenden nuevas destrezas a la velocidad que usted lo hace. Sea paciente y utilice sus habilidades de relacionamiento para capacitar y formar a su equipo.

ESTILOS DE APRENDIZAJE:

- Es posible que, naturalmente, inste permanentemente a otros a formarse en nuevas habilidades o profundizar sus conocimientos en su área de actuación. Es un impulsor de la formación dentro de la organización.

PRECISION DE LA COMUNICACION:

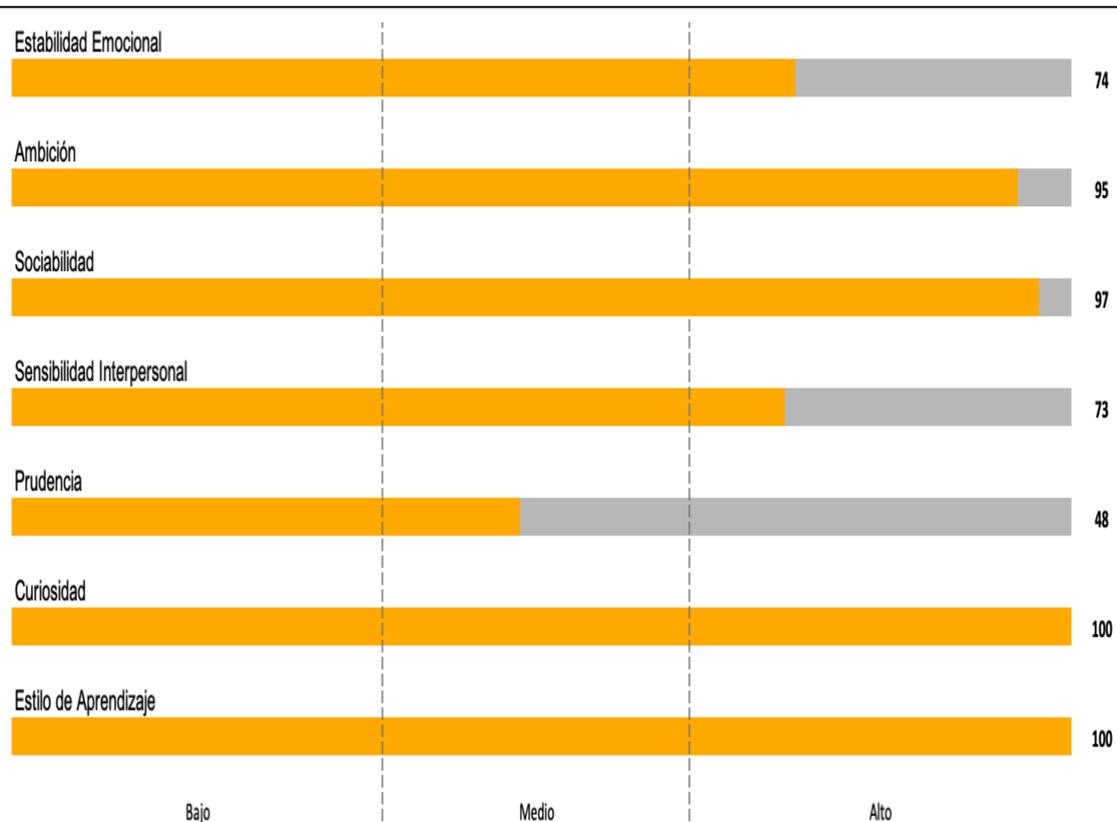
- Recuerde que las personas suelen necesitar mayor cantidad de detalles acerca del curso de acción frente a una situación a resolverse. Su tendencia a ir directo al punto puede provocar que otras personas queden en el camino.

MOTIVACION INTELECTUAL:

- Su excelente motivación por incorporar conocimiento, puede hacerle perder de vista su aplicación práctica.

Escalas

%



Escalas menores

Estabilidad Emocional



Ambición



Sociabilidad



Sensibilidad Interpersonal



Prudencia



Curiosidad



Estilo de Aprendizaje





Retos

DESCARRILADORES Y FACTORES DE RIESGO DE LA
PERSONALIDAD ANTE EL DESEMPEÑO

Informe para: Mrs. X

Número de Identificación: HGXXXXXXX

Fecha: XX.XX.XX

Informe interpretado por:



Para:

INTRODUCCIÓN

The Leadership Forecast Challenge Report (en Español) está diseñado para ayudarle a desarrollar su capacidad de liderazgo. Proporciona detalles sobre su comportamiento que tienen el potencial de minar o inhibir su actuación como líder. Adicionalmente, ofrece sugerencias para dirigir a la gente de una forma más eficaz.

El liderazgo supone la construcción y el mantenimiento de un equipo de alto rendimiento. Cualquier cosa que le impida formar un equipo, le estará alejando del liderazgo.

Este informe se basa en la encuesta Hogan Development Survey (HDS). Los resultados se basan en una muestra internacional de más de 4.000 ejecutivos que participaron en la investigación sobre las tareas de dirección realizadas durante los últimos 10 años.

Antecedentes

Bajo presión, la mayoría de las personas muestran ciertas tendencias ineficaces. Llamamos a estas tendencias "factores de riesgo." Bajo condiciones normales estas características pueden realmente ser puntos fuertes. Sin embargo, cuando usted está cansado, actuando bajo presión, aburrido, o distraído de cualquier forma, estos factores de riesgo pueden impedir su eficacia y erosionar la calidad de sus relaciones con los clientes, colegas, y subordinados. Los demás pueden conocer estas tendencias pero no le hacen comentarios al respecto. Su jefe, de hecho, puede hacer caso omiso de ellas.

Este informe se divide en tres secciones. Primero, hay una representación gráfica de su perfil. En segundo lugar, usted encontrará escala-por-escala la interpretación de sus resultados. Resultados entre 90 y/o 100 por ciento, son considerados de alto riesgo, Resultados entre 70 y/o 89 por ciento son considerados de moderado riesgo, resultados entre 40 y/o 69 por ciento son considerados de bajo riesgo y resultados entre 0 y/o 39 por ciento son considerados libres de riesgo. La tercera sección proporciona las recomendaciones de desarrollo para las áreas de riesgo moderado y/o alto. No se proporciona ninguna recomendación para los resultados obtenidos de bajo riesgo o sin riesgo.

CÓMO SE DESARROLLAN LOS FACTORES DE RIESGO?

La investigación indica que los líderes desarrollan factores de riesgo cuando están aprendiendo a relacionarse con sus padres, parejas, parientes y otros durante la infancia. El comportamiento desarrollado cuando usted era joven puede hacerse habitual y es posible que usted no sea consciente de la forma en que maneja la tensión.

INTRODUCCIÓN

CÓMO UTILIZAR ESTA INFORMACIÓN

Primero, lea el informe cuidadosamente y decida qué sugerencias de desarrollo se le aplican a usted. Marque esos puntos con el símbolo de más (+), y coloque el símbolo de menos (-) en los puntos con los cuales usted no esté de acuerdo. En segundo lugar, invite a su pareja, sus subordinados, e incluso su familia a manifestar su opinión. Converse con ellos sobre esta información y pídale reacciones. La ayuda de subordinados, pareja, y jefes directos es la clave para desarrollar nuevas habilidades de liderazgo. Finalmente estudie las sugerencias de desarrollo proporcionadas al final del informe. Estas sugerencias se ofrecen para la puntuación de riesgo moderado o alto (es decir, puntuación de o sobre 70 por ciento).

