



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

EVOLUCIONANDO LA
PRÁCTICA CONSCIENTE
DEL LIDERAZGO

LEADERSHIP
CIRCLE[®]



CONTENIDOS

Base Teórica	4
Etapas de Desarrollo	6
Etapas de Desarrollo en Adultos	7
Dos estructuras mentales: Creativa & Reactiva	12
Escalas de Resumen, Escala de Efectividad de Liderazgo & Correlaciones	18
Percentiles y Puntuaciones Brutas	22
Dinámicas: Vecinos y Opuestos	25
Trabajo en el Mat: Regalos y Costes	28
Suposiciones internas	29
Validez e Investigación	32
Debrief del LCP	33
Etapas del Debrief	34
Etapas del Debrief de un Retake	35
Brochure LCP	36
De creativo a integral: Informado por la Unidad	40
El Viaje de Desarrollo	41
Manager Edition	45



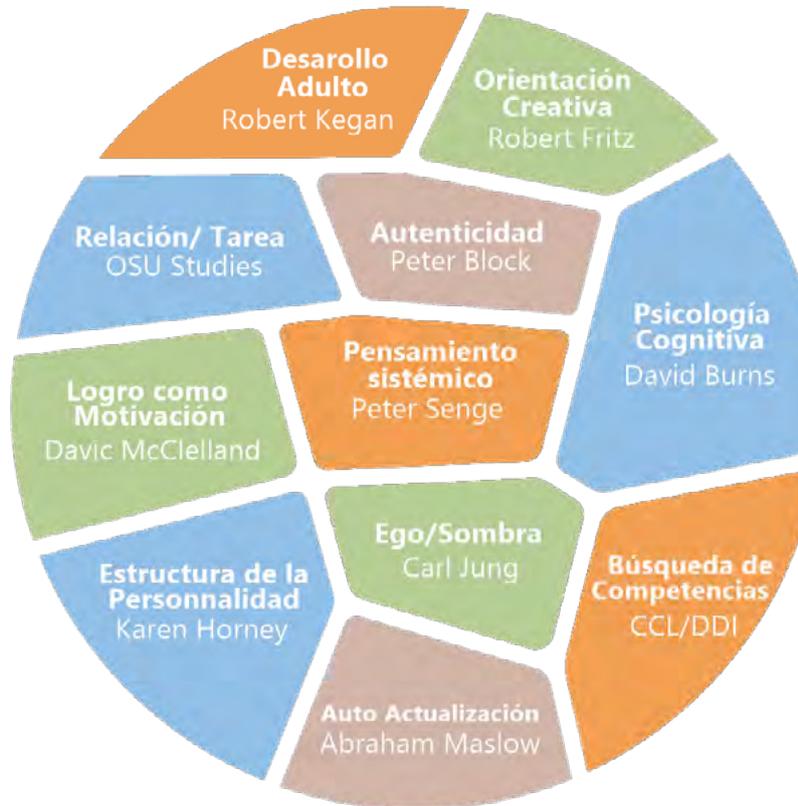
Retakes del Perfil a lo largo del tiempo y Perfil de grupo agregado	46
Collective Leadership Assessment	48
Ejemplo LCP Director Ejecutivo	49
Ejemplo LCP Director Financiero	50
Ejemplo LCP Director de Operaciones	51
Ejemplo LCP VP de Ventas	52
Ejemplo LCP Sue Smith	53
Ejemplo LCP Senior Management Team	54
Ejemplo LCP Linda 2008	55
Ejemplo LCP Linda 2010	56
Ejemplo LCP Mike 2008	57
Ejemplo LCP Mike 2010	58
3 Etapas de desarrollo de los adultos	59
Desarrollo del Reactivo al Creativo	60
Correlación con la escala de Efectividad de Liderazgo	61

NUESTRO PROPÓSITO

Existimos para evolucionar la práctica consciente del liderazgo, para servir al planeta y para nuestro despertar colectivo a nuestra unidad inherente.



BASE TEÓRICA



BASE TEÓRICA

Las Orientaciones Creativa y Reactiva: Fritz, Senge, and Kiefer

- Psicología Cognitiva - Terapia Emotiva Racional: Burns, Ellis
- Visión; dependencia y ambición; textos políticos : Peter Block

Estructura del carácter: Karen Horney (movimiento a favor, movimiento en contra, alejamiento)

- Eneagrama - 9 tipos distintos de personalidad cada uno organizado por un engaño principal
- Ego/Sombra: Carl Jung
- Psicoterapia corporal/psicología somática : Riech, Kurtz, Lowen, Pirrakos

Marco de las Etapas de Desarrollo: Kohlberg, Kegan, Wilber, Torbert, Cook-Greuter

- Los 3 paradigmas de Covey (Dependiente, Independiente, Interdependiente)

Literatura mística proveniente de muchas tradiciones

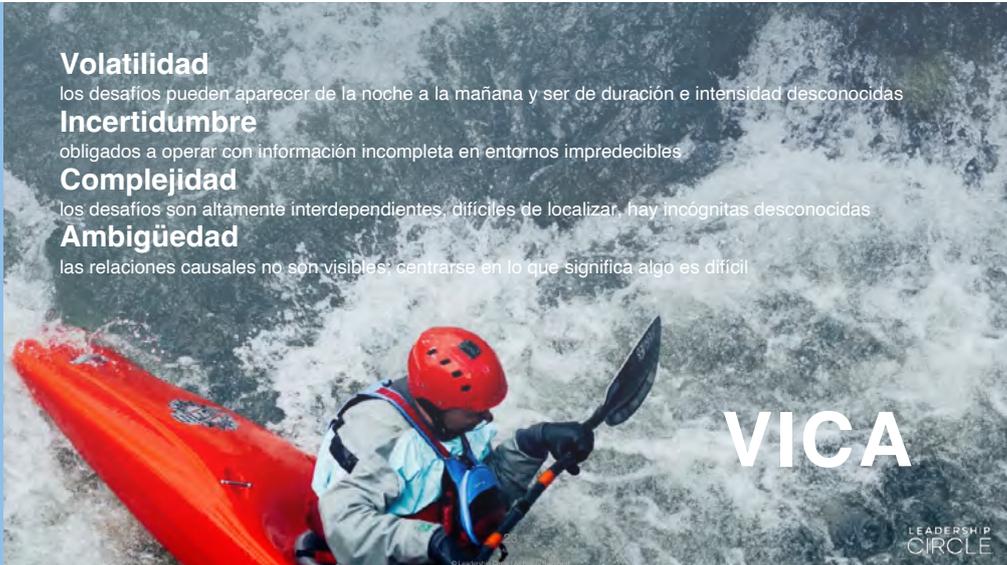
Literatura sobre liderazgo e Investigación sobre competencias



NOTAS



ETAPAS DE DESARROLLO



Volatilidad

los desafíos pueden aparecer de la noche a la mañana y ser de duración e intensidad desconocidas

Incertidumbre

obligados a operar con información incompleta en entornos impredecibles

Complejidad

los desafíos son altamente interdependientes, difíciles de localizar, hay incógnitas desconocidas

Ambigüedad

las relaciones causales no son visibles; centrarse en lo que significa algo es difícil

“La razón por la cual existe la consciencia, y por lo que urge ampliar y profundizar en ella, es sencilla, sin consciencia las cosas irían peor.”

Carl Jung

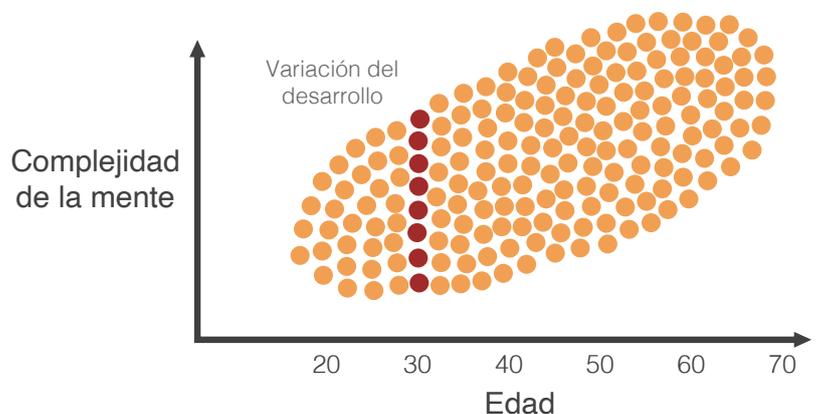
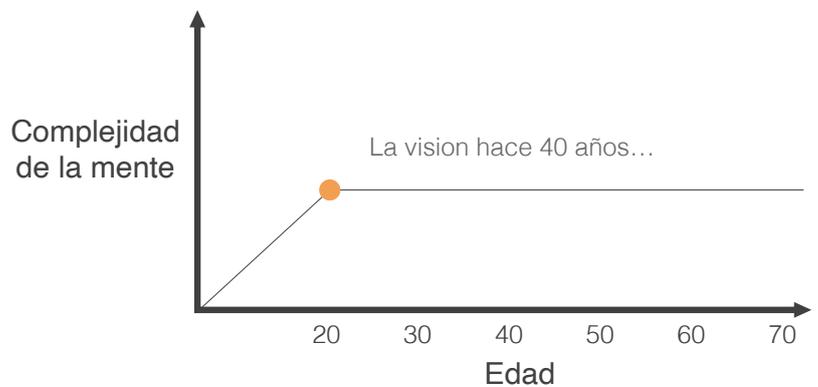
EDAD Y COMPLEJIDAD DE LA MENTE

EL DESAJUSTE

“Cuando vivimos el mundo como algo “demasiado complejo” no estamos simplemente viviendo la complejidad del mundo. Estamos viviendo el desajuste existente entre la complejidad del mundo y la nuestra en ese momento.

Existen sólo dos formas lógicas de remediar este desajuste - reducir la complejidad del mundo o incrementar la nuestra”

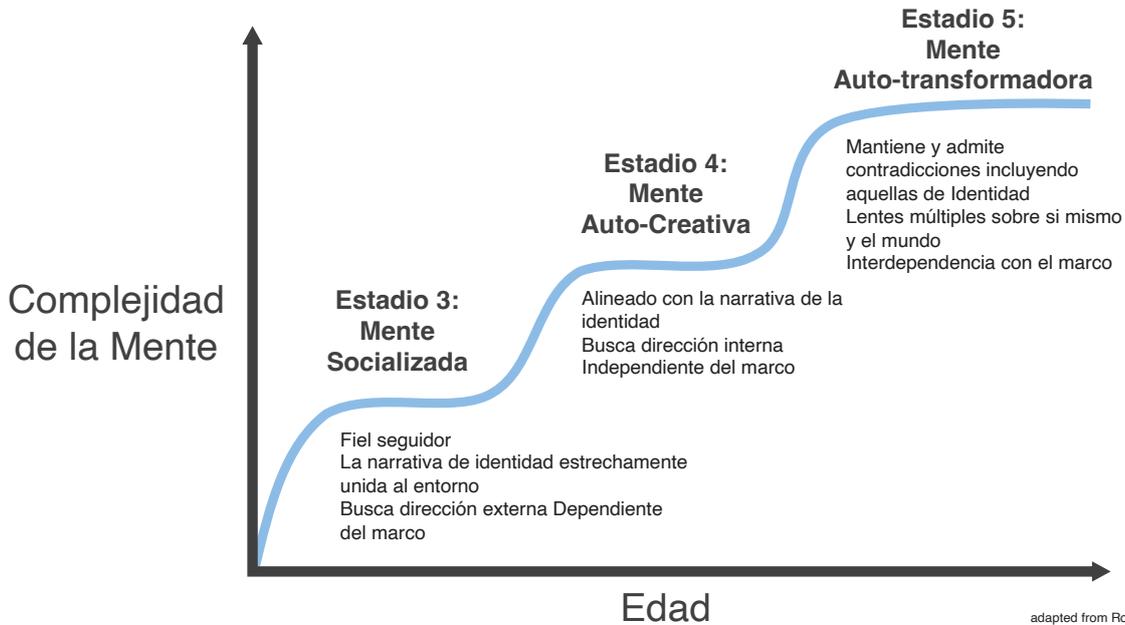
Robert Kegan & Lisa Lahey





LA TRAYECTORIA DEL DESARROLLO EN ADULTOS

La Trayectoria del Desarrollo en Adultos - Kegan



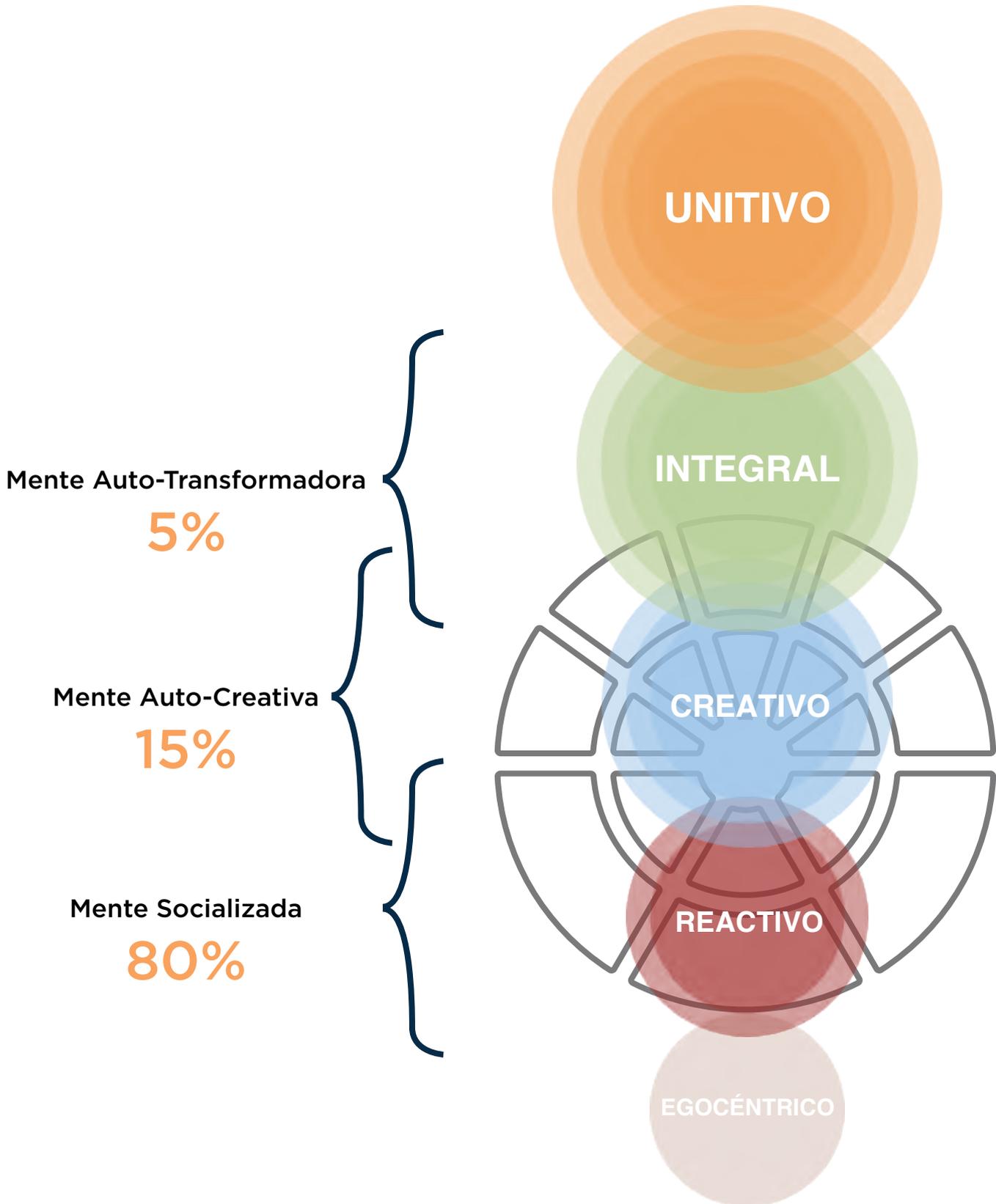
adapted from Robert Kegan & Lisa Lahey – [Immunity to Change](#)

NOTAS



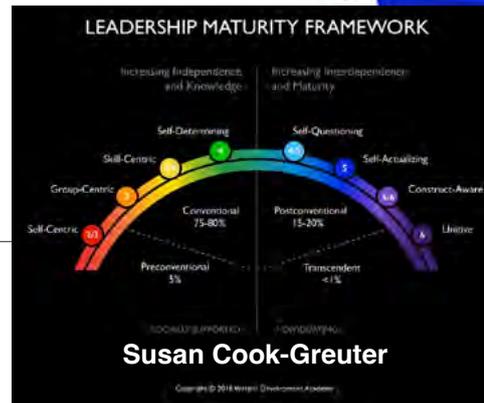
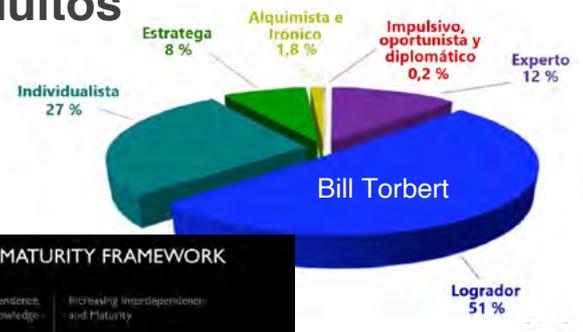
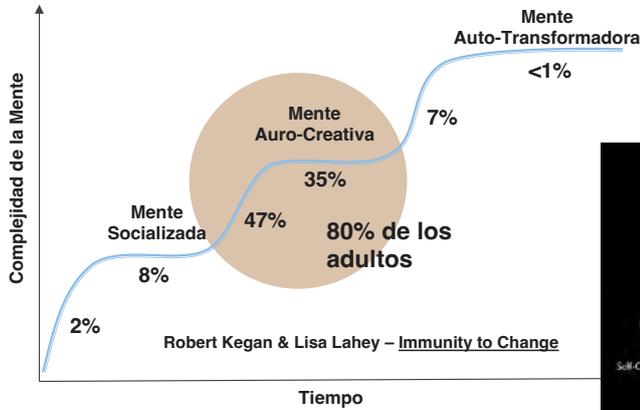
LIDERAZGO REACTIVO Y CREATIVO

Alineado con Etapas de Desarrollo en Adultos





Porcentajes del Desarrollo en Adultos

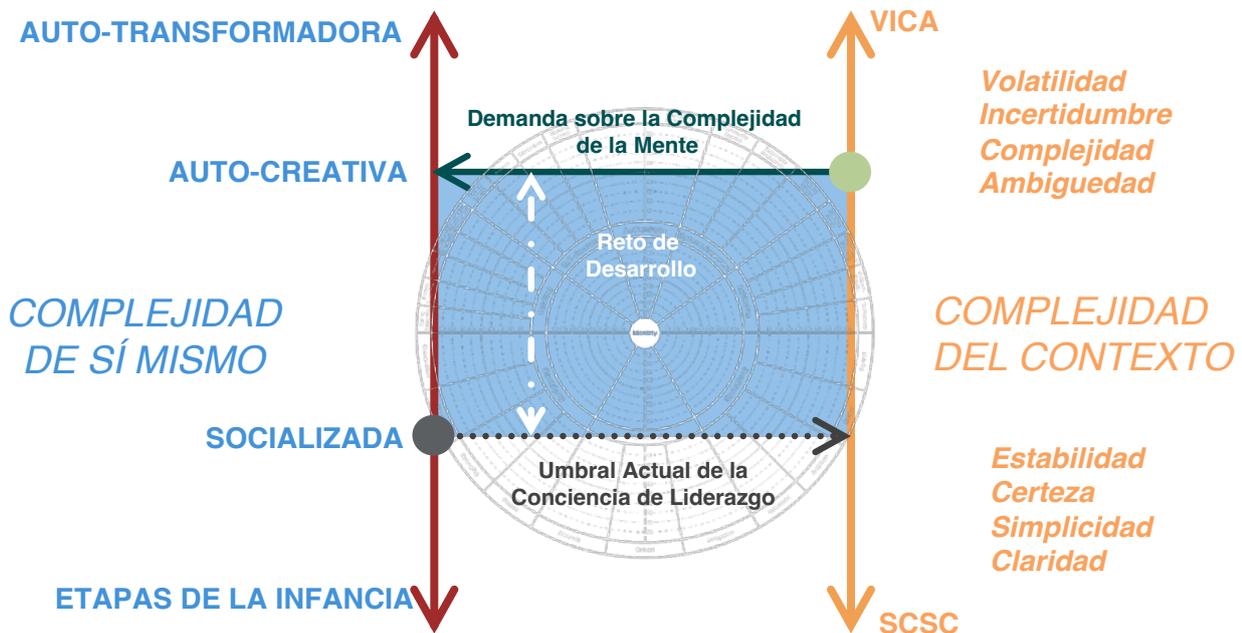


Qué Crece en cada Etapa de la Conciencia?

