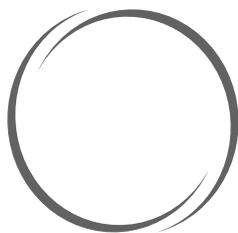


THE LEADERSHIP CIRCLE  
**DEVOLUCIONES**

**GUÍA DE COACHING**



The Leadership Circle®

## Contexto

La Devolución o Debriefing de cualquier tipo de evaluación 360º es la sesión de feedback más importante a la que la mayoría de líderes pueden enfrentarse en su carrera. Si se hace bien, las nuevas ideas que se obtienen de la evaluación junto a la habilidad de la persona que hace la Devolución pueden prepararle para el éxito futuro. Si se hace de manera deficiente, o con falta de tacto o de habilidad, la sesión puede dejar al líder con un rango de emociones que pueden ser enfado, frustración, desánimo, hostilidad hacia la organización y confusión sobre si la organización les quiere para el rol actual. Es importante no subestimar el hecho que los líderes pueden venir nerviosos a la sesión, independientemente de lo que muestren exteriormente. Esta guía está diseñada para ser un resumen muy detallado de cómo preparar y hacer la Devolución del Perfil 360º del Leadership Circle Profile. A medida que vayas ganando en experiencia, no hay duda que desarrollarás tu propio lenguaje y tu estilo.

Sin embargo, ésta es una guía útil a seguir para iniciarte.

A continuación se propone un orden para la sesión de devolución. A pesar de que este proceso funciona bien, y aconsejamos usarlo para iniciarse en el proceso de devolución, o en el caso de ser nuevo en la entrega de cualquier 360º, ajusta lo que sea necesario a la situación, como harías con cualquier programa de desarrollo.

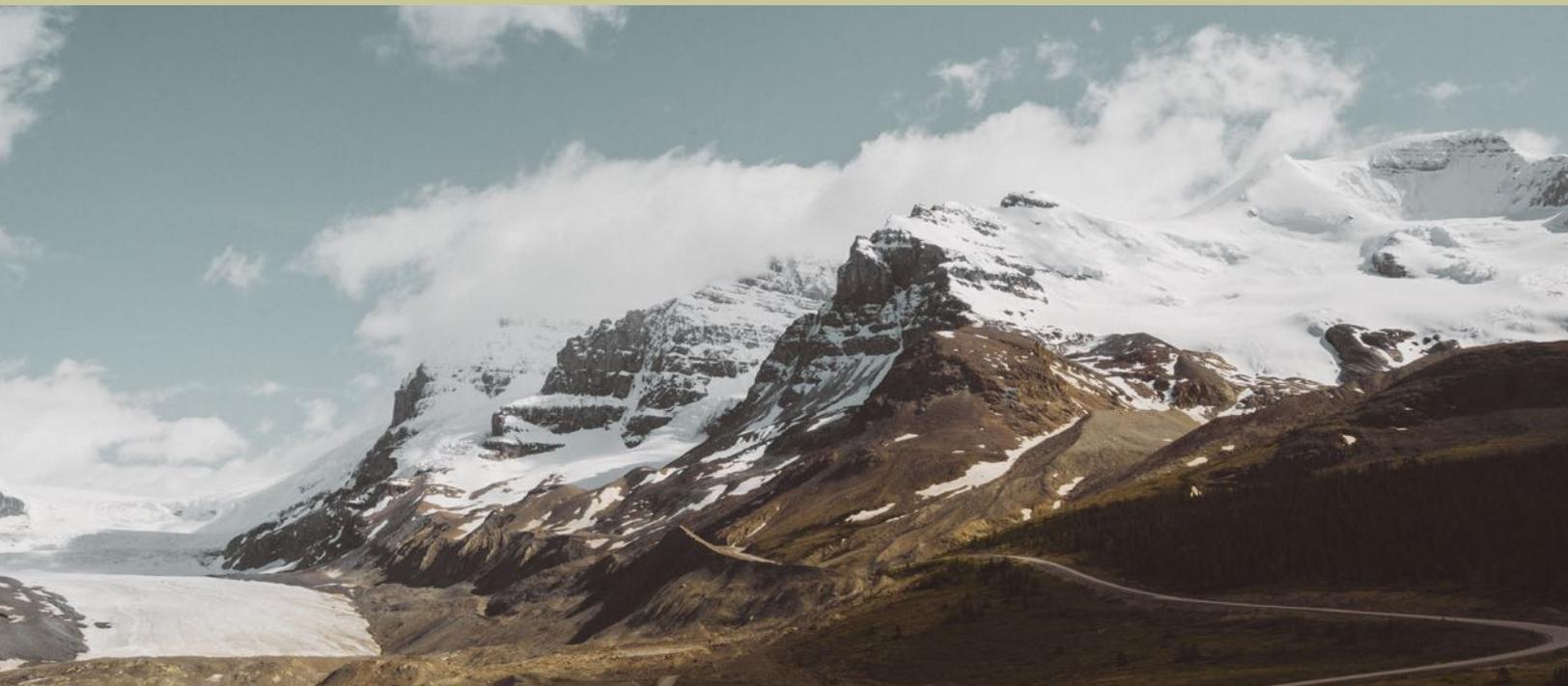
Como dijo Carl Jung, ***“aprende tus teorías bien pero déjalas a un lado cuando trabajes con un ser humano”***