DEFINICIONES

Las once escalas del informe Leadership Challenge Report (Versión en Español).

Volátil: Se refiere a las personas que comienzan sobreentusiasmadas hacia la gente o los proyectos y terminan después decepcionadas con ellos. Resultado: tienden a no ser persistentes.

Escéptico: Se refiere a personas muy sociables, pero cínicas y excesivamente sensibles a la crítica. Resultado: Tienden a ser desconfiadas.

Cauteloso: Se refiere a estar excesivamente preocupado por la crítica. Resultado: tiende a ser resistente al cambio y renuente a arriesgarse.

Reservado: Se refiere a la falta de interés y/ o conocimiento de los sentimientos de los demás. Resultado: tiende a no ser un buen comunicador.

Pasivo-Agresivo: Se refiere a ser independiente, a no hacer caso de las peticiones de los demás, y a llegar a irritarse si persisten. Resultado: tiende a ser terco, a dejar inconcluso el trabajo y a ser poco cooperador.

Arrogante: Se refiere a sobreestimar su capacidad y valor. Resultado: tiende a ser incapaz de admitir errores o aprender por experiencia.

Arriesgado: Se refiere a ser encantador, disfrutar asumiendo riesgos, y buscar permanentemente emociones fuertes. Resultado: se le hace difícil cumplir los compromisos y aprender de sus errores.

Melodramático: Se refiere a ser una persona dramática, interesante y que le gusta llamar la atención. Resultado: tiende a preocuparse porque le tengan en cuenta y tiende a carecer de concentración.

Imaginativo: Se refiere a pensar y actuar de forma interesante y hasta excéntrica. Resultado: tiende a ser creativo pero posiblemente inestable en sus juicios.

Perfeccionista: Se refiere a ser una persona concienzuda, perfeccionista y difícil de complacer. Resultado: tiende a desmoralizar a los empleados.

Complaciente: Se refiere a que está deseoso de agradar y es renuente a actuar independientemente. Resultado: tiende a ser agradable y conforme, pero renuente a apoyar a subordinados.

PERFIL DE LOS RETOS DEL LIDERAZGO

Escalas

%



Este informe es válido e interpretable

Volátil

Se refiere a estar muy entusiasmado(a) por la gente o proyectos y después decepcionarse con ellos.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE SIN RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Es independiente y autosuficiente.
 - Actuará sin previa aprobación.
 - Esta dispuesto a asumir los desafíos de sus jefes.
 - Confía en sus subordinados.
 - Defiende a sus subordinados.
-

Implicaciones del liderazgo

Su puntaje sugiere que es una persona independiente y autosuficiente que tiende a tomar sus propias decisiones y que está dispuesto a desafiar las premisas de negocios de los demás. Trabjará mejor con jefes que aprecien su independencia, autonomía y franqueza. Aunque estaría dispuesto a defender a sus empleados, no siempre lo percibirán como un buen miembro de su equipo. Cuando planifica la estrategia de negocios estará a disposición de asumir posiciones impopulares. Ud. Carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en esta área.

Competencias Asociadas

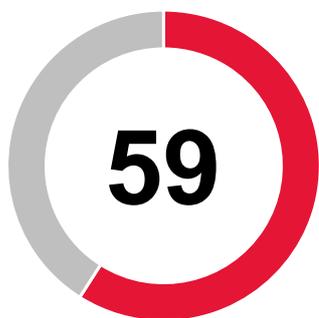
Compostura: No le teme al conflicto y está dispuesto a confrontar a los que desempeñan pobremente su trabajo dándoles la respectiva retroalimentación.

Justicia con los demás: Se siente cómodo expresando su opinión sobre problemas y desafiando las creencias de los demás cuando lo considera apropiado.

Perseverancia: Está en disposición de desafiar a su jefe en defensa de sus empleados, lo cual es importante porque la lealtad tiene sentido en ambas direcciones.

Escéptico

Se refiere a ser muy sociable pero cínico y excesivamente sensible a la crítica.



Implicaciones de comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Tiende a ser intenso y energético, pero impulsivo y algunas veces explosivo.
 - Abandona lo que está haciendo cuando se frustra.
 - Grita cuando está disgustado.
 - Sobrerreacciona a las críticas.
 - Suele ser comprensivo cuando los demás tienen problemas.
-

Implicaciones del liderazgo

Su intensidad y energía antes nuevos proyectos tendrá un impacto en su organización. Sin embargo, su tendencia hacia las manifestaciones emotivas puede erosionar su credibilidad, su habilidad de orientar a otros y su efectividad de trabajar como parte de su equipo. Su jefe probablemente estará impresionado con su entusiasmo por los nuevos proyectos, pero puede notar su tendencia a desilusiones cuando las cosas no funcionan. Sus cambios lo hacen impredecible y difícil de entender.

Competencias Asociadas

Influye y persuade a los demás: En situaciones de mucha presión, sus compañeros pueden percibirlo como impredecible y emotivo. Además ud. Tiende a alterarse fácilmente por las exigencias inesperadas y puede decir cosas de las que puede arrepentirse más tarde. Como resultado, sus compañeros de trabajo pueden dudar antes de acercarse a ud. Cuando tienen problemas porque no saben cómo va a reaccionar.

Apertura a las ideas: Usted tiende a tener dudas cuando se presentan nuevas ideas o sugerencias y cuando surgen algunos asuntos políticos. En ocasiones esto puede traerle consecuencias negativas mostrándole como una persona que resiste el cambio. También podría ser percibido como una persona muy buena para identificar rápidamente los problemas, pero no para buscar soluciones.

Objetividad: Su entusiasmo por la gente y los proyectos puede venirse abajo cuando enfrenta reveses, resistencia, desafíos y fallos potenciales. A lo mejor ud. No presiona suficiente para que las cosas se hagan, esto puede ser percibido como falta de perseverancia.

Cauteloso

Se refiere a estar excesivamente preocupado de la crítica.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE SIN RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Confía en sí mismo y está dispuesto a expresarse libremente
 - Dispuesto a probar nuevos métodos y tecnologías
 - Toma decisiones fácilmente
 - No teme cometer errores
 - Dispuesto a expresar su punto de vista
-

Implicaciones del liderazgo

Su nivel de confianza en sí mismo y su nivel de madurez le permiten experimentar con nuevos métodos y tecnologías sin temor al fracaso, mientras que permanece siempre dispuesto a aceptar nuevos retos.

Competencias Asociadas

Decisión: Su habilidad para tomar decisiones lo puede llevar a olvidar explicar su razonamiento a los demás.

Orientado hacia la acción: Usted parece una persona orientada a la acción, deseosa de alcanzar metas difíciles para usted y para otros, y dispuesta a trabajar árdamente para satisfacerlas, incluso ante la adversidad.

Dirige con confianza: Cerciérese que sus decisiones han sido tomadas con cautela, ya que debido a su confianza, los demás tenderán a seguirle a ciegas.

Reservado

Se refiere a la falta de interés y/o conocimiento de los sentimientos de los demás.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Tiende a ser sociable y preocuparse por los demás.
 - Pregunte para entender a los demás.
 - Tiende a ser considerado.
 - Llega a conocer a las personas rápidamente.
 - Atiende a quien le pide ayuda
-

Implicaciones del liderazgo

Tiende a ser amigable, extrovertido, considerado y discreto. Usted tiene habilidades importantes para el liderazgo, como son formar y mantener buenas relaciones y motivar a su equipo de trabajo. Usted tiende a trabajar en equipo y su estilo interpersonal debe hacerle creíble e incluso popular. Usted normalmente trabaja bien con una amplia gama de jefes y puede darle a los demás una opinión imparcial y provechosa. No suele cometer inadvertidamente equivocaciones que ofenden a los demás. Usted carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en este área.