- Nuestra capacidad de tomar perspectiva sobre el "yo" y el mundo
- La sofisticación de nuestras interfaces con el mundo(s)
- Nuestra eficacia en la complejidad



The Leadership Circle 360 – Abrelatas de Desarrollo



LIDERAZGO:

Desarrollar el yo en las circunstancias para crear resultados que importen

¿QUÉ YO?

NOTAS



EXPLICACIÓN DEL MARCO

Mitad superior/ mitad inferior

- **Mitad superior: Competencias Creativas.** Están relacionadas con la Efectividad del Liderazgo y el Desempeño de Negocio. Un liderazgo que libera energía y rendimiento.
- **Mitad inferior: Fortalezas expresadas reactivamente.** 11 Estrategias reactivas a las que recurrimos por defecto bajo presión. Aunque nos hayan sido útiles, actualmente nos limitan ya están asociadas con ciertos lastres. Impactan negativamente en las competencias creativas.

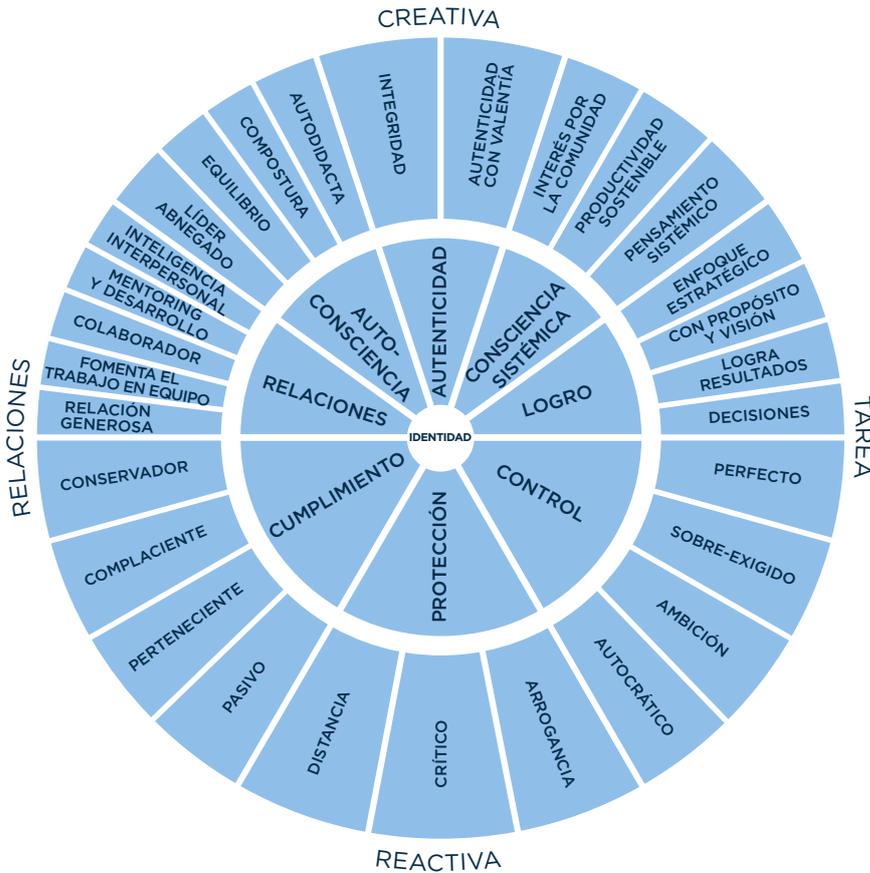
Tarea y Relación

Círculo interno resume el círculo externo

Puntuaciones de la autoevaluación y de los evaluadores

Percentiles

Escalas de Resumen

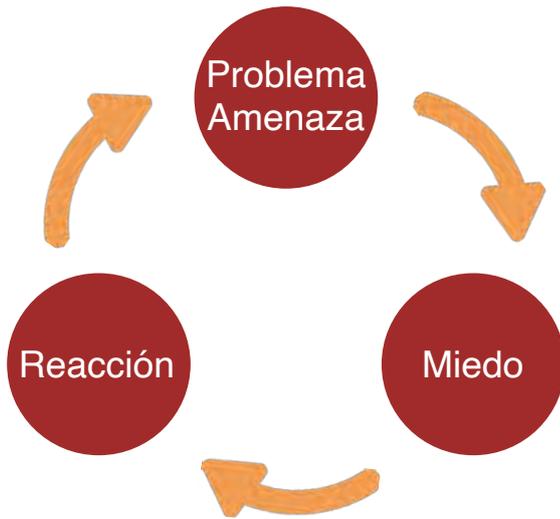


NOTAS

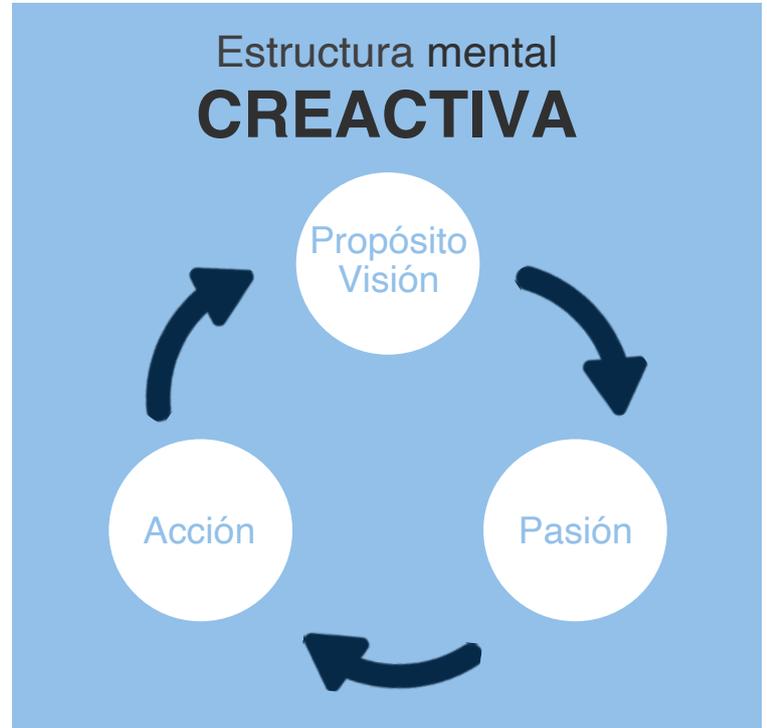


ESTRUCTURA MENTAL: CREACTIVA Y REACTIVA

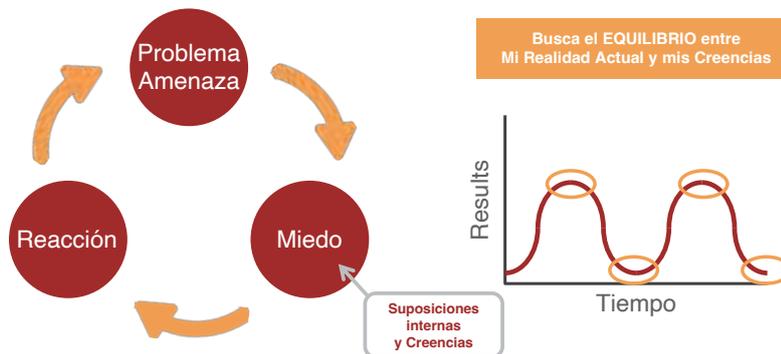
Estructura mental **REACTIVA**

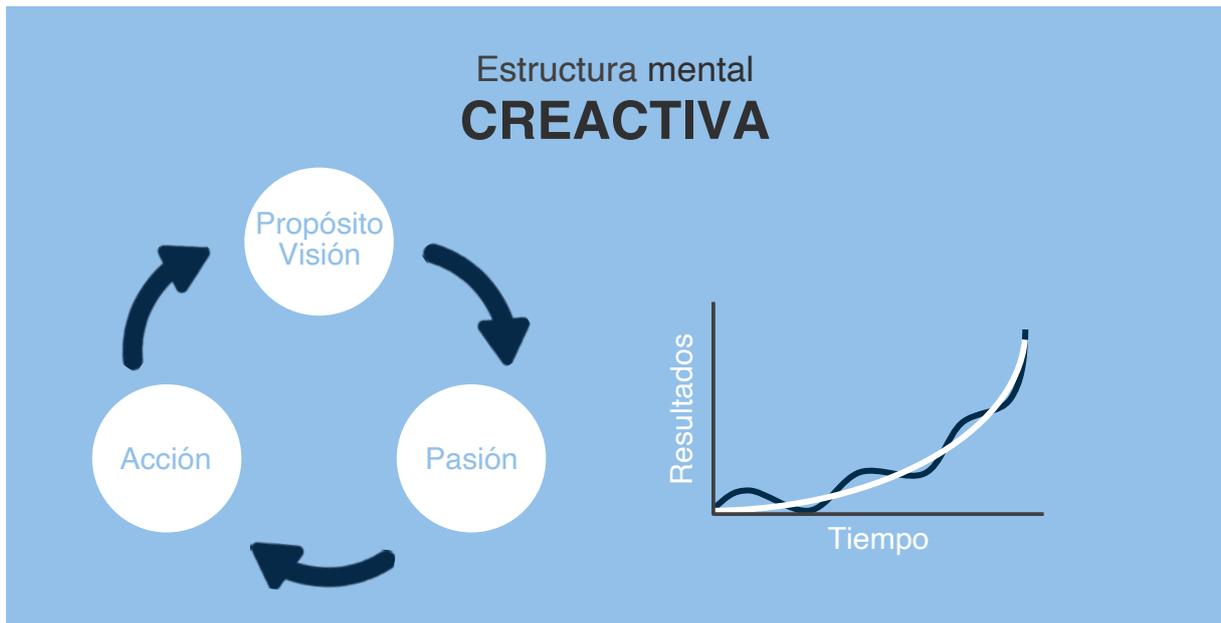


Estructura mental **CREACTIVA**

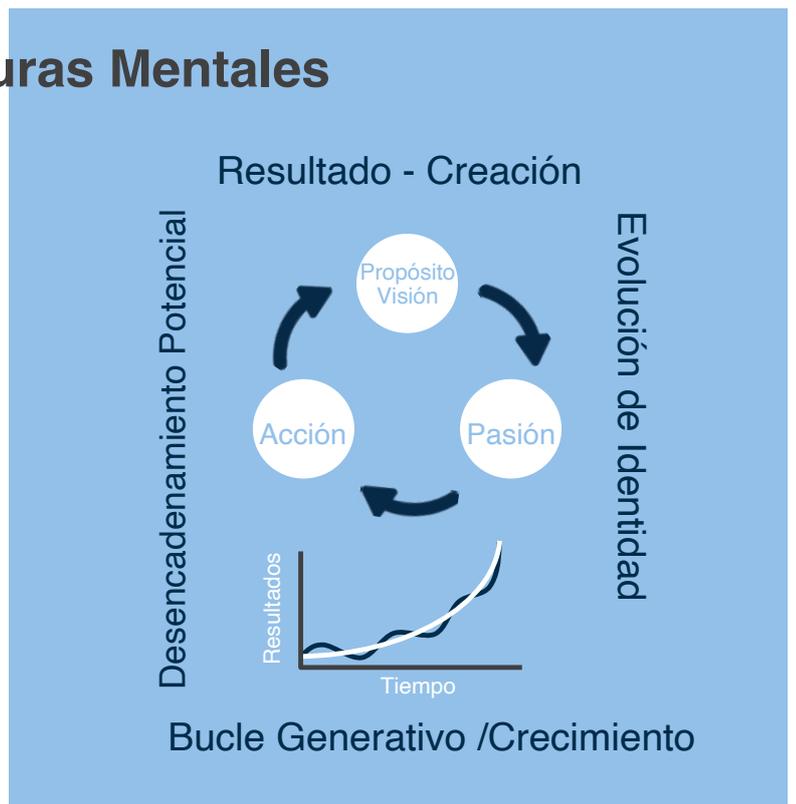
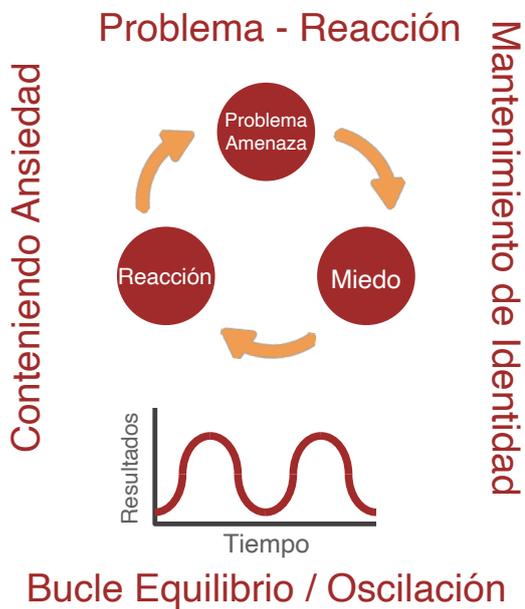


Estructura mental **REACTIVA**





Dos Estructuras Mentales





Cumplimiento

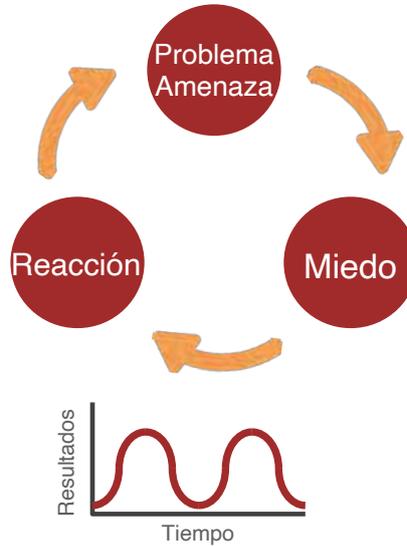
Problema: Las ventas están bajando
Solución: Construir una estrategia

La gente está rechazando la estrategia que yo propuse. Algunos están realmente en desacuerdo.

La estrategia se diluye o se abandona. La gente pasa a otras cosas, la atención se aleja de mí, el conflicto se disipa.

Me retiro de la estrategia, apaciguando a los individuos con compromiso. Señalar a los demás que no me mantendré firme o que me echaré atrás.

Me digo a mí mismo que debería aprender a escoger mis batallas. Me pregunto por qué ciertas personas son tan difíciles de tratar.



Estoy cada vez más ansioso. La gente está empezando a no gustarme. Hay mucha tensión en las reuniones.

La armonía regresa, me siento más tranquilo y conectado con los demás. Me siento más como yo mismo otra vez.

Cumplimiento

Problema: Las ventas siguen bajando
Solución: Construir una estrategia

Necesito crear una estrategia, pero no me fue muy bien la última vez que lo intenté.

Las conversaciones dan vueltas y vueltas, no se toman ninguna decisiones, el progreso se detiene. Sin una estrategia nos quedamos en la táctica.

Resucito mi estrategia, pero esta vez involucro en exceso a todas las partes interesadas: busco la opinión de todos los que puedan tener una.

Eso de la estrategia iba a ser arriesgado, es mejor seguir con lo probado.



Me temo que esto no va a salir bien; no tengo mucha credibilidad. No le voy a gustar a la gente ni me van a respetar. Tengo que tener mucho cuidado.

Nadie ha tenido que sacrificar nada, el conflicto se ha disipado. Me siento aliviado.



Protección (con Poder Posicional)

Problema: Las ventas están bajando
Solución: Construir una estrategia

La gente está rechazando la estrategia que yo propuse. Algunos están realmente en desacuerdo.
La estrategia se diluye o se abandona. La gente pasa a otras cosas, la atención se aleja de mí, el conflicto se disipa.

Me retiro de la estrategia, apaciguando a los individuos con compromiso. Señalar a los demás que no me mantendré firme o que me echaré atrás.

Me digo a mí mismo que debería aprender a escoger mis batallas. Me pregunto por qué ciertas personas son tan difíciles de tratar.



Estoy cada vez más ansioso. La gente está empezando a no gustarme. Hay mucha tensión en las reuniones.

La armonía regresa, me siento más tranquilo y conectado con los demás. Me siento más como yo mismo otra vez.

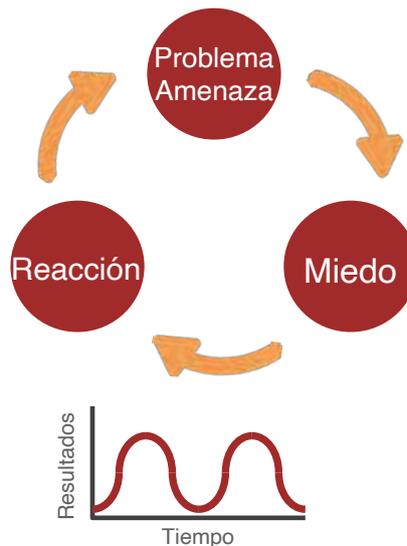
Protección (sin Poder Posicional)

Problema: Las ventas están bajando
Solución: Construir una estrategia

La gente está rechazando la estrategia que yo propuse. Algunos están realmente en desacuerdo.
Mi estrategia se abandona. La organización sigue adelante con otros planes. Mis ideas son olvidadas o co-optadas por otros.

Como mi pelota y me voy a casa, me retiro del campo pero continúo mi conversación interna que refuerza lo correcto de mis ideas y lo incorrecto de las de los demás.

La estrategia que adoptaron es una idiotez y nunca va a funcionar. Es totalmente enloquecedora, pero realmente voy a disfrutar viendo cómo fracasa.



Estoy cada vez más agitado. La gente está desafiando mis planes (mi inteligencia) como si no hubiera pensado en todo esto.

Me conformo con una resignación ya conocida. La situación es molesta pero muy predecible. De todos modos, no me importa.



Control

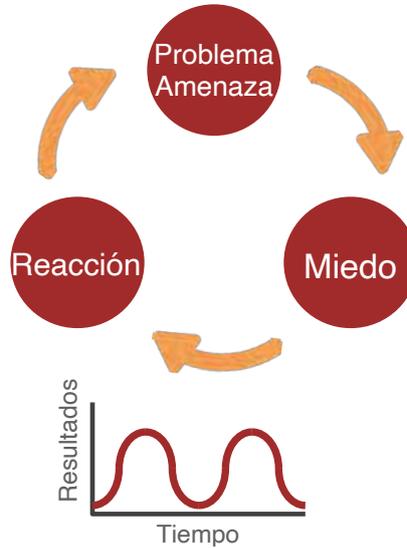
Problema: Las ventas están bajando
Solución: Construir una estrategia

La gente está rechazando la estrategia que yo propuse. Algunos están realmente en desacuerdo.

Mi estrategia se adopta. Todos están exhaustos y la mayoría de la gente finalmente se rinde ante mi intensidad y perseverancia.

Redoblo mis esfuerzos, pongo más energía en convencer a los demás de que aquí es donde nos dirigimos. Juego rápido y suelto con los hechos y desgasto a la gente.

No hay nada que no pueda ser resuelto con energía y agallas. Es una pena que algunas personas tengan que ser arrastradas.