## ¿Qué necesitas para hacer una Devolución estándar?

Antes de una devolución asegúrate que tienes a mano los documentos indicados a continuación.

Si haces una devolución virtual, ten preparados estos documentos con antelación para poder enviarlos a medida que hagas la devolución.

1. Copia del gráfico del cliente, Informe Completo y Datos Resumen en PDF
2. Su Manual de TLC con las descripciones completas de todas las competencias
3. Preguntas de TLC sobre Contexto y Patrones
4. Correlaciones de TLC con la Efectividad del Liderazgo y Desempeño del Negocio
5. Un folleto TLC con ejemplo de perfil



## Trabajo de Preparación a Realizar por el Coach Previo a la Devolución:

- Revisar los comentarios abiertos en las páginas 11, 12 y 13 e identificar y anotar al inicio de página de cada segmento los mensajes clave de cada apartado.
- Copia algunos de los comentarios más relevantes, tanto en fortalezas (en Negro) como las oportunidades (en rojo) en el perfil junto con las dimensiones correspondientes para hacer referencia a ellos de forma fácil durante la devolución.
- Revisa el perfil y el informe detallado y resalta lo siguiente:
  - Grandeza: Área Creativa, cualquier dimensión por encima del percentil 80, 67 y 50 (Emergente).
  - Grandeza: Área Reactiva, cualquier dimensión igual o inferior al percentil 33.
  - Cuatro escalas resumen. ¿Cómo las explicarías?
  - Brechas: Entre la autoevaluación y el promedio de evaluadores, a partir de 25 puntos porcentuales. ¿Dónde es mayor la autoevaluación y dónde es menor?
  - Brechas: Entre autoevaluación y cualquier categoría de evaluadores, a partir de 25 puntos porcentuales.
  - Brechas: ¿Son más comunes estas brechas con alguna categoría en particular?
  - Identifica la dimensión reactiva con la mayor puntuación percentil – ésta es la mayor oportunidad de mejora. Estate preparado para guiarles a través de la descripción detallada en el manual y a mencionar los regalos, además de qué es lo que puede interponerse.

### Elementos útiles para tener en la sala contigo o a mano

1. La carpeta con el informe y tu tarjeta insertada en la portada
2. El folleto para utilizar durante la explicación
3. Una libreta para tomar nota de las preguntas, respuestas o nuevas ideas del líder
4. Una jarra y vasos de agua
5. Un paquete de pañuelos (no es habitual pero en ocasiones los líderes se emocionan en una sesión)
6. Tu agenda para fijar las próximas sesiones
7. La hoja con el Ejercicio “Y entonces/ahora qué”

### ¿Cuanto tiempo debo reservar?

En general, las devoluciones de LCP necesitan el siguiente tiempo:

- Devolución 1: Entre 90 y 120 minutos. Explicación de la evaluación, observaciones iniciales y oportunidades
- Devolución 2: 90 minutos. ¿Qué has visto? ¿En qué te gustaría trabajar explorar? Proceso de generación de Mi Gran Tema (One Big thing) y Plan de Desarrollo de Liderazgo.