Competencias Asociadas

Motiva a los demás: Su estilo interpersonal le permitirá hacer buenas relaciones, que realzarán su eficacia en la organización.

Crea relaciones: Usted sabe leer entre líneas, entiende el impacto social de diversas respuestas y es capaz de mantener una relación armoniosa con colegas, subordinados y otros.

Accesibilidad: Tiende a ser extrovertido y accesible, incluso cuando está bajo presión y con mucho trabajo.

Pasivo-Agresivo

Se refiere a ser independiente, a no hacer caso a las peticiones de los demás y a llegar a irritarse si persisten.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA SIN RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Es sociable, amistoso, amable y comprensivo.
 - No tiene problemas para conocer gente nueva.
 - Se comunica efectivamente.
 - Preocupado por los problemas.
 - Entiende los sentimientos de los demás.
-

Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted tiende a tomar en cuenta como sus decisiones pueden afectar a los demás, así como también podría proporcionar el apoyo que otros necesiten. Suele preferir el trabajo en grupo.

Competencias Asociadas

Motiva a los demás: A veces logra el suficiente nivel de sensibilidad con los demás, lo que le permite con facilidad convencerles para que adopten sus ideas.

Crea relaciones: En ocasiones, puede entender el impacto social de diversas respuestas, lo que le permite mantener una relación armoniosa con colegas, subordinados y otros.

Accesibilidad: Cuando está bajo presión y con mucho trabajo, no le cuesta mantenerse disponible para los otros.

Arrogante

Se refiere a sobreestimar su capacidad y valor.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE RIESGO ALTO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Tiene mucha confianza y no teme a nada cuando enfrenta tareas difíciles
 - Sobrevalora sus habilidades y capacidades
 - Se le dificulta aprender de sus errores
 - Da por hecho que tiene la razón sin pedir las opiniones de los demás
 - Siente que tiene derecho a tener una posición de liderazgo
-

Implicaciones del liderazgo

Los líderes como ud con frecuencia no están dispuestos a abandonar una pelea. Puede que no reconozca sus límites pues para ud no los tiene. Su ego usualmente le lleva a dominar a los demás. Puede que no se responsabilice cuando las cosas salen mal. Siente que tiene cualidades y logros especiales y consecuentemente se merece tratamiento especial. Tiene una confianza inusual en sus habilidades, cree que va a tener éxito en cualquier cosa que intente. Cree que tiene talentos y capacidades inusuales y que ha nacido para la grandeza.

Competencias Asociadas

Perspectiva: Usted tiene confianza excesiva en sus convicciones y no busca la opinión de los demás. Como consecuencia de esta actitud, puede perder la oportunidad de obtener información e ideas importantes.

Desarrollo personal: Aunque escuchará diversas ideas, no está abierto a la retroalimentación que interfiera con sus valores. Además, no acostumbra a pedir (de manera sincera) retroalimentación sobre su desempeño. Porque uds lo hace todo bien.

Deseo por obtener resultados: La gente apreciará su confianza y buena voluntad de abordar asignaciones difíciles. Sin embargo, puede parecer exigente y estar demasiado orientado al trabajo en lugar de las personas.

Arriesgado

Se refiere a una persona encantadora, a quien le gusta arriesgarse y busca permanentemente emociones fuertes.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA RIESGO ALTO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Interesante, atrevido y divertido
 - Disfruta poniendo a prueba los límites
 - Necesita variedad y emoción
 - Ignora sus errores
 - Espontáneo, flexible e impulsivo
-

Implicaciones del liderazgo

Un líder como ud toma riesgos sin considerar las consecuencias, cree que las reglas son aburridas e innecesarias. Puede ser que no se tome el tiempo para ganarse el apoyo de los otros. Utiliza sus errores para disimular sus errores. Ud tiende a no hacer caso a los errores y a los fracasos. La gente lo apreciara y disfrutara trabajando con ud inicialmente pero pueden cansarse de su temperamento agitado, impulsivo y aventurero. Ud es una persona que sabe acoplarse y debe ser apreciado por sus jefes, pero su forma de ser arriesgada puede comprometer los buenos resultados a largo plazo.

Competencias Asociadas

Calidad de decisión: ud está orientado a la acción, no teme al riesgo y no considera previamente el impacto de sus decisiones en otras personas.

Asume riesgos: ud disfruta del riesgo y el desafío. Ocasionalmente, los altos riesgos son inevitables pero eventualmente al arriesgarse frecuentemente puede quebrantar y agotar a los compañeros de trabajo que pueden ser más cautelosos y adversos al riesgo.

Aprende de la experiencia: La experiencia es la enseñanza que ud ignora. Su deseo de superación puede impedirle analizar los éxitos y los errores en los cuales haya incurrido en el pasado.

Melodramático

Se refiere a una persona dramática e interesante a la que le gusta llamar la atención.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA RIESGO MODERADO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Parece listo, interesante y expresivo
 - Causa una primera impresión fuerte
 - Parece despreocupado por los detalles
 - Parece divertido y agradable
 - Disfruta de posiciones de liderazgo
-

Implicaciones del liderazgo

Ud, es una persona que habla mucho y que puede expresarse con facilidad en público. Usted tendrá un perfil alto en su equipo de trabajo, pero no escuchará a los demás. Como entrenador y mentor, ud tendera a improvisar cuando ofrezca consejo. Al actuar de esa forma ud puede dañar su credibilidad y llevar a otros a no tomar en cuenta sus consejos. Las personas disfrutan de su estilo interpersonal divertido. Ud cambiará de objetivo rápidamente y tendrá problemas presentando atención a los detalles, algo que obstaculiza su capacidad de terminar proyectos.

Competencias Asociadas

Celebra el éxito: ud disfruta del reconocimiento recibido cuando está a cargo, pero necesita compartir el mérito. Celebre tanto el triunfo de equipo pequeño como el grande.

Fomenta la moral: como líder, la moral del grupo aumentará mientras ud provea a sus empleados de oportunidades de demostrar sus habilidades.

Autodesarrollo: ud debe entender las necesidades de desarrollo propias y ajenas. Aunque otros lo perciban como divertido, ud necesita aumentar sus destrezas gerenciales a largo plazo, lo cual implica escuchar, compartir el éxito y dejar que los demás tomen el mando.

Imaginativo

Se refiere a una persona que piensa y actúa de manera interesante y hasta excéntrica.

Implicaciones de Comportamiento



Su calificación en la ZONA ALTO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Es jocosos e innovador
 - Puede ser difícil de entender
 - Tiene ideas originales e inusuales
 - Toma decisiones sorprendidas
 - Se distrae fácilmente y con frecuencia
-

Implicaciones del liderazgo

Ud es una persona entretenida con algunos puntos fuertes de liderazgo. Incluyendo la habilidad de cambiar de dirección rápidamente, trabajar sin guía explícita, y anticipar tendencias futuras- a pesar de que la gente disfruta trabajando con ud, se distrae fácilmente y se comunica con un estilo impredecible, particular y confuso. Sin embargo ud será un instructor creativo, sus consejos en ocasiones son poco prácticos, traídos por los pelos o inconsistentes con la cultura organizacional. Su jefe apreciara su creatividad y espontaneidad, que pueden ser sus puntos fuertes para que el pensamiento visionario y estratégico sea útil. Por otra parte su estilo de comunicación propio jocosos y lo inusual de sus ideas pueden restarle credibilidad.