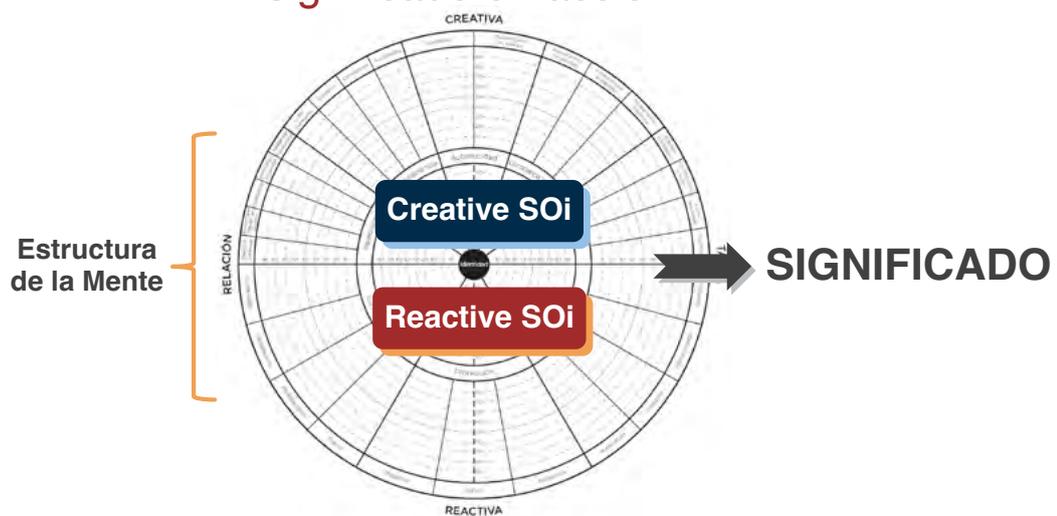


Estoy cada vez más frustrado. La gente no reconoce lo duro que he trabajado para que esto ocurra.

Por fin nos estamos movilizando, así que me siento bastante bien. Sólo tenía que empujar y hacer que ocurriera.

El Significado de la fabricación y nuestros sistemas Operativos Internos

¿Cuál es nuestra capacidad para presenciar este significado en acción?



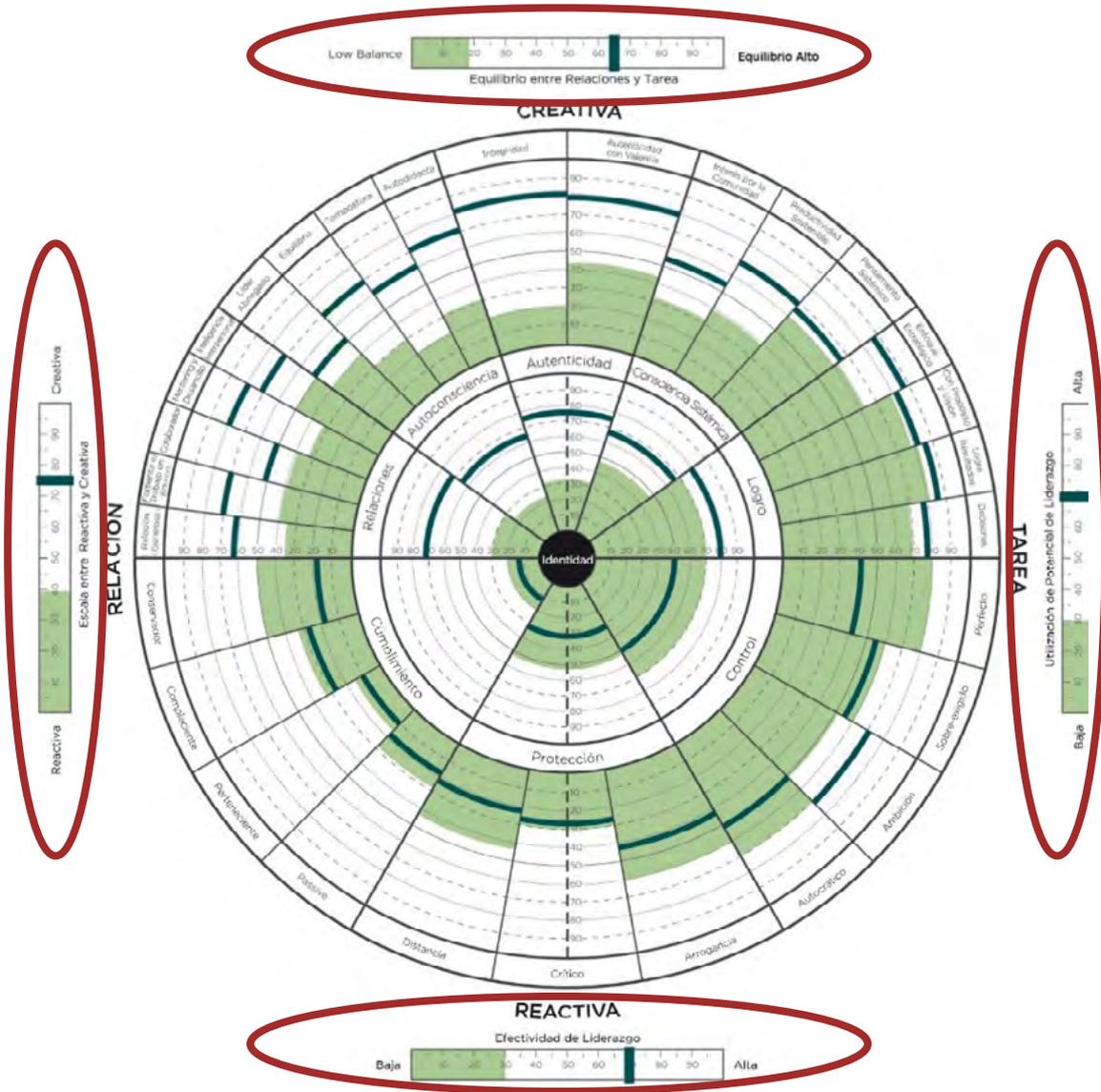
NOTAS



ESCALAS DE RESUMEN, ESCALA DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO & CORRELACIONES

EQUILIBRIO RELACIÓN - TAREA

ESCALA REACTIVACREATIVA

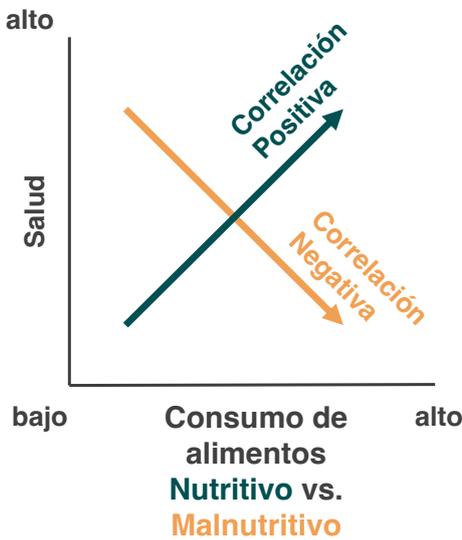


UTILIZACIÓN DEL POTENCIAL DE LIDERAZGO

EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO



Correlaciones



R = la relación entre 2 variables.

- Es decir, cuánto del movimiento de una variable se describe por el movimiento de la otra.
- Puede tener una correlación positiva o negativa
- No son casualidad

Rsq = el grado en que los datos se agrupan estrechamente en torno a la línea de ajuste óptimo.

Un Rsq alto significa que los datos no varían mucho y se agrupan estrechamente alrededor de la línea de ajuste óptimo.

Puntuaciones R

.2 = débil

.3 = inicio de la tendencia

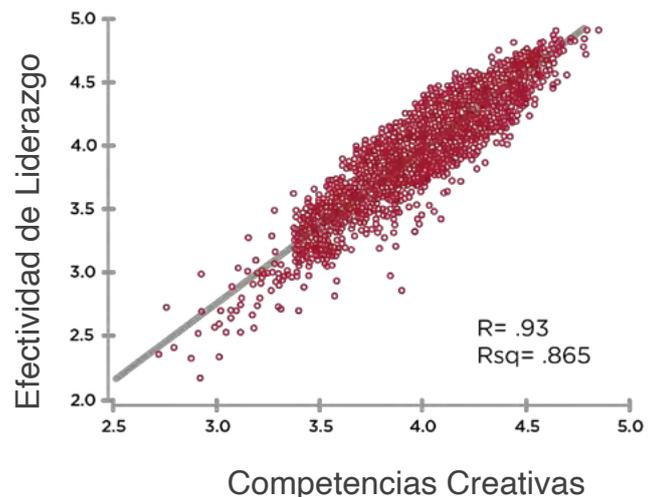
.4 = moderada, empezando a ser significativa

.6 = fuerte

.8+ = muy fuerte

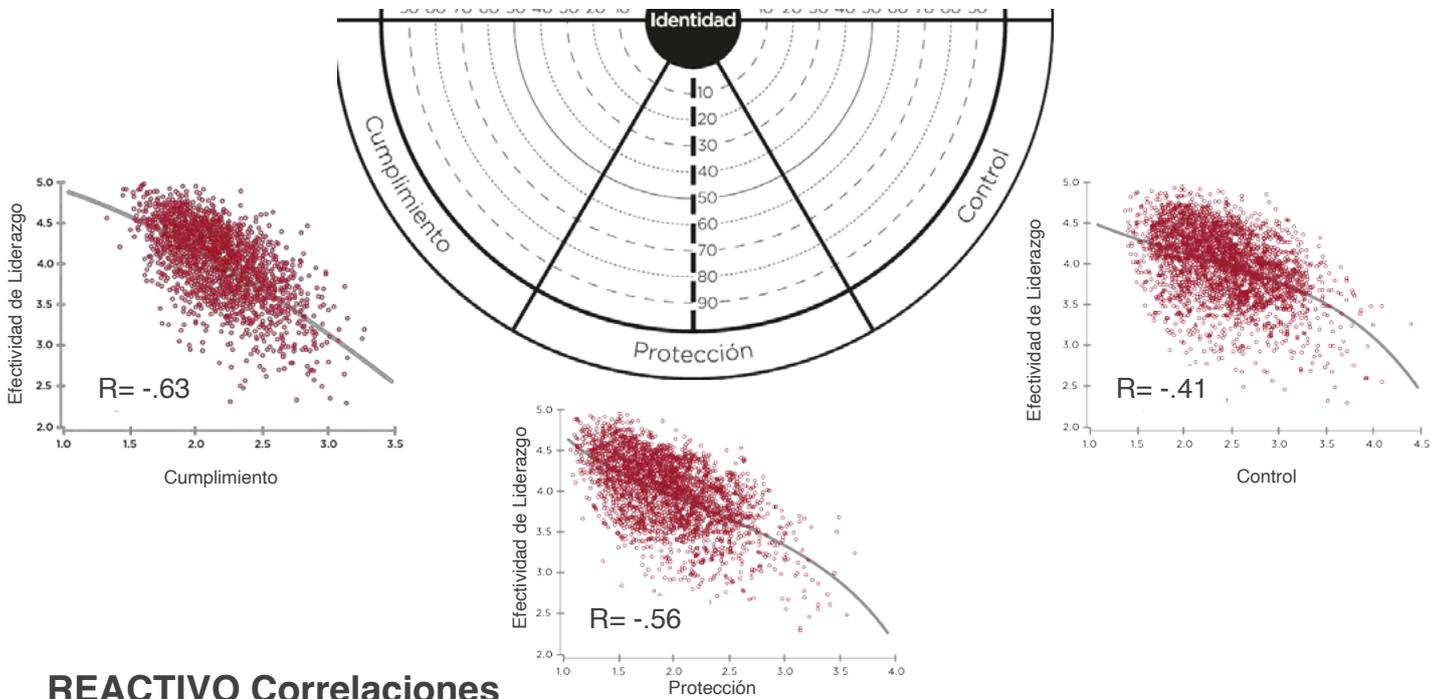
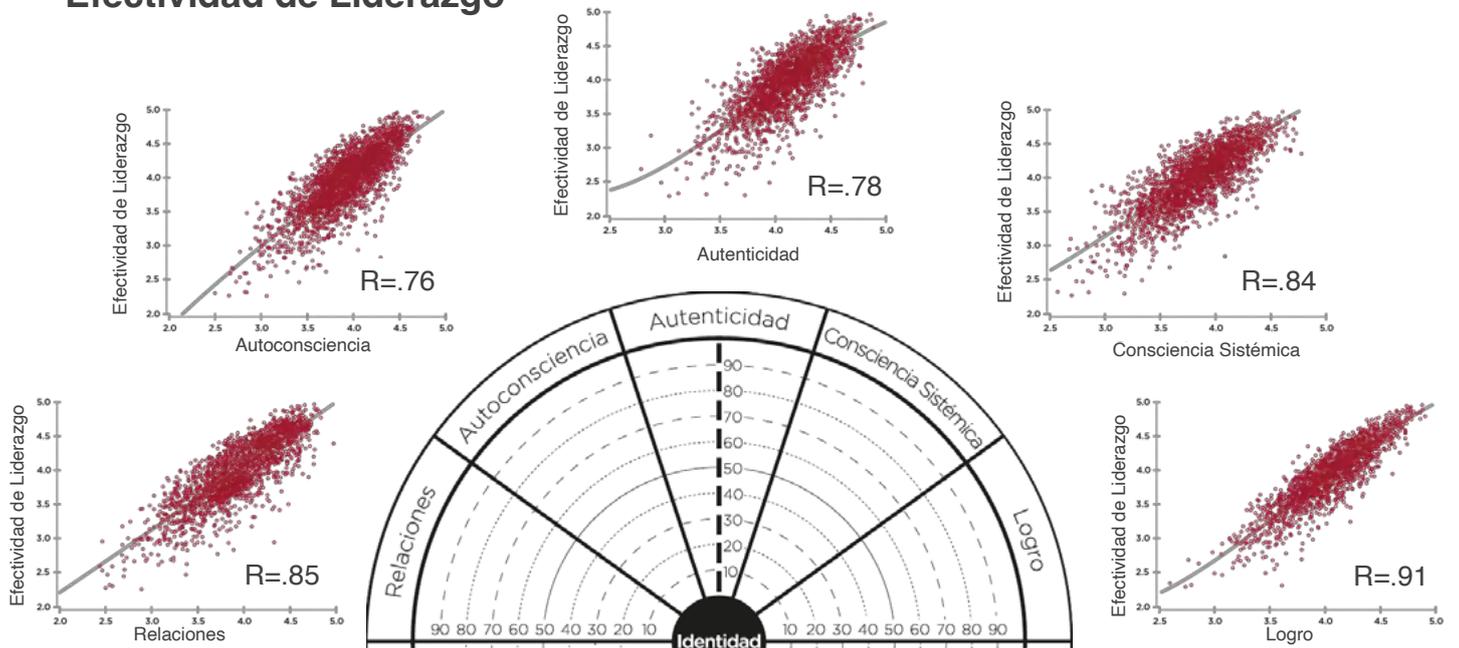
Escala de Efectividad de Liderazgo - Preguntas

- ✓✓ Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.
- ✓✓ Es la clase de líder que otras personas deberían aspirar a ser.
- ✓✓ Es un ejemplo de líder ideal.
- ✓✓ Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.
- ✓✓ En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.

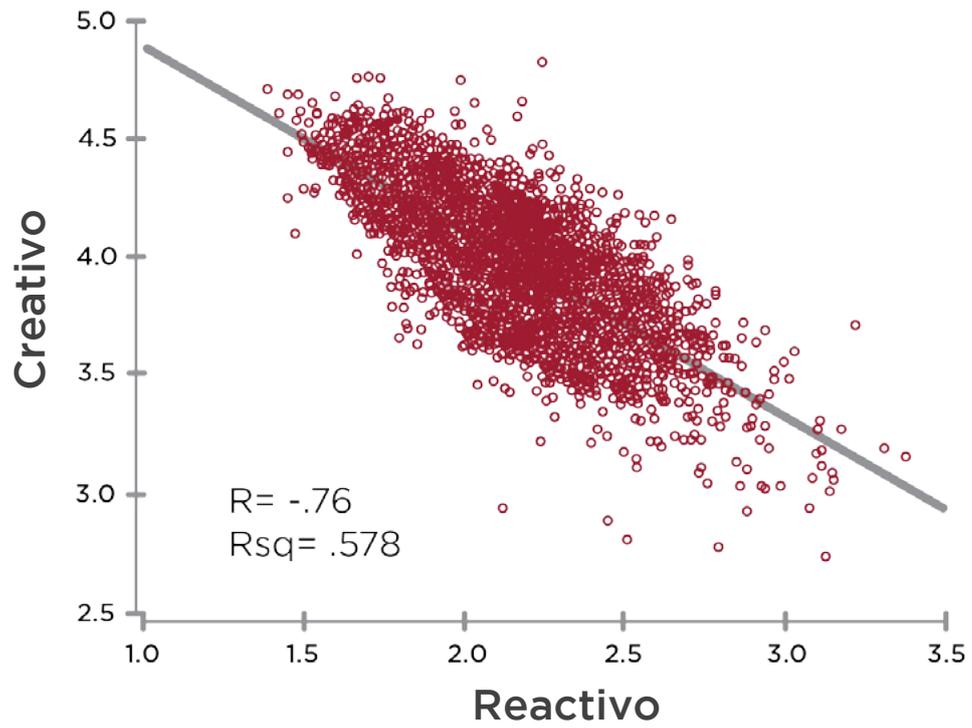




CREATIVO Correlaciones con Efectividad de Liderazgo



REACTIVO Correlaciones con Efectividad de Liderazgo

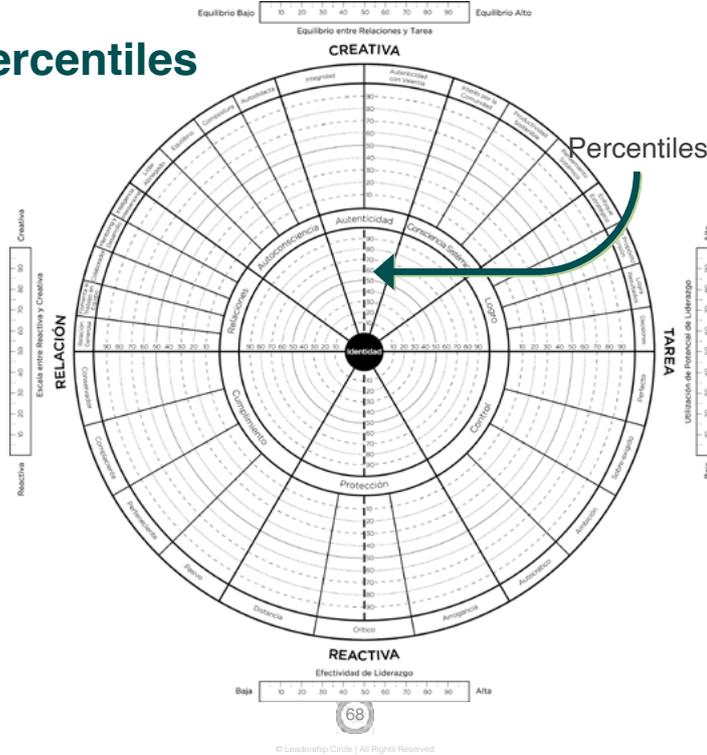


NOTAS



PERCENTILES Y PUNTUACIONES BRUTAS

Escala de Percentiles



PUNTUACIÓN (en absoluto)

4,05

PROMEDIO

De todos los resultados de la base de datos del grupo evaluador (J, P, RD, O)

3,8

3,9

4,0

4,05

4,1

4,2

4,3

50th
percentile

Comparado con la base de datos esta puntuación es media.

Esto significa que la mitad de las personas de la base de datos han puntuado por encima y la otra mitad por debajo en esta dimensión.