### Pautas para el coach sobre la Guía de Devolución Se sugiere seguir este orden de devolución:

1. Presentación y Establecer Rapport (conexión)
2. Preguntas de Contexto y Quién has elegido como Evaluadores – Rol actual
3. Preguntas sobre Patrones y Lecciones aprendidas – Roles anteriores y experiencias vividas
4. Descripción de la estructura del círculo a partir del folleto
5. ¿Cómo crees que saldrá tu perfil?
6. Revisión de las preguntas abiertas en las páginas 11, 12 y 13
7. Revisión de las puntuaciones altas y bajas del círculo interno creativo
8. Revisión de las puntuaciones altas y bajas del círculo interno reactivo
9. Revisión del círculo externo y conversación sobre puntuaciones altas y bajas
10. Revisión de los datos de las páginas 4, 6 y 8. Destaca las brechas mayores de 25 puntos percentiles (Auto vs. Todos)
11. Revisión de los datos de las páginas 4, 6 and 8. Destaca las brechas mayores de 25 puntos percentiles (Auto vs. Categorías)
12. Elige una de las puntuaciones mayores en reactivo y revisa su descripción del manual
13. Revisa las 5 mayores y las 5 menores puntuaciones, Individual y de Evaluadores, “¿qué hay en común?”



## Lenguaje y Expresiones Recomendadas para utilizar en la Fase inicial de Presentación

*Nota al coach: si como coach interno eres nuevo en la devolución de 360º, es útil utilizar estas expresiones hasta que te sientas cómodo con el proceso en general. Más adelante encontrarás de forma natural tu propio estilo y lenguaje.*

- Antes de empezar, me gustaría preguntarte si has tenido experiencia previa con esta evaluación u otras similares” Si ya han tenido una o dos experiencias anteriores, pregunta “¿Qué beneficios o aprendizajes has sacado de las ocasiones anteriores?”
- Es importante tener en cuenta que esta evaluación se basa en fortalezas, por lo que nos enfocaremos en lo positivo y en el potencial que los resultados actuales muestran. Como toda evaluación basada en fortalezas es importante que recuerdes que no hay nada que “debas arreglar”.
- Es importante comentar que no hay ningún 360º que pueda evaluar o describirte al completo como persona y líder. Por esta razón, es siempre útil recoger información adicional que pueda ofrecer un poco de contexto para ayudarnos a interpretar tu perfil, como por ejemplo tiempo que llevas en tu rol, si el contexto es estable o cambiante, a quién has elegido para responder la evaluación.
- Explica el proceso estándar de devolución que utilizarás y sus cinco pasos, y recuérdale que acostumbra a llevar unos 90 minutos:
  1. Empezaremos explorando los aspectos relevantes de tu rol actual y tu historia vital que probablemente te haya influido en el pasado y que posiblemente salga en el perfil de algún modo.
  2. Te explicaré la estructura del perfil usando un informe muestra, no el tuyo, para ayudarte a entender cómo puedes sacar el máximo de información de él y qué información y aprendizajes puedes esperar. Una vez hayas entendido el tipo de información y aprendizaje que puedes obtener, conversaremos sobre lo que esperas que salga en el informe de feedback, tanto en cuanto a fortalezas como a oportunidades de desarrollo, teniendo en cuenta las personas que has elegido para cumplimentar el cuestionario.
  3. Entonces revisaremos y comentaremos tu informe individual que contiene la información en tres formatos:
    - El feedback en formato libre de parte de los evaluadores sobre tus fortalezas y oportunidades de desarrollo;
    - Tu perfil actual y las fortalezas y oportunidades de desarrollo que se observan en él;
    - Y finalmente los datos numéricos, qué categoría de evaluadores te puntúa mejor, cual peor, cuáles son las diferencias más significativas entre tu evaluación y la de tus evaluadores y los mensajes clave que ofrecen los datos.
  4. Para terminar, hablaremos sobre preguntas que tengas, tus aprendizajes y cualquier cosa que pueda ofrecer valor o que necesite reflexión durante un tiempo (O antes de la segunda sesión si procede). Para algunas personas, estas sesiones pueden ser intensas y quizás abrumadoras. Si en algún momento necesitas tomarte un descanso, o un momento para pensar y reflexionar, por favor dímelo.