Competencias Asociadas

Ofrece una dirección clara: cuando ud esta apurado o bajo presión tiende a comunicar usando palabras o frases que tienen sentido para ud pero que confunden a los demás.

Creatividad: ud es capaz de percibir cosas de forma original y nuevas. Sin embargo, cuando ud está entusiasmado sus ideas tienden a ser poco prácticas y fuera de contexto.

Se mantiene enfocado: Cuando está bajo presión, puede no concentrarse en los problemas que tiene.

Perfeccionista

Se refiere a una persona concienzuda, perfeccionista y difícil de complacer.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE SIN RIESGO corresponde a este nivel. Los líderes con puntuaciones similares:

- No exige cumplimiento y es relajado ante el cumplimiento de las normas.
 - Deja que las demás personas hagan su trabajo, no las supervisa al detalle.
 - Delega tareas rutinariamente.
 - Tiende a ser flexible.
 - Establece las prioridades de forma apropiada
-

Implicaciones del liderazgo

Usted es fácil de complacer y su tolerancia y disposición a delegar debe hacerle popular con sus subordinados. Esto es debido a que sienten que confía en ellos. Además, si delega ofrecerá a su equipo oportunidades de aprender. Los jefes necesitan su tolerancia, flexibilidad, y actitud proactiva pero desean que preste más atención a los detalles y a la planificación. Usted carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en esta área.

Competencias Asociadas

Responde a la ambigüedad: Usted es capaz de ser flexible y mantener sus opciones abiertas, aun cuando sea presionado por los resultados.

Adaptabilidad: Se adapta a las circunstancias cambiantes y a las prioridades.

Delega: Tiende a delegar autoridad para solucionar problemas al nivel apropiado, aun cuando la presión para solucionar problemas pueda ser intensa.

Complaciente

Se refiere a una persona servicial y renuente a actuar independientemente.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE RIESGO MODERADO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Son personas agradables y cooperadoras.
 - Son personas que intentan agradar.
 - Mantienen a sus jefes informados.
 - Tienen a apoyar las políticas corporativas.
 - Son buenos miembros del equipo de trabajo.
-

Implicaciones del liderazgo

Es una persona amable y adaptable a la que no le gusta la controversia. Como líder es amable y atento, pero resistente a presionar o a defender a su equipo de trabajo. Es un buen miembro de su equipo de trabajo que trabajará bien con una diversidad de jefes, los cuales apreciarán su actitud leal y cooperativa. Buscará consejos y asistencia para su desarrollo de carrera y se resistirá a tomar decisiones sin consultar primero con los demás.

Competencias Asociadas

Confronta el conflicto: Probablemente preferirá evitar conflictos y confrontaciones y le puede ser incómodo ofrecer retroalimentación negativa a los demás

Actúa independientemente: No le interesa hacer públicas sus opiniones en asuntos importantes y/o controversiales y por el contrario, le gusta opinar de la misma forma que su grupo.

Apoya a su personal: Se concentra más en llevarse bien con su jefe que en mantener una buena relación con sus empleados, lo cual puede erosionar su credibilidad con sus subordinados.

RECOMENDACIONES DE DESARROLLO

Las siguientes recomendaciones de desarrollo tienen relación con las áreas en las que obtuvo una puntuación de ALTO RIESGO o MODERADO igual a 89

ARROGANTE (Riesgo Alto)

- Reduzca sus expectativas de recibir un trato especial y trate de aceptar la responsabilidad por los errores ocasionales de los demás
- No ignore las críticas negativas
- Use su confianza en sí mismo, su energía y su determinación para motivar, en vez de intimidar a los demás.
- Deje de considerar las interacciones del equipo como oportunidades para una competencia en la que sólo una persona puede ganar, recuerde que la verdadera competencia está fuera de la organización, no dentro de ella.
- Use su confianza en sí mismo, su energía y su determinación para motivar, en vez de intimidar a los demás

IMAGINATIVO (Riesgo Alto)

- Reconozca que para los demás, las ideas estimulantes y visionarias suelen ser difíciles de entender. Una consideración cuidadosa de distintas estrategias para implementar las ideas le dará mayor credibilidad a las ideas creativas
- Concentre los esfuerzos en las ideas que a los demás les parece que sean las más interesantes, esto permite que se tome acción sobre un mayor número de ideas.
- Consulte con sus superiores y sus colegas para asegurar la comprensión de sus expectativas de desempeño
- Trabaje con un colega que, aunque pueda ser menos creativo, puede ser mejor para poner en práctica las cosas. Al trabajar juntos, es más probable que las ideas se lleven a cabo
-

ARRIESGADO (Riesgo Alto)

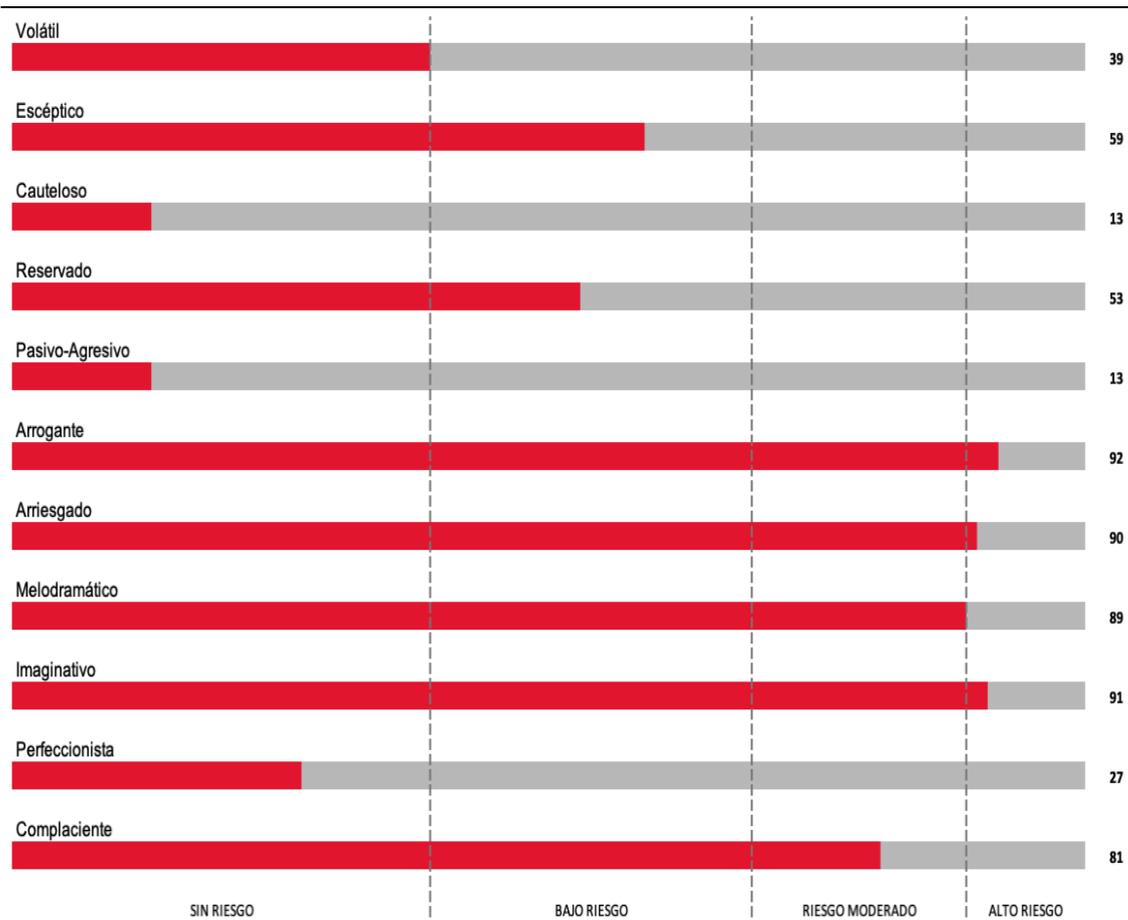
- Disminuya la velocidad en la toma de decisiones para una evaluación realista de las consecuencias probables de tres o cuatro cursos de acción.
- Reconozca que el éxito profesional depende del apoyo de los demás, por lo tanto, considere estrategias para establecer su lealtad y confianza.
- Demuestre lealtad a los demás al cumplir con los compromisos que se les hicieron.
- Pida disculpas a quienes hayan sido heridos o decepcionados por las acciones del pasado, en vez de intentar explicar y, así, disipar la situación
- Use su espontaneidad y su encanto para convertirse en un buen miembro del equipo, que busca el éxito por todos los miembros de la organización