Dinámicas en las Normas por Grupo

PERCENTILES: PUNTUACIONES DE OTROS

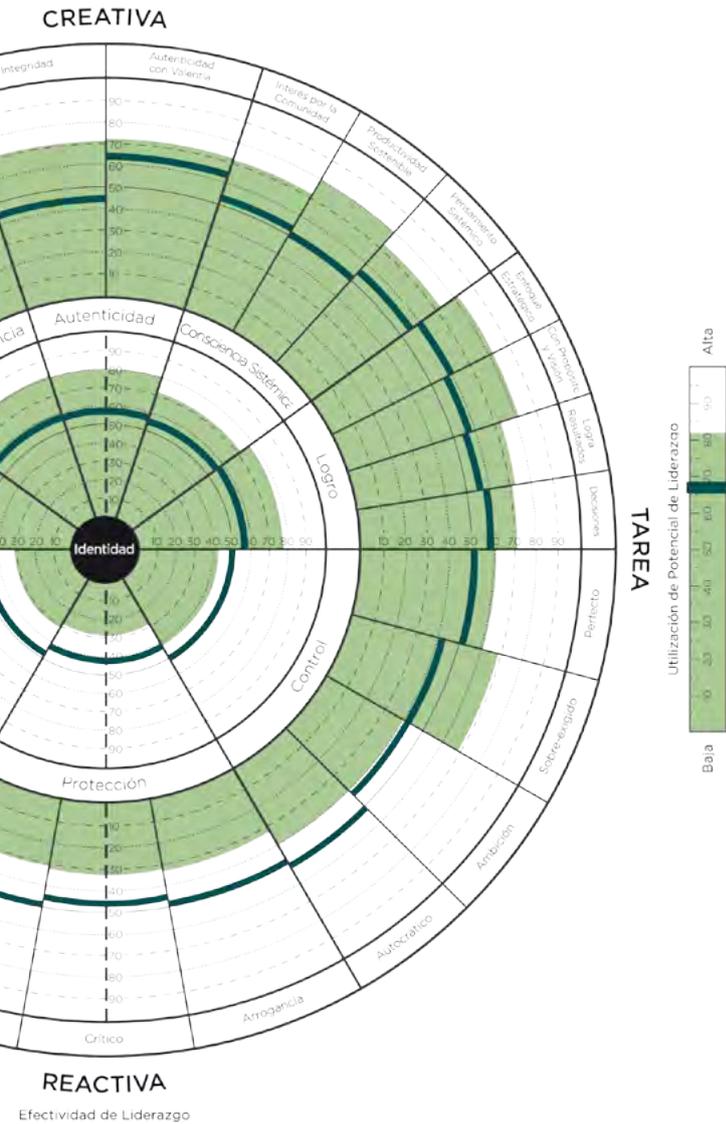
Base Norma = 100,000

Total Evaluadores (Promedio)	Jefe de mi Jefe (Promedio)	Jefe (Promedio)	Compañeros mismo nivel (Promedio)	Colaboradores Directos (Promedio)	Otros (Promedio)
N = 10-16+	N = 1+	N = 1+	N = 3+	N = 3+	N = 3+
					

100,000 evaluadores, evaluando a 10,000 líderes

NOTAS

[Manual de interpretación](#)



¡EL CONTEXTO CUENTA!

¿Cómo puede afectar a los resultados la complejidad de tu entorno?

¿Hasta qué punto tiene sentido comparar los perfiles de dos líderes?

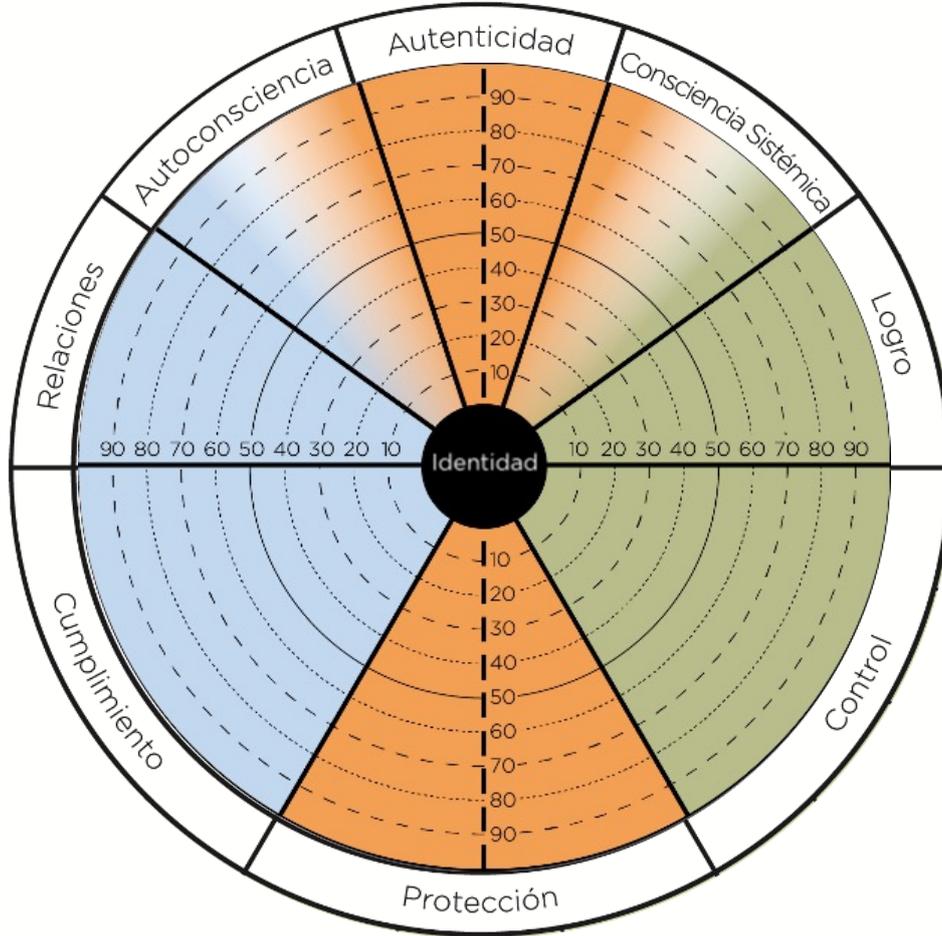
Los resultados NO son la verdad sobre ti, son indicadores a ser examinados.....

- En parte parecerá preciso
- En parte parecerá impreciso
- Una oportunidad para que te surjan algunos puntos clave de consciencia que influyeran de forma positiva tu futuro
- Obtendrás de ello lo que hayas invertido
- Si no lo ves, te manejará. Si lo ves, tu lo manejarás
- Asume que tienes un perfil perfecto para el aprendizaje que has venido a recibir
- Suelta los detalles y confía en el patrón

NOTES



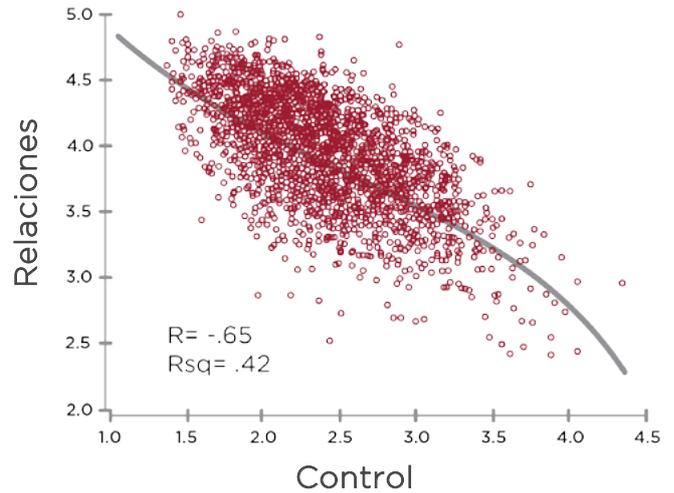
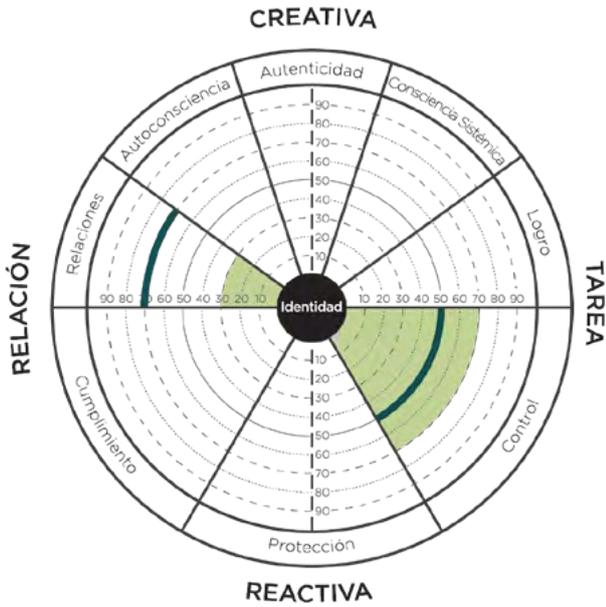
DINÁMICAS: VECINOS Y OPUESTOS



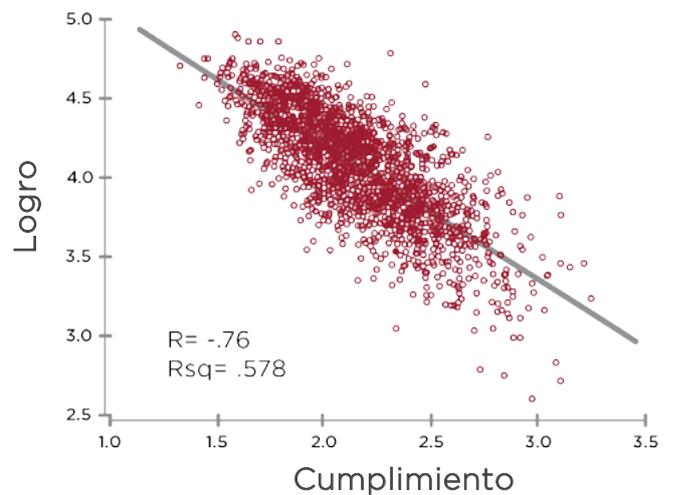
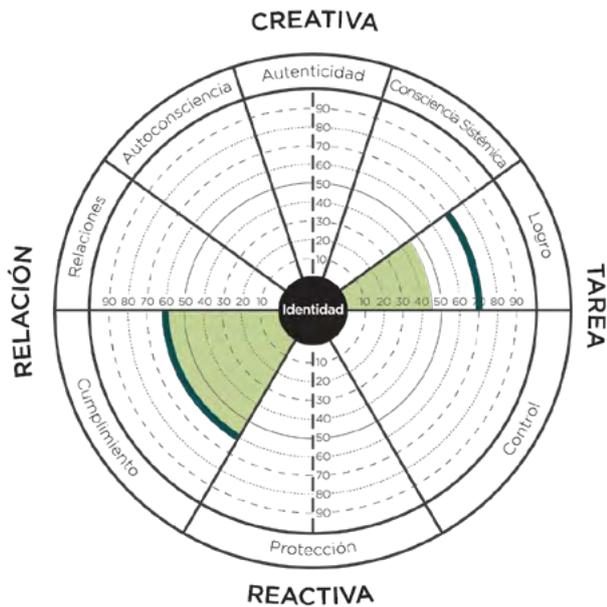
NOTAS



Opuestos: Relaciones y Control

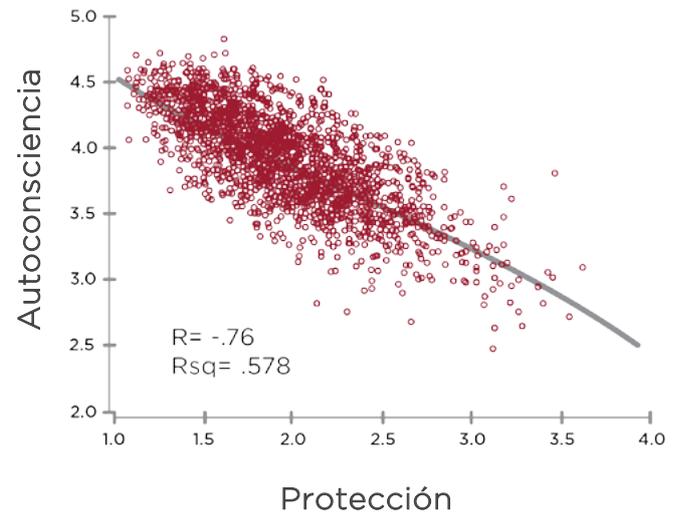
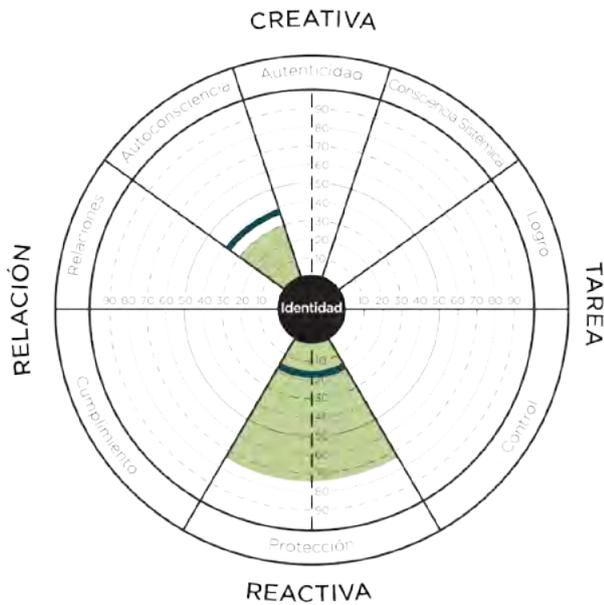


Opuestos: Cumplimiento & Logro





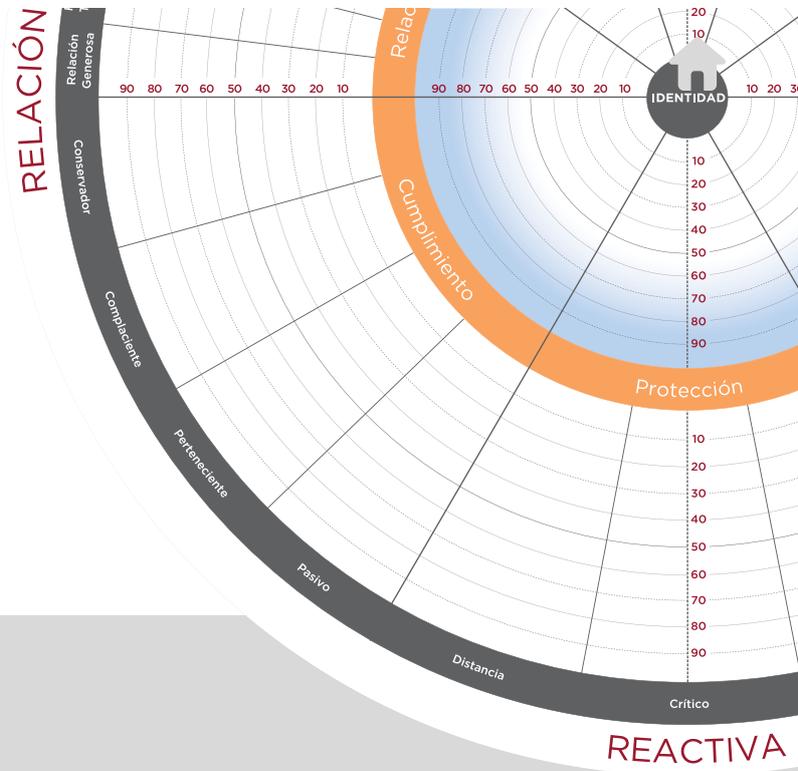
Opuestos: Protección & Autoconsciencia



NOTAS



MAT: REGALOS Y COSTES

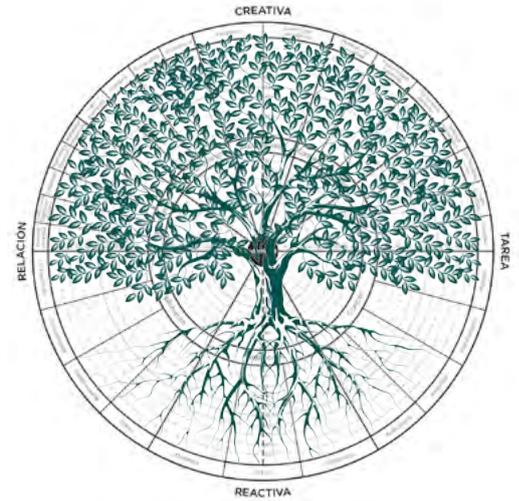


NOTAS



SUPOSICIONES INTERNAS

Regalos en la estructura de carácter



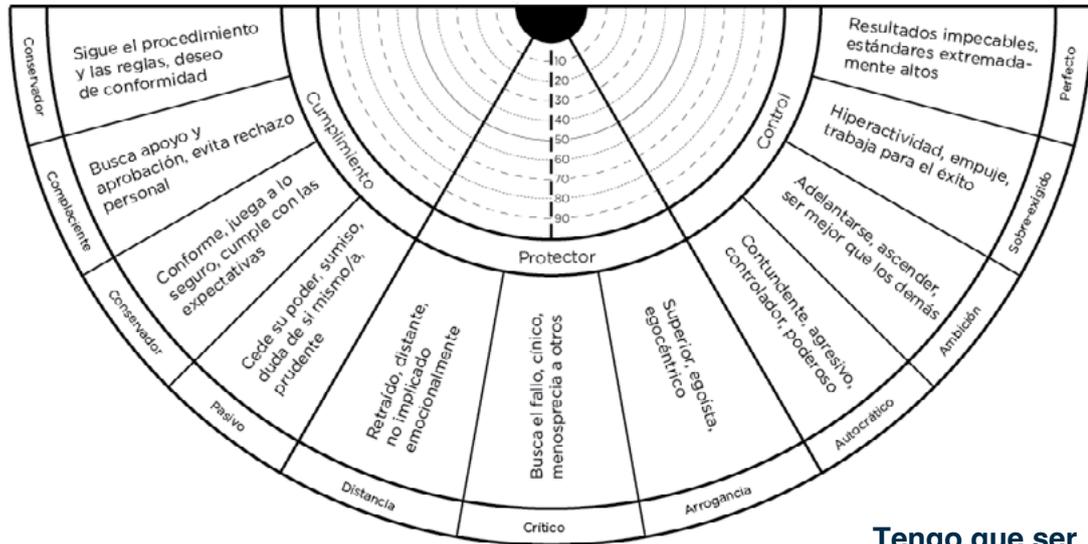
“Cuando nos estamos formando, conforme crecemos, tomamos nuestras fortalezas y formamos nuestras creencias alrededor de ellas. Por ejemplo, mi hijo era un buen atleta, así que construyó su identidad alrededor del hecho de ser el número uno, el primero, el mejor, etc. Esta energía que tiene es una energía del alma. Es fundamental dentro de su hermosa naturaleza. Y, porque ha formado creencias sobre tener que ser siempre tan excelente, es probable que lidere desde el comportamiento perfeccionista y puede que ambicioso y controlador. Ese comportamiento conllevará unas cargas en cuanto al liderazgo, pero en el meollo de esa misma carga se encuentran una singularidad y fortaleza esenciales. Cuando libera esa fuerza de su estructura reactiva (que significa que la libera de la valía propia, de la seguridad, de la identidad, etc.) es libre de ofrecer el regalo sin ataduras. Es libre de no usar esa fortaleza cuando la situación requiera otra cosa. Tiene elección sobre cómo usar esa fortaleza. Es ofrecida como un regalo. Ya no vive una relación compulsiva con esa fortaleza – ofreciéndola a cambio de validación y seguridad. Por la tanto, consigue la fortaleza en la forma más creativa y superior – Logro. Y se deshace de las cargas asociadas al sobreuso reactivo de la fuerza para mantener la seguridad y valía.”

Bob Anderson



Tendencias reactivas

Si no soy _____ entonces _____



Ser es ser _____
No ser _____ es no ser _____

Tengo que ser _____
o bien _____

REACTIVA

¿QUÉ ESTÁ EN RIESGO?

- **Situación:** Encuentra una situación/historia que se relacione con el patrón del Perfil.
- **Sentimientos y sensaciones:** ¿Qué sentimientos y sensaciones experimentas? ¿Dónde lo notas?
- **Reconocer y preguntar:**
 - ¿Qué está en riesgo(... para ti)?
 - ¿Qué está en riesgo(... para ti)?
- **Creencia:** Rastrea hasta una creencia principal.
- **Observador:** Exploren juntos las suposiciones irracionales arraigadas.