### ¿Tienes alguna pregunta antes de empezar?

*Durante el inicio de estas conversaciones, intenta hacerte una idea de cuán fácil es para ellos hablar sobre sus retos y logros. Ambos impactarán en cómo se muestren y te darán pistas.*

### Preguntas de Contexto y Selección de Evaluadores Rol actual y Organización

*Nota al coach: Será muy útil para la devolución si puedes obtener al inicio una foto (Máximo 10 minutos) de las experiencias clave, eventos y personas significativas que han conformado los patrones y hábitos de pensamiento del líder, desde tres etapas en su vida.*

*No está diseñado para ser una introspección profunda sino un repaso por encima a tres etapas de mayor influencia para obtener información sobre los patrones y las influencias.*

*Sugerimos usar este lenguaje:*

Antes de entrar en la evaluación y su marco teórico, me interesa entender más sobre quiénes han influido en ti como líder y qué has aprendido en el camino, qué te puede haber influido en tu estilo y en tus comportamientos que puedan mostrarse en el informe de feedback.

- Vamos a empezar comentando tu rol actual. ¿Cuáles son algunas de las cosas que has experimentado en los últimos 1 a 3 años que pueden haber influido en tu liderazgo o en cómo te muestras como líder? Por favor explícame algunas de ellas. ¿Ha habido eventos importantes, circunstancias o personas en la organización o fuera del trabajo en los últimos 2-3 años que puedan haber influido más que otros en tu forma de pensar, tus valores o en tus comportamientos?*
- Si vas atrás a cuando empezaste tu carrera laboral, ¿cuáles crees que han sido algunas de las mayores influencias que has tenido? ¿Qué te ha ayudado a decidir cómo operas y te comportas en el trabajo? ¿Quiénes fueron los líderes que te influyeron entonces?*
- Si vamos un paso hacia atrás, ¿cómo te influyó el ambiente familiar en el que te criaste? Por ejemplo, crecer en un entorno militar te puede haber enseñado el valor de la disciplina, o el hecho de tener que viajar de un país a otro cada vez que tus padres cambiaban de trabajo. Otro ejemplo distinto, haber crecido en una familia de científicos puede haber influido en tu deseo de analizar profundamente toda la información que te llega en el trabajo.*



**Nota para el Coach:** A medida que la persona responde y explora estas preguntas, lo que buscamos es:

- *“¿Cuán fácil es para la persona hablar de sus retos y experiencias?”*
- *¿Están abiertos o cerrados?*
- *¿Qué patrones observas?*
- *¿Todavía están “sujetos” a algunas de esas experiencias o ellos son “objeto” o lo cuentan como hechos?*
- *¿Hay algo que están evitando o de lo que huyen?*

- Me gustaría que me contaras un poco sobre cómo has elegido a tus evaluadores. Puedo ver en el informe que son un total de xx evaluadores:

XX en Jefes  
XX en Pares  
XX en Colaboradores  
XX en Otros

- A medida que describe a sus evaluadores, toma nota de los nombres, roles o cualquier detalle que comparta, en el caso que tú no conozcas a esas personas.
- ¿Por qué los elegiste? Si tienen a alguien en la categoría “Otros” comprueba y entiende quién y por qué han sido elegidos.

### Revisión del Perfil Muestra en el Folleto TLC

Entrega o envía una copia del folleto de TLC con el perfil muestra en las páginas interiores. Utilizaremos este ejemplo para ayudarte a entender la estructura del perfil y los distintos elementos que te pueden ayudar a sacar el máximo del feedback que has recibido.