MELODRAMÁTICO (Riesgo Moderado)

- Ud. Posiblemente sea muy emotivo si desea convencer a los demás. Existen mejores formas de hacerlo y esos repetidos brotes emotivos pueden molestar a los demás.
- Busque formas alternativas de expresar un argumento. Las manifestaciones emotivas atraen la atención pero a veces pueden causar que otros se sientan marginados
- Pídale a un colega de confianza que le haga observaciones sobre las estrategias interpersonales más efectivas para exponer una cuestión determinada
- Colabore con un colega que ponga más atención a los detalles para aumentar las probabilidades de que las buenas ideas se implementen de manera efectiva
- Tenga cuidado de no confundir la actividad con la productividad. Las anotaciones y listas de tareas pueden ayudar a asegurar que tareas específicas reciban la atención adecuada.

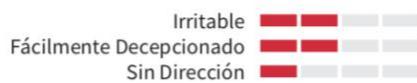
Escalas

%



Escalas menores

Volátil



Escéptico



Cauteloso



Reservado



Pasivo-Agresivo



Arrogante



Arriesgado



Melodramático



Imaginativo



Perfeccionista



Complaciente





Valores

VALORES FUNDAMENTALES Y FACTORES DE MOTIVACIÓN PARA ROLES DE LIDERAZGO

Informe para: Mrs.X

Número de Identificación: HGXXXXXX

Fecha: xx.xx.xx

Informe interpretado por:



Para:

INTRODUCCIÓN

El Informe de Valores para la Proyección de Liderazgo (Leadership Forecast Values Report) describe sus objetivos y valores fundamentales y explica cómo pueden afectar su carrera. Los valores son una parte fundamental de su identidad, describen quién usted es, qué representa y los entornos en los cuales alcanzará el éxito. Los valores definen de forma contundente las decisiones que tomará con respecto al trabajo, el juego y las relaciones; impactarán en su carrera en cuatro formas:

1. **Impulsores.:** Sus valores son sus impulsores clave, las cosas que le motivan en la vida. Los valores determinan sus aspiraciones y simbolizan aquello por lo que usted se esfuerza y lo que espera lograr. Sus valores definen lo que desea en su trabajo y en la vida.
2. **Adecuación.:** Sus valores determinan qué tan bien usted se adaptará a cualquier cultura organizacional. Las culturas organizacionales, por lo general, reflejan los valores de la alta gerencia. Las personas están felices y son productivas en las culturas que son consecuentes con sus valores y están preocupadas y tristes cuando trabajan en culturas definidas por valores que difieren de los suyos.
3. **Cultura y Estilo de Liderazgo.:** Sus valores reflejan lo que usted encuentra gratificante y lo que le interesa o lo que no le agrada y evita. Por lo tanto, sus valores definen el comportamiento que le agrada e incentiva y el comportamiento que ignora o desapruueba. En consecuencia, sus valores determinan el tipo de cultura que usted, como líder, creará para su personal y subordinados.
4. **Sesgos Inconscientes.:** Los valores influyen las decisiones que usted toma sobre las personas, los proyectos, los planes y las estrategias. Los valores filtran las percepciones de la experiencia, en especial sobre qué es admisible o inadmisibles, bueno o malo. Los valores generalmente funcionan fuera de la percepción consciente e influyen el pensamiento y la acción.

Formas de Usar Esta Información

A medida que revise este informe, es posible que descubra que sus valores son incompatibles con su carrera o con las exigencias que su rol impone en su organización actual. Además, es posible que su comportamiento diario no ayude y, en ocasiones, podría incluso obstaculizar su habilidad para alcanzar los objetivos de su carrera. Usted no debería intentar cambiar sus valores si no concuerdan con su carrera u organización. Por el contrario, al reconocer sus valores y sesgos inconscientes, podrá comenzar a adaptar su comportamiento para crear una situación de trabajo más productiva para sí mismo(a) y su equipo.

Este informe está basado en sus puntajes en el Inventario de Motivos, Valores y Preferencias (Motives, Values, Preferences Inventory, MVPI). El informe resume sus impulsores clave, el tipo de cultura que creará como líder, las culturas organizacionales que preferirá (o debería intentar evitar), los factores que podrían influenciar inconscientemente su toma de decisiones y las posibles estrategias para minimizar sus sesgos y para liderar de forma productiva.

En la siguiente sección se definen las diez escalas del MVPI y en la página posterior se detalla una representación gráfica de su perfil de valores. A continuación se incluye el informe, el cual describe el significado y las consecuencias de su puntaje en cada escala, junto con las dimensiones descritas anteriormente. Tenga en cuenta que los puntajes entre el percentil 65 y el 100 son considerados altos y representan los objetivos que usted intenta alcanzar a diario. Mientras más alto sea el puntaje, más importante es un valor o impulsor para usted en su trabajo y vida personal. Los puntajes entre los percentiles 36 y 64 son promedio y representan valores que tienen una importancia mixta para usted. En este rango, usted puede encontrar valores que son puntos de placer en su vida o valores con los que es un poco indiferente. Los puntajes entre los percentiles 0 y 35 se consideran bajos y representan valores que no son impulsores fundamentales para usted. Mientras más bajo sea su puntaje en una dimensión en este informe, mayores serán las probabilidades de que sea indiferente a ese valor.

Los puntajes altos y bajos en cada escala tienen consecuencias importantes para las carreras.

La información que se incluye en este informe le ayudará a entenderse mejor, así como entender mejor las tendencias impulsadas por sus valores. Con esta información, usted puede aprovechar al máximo sus fortalezas y minimizar sus errores tácticos. Usted puede tomar mayor conciencia de la cultura que crea y utilizar esta información para interactuar de forma más exitosa con otras personas en su organización. En un ambiente de negocios competitivo, la propia conciencia y el autocontrol efectivo son recursos importantes que le permitirán convertirse en un(a) líder más exitoso(a).

Definiciones

El Informe de Valores para la Proyección de Liderazgo está basado en sus puntajes en las diez escalas del MVPI. Esas escalas se definen a continuación.

Reconocimiento: *Indiferencia a la Notoriedad versus Deseo de Obtener Reconocimiento*

Buscar fama, apreciación y reconocimiento. Quienes obtienen puntajes bajos no se preocupan por la atención de los directivos; quienes obtienen puntajes altos buscan ser el centro de atención.