Ejemplo

SITUACIÓN/HISTORIA

Anclaje

SENTIMIENTOS/ SENSACIONES

Preguntar

¿ QUÉ ESTÁ EN RIESGO ?

¿ QUÉ ESTÁ EN RIESGO ?

Exponer

CREENCIA PRINCIPAL

Integrar

HAZTE OBSERVADOR



Regalos en la estructura de carácter

Reactiva



Regalos en Cumplimiento

- Leal al propósito
- Fiel a los valores
- Servicio a otros
- Sensible a las necesidades
- Creador de comunidades y organizaciones
- Autocontrolado
- Enfocado a la visión sin apego
- Semilla de la Inteligencia Social y Emocional

Regalos en Control

- Mejora continua
- Aceptación del yo y de los demás tal cómo son
- Anhela resultados sobresalientes
- Energía y motivación
- Servicio a través de la persistencia y la influencia
- Integridad para hacer lo que es necesario aun siendo polémico
- Semilla de Liderazgo visionario

Regalos en Protección

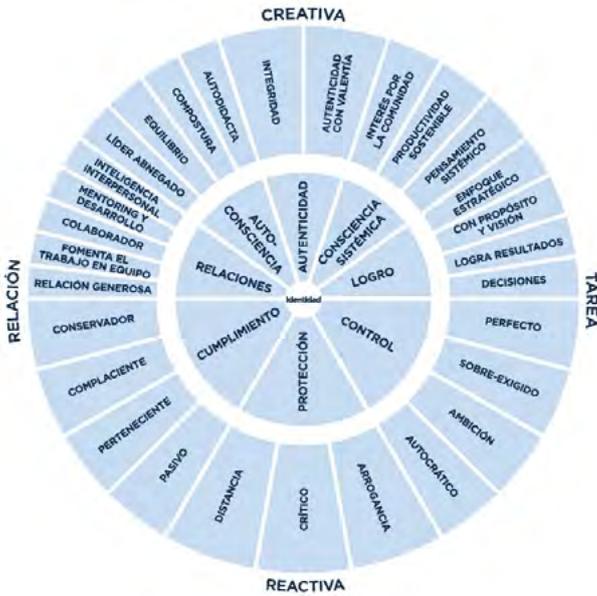
- Sabiduría a través del desapego
- Cuidado y reflexión
- Discernimiento
- Desafío al pensamiento limitado
- Fortaleza de carácter – no necesita reconocimiento
- Mentorización de otros hacia su "grandeza"
- Semilla del Cuidado, Consciencia y Valentía con propósito

NOTAS



DEBRIEF DEL LCP

Explicar el Perfil



- Mitad superior/ mitad inferior
 - Mitad superior: Competencias Creativas: Están relacionadas con la Efectividad del Liderazgo y el Desempeño de Negocio. Un liderazgo que libera energía y rendimiento.
 - Mitad inferior: Fortalezas expresadas reactivamente. Estrategias reactivas a las que recurrimos por defecto bajo presión. Aunque nos hayan sido útiles, actualmente nos limitan ya están asociadas con ciertos lastres. Impactan negativamente en las competencias creativas.
- Tarea y Relación
- Círculo interno resume el círculo externo
- Puntuaciones de la autoevaluación y de los evaluadores
- Percentiles
- Escalas de Resumen

NOTAS

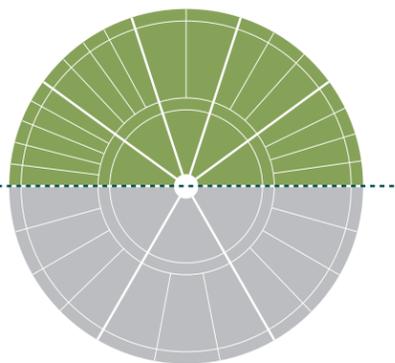
[Manual de interpretación](#)



DEBRIEF STEPS



NOTAS



RELACIONES Esta dimensión resumen mide la capacidad de relación del líder de forma que saque lo mejor de las personas, los grupos y las organizaciones. Se compone de:

Relación Generosa mide el interés del líder y su habilidad para formar relaciones cálidas y generosas.

Fomenta el Trabajo en Equipo mide la habilidad del líder para fomentar el trabajo en equipo para el alto rendimiento en su equipo, en la organización y con otros equipos en los que participa.

Colaborador mide hasta qué punto el líder se relaciona con los demás de manera que permite a las partes involucradas descubrir el terreno común.

Mentoring y Desarrollo mide la habilidad del líder para desarrollar a los demás, a través del mentoring y de mantener relaciones que potencien el crecimiento.

Inteligencia Interpersonal mide la efectividad interpersonal con la que el líder escucha, se enfrenta al conflicto y a la controversia, trata los sentimientos de los demás y gestiona los suyos.

AUTOCONSCIENCIA Esta dimensión resumen mide la orientación del líder hacia el desarrollo personal y profesional continuo, así como el grado en que su autoconsciencia interior se expresa a través de un liderazgo de alta integridad. Se compone de:

Líder Abnegado mide hasta qué punto el líder persigue el servicio sobre el interés propio, donde la necesidad de reconocimiento y la ambición personal son mucho menos importantes que crear resultados que sirvan a un bien común.

La mitad superior del círculo muestra las Competencias Creativas que contribuyen a la efectividad del líder. Miden comportamientos claves de liderazgo y los supuestos internos que llevan a un liderazgo pleno y exitoso. Son las siguientes:

Equilibrio mide la habilidad del líder para mantener un equilibrio sano entre trabajo y familia, actividad y reflexión, trabajo y ocio – la tendencia a ser auto-renovador, y manejar el estrés de la vida sin perderse a uno mismo.

Compostura mide la habilidad del líder, en medio del conflicto y de las situaciones tensas, para permanecer centrado y compuesto, y mantener una perspectiva tranquila y enfocada.

Autodidácta mide el grado en que el líder demuestra un interés fuerte y activo en aprender y en el crecimiento personal y profesional. Mide hasta qué punto persigue activa y reflexivamente crecer su autoconsciencia, sabiduría, conocimiento e introspección.

AUTENTICIDAD Esta dimensión resumen mide la capacidad del líder de relacionarse de una forma auténtica, valiente y con alta integridad. Se compone de:

Integridad mide en qué medida el líder se adhiere al conjunto de valores y principios que propugna; es decir, se puede confiar en que “hace lo que dice”.

Autenticidad con Valentía mide la voluntad del líder en tomar posturas difíciles y sacar a la luz lo “indiscutible” (temas de riesgo que el grupo evita debatir), y tratar abiertamente los problemas relacionales difíciles.

LEADERSHIP
CIRCLE

CONSCIENCIA SISTÉMICA Esta dimensión resumen mide en qué grado la consciencia del líder está enfocada en mejorar el sistema en su totalidad, la productividad y el bienestar de la comunidad. Se compone de:

Interés por la Comunidad mide la orientación al servicio desde la cual el líder lidera. Mide hasta qué punto vincula su legado con el servicio a la comunidad y el bienestar global.

Productividad Sostenible mide la habilidad del líder para conseguir resultados de una forma que mantiene o mejora la efectividad a largo plazo de la organización. Mide si equilibra bien los recursos humanos/tecnológicos para mantener un alto rendimiento a largo plazo.

Pensamiento Sistémico mide el grado en que el líder piensa y actúa desde una perspectiva global de sistema, así como hasta qué punto toma decisiones en pro de la salud a largo plazo de todo el sistema.

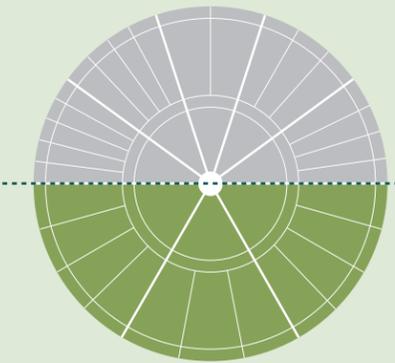
LOGRO Esta dimensión resumen mide hasta qué punto el líder ofrece un liderazgo visionario, auténtico y de alto logro. Se compone de:

Enfoque Estratégico mide hasta qué punto el líder piensa y planea rigurosa y estratégicamente para asegurar que la organización prosperará a corto y largo plazo.

Con Propósito y Visión mide hasta qué punto el líder comunica y modela claramente el compromiso con una visión y propósito personales.

Logra Resultados mide el grado en que el líder se enfoca en los objetivos y tiene antecedentes de logro de resultados y de alto rendimiento.

Decisiones mide la habilidad del líder para tomar decisiones a tiempo, y hasta qué punto se siente cómodo trabajando en la incertidumbre.



La mitad inferior del círculo muestra las Tendencias Reactivas y comportamientos de liderazgo auto-limitantes. Las dimensiones Reactivas reflejan creencias y supuestos internos que limitan la efectividad, la expresión auténtica y el liderazgo empoderador. Son las siguientes:

CUMPLIMIENTO Esta dimensión resumen mide hasta qué punto el líder tiene un sentido de valía y seguridad personal complaciendo las expectativas de los demás, en vez de actuar en base a lo que quiere o tiene intención de hacer. Se compone de:

Conservador mide hasta qué punto el líder piensa y actúa de forma conservadora, sigue los procedimientos, y vive dentro de las reglas preestablecidas de la organización a la que se ha asociado.

Complaciente mide la necesidad del líder de buscar el apoyo y la aprobación de los demás para sentirse seguro y valioso como persona. Las personas con fuertes necesidades de aprobación tienden a basar su autoestima en su habilidad para ganarse el favor y confirmación de los demás.

Pertenecente mide la necesidad del líder de cumplir, seguir las reglas, estar a la altura de las expectativas de quienes tienen la autoridad. Mide hasta qué punto aspira a llevarse bien con los demás, comprimiendo el máximo exponente de su poder creativo en límites culturalmente aceptables.

Pasivo mide el grado en que el líder entrega su poder a otros y a circunstancias fuera de su control. Mide hasta qué punto cree que no es el creador de su propia experiencia de vida, que sus esfuerzos no hacen ninguna diferencia, y que carece de poder para crear el futuro que quiere.

PROTECCIÓN Esta dimensión resumen mide la creencia de que el líder puede protegerse a sí mismo y establecer un sentido de valía a través de permanecer distante, mantenerse apartado, escondido, cínico, superior y/o racional. Se compone de:

Arrogancia mide la tendencia del líder a proyectar un gran ego – comportamiento que se experimenta cómo superior, egoísta, y centrado en uno mismo.

Crítico es una medida de la tendencia del líder a tomar una actitud crítica, inquisitiva y de alguna forma, cínica.

Distancia es una medida de la tendencia del líder a establecer un sentido de seguridad y valía personal a través del retraimiento, de ser superior y permanecer apartado, de distanciarse emocionalmente, y por encima de todo.

CONTROL Esta dimensión resumen mide hasta qué punto el líder establece un sentido del valía personal a través del cumplimiento de tareas y del logro personal. Se compone de:

Perfecto es una medida de la necesidad del líder de lograr resultados impecables y rendir sobre estándares realmente altos para sentirse seguro y valioso como persona. La valía y la seguridad equivalen a ser perfecto, y a tener éxito más allá de toda expectativa.

Sobre-exigido mide hasta qué punto el líder funciona a “marcha forzada”. Es una medida de su creencia de que la valía y la seguridad están asociados a conseguir mucho a través de trabajar

duro. Mide su necesidad de rendir a un nivel muy alto para sentirse una persona valiosa. Una buena ética de trabajo es una de las fortalezas de este estilo, ya que el líder mantiene las cosas en equilibrio y es capaz de ayudar a los otros a conseguir sus propios logros.

Ambición mide hasta qué punto el líder necesita triunfar y escalar en la organización, y ser mejor que los otros. La ambición es un motivador muy poderoso. Esta escala evalúa si esa motivación es positiva – llevando el progreso más allá- o negativa – demasiado centrado en uno mismo y competitivo.

Autocrático mide la tendencia del líder a obligar, ser agresivo y controlador. Mide hasta qué punto su valía y seguridad equivalen a ser poderoso, fuerte, dominante, invulnerable, tener el control o estar “arriba”. La valía se mide a través de la comparación, es decir, tener más ingresos, teniendo una posición más alta, ser visto como el mayor contribuyente, teniendo reconocimiento o siendo ascendido.



Al iluminar los patrones de pensamiento subyacentes que dirigen su comportamiento actual, los clientes tiene acceso a nuevas elecciones y posibilidades.



Paso 4: El Viaje de Liderazgo

Tus experiencias anteriores han influido en el desarrollo de tu liderazgo - comprender cómo se ha desarrollado tu liderazgo a lo largo del tiempo es clave para entender las creencias y suposiciones, a medida que tu liderazgo se iba desarrollando y ser más consciente de esas elecciones.

- Invítale a compartir un acontecimiento, una historia, una circunstancia o una persona que les haya marcado en tres momentos:
 - Mirada actual
 - Incorporación al mundo laboral
 - Los años de formación - su crecimiento
- Sostén el espacio y el tiempo, conecta y confirma

ORIGENES

ESCUCHA

¿Cuáles fueron las fuerzas, eventos y circunstancias en la vida temprana que dieron forma a este patrón reactivo?



Bailando con los datos - Coaching de grupo

Acompáñale en la exploración - habilidades de coaching

- ¿Qué despierta su curiosidad? ¿Qué quiere para su liderazgo?
- Escuchar las posibilidades y hacer preguntas para obtener claridad y comprensión
- Explorar: brechas entre las percepciones propias y las de otros, dinámicas reactivas-creativas
- Comparte tu perspectiva sobre la marcha, confiando en la intuición y comprobando tus corazonadas
- Presta atención y nombra lo que emerge en la sesión en relación con el perfil
- Explorar: su Marca de Liderazgo y qué está en riesgo si cambia/no cambia?
- Sé consciente, recuerda que eres un co-explorador con ellos (no el experto en ellos)

Coaching: Aprendizaje en grupo
- 5 coaches voluntarios ...Puntos de entrada y paso del testigo –

Empieza por guiarme hacia los datos...
Escucha profunda y....
Pregunta poderosa / fijarse
Articular lo que está sucediendo
Curiosidad - doble clic
Intuición - soltarlo
Conclusión / Nombrar
Reto – valentía / reflexión

LCP – Guíame para entender el marco a medida que avanzamos

PREGUNTAS PARA EL DEBRIEF

Explora

- La relación entre lo reactivo y lo creativo
- Qué ocurre en su mundo interior
- Cuál es la conexión entre el mundo interior y el mundo exterior
- Qué interpretación estoy haciendo, creencias internas y suposiciones
- Cuál es el impacto del rol, las expectativas y demandas y el LCP

Algunos ejemplos para empezar...

- ¿Qué te ha llamado la atención?
- ¿Qué es lo que te despierta curiosidad?
- ¿Qué patrones ves?
- ¿Qué significado le das a?
- ¿Cómo puede influir "x" en "y"?
- ¿Hay alguna conexión entre "a" y "b"?
- ¿Qué tendencia reactiva podría estar contribuyendo a tu puntuación creativa en "a"?



DE CREATIVO A INTEGRAL: INFORMADO POR LA UNIDAD



“El proceso de convertirse en un líder es muy parecido al proceso de convertirse en un ser humano integral. Para el líder, como para cualquier persona integral, la vida misma es la carrera. Hablar del proceso en términos de “líderes” es simplemente una forma de concretarlo.”

Warren Bennis



Ejercicio de “Marca” de Liderazgo: Informe LCP – Pag.10

Cómo crees que estás liderando...

Ordenado por percentil auto

Dimensiones	Percentil Auto	Percentil Evaluador
Integridad	100%	24%
Con Propósito y Visión	98%	28%
Enfoque Estratégico	89%	32%
Logra Resultados	87%	30%
Decisión	86%	35%

Cómo lo experimentan otras personas...

Ordenado por percentil Evaluador

"MARCA" DE LIDERAZGO		
Dimensiones		
Crítico	33%	74%
Arrogancia	50%	72%
Autocrático	25%	67%
Ambición	59%	59%
Complaciente	51%	55%

PREGUNTAS CLAVE :

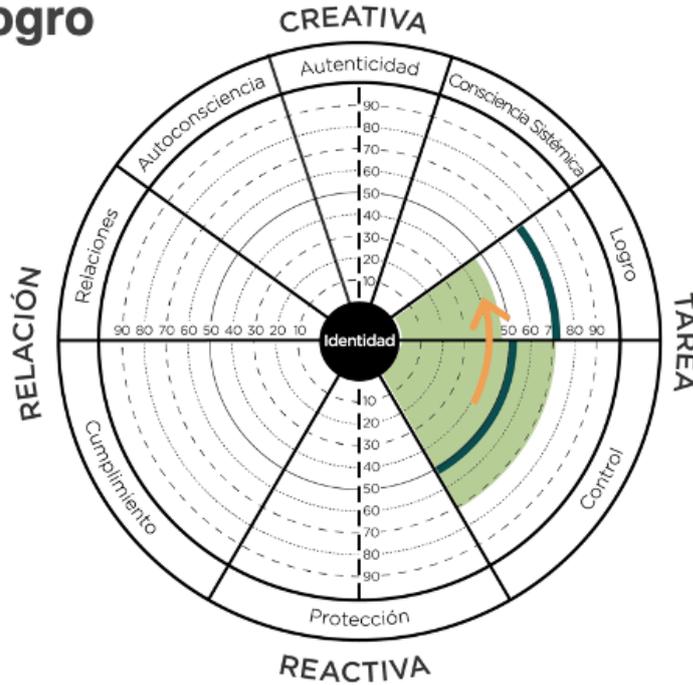
1. ¿Cómo se comparan las dos listas de los cinco primeros?
2. ¿Qué quieres que sea tu “marca”?