- Refuerza el hecho que el perfil de muestra no es su perfil. El suyo lo veremos más tarde. Creemos que es mejor explicar la estructura del perfil de una muestra al principio, para que las personas puedan enfocarse en entender la estructura antes de empezar a querer dar sentido a su feedback.
- Refuerza el hecho que ésta es una evaluación basada en fortalezas y que está altamente correlacionada con la efectividad del liderazgo y el desempeño del negocio. De hecho, comparado con todas las evaluaciones en el mercado, ésta es la que tiene mayores correlaciones con la efectividad del liderazgo y el desempeño del negocio, por lo que muchas organizaciones eligen utilizarlo.
- Nos enfocaremos en ayudarte a comprender las fortalezas que tus evaluadores reconocen en ti, además de algunas de las cosas que pueden interponerse en que seas más efectivo/a.
- Esto es lo que se ve en el perfil:
  - Una mitad superior y otra inferior del círculo. La mitad superior se refiere a un conjunto de dimensiones o comportamientos Creativos y la mitad inferior comprende un conjunto de lo que nosotros llamamos dimensiones o comportamientos Reactivos. A medida que las personas evolucionan de jefes a líderes, lo que se espera ver que el área sombreada verde crece hacia la mitad superior y se reduce en la mitad inferior.
  - Lado izquierdo y lado derecho. Tarea y Relación. Esto da una sensación de hasta qué punto los evaluadores creen que el líder se enfoca más en relación o en tarea.
  - Área sombreada y línea gruesa. Autoevaluaciones y puntuaciones de los evaluadores. La línea gruesa oscura muestra tu autoevaluación y tiende a reflejar lo que tú crees que es importante y donde pones énfasis o esfuerzo. La posición de las líneas se determina comparando tus respuestas a las de todas las otras autoevaluaciones.
  - El área sombreada refleja la experiencia que los evaluadores tienen de ti, cómo te muestras con ellos, lo que también se compara con las respuestas del total de la norma de cientos de miles de evaluadores anteriores. Recuerda que se les ha pedido que lean cada afirmación y que luego decidan cuán a menudo eso es cierto sobre ti: Nunca, rara vez, alguna vez, a menudo, siempre.



- A pesar de que las respuestas de todos los evaluadores se podrían expresar en números de la escala entre 1 y 5, es mucho más fácil mantener la perspectiva e interpretar los resultados cuando se pasan a percentiles.
  - Círculo Interno y Círculo Externo. Información resumida e información detallada.
  - Cuatro escalas fuera y alrededor del círculo.
- Explica el círculo interno de Relaciones y las 5 competencias del círculo externo que lo componen.
  - Explica el círculo interno de Logro y las 4 competencias del círculo externo que lo componen.
  - Describe qué es lo que hace que un líder sea extraordinario. Ser un líder extraordinario conlleva que:
    - 3-4 dimensiones de la mitad Creativa estén en percentil 80 o más desde la perspectiva de los evaluadores, lo ideal es que esté repartido por toda la mitad superior, no todo en una sola área.
    - No haya ausencia de autenticidad
    - No haya bloqueos, quiere decir que no haya puntuaciones en las dimensiones Reactivas superiores al percentil 33 desde la perspectiva de los evaluadores. Una cierta “Reactividad” en comportamientos o dimensiones puede ser bueno, pero cuando se sobre utilizan o se alargan en el tiempo, pueden entorpecer y tener un impacto negativo. Por ejemplo, en la dimensión llamada “Perfecto”. Un poco significa que la persona reconoce la importancia de hacer un trabajo de calidad, con lo que se puede considerar esta cualidad como un “don”. Sin embargo, si ejerce demasiada influencia en el estilo operativo de la persona, puede considerársele como un perfeccionista que frena las cosas y casi nunca está satisfecho. Por eso decimos que un uso excesivo de esta dimensión puede interponerse en tu camino.
  - Pídeles que expliquen “¿Qué ves en este perfil de muestra?” y orientalos para que tengan claridad sobre lo que el perfil está diciendo.
  - Explica las cuatro escalas externas al círculo:

*Nota para el coach: A veces es mejor dejar la explicación de las escalas para la devolución del perfil real del líder. Le estamos dando muchísima información sobre el modelo antes y puede que algunos líderes lo encuentren abrumador. Utiliza tu propio juicio para decidir el mejor momento.*