Poder: *Indiferencia a los Logros/Competencia versus Ser Percibido(a) Como Influyente*

Impulso por alcanzar resultados, controlar recursos y adquirir responsabilidad. Quienes obtienen puntajes bajos están dispuestos a ser seguidores; quienes obtienen puntajes altos quieren hacerse cargo y marcar la diferencia.

Hedonismo: *Seriedad y Autodisciplina versus Devoción por la Diversión y el Placer*

Buscar tener diversión, variedad y esparcimiento en el lugar de trabajo. Quienes obtienen puntajes más bajos son conservadores y autodisciplinados; quienes obtienen puntajes altos son amantes de la diversión y desean disfrutar del trabajo.

Alturismo: *Valoración de la Autovalía versus Deseo de Ayudar a Otros*

Querer ayudar a personas que tienen dificultades o necesidades. Quienes obtienen puntajes bajos creen en la autodependencia; quienes obtienen puntajes altos brindan su ayuda a otras personas de forma desinteresada.

Afiliación: *Independencia versus Deseo de Contacto Social*

Buscar oportunidades para construir redes sociales y colaborar con otras personas. Quienes obtienen puntajes bajos prefieren trabajar solos; quienes obtienen puntajes altos buscan la interacción y la aceptación social.

Tradicción: *Valoración del Progreso y el Cambio versus Historia y Tradiciones*

Respetar las estructuras, las reglas y la autoridad. Quienes obtienen puntajes bajos desafían el status quo y están abiertos al cambio; quienes obtienen puntajes altos respetan la jerarquía, la autoridad y las tradiciones del pasado.

Seguridad: *Tolerancia al Riesgo versus Aversión al Riesgo*

Desear estabilidad, estructura y orden. Quienes obtienen puntajes bajos toleran con facilidad la incertidumbre y el riesgo; quienes obtienen puntajes altos valoran la claridad definida y la posibilidad de predecir.

Comercio: *Indiferencia a los Asuntos Financieros versus Enfoque en los Resultados Comerciales*

Buscar obtener riqueza y éxito financiero. Quienes obtienen puntajes bajos tienen aspiraciones financieras modestas; quienes obtienen puntajes altos prestan atención cercana a los asuntos financieros.

Estética: *Práctico(a) versus Creativo(a)*

Crear productos de trabajo con un enfoque en la innovación, el estilo y la apariencia. Quienes obtienen puntajes bajos se interesan en la funcionalidad; quienes obtienen puntajes altos se interesan en la autoexpresión creativa y el aspecto de su trabajo.

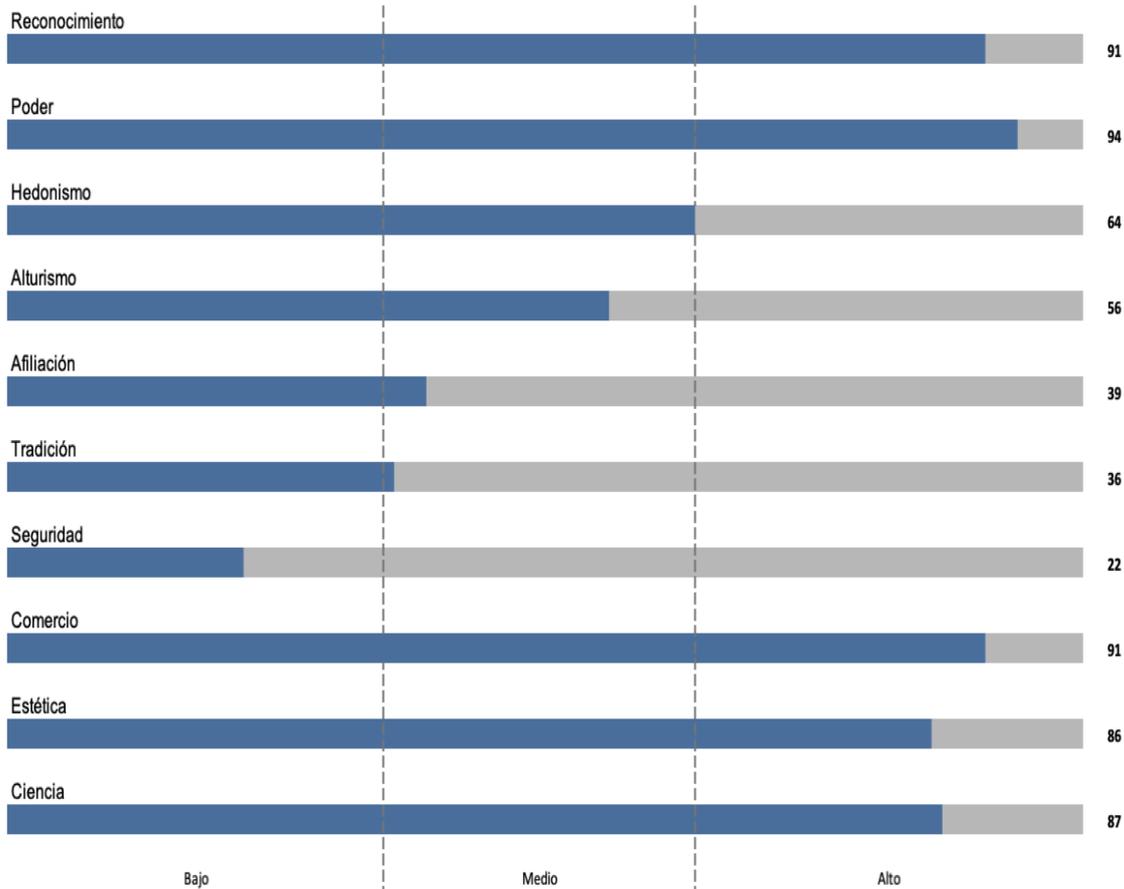
Ciencia: *Intuitivo(a) versus Analítico(a)*

Preferir un enfoque objetivo y racional para tomar decisiones. Quienes obtienen puntajes bajos prefieren las decisiones rápidas e intuitivas; quienes obtienen puntajes altos prefieren las decisiones deliberadas y basadas en datos.

PERFIL DE VALORES DEL LIDERAZGO

Escalas

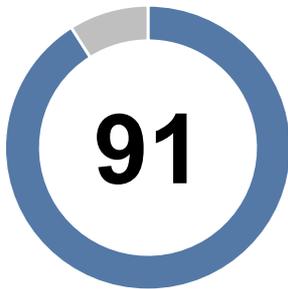
%



Este informe es válido e interpretable

RECONOCIMIENTO

Buscar fama, apreciación y reconocimiento.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Que las personas noten y celebren sus esfuerzos
 - Recibir elogios y felicitaciones por sus logros
 - Trabajar en proyectos importantes
 - Ser el centro de atención
 - Ser famoso(a)
-

Adecuación

Usted se sentiría más comfortable trabajando en ambientes que:

- Tengan el potencial de brindar notoriedad y atención
- Brinden oportunidades para sobresalir y ser reconocido
- Elogien el éxito a menudo y gratifiquen los logros públicamente
- Promueven sus logros dentro de la organización

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Mantienen políticas igualitarias con respecto al desempeño
 - No le recompensan por sus logros
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Alentar a las personas a buscar tareas importantes
 - Preferir contratar personal que podría convertirse en figuras principales en la organización
 - Colocarle a usted en el centro de la acción
 - Ignorar los detalles mientras usted busca grandes gestos
 - Alentar a su personal a buscar el reconocimiento público
-

Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Posiblemente tenga una tendencia a competir con su personal
- Puede enfatizar la notoriedad a expensas de la ejecución
- Puede ignorar las opiniones negativas
- Puede competir por tener la atención de la alta gerencia
- Tiende a pasar por alto las necesidades de los miembros del equipo

PODER

Impulso por alcanzar resultados, controlar los recursos y adquirir responsabilidad.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Tener un impacto y obtener resultados
 - Ser conocido por sus logros
 - Crear un legado
 - Estar a cargo de proyectos importantes
 - Tener libertad de acción
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Recompensen a las personas que son audaces y competitivas
- Recompensen los resultados con oportunidades de ascenso
- Den poder a las personas para obtener resultados
- Estimulen la iniciativa individual

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- No recompensan los logros individuales
 - Recompensan a las personas no productivas
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Enfatizar la productividad y el impulso para obtener resultados
 - Enfocarse en las formas de vencer a la competencia
 - Celebrar el éxito y quienes lo consiguen
 - Recompensar y promover en función del mérito, no de la habilidad política
 - Valorar la innovación y la resolución creativa de problemas
-

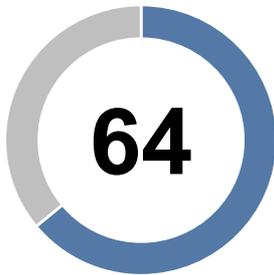
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Con frecuencia tiende a subestimar a la competencia
- Puede negarse a reconocer la posibilidad de fracasar
- Por lo general, prefiere más la competencia que la cooperación
- Puede no compartir el éxito con sus subordinados o miembros del equipo
- Puede sentir interés por propuestas de negocio arriesgadas

HEDELONISMO

Desea tener diversión, cariedad esparcimiento en el lugar de trabajo.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Ser respetado(a) por su profesionalismo
 - Mantener un lugar de trabajo bien planificado y organizado
 - Limitar las interrupciones a la rutina estándar
 - Promover la cortesía y los buenos modales en el trabajo
 - Priorizar el negocio antes que el placer
-

Adecuación

Usted se sentiría más confortable trabajando en ambientes que:

- Ofrezcan roles bien definidos y estructurados
- Sean serios, metódicos y profesionales
- Desarrollen líderes que sean buenos ejemplos
- Minimicen la frivolidad y las distracciones

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Son desorganizados o improvisados en su enfoque hacia el trabajo
 - Permiten que los empleados se comporten de manera demasiado informal
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Mantener un comportamiento metódico
 - Minimizar la frivolidad en el trabajo
 - Cumplir con los procesos adecuados
 - Tratar a las personas con respeto
 - Garantizar que el flujo de trabajo sea organizado y predecible
-

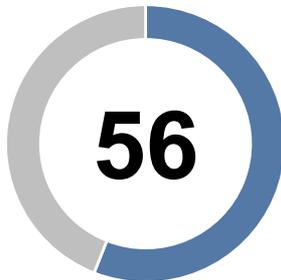
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Puede preferir tomar decisiones en función de procedimientos operativos estándares
- Posiblemente tienda a evitar la autoindulgencia y el exceso
- Puede preferir mantener con las distinciones de rango y jerarquía
- Puede preferir completar las tareas de formas estandarizadas
- Puede molestarse con quienes no presten al trabajo la atención consistente que se merece

ALTRUISMO

Querer ayudar a personas que tienen dificultades o necesidades.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Mantener un adecuado balance entre las necesidades de las personas y aumentar las ganancias
 - Hacer el bien a otros cuando sea posible
 - Establecer relaciones armoniosas con el personal con la finalidad del logro de objetivos
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- No hagan negocios sin prestar atención al bienestar de las personas
- Traten a las personas con respeto

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Parecen valorar más las ganancias que las personas
 - Permiten la confrontación y la mala educación
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Enfatizar el respeto y la consideración
 - Considerar a las personas junto a los negocios
 - Ser comprensiva con los problemas personales, siempre que no entorpezcan el logro de objetivos
-

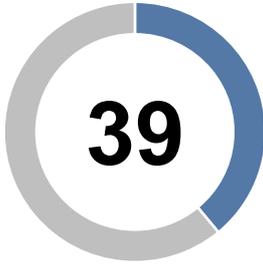
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga conciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Tiende a subestimar la capacidad de autosuficiencia en su personal
- Puede llegar a sacrificar la calidad en el alcance de los objetivos en función del bienestar de las personas

AFILIACIÓN

Impulso por alcanzar resultados, controlar los recursos y adquirir responsabilidad.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Encontrar algo de tiempo a solas en el trabajo
 - Resolver los problemas por su propia cuenta
 - Poder concentrarse y enfocarse
 - Trabajar con compañeros conocidos
 - Evitar interactuar con extraños
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Premien las contribuciones individuales
- Alienten a las personas a enfocarse en sus roles
- Requieran un contacto social mínimo con los clientes
- Minimicen las reuniones después del trabajo

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Enfatizan la resolución de problemas en equipo
 - Esperan que haya interacción fuera del grupo
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Exigir trabajo en equipo solo cuando es necesario
 - Permitir que las personas continúen con su propio trabajo
 - Mantener la cantidad de reuniones al mínimo requerido
 - Patrocinar muy pocos eventos fuera del trabajo
 - Limitar el trabajo en comités
-

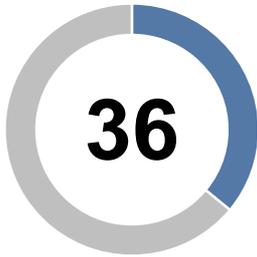
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Puede asumir que las personas harán su mejor trabajo solas
- Puede asumir que todos son (o deberían ser) autosuficientes
- Puede asumir que resolver problemas en grupo no es productivo
- Puede creer que los ambientes con mucha actividad social son una pérdida de tiempo

TRADICIÓN

Respetar las estructuras, las reglas y la autoridad.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Cuestionar las costumbres y la autoridad
 - Reducir los controles externos
 - Buscar innovaciones, cambios y exploración
 - Generar soluciones novedosas a los problemas
 - Buscar trabajos o carreras poco tradicionales
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Sean democráticos y consultivos
- Desafíen, innoven y experimenten
- Toleren la diversidad
- Estimulen tomar la iniciativa

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Están marcados por un liderazgo autoritario
 - Tratan a los empleados como objetos desechables
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Ser relajada e informal
 - Alentar la espontaneidad, la sinceridad y la iniciativa
 - Valorar las ideas nuevas
 - Buscar proyectos interesantes y novedosos
 - Dar poder a sus subordinados
-

Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Usted tiende a desafiar la autoridad
- Puede ser que no le agrade establecer lo que se espera de otras personas
- Tiende a preocuparse por buscar formas nuevas de hacer las cosas
- Puede tomar decisiones que promuevan la autonomía y la independencia
- Puede tomar decisiones que reduzcan la jerarquía

SEGURIDAD

Desear estabilidad, estructura y orden.