El Coach Reactivo

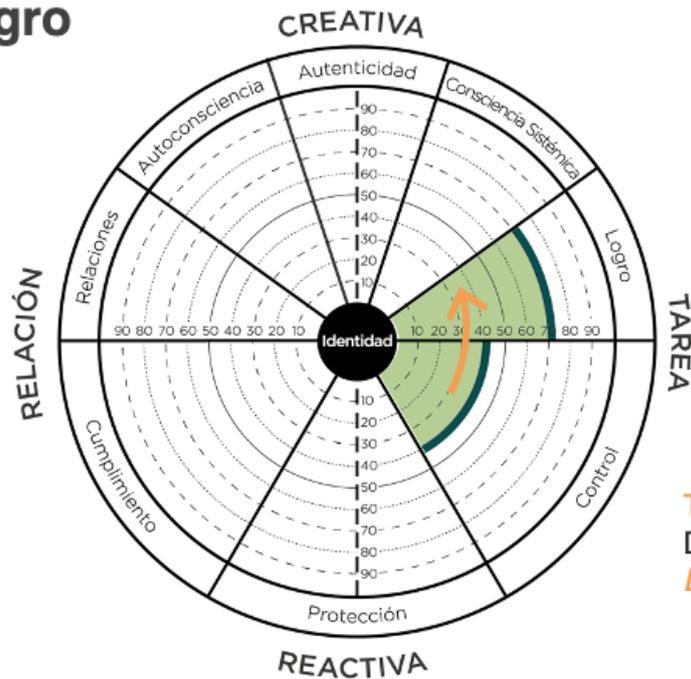


Control y Logro



CAMINO DE DESARROLLO –
De Control a Logro

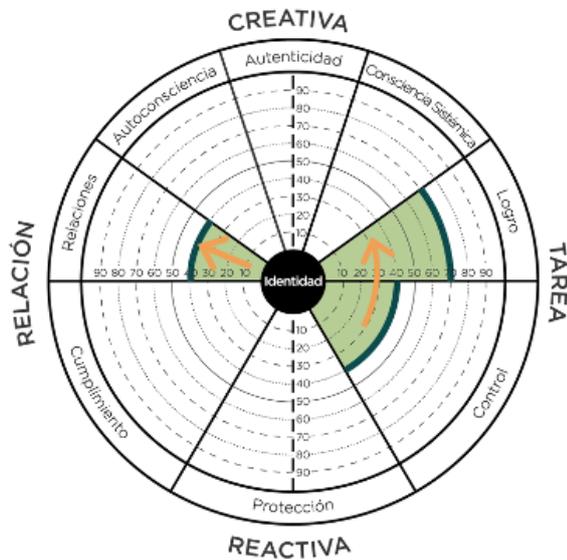
Control y Logro



TAREA DE DESARROLLO –
Limpieza del Control



Resultado de Desarrollo – Mejora en Relaciones



	RELACIONES	AUTOCONSCIENCIA	AUTENTICIDAD	CONSCIENCIA SIS.	LOGRO
RELACIONES	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
AUTOCONSCIENCIA	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
AUTENTICIDAD	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
CONSCIENCIA SIS.	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
LOGRO	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

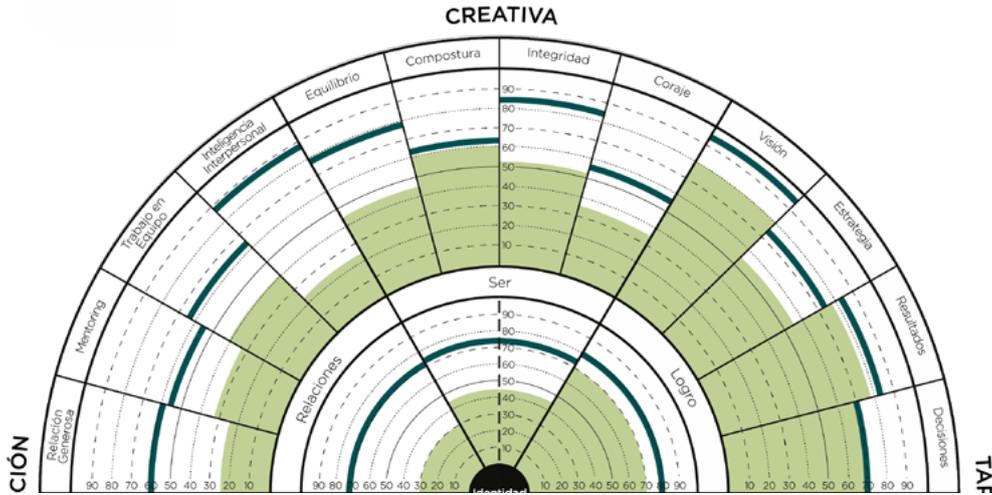
NOTAS



MANAGER EDITION

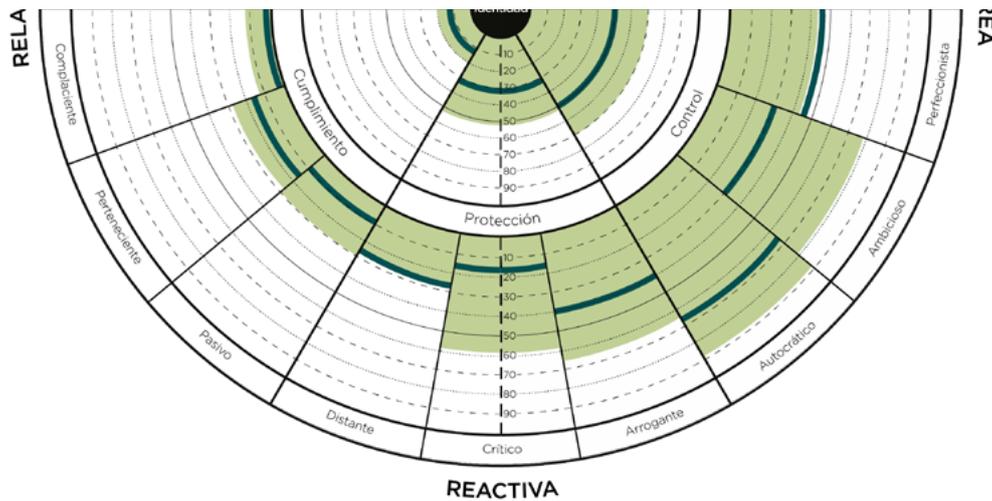
LCP Manager Edition - Creativa

3 Dimensiones Creativas Resumen
12 Competencias Creativas de Liderazgo



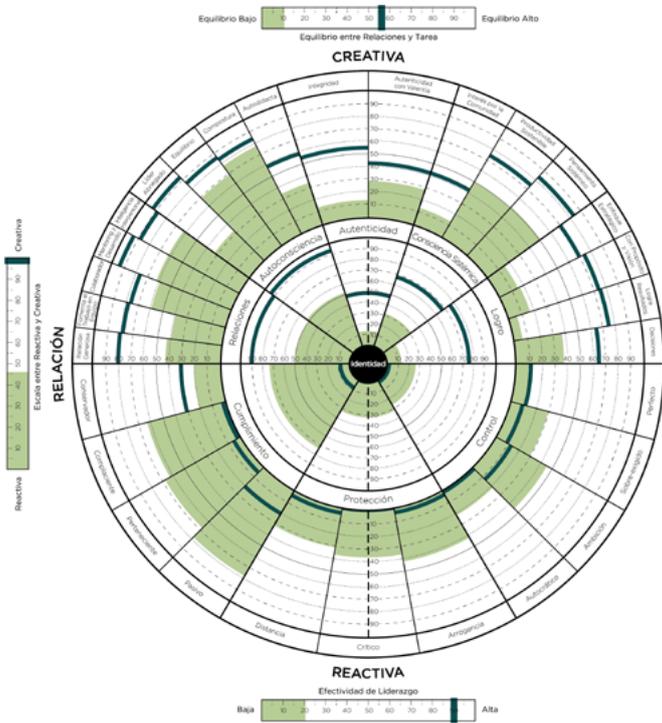
LCP Manager Edition - Reactiva

3 Dimensiones Reactivas Resumen
9 Tendencias Reactivas

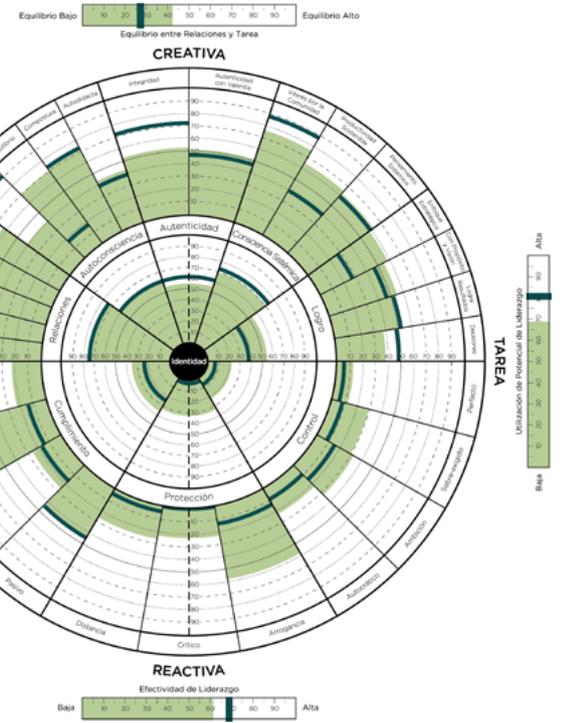




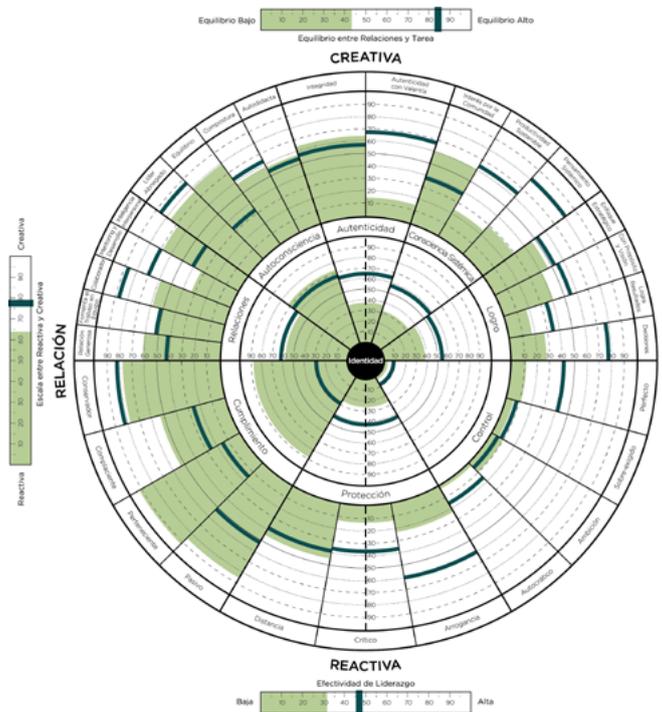
RETAKES DEL PERFIL A LO LARGO DEL TIEMPO Y PERFIL DE GRUPO AGREGADO



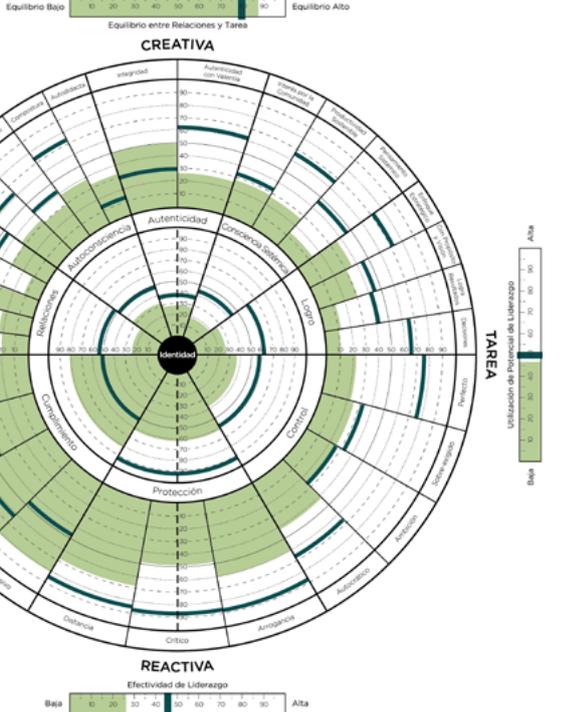
LINDA 2008



LINDA 2010



MIKE 2008



MIKE 2010



RETAKE DEBRIEF STEPS

1

Establece relación y conexión, y asegura la confidencialidad

2

Explica la agenda de la devolución

3

Pide una visión general del contexto de negocio del coachee: retos, metas, evaluadores, etc.

4

Repaso del Viaje de Liderazgo / Patrones y Hábitos (Influenciadores y Formadores clave):

- Años recientes hasta el presente: eventos, personas etc.
- Construcción de la carrera: lecciones aprendidas, personas clave, etc.
- Primeros años: influencias familiares/valores/ influencias culturales, escolarización, lugar de crecimiento, etc.

5

Explica la estructura del LCP (El folleto de LCP funciona muy bien para esto)

6

Invítale a leer los comentarios, luego muestra el Perfil e invita al coachee a interpretar lo que ve

- Sorprendido por
- Confirma
- ¿Quiero trabajar en ello?

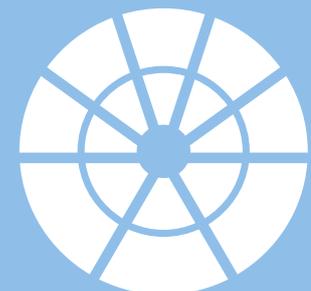
7

Acompaña en la exploración - habilidades de coaching

- ¿Qué despierta su curiosidad? ¿Qué quiere para su liderazgo?
- Escuchar las posibilidades y hacer preguntas para obtener claridad y comprensión
- Explorar: brechas entre las percepciones propias y las de otros, dinámicas reactivas-creativas
- Comparte tu perspectiva sobre la marcha, confiando en la intuición y comprobando tus corazonadas
- Presta atención y nombra lo que emerge en la sesión en relación con el perfil
- Explorar: su Marca de Liderazgo y qué está en riesgo si cambia/no cambia?
- Sé consciente, recuerda que eres un co-explorador con ellos (no el experto en ellos)

8

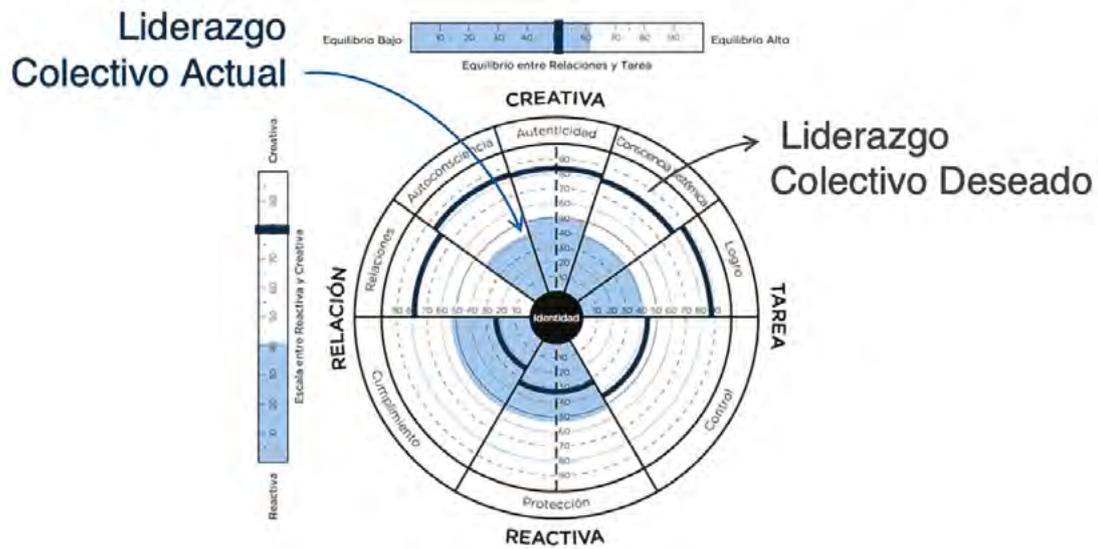
Terminar con la asignación de Conciencia





COLLECTIVE LEADERSHIP ASSESSMENT

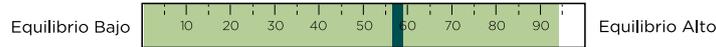
Ejemplo de Collective Leadership Assessment