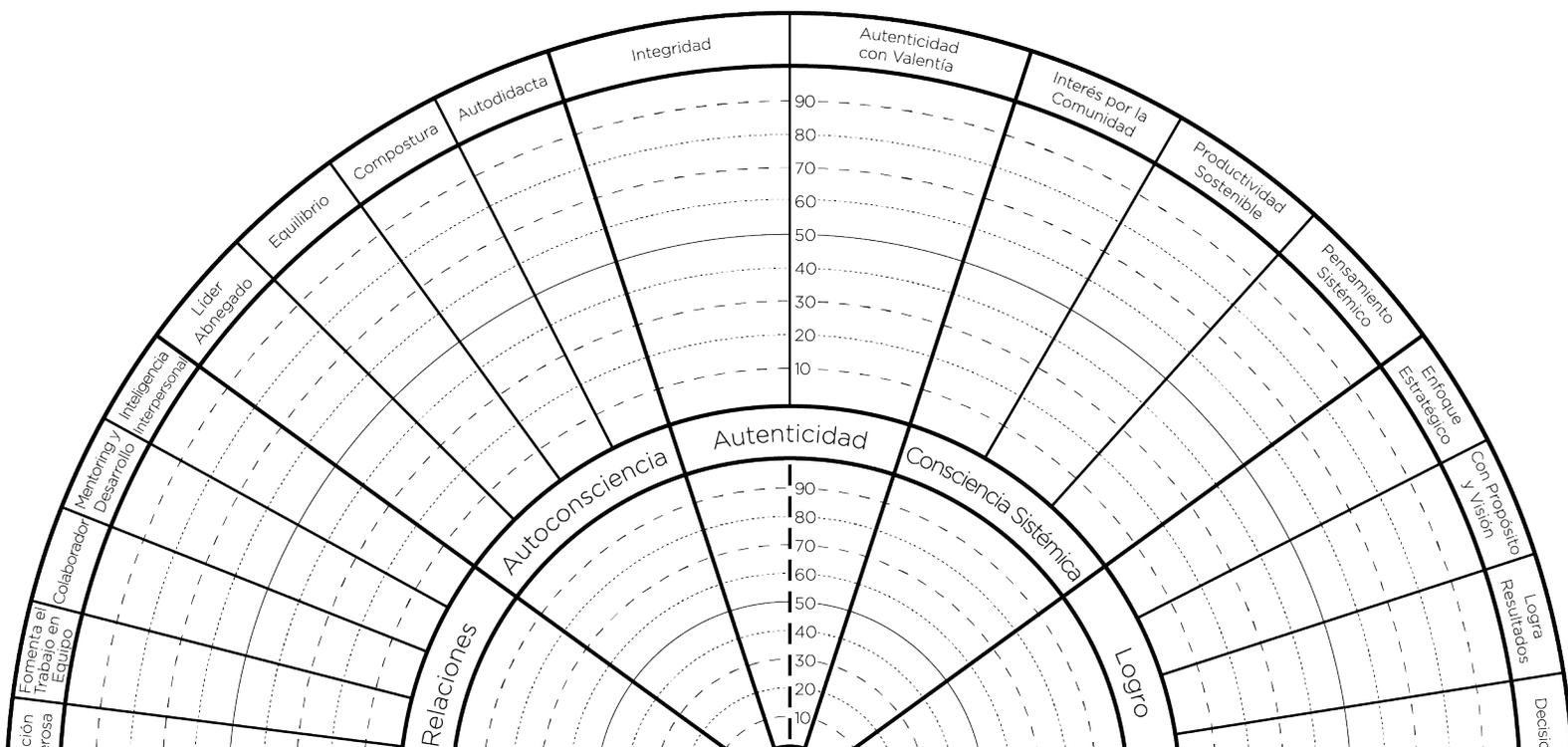
- Equilibrio **Relación - Tarea** (Arriba). Es una medida del equilibrio entre la autoevaluación de Relaciones y Logro (Círculo Interno). Un alto equilibrio significa que hay una puntuación similar dentro del círculo interno para las dos dimensiones. También indica el equilibrio entre las evaluaciones de los evaluadores en Relaciones y Logro (Círculo Interno). Si son similares, el equilibrio es alto y tanto el área sombreada como la línea estarán en la parte derecha de la escala. Si hay poco equilibrio y una puntuación es mayor que la otra, la escala es relativamente baja y el área sombreada o la autoevaluación estarán en el lado izquierdo de la escala.

# DEVOLUCIONES THE LEADERSHIP CIRCLE GUÍA DE COACHING

- **Escala Reactivo - Creativa** (Izquierda) Simplemente indica el peso relativo de las puntuaciones en la mitad superior del modelo, comparado con la mitad inferior. Cuanto mayor es la puntuación, más peso hay en la mitad superior, y más alto el peso relativo de las dimensiones creativas.
- **El Potencial del Liderazgo** (a la derecha) Es una combinación entre las puntuaciones de la Escala Creativa-Reactiva y las puntuaciones de la escala Relación - Tarea. Una persona que utilice su potencial tendrá puntuaciones altas en el creativo y tendrá un equilibrio entre puntuaciones de Relaciones y Logro.
- **Efectividad del Liderazgo** (Abajo) Se basa en las respuestas de los evaluadores a cinco preguntas insertadas junto a las 190 preguntas de la encuesta. Muéstrales la hoja de “Correlaciones” a las cinco preguntas.