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Mostrarse como líder
 - Ser independiente
 - Ser abierto a la crítica
 - Asumir riesgos
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Se dedican a tomar riesgos
- Valoran las prácticas innovadoras
- No tienen un fuerte foco en los aspectos financieros

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Ponen énfasis en la planificación
 - Toman decisiones de manera en extremo cuidadosa
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Enfatizar la innovación
 - Asumir riesgos
-

Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Puede que sea incapaz de comprender a las personas que necesitan planificar al detalle

Comercio

Buscar obtener riqueza y éxito financiero



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Prestarle atención a los presupuestos, salarios y prestaciones
 - Trabajar dentro de directrices específicas
 - Atender a los detalles
 - Centrarse en las ganancias
 - Trabajar en ambientes con oportunidades de ganar dinero y avanzar
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Le prestan especial atención a la rentabilidad
- Enfatizan explícitamente los salarios, beneficios e incentivo

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- No recompensan los logros individuales
 - No hay oportunidad de obtener bonificaciones y ganar dinero
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Enfatizar la Rentabilidad
 - Pone como prioridad la expansión del negocio para obtener ganancias financieras
 - Mide el éxito en términos financieros; fuerte énfasis en el avance, la compensación y el beneficio personal
-

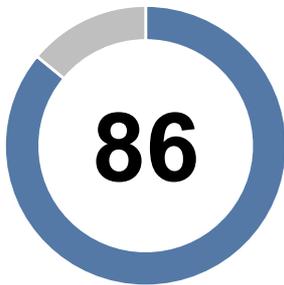
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Adquiere símbolos concretos de éxito, suponiendo que los otros son igual de materialistas que usted y no entiende a las personas que no tienen como fuerte interés el dinero

ESTÉTICA

Enfocarse en la innovación, el estilo y la apariencia



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Encontrar formas de comprender la experiencia
 - Buscar soluciones creativas para los problemas
 - Analizar y compartir ideas y conceptos
 - Crear mitos organizacionales
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Fomenten la creatividad y la atención en la apariencia visual
- Valoren y respalden la autoexpresión independiente
- Evalúen públicamente la estrategia de negocios
- Recompensen la creatividad, la innovación y las ideas poco convencionales

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Son anticuados o conservadores
 - Enfatizan más los procedimientos que la comprensión
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Valora la creatividad, la imaginación y el pensamiento
 - Mejora el aspecto del lugar de trabajo
 - Enfatizar el aspecto y la calidad del diseño del producto
 - Tolerar la excentricidad
 - Oponerse a las estrategias comerciales convencionales
-

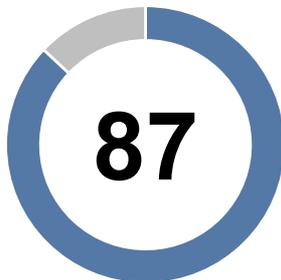
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Usted tiende a influirse por lo que tiene estilo y está de moda
- Puede preocuparse por las apariencias y la reputación
- Puede entusiasmarse con proyectos poco prácticos
- Tiende a sospechar de las creencias convencionales
- Puede respaldar a personas poco productivas porque son interesantes

Ciencia

Preferir un enfoque racional y objetivo para la toma de decisiones



Impulsores

Usted tiende a motivarse a nivel personal porque desea:

- Comprender como funcionan las cosas
 - Tomar decisiones basadas en datos
 - Explorar nuevas tecnologías
 - Encontrar las respuestas correctas a los problemas
 - Aprender y mantenerse actualizado
-

Adecuación

Usted se sentiría más cómodo trabajando en ambientes que:

- Reconozcan el análisis lógico y racional
- Respalden la investigación empírica
- Sean modernos tecnológicamente
- Alienten a las personas a cuestionar la autoridad

Y, por lo general, no le agradan los ambientes que:

- Favorecen la toma de decisiones basada en la fé
 - No defienden sus reclamos de forma racional
-

Cultura y Estilo de Liderazgo

Como líder, la cultura que usted crea tiende a:

- Enfatizar la resolución de problemas lógica y racional
 - Ser argumentativa
 - Valorar ser inteligente y tener razón
 - Ser meticulosa con la evidencia
-

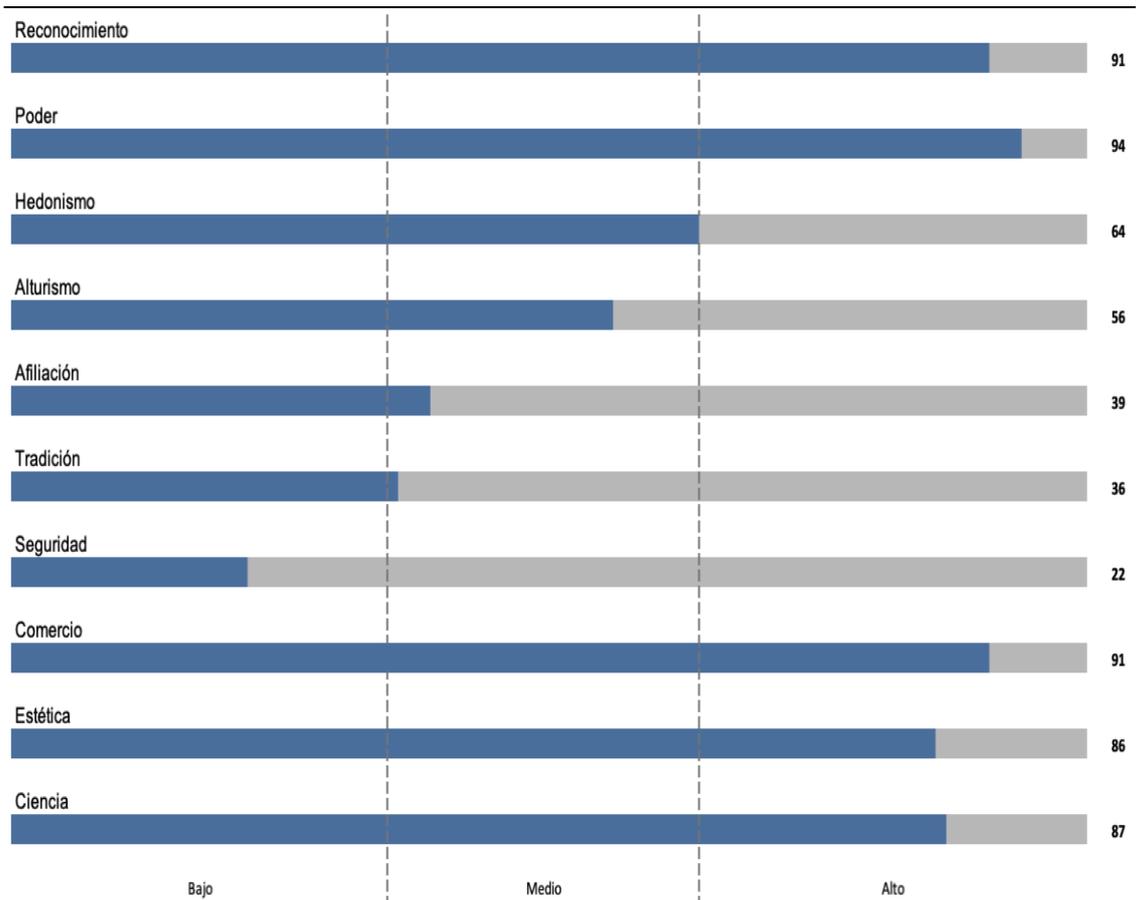
Sesgos inconscientes

Es posible que usted no tenga consciencia de los siguientes aspectos de su estilo de liderazgo:

- Puede que no le agraden los conceptos como la superstición, la suerte o el destino
- Es posible que instintivamente necesite cuestionar la opinión recibida
- Por lo general prefiere más el análisis que la acción
- Tiende a desconfiar de las decisiones apresuradas
- Puede rechazar los criterios instintivos y la experiencia individual

Escalas

%



Escalas menores

Reconocimiento



Poder



Hedonismo



Altruismo



Afiliación



Tradición



Seguridad



Comercio



Estética



Ciencia