NOTAS

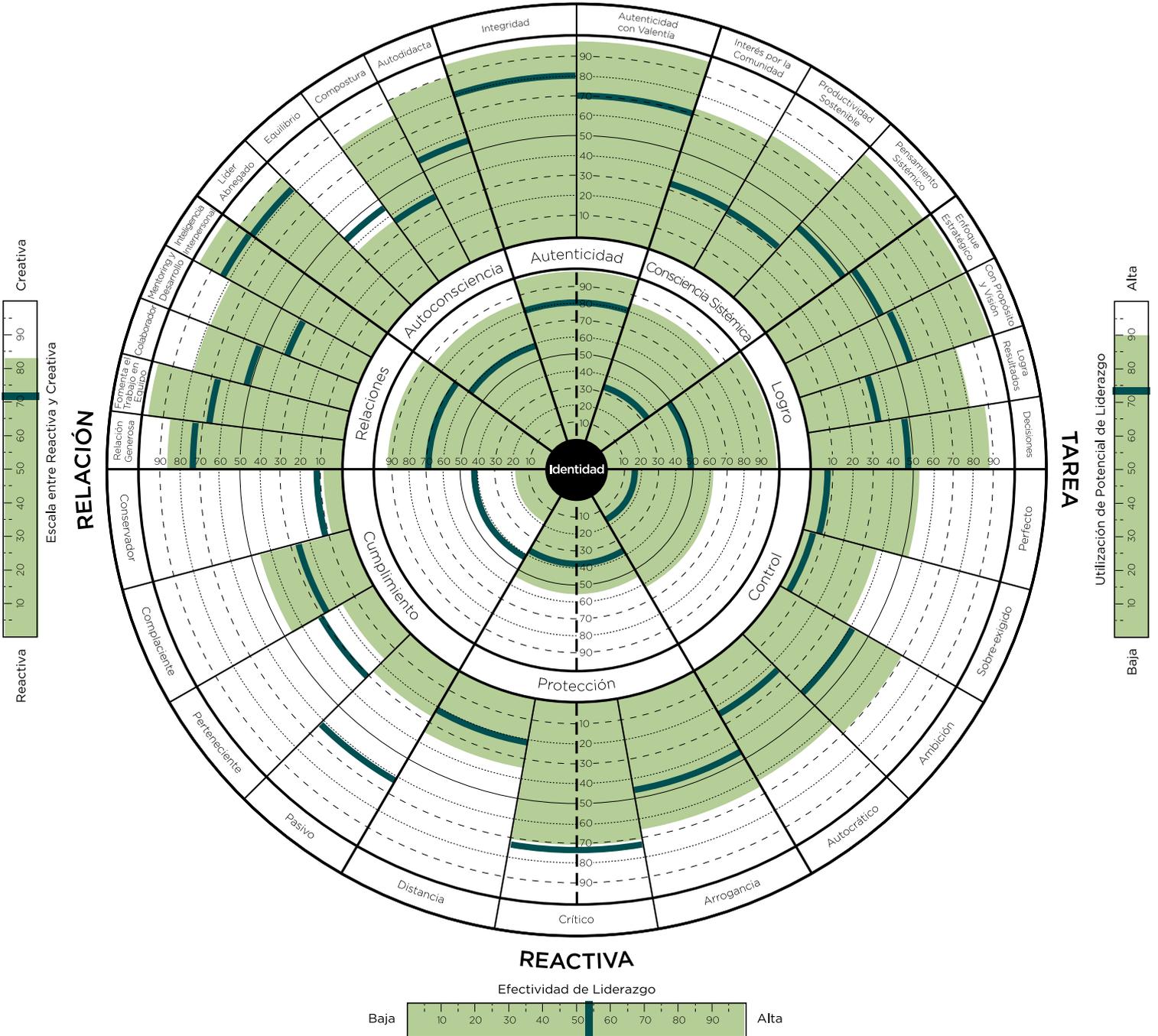


EJEMPLO: DIRECTOR EJECUTIVO



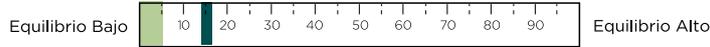
Equilibrio entre Relaciones y Tarea

CREATIVA

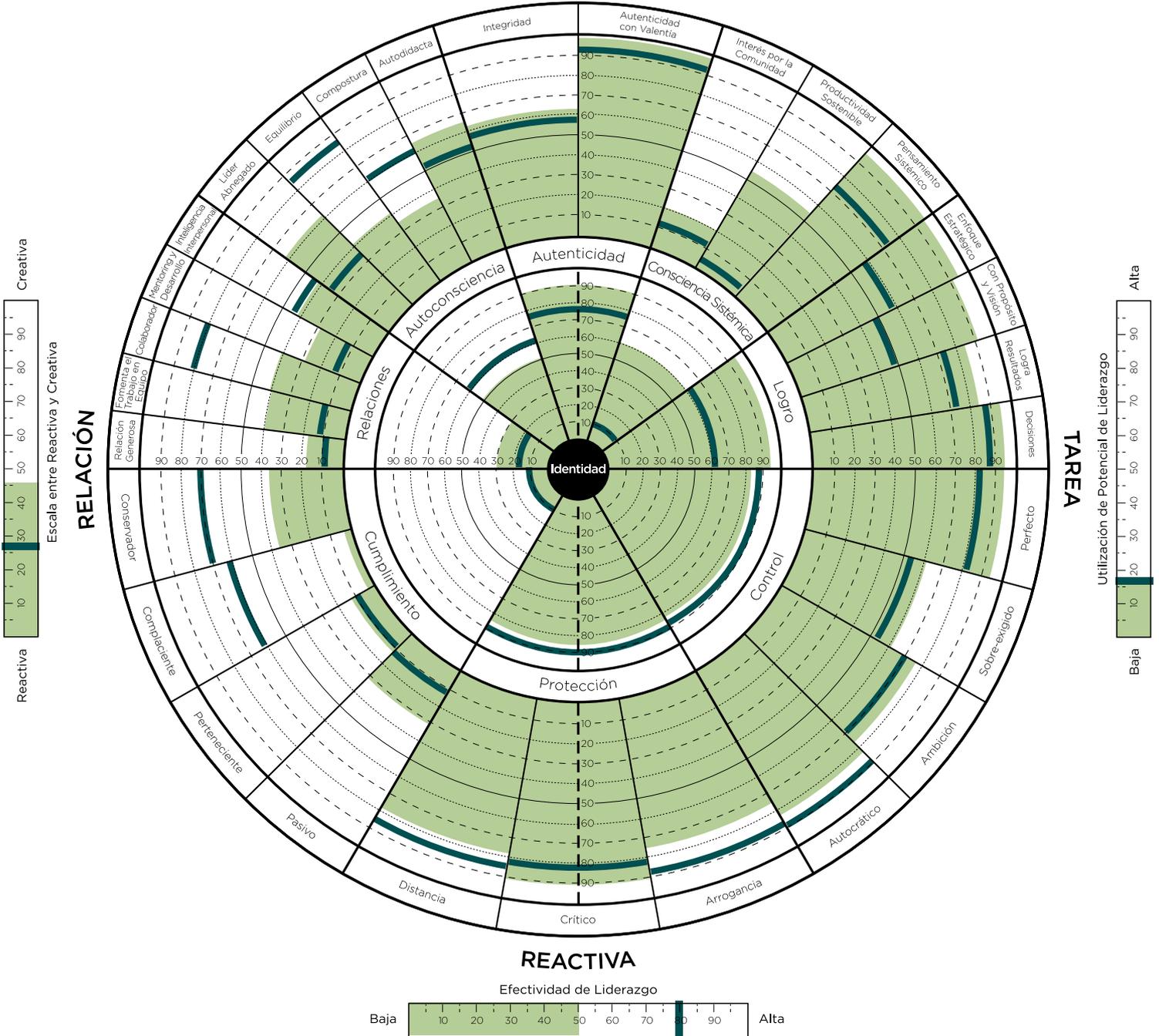




EJEMPLO: DIRECTOR FINANCIERO

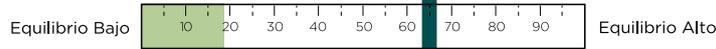


CREATIVA



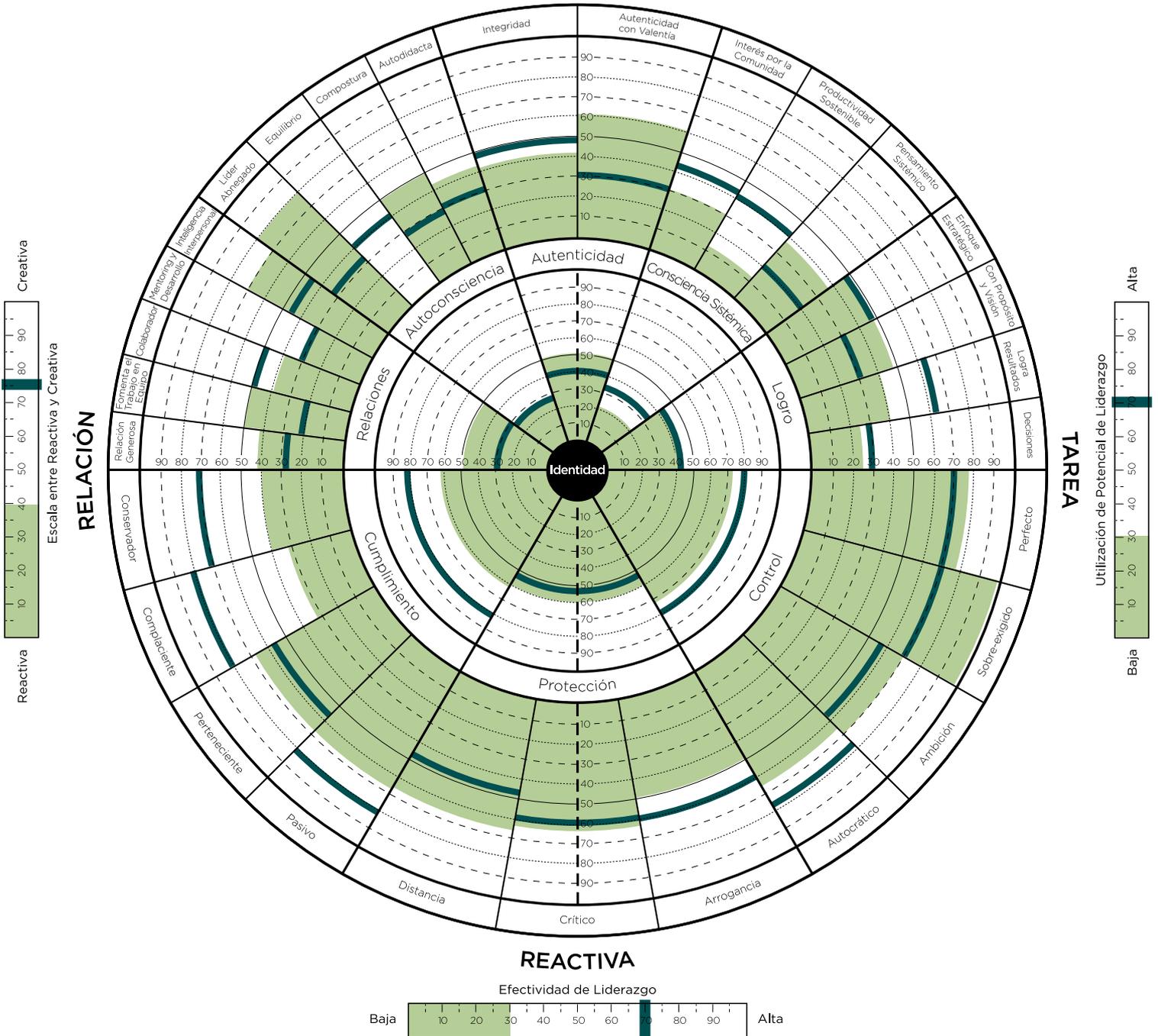


EJEMPLO: DIRECTOR DE OPERACIONES



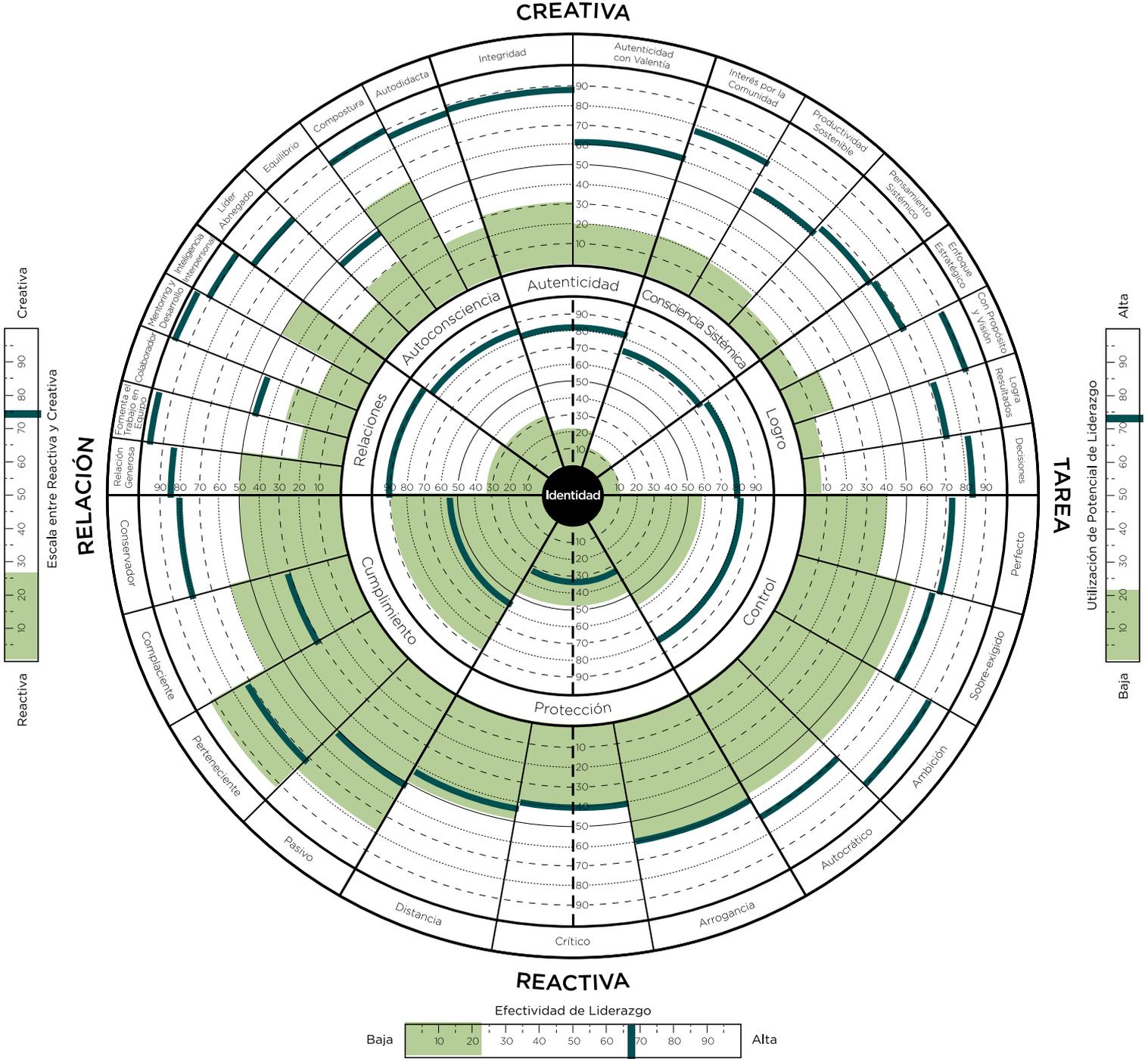
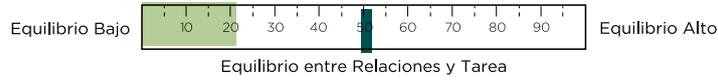
Equilibrio entre Relaciones y Tarea

CREATIVA

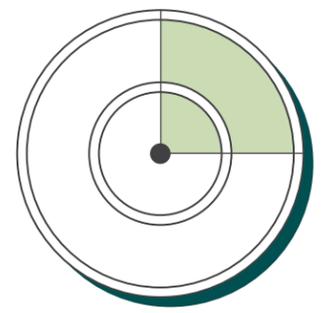
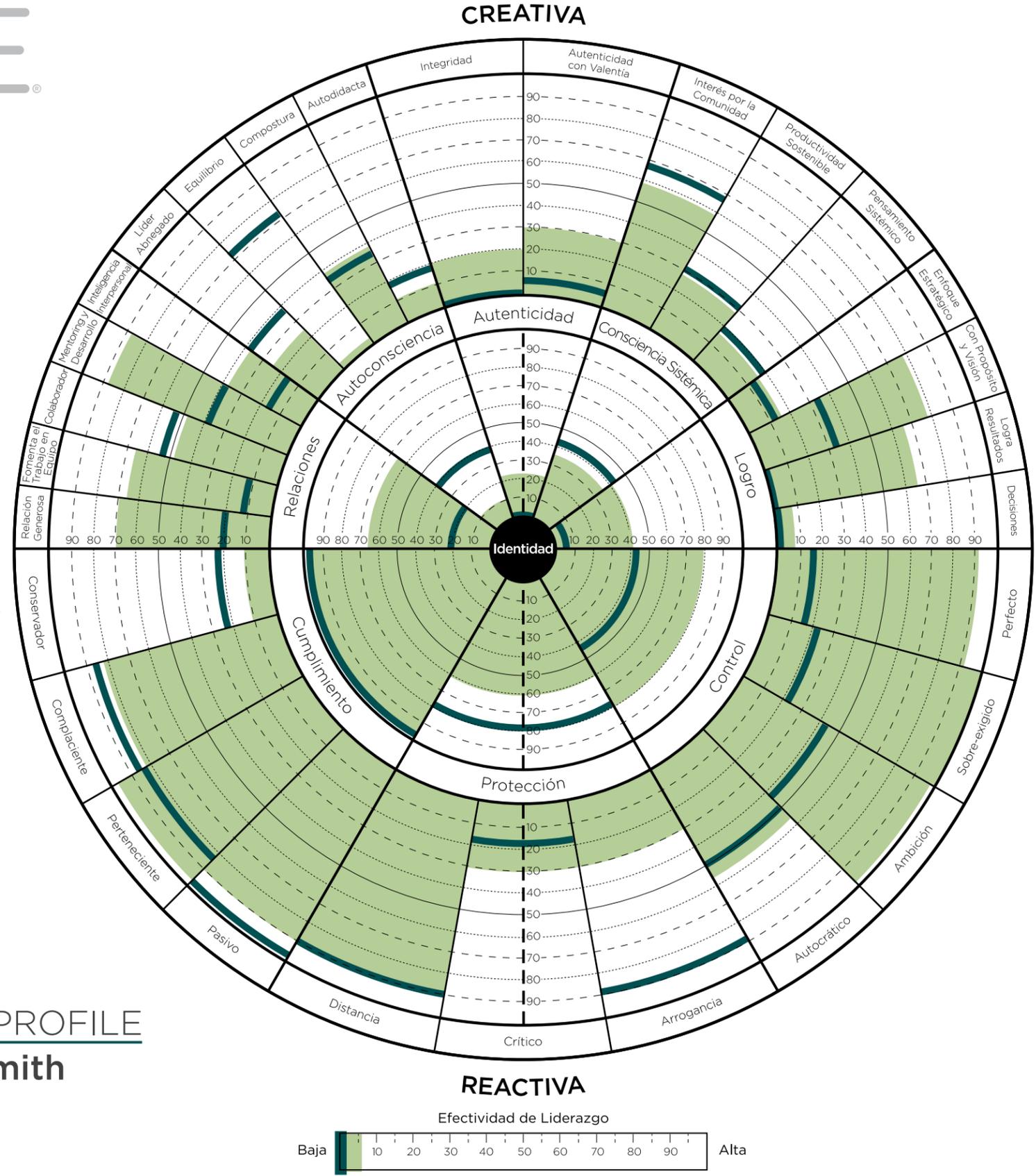
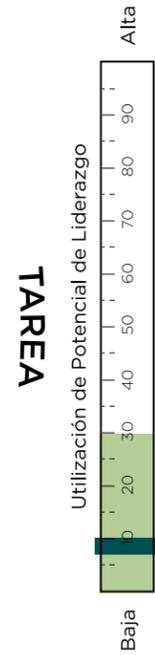
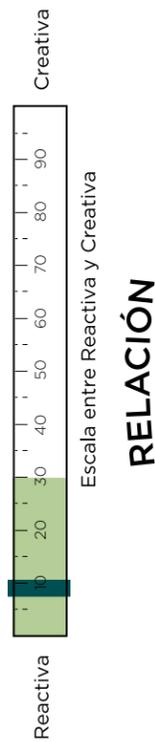
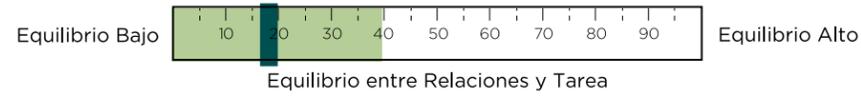




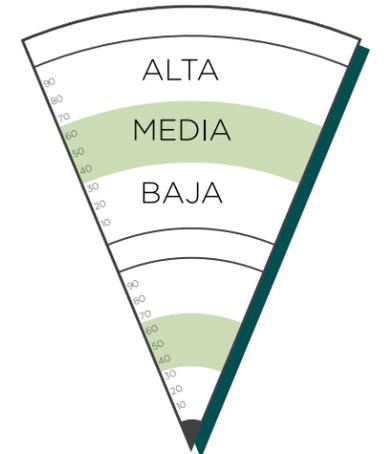
EJEMPLO: VP DE VENTAS



LEADERSHIP CIRCLE®



CÍRCULO DENTRO DE UN CÍRCULO:
El círculo interno hace un esbozo de una puntuación resumen de percentil para todas las dimensiones en esa sección del círculo externo.



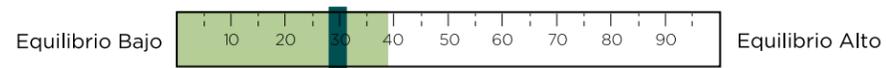
PUNTUACIONES DE PERCENTIL:

- Alta:** Las puntuaciones desde el percentil 66 hasta el 100 son puntuaciones fuertes.
- Media:** Las puntuaciones entre el percentil 66 y 33 muestran una mezcla de fortaleza y áreas de mejora.
- Baja:** Las puntuaciones por debajo del percentil 33 son puntuaciones bajas.

- Auto Evaluación
- Evaluación de Otros

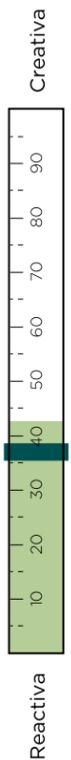
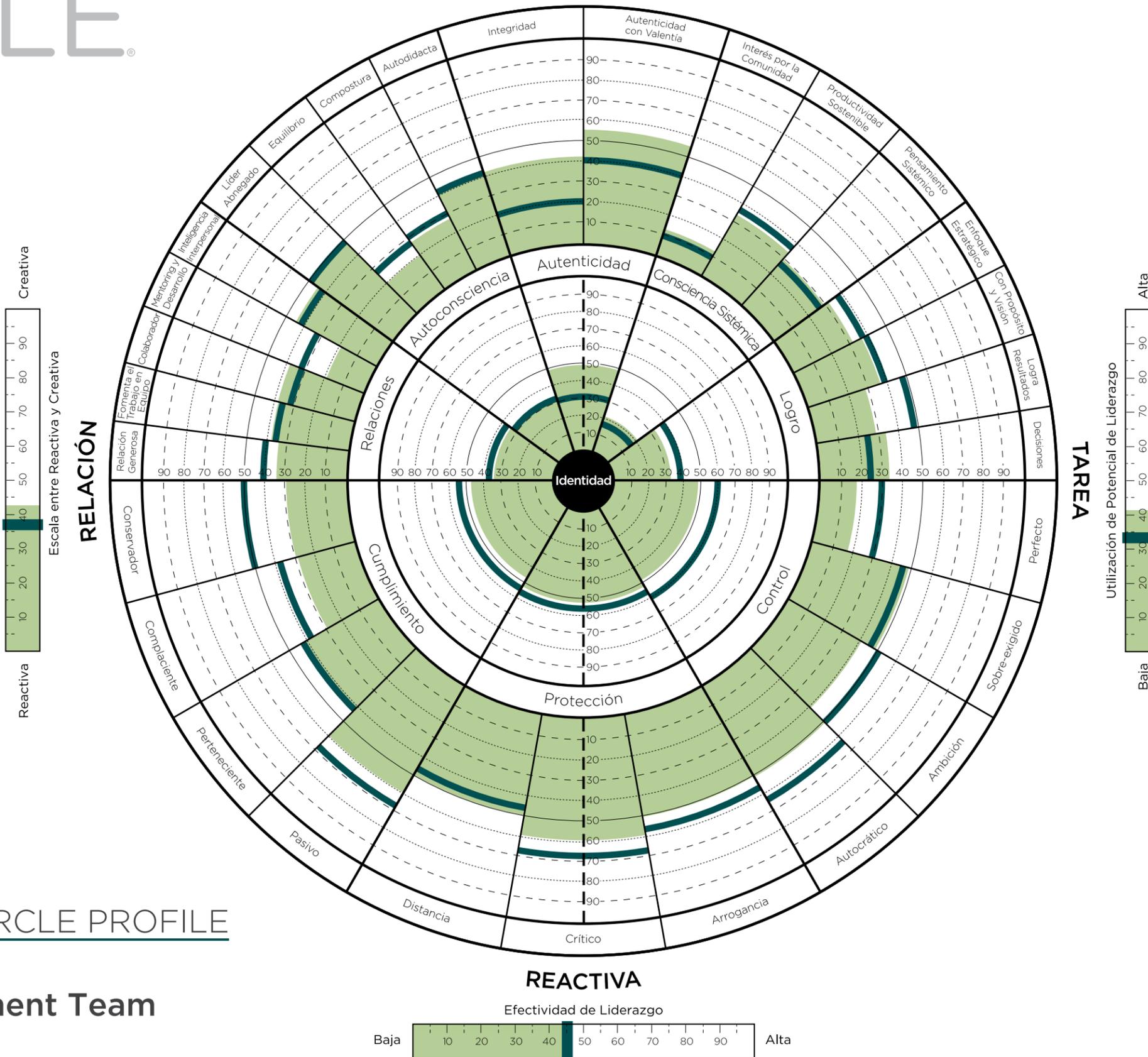
LEADERSHIP CIRCLE PROFILE Sample Report: Sue Smith

LEADERSHIP CIRCLE®



Equilibrio entre Relaciones y Tarea

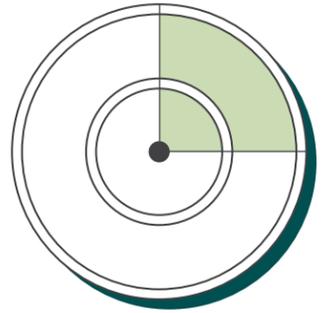
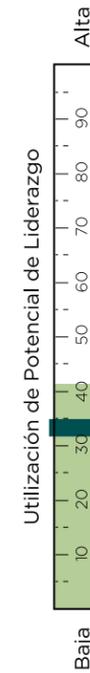
CREATIVA



RELACION

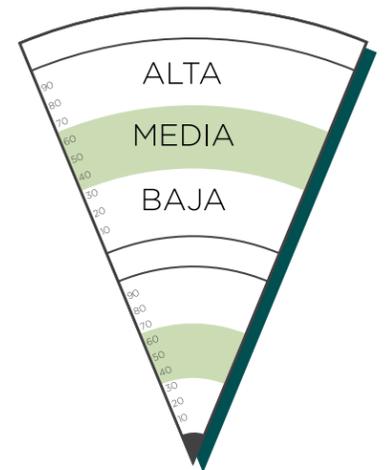
TAREA

REACTIVA



CÍRCULO DENTRO DE UN CÍRCULO:

El círculo interno hace un esbozo de una puntuación resumen de percentil para todas las dimensiones en esa sección del círculo externo.