1. Estoy satisfecho con la calidad del liderazgo que él/ella provee
2. Él/ella es el tipo de líder en el que otros deberían aspirar a convertirse
3. Él/ella es un ejemplo del líder ideal
4. Su liderazgo ayuda a su organización a progresar
5. En general, él/ella provee un liderazgo muy efectivo.

## CREATIVA





## ¿Qué esperas ver?:

### *Lenguaje que sugerimos*

Ahora que tienes una mayor comprensión de la estructura de la evaluación, ¿qué esperas que resalte o muestre el feedback de tus evaluadores? ¿Cuáles crees que serán las fortalezas que resalten y cuáles crees que pueden ser algunas áreas de desarrollo que puedan sugerir?

- ¿Esperas que salga más creativo o más reactivo?
- ¿Crees que te muestras más orientado a relaciones y a las personas o más a la tarea?
- ¿Crees que tu autoevaluación se corresponderá con la de los evaluadores o será distinta?
- Una vez hayan finalizado de responder a las preguntas, resume lo que esperan “O sea que lo que podemos esperar son puntuaciones relativamente altas en... y relativamente bajas en...”
- Muy bien, pues veámoslo. Te acabo de enviar tu informe LCP de 16-páginas. Quiero que nos centremos en las preguntas abiertas primero, antes de ver el resumen del perfil. Así que por favor abre el informe que te he enviado por la página 11 donde está el feedback para las preguntas abiertas.
- Si ésta es una llamada virtual, puedes enviarles el informe LCP en este momento.
- Por favor tómate un momento para leer los comentarios sobre las fortalezas en la página 11.
- En este punto deja que el líder lea los comentarios hasta el final. Esto acostumbra a llevarles unos pocos minutos. Cuando hayan acabado, vuelve a la página 11 (fortalezas). El objetivo de esta sección es llevar al líder a reflexionar sobre lo que se llevan de los comentarios de este apartado. Esto también permite ver los patrones en los comentarios que puedan salir del gráfico.

### *Recomendaciones*

- ¿Qué te queda de estos comentarios? ¿Qué te llama la atención? ¿Qué te gusta de lo que lees? ¿Ha habido sorpresas?
  - Reconoce que hay algunos comentarios muy amables.
  - ¿Cómo se compara con lo que esperabas encontrar?
- A continuación hagamos lo mismo con las oportunidades de desarrollo identificadas por los evaluadores en las siguientes páginas. Una vez más ¿Qué te llama la atención? ¿Qué esperabas? ¿Hay sorpresas?
- Ahora vayamos a la página 13 para los comentarios adicionales. ¿Qué te llama la atención? ¿Hay alguna sorpresa?
- Antes de ver el perfil, ¿cuáles son algunos de los patrones o temas que puedes extraer de estos comentarios? Asegúrate que como coach tienes preparadas y claras las observaciones de los 2-3 temas en cada categoría, en caso que ellos duden en este punto.

### Su Perfil Personal TLC - Gráfico

Ir a su gráfico.

Pídele al líder que se centre primero en el círculo interno (primero la mitad creativa y luego la mitad reactiva) antes de saltar al círculo externo.

Empieza preguntándole qué es lo que observa en el gráfico. Pídele que describa en términos literales (“el área sombreada está en percentil 55 aquí y en percentil 34 allí, lo que difiere de mi autoevaluación”).

En este punto cada devolución es única y no hay una única manera de avanzar. Pero generalmente necesitarás una serie de preguntas que provoquen su aprendizaje y comprensión, como por ejemplo:

- ¿Hay más área sombreada en la mitad superior o en la mitad inferior?
- ¿Hay más área sombreada en el lado izquierdo - Relaciones - o en el derecho - Tarea?
- ¿Cómo están de alineadas tus puntuaciones con las de los evaluadores?
- ¿Qué es lo que sacas de todo esto?

Como coach, puede que necesites explicar algunos de los patrones para ayudarlo a entender el gráfico y a sacar conclusiones de los comentarios leídos en la sección anterior.

- Explica que acostumbramos a revisar los perfiles en tres pasos
- **Fortalezas: Exploramos cuatro tipos de fortalezas:**
  - Las fortalezas excepcionales que ya muestras (Competencias Creativas en percentil >80)
  - Fortalezas emergentes (Competencias Creativas en percentil > 67)
  - Fortalezas en el reactivo (Competencias Reactivas en percentil < 33)
  - Las fortalezas que se pueden ver en cualquiera de las Escalas Resumen (Puntuaciones > 67% u 80%)
- **Brechas: Te ayudamos a identificar dónde hay diferencias entre tu autoevaluación y la de los demás.** Creemos que una brecha es significativa cuando existe una diferencia mayor a 25 puntos percentiles.

Estas brechas pueden deberse a muchas cosas:

- Eventos recientes
- Diferencias en percepción o expectativas
- Puede que un grupo de evaluadores no te conozca tanto o experimente tu liderazgo de forma distinta a los demás
- Mi objetivo es ayudarte primero a entender la naturaleza de la brecha.
  - ◆ ¿Tu autoevaluación es más alta o más baja?
  - ◆ ¿Está relacionado con una competencia Creativa o tendencia Reactiva?
  - ◆ ¿Es el resultado de todos los evaluadores o de un grupo en particular?
- Una vez sabemos esto, podemos hablar de qué puede generar esta diferencia.



- **Dones:** Es muy importante recordar que tanto en el creativo como en el reactivo hay dones y cosas positivas. Por ejemplo, cada una de las dimensiones reactivas tiene un impacto positivo y constructivo cuando se usa en moderación. Cuando hablamos de moderación, nos referimos a puntuaciones en percentil de 33 o menos. (Ofrecer un ejemplo de una que tenga por debajo de percentil 33).

La diferencia clave entre dimensiones creativas y reactivas es que no puedes “sobre utilizar” ninguna de las creativas. Sin embargo, existe el riesgo si utilizar en exceso o estiras demasiado cualquiera de las competencias reactivas haya un impacto negativo. Es probable que se interponga en tu camino y se convierta en un obstáculo para lograr ser el mejor líder que puedes llegar a ser.

Vamos a revisar donde tienes competencias reactivas con puntuaciones superiores a percentil 33 y vamos a ver si podemos entender el potencial efecto negativo de sobre utilizarlas y cuando pueden convertirse en una desventaja:

- Recuérdale que lea las preguntas para cada dimensión, así como las descripciones del manual
- Pregúntale ¿Cuándo crees que puede interponerse en tu camino o cuando puede llegar a ser una desventaja?
- Pregunta ¿Si pudieras reducir una de estas competencias, qué te aportaría?
- Si tiene una puntuación excepcionalmente baja en las tendencias reactivas, <percentil 10, puede ser que haya una “sombra” ahí. Pregúntale ¿”Cómo te sientes ante las personas que son Perfeccionistas, arrogantes o pasivas?” Le puedes entonces recordar que hay un regalo en cada una de ellas cuando se utilizan con mesura.

### **Uso de la Sección de Datos en las páginas 2-10**

Para finalizar, guía al líder a las páginas 2-10 del informe para que entienda estos datos. En este punto la mayoría de líderes están casi al límite de información que pueden valorar, por lo que no es inusual hacer un repaso por encima. En la página 10 las dos columnas contiguas son un buen ejemplo de la intención que tienen como comparada con su marca como líder. A la mayoría de líderes les gusta esta metáfora y entienden su importancia.

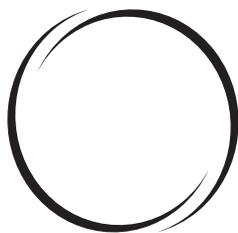
Antes de finalizar la sesión apunta hacia la guía de interpretación como una fuente útil de aprendizaje. Si quieres, puedes mostrarle brevemente como está diseñado el manual y cómo lo pueden utilizar para ayudarles a pasar de la conciencia a la acción.

Antes de terminar, comprueba qué les ha parecido la sesión, cómo se sienten y su nivel de comprensión. Si ésta forma parte de una devolución en dos fases, confirma la fecha de la próxima sesión.

## CONTACTO

Rosario Domínguez  
Comunidad y Servicio al Cliente  
t.: +34 931 003 654  
rosario@theleadershipcircle.es

[www.theleadershipcircle.es](http://www.theleadershipcircle.es)



The Leadership Circle®