PUNTUACIONES DE PERCENTIL:

Alta:
Las puntuaciones desde el percentil 66 hasta el 100 son puntuaciones fuertes.

Media:
Las puntuaciones entre el percentil 66 y 33 muestran una mezcla de fortaleza y áreas de mejora.

Baja:
Las puntuaciones por debajo del percentil 33 son puntuaciones bajas.

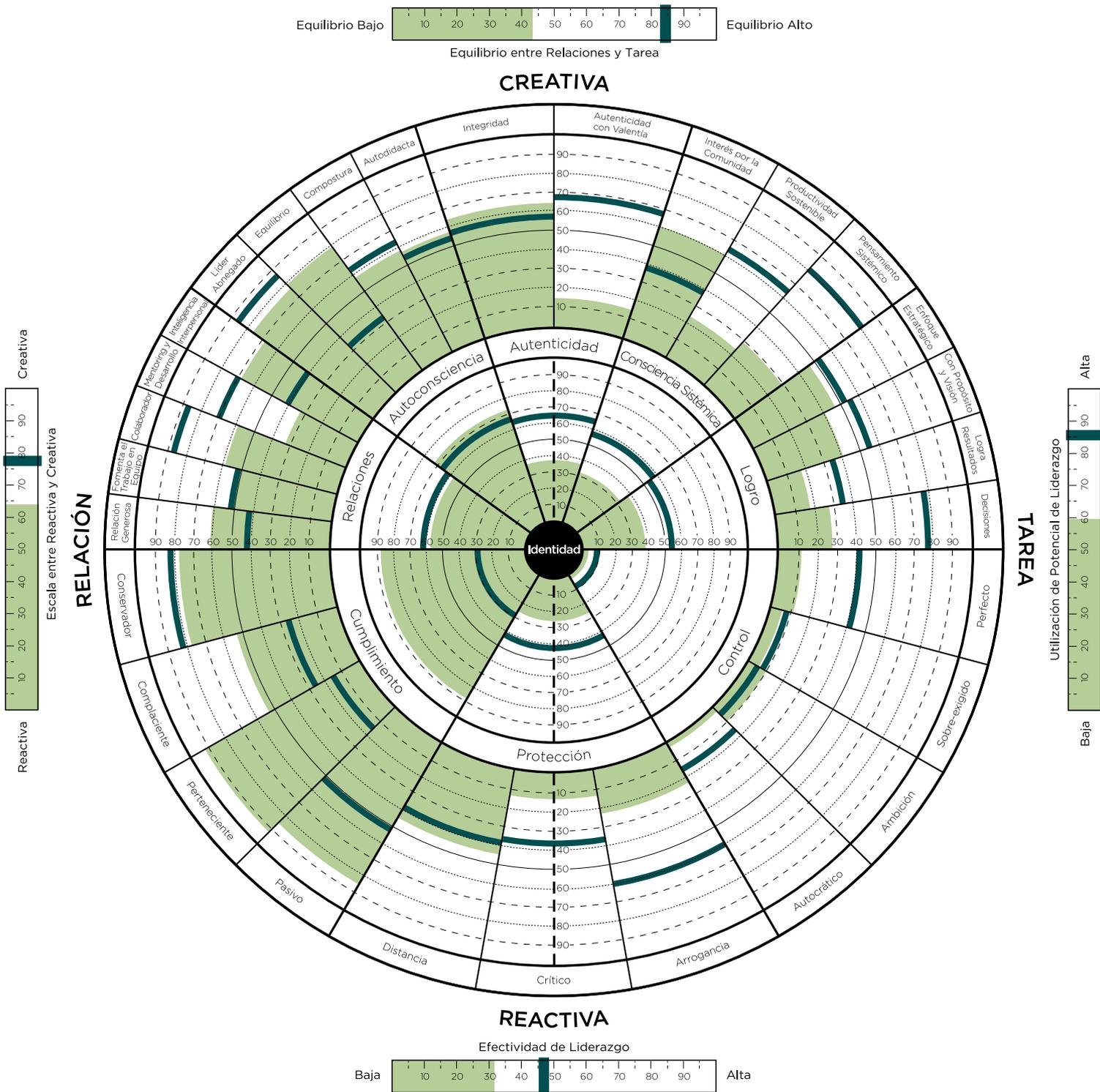
- Auto Evaluación
- Evaluación de Otros

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

Sample Report: Senior Management Team



EJEMPLO: LCP MIKE 2008



3 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS ADULTOS

De *Immunity to change* de Robert Kegan y Lisa Lahey



LA MENTE SOCIALIZADA

- Formado por las definiciones y expectativas de nuestro entorno personal - atraído por la búsqueda de alineación entre el yo y el entorno.
- El yo es coherente por su alineación y lealtad con lo que identifica.
- Se expresa principalmente en las relaciones con las personas y con las “escuelas de pensamiento” (ideas y creencias).
- El yo se valida desde fuera y la identidad está estrechamente ligada a lo que es externo (trabajo, relaciones, logros, posesiones).

LA MENTE AUTO-CREATIVA

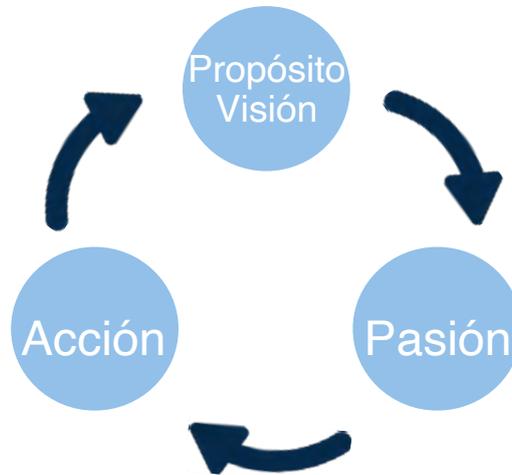
- Capaz de apartarse lo suficiente del entorno social como para generar una discusión interna o autoridad personal que evalúe y tome decisiones sobre las expectativas de fuera.
- Puede tomar perspectiva respecto al entorno - el yo se diferencia de aquello que utiliza para tomar forma de identidad.
- El yo es coherente por su alineación con su propio sistema de creencias/ideología/código personal; por su capacidad para autodirigirse, tomar posiciones, establecer límites y crear y controlar sus límites en nombre de su propia voz.

LA MENTE AUTO-TRANSFORMADORA

- Puede dar un paso atrás y reflexionar sobre los límites de su propia ideología o autoridad personal; ver que cualquier sistema o autoorganización es, de alguna manera, parcial o incompleto; ser más tolerante con las contradicciones y los opuestos; tratar de mantener múltiples sistemas en lugar de proyectar todos los sistemas, excepto uno, sobre los demás.
- Puede tomar perspectiva sobre su sistema autoorganizado y verlo (como todos los sistemas) como parcial e incompleto. Deja de intentar perfeccionar este sistema y, en su lugar, empieza a descomponer y deconstruir nuestra propia construcción.
- El yo es coherente por su capacidad de no confundir la coherencia interna con la totalidad o la completitud, y por su alineación con la dialéctica y no con uno de los dos extremos.
- El “yo” como estructura narrativa y organizadora tiene menos arraigo que en las etapas anteriores.



DESARROLLO DEL REACTIVO AL CREATIVO



Actualizar la Narrativa - *Consolidar las identidades ganadas*

Crear resultados - *Generar resultados*

Experimentar y Perseverar - *Trabajo de borde de desarrollo*

Pregunta de Apertura #2 - *¿Qué estoy tratando de crear?*

Centrando la respuesta - *Autocuidado y autoría*

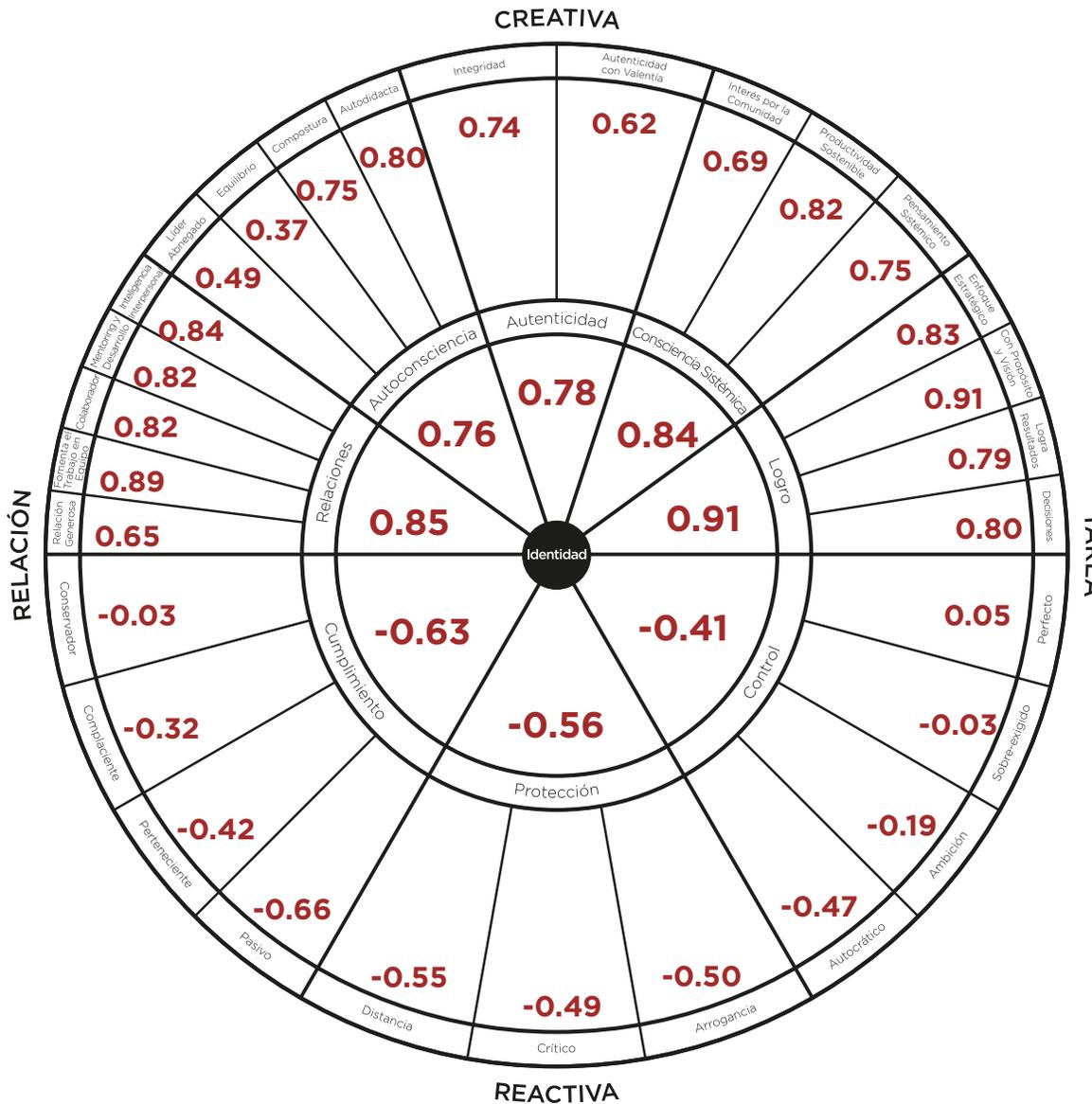
Trabajo de concienciación - *Notar y permitir*

Pregunta de Apertura #1 - *¿Qué estoy haciendo?*



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

CORRELACIONES LCP CON LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO



PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

- Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.
- Es la clase de líder que otras personas deberían aspirar a ser.
- Es un ejemplo de líder ideal.
- Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.
- En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

CORRELACIONES CON EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE CÍRCULO INTERIOR

CORRELACIONES DE DESEMPEÑO*	Índice de desempeño de negocio	Efectividad de liderazgo	Relaciones	Autoconsciencia	Autenticidad	Consciencia Sistémica	Logro	Control	Protección	Cumplimiento
Índice de desempeño de negocio	1	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40
Efectividad de liderazgo	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63
Relaciones	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44
Autoconsciencia	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36
Autenticidad	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72
Consciencia Sistémica	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61
Logro	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75
Control	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09
Protección	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23
Cumplimiento	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1
Número de observaciones	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

* 0,4 o más es notable | 0,6 o más es fuerte

Escala Alpha: 0.94

PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.

Es la clase de líder que otras personas deberían aspirar a ser.

Es un ejemplo de líder ideal.

Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.

En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.

uno

Aumento de ventas/
Ingresos

dos

Cuota de mercado

tres

Beneficios/
ROA

cuatro

Calidad de Productos y Servicios

cinco

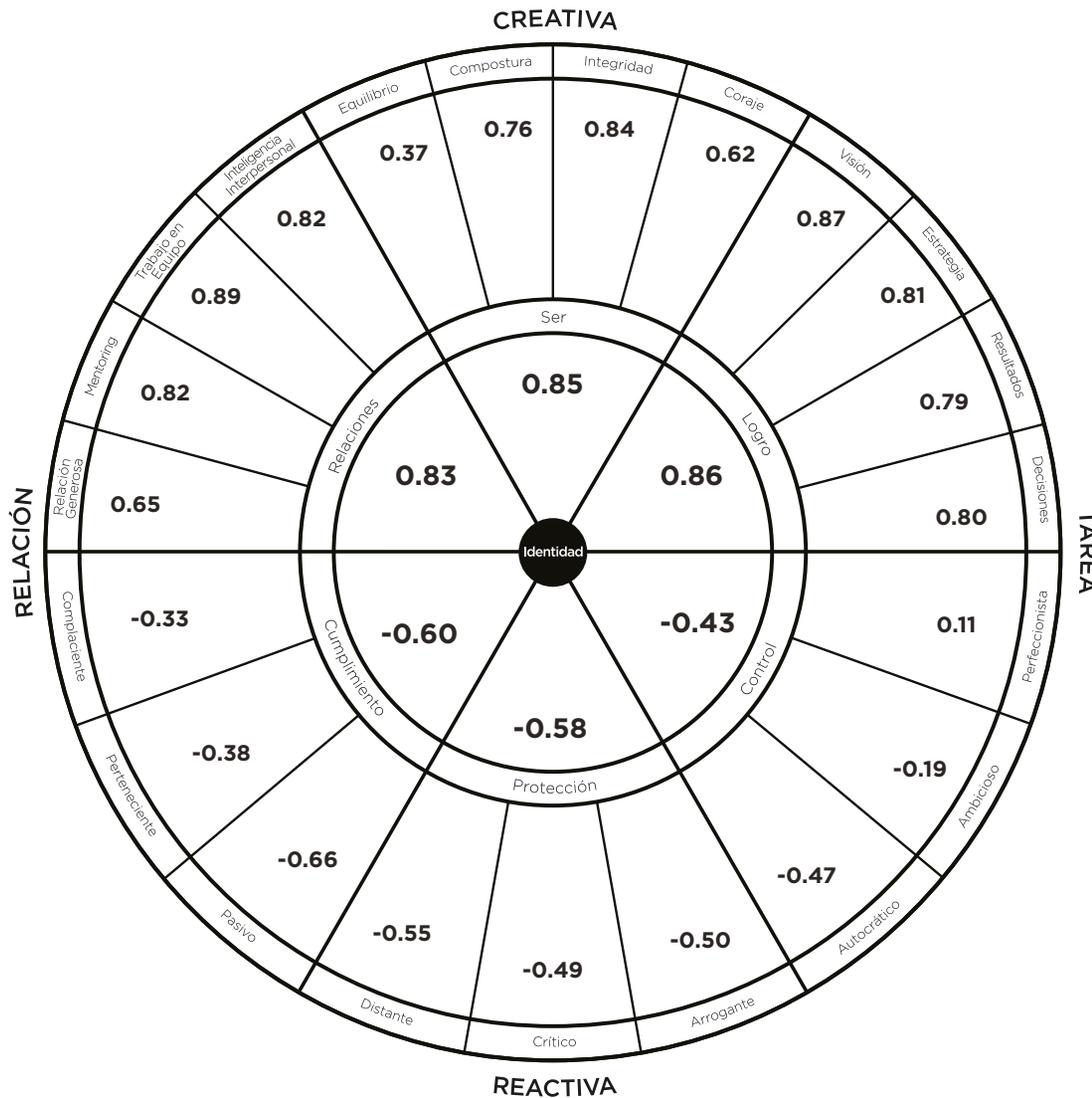
Desarrollo de nuevos productos

seis

Desempeño en general

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

CORRELACIONES LCP-ME CON EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO



PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

- Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.
- Es la clase de líder que otras personas deberían aspirar a ser.
- Es un ejemplo de líder ideal.
- Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.
- En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

CORRELACIONES CON EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE CÍRCULO INTERIO

CORRELACIONES DE DESEMPEÑO *	Efectividad de Liderazgo	Realciones	Ser	Logro	Control	Protección	Cumplimiento
Efectividad de liderazgo	1	0.83	0.85	0.88	-0.43	-0.58	-0.60
Realciones	0.83	1	0.79	0.69	-0.62	-0.73	-0.40
Ser	0.85	0.79	1	0.80	-0.45	-0.54	-0.60
Logro	0.88	0.69	0.80	1	-0.19	-0.35	-0.69
Control	-0.43	-0.62	-0.45	-0.19	1	0.84	0.20
Protección	-0.58	-0.73	-0.54	-0.35	0.84	1	0.31
Cumplimiento	-0.60	-0.40	-0.60	-0.69	0.20	0.31	1

* 0,4 o más es notable | 0,6 o más es fuerte

Scala Alfa: 0.94

Preguntas de la Efectividad de Liderazgo

Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.

Es la clase de líder que otras personas deberían aspirar a ser.

Es un ejemplo de líder ideal.

Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

LEADERSHIP
CIRCLE[®]