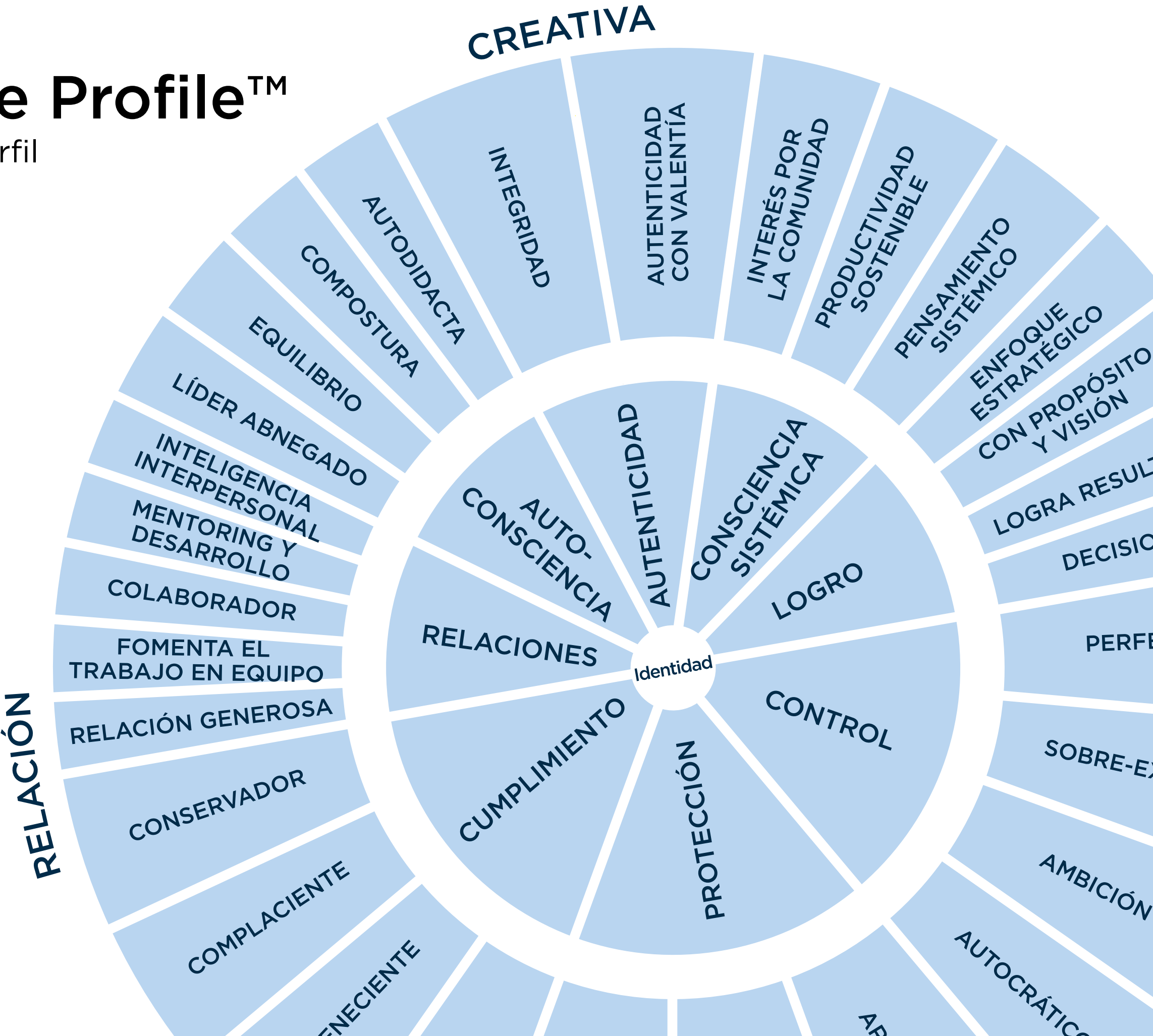


Leadership Circle Profile™

Manual de Interpretación del Perfil



LEADERSHIP
CIRCLE®

Introducción a the Leadership Circle Profile

¡Enhorabuena! Usted está participando en el sistema de evaluación de liderazgo más completo del mercado. The Leadership Circle Profile es único por dos razones. Primero, todos sabemos que el mejor liderazgo consta de una mezcla compleja de competencias y estados internos del ser. Esta es la primera herramienta de análisis de competencias que mide tanto los aspectos internos como externos del liderazgo. Segundo, su informe es mucho más que un listado de competencias y comportamientos. Está organizado dentro de un potente sistema que sirve para la comprensión de la conducta y el desarrollo humano, así como para darle sentido a las interrelaciones entre las muchas dimensiones que se le están evaluando.

Todos sus resultados vienen reflejados en un gran gráfico circular. Esto es así para representar simbólicamente la integridad – su integridad. Comenzamos por asumir que usted es una persona completa, increíblemente compleja y maravillosamente equilibrada. Este *Perfil* trata de hacerle justicia.

El *Perfil* también está configurado en forma de círculo por otra razón. Muestra rápidamente cómo todas las dimensiones se integran unas con otras. Las interacciones entre dimensiones se representan por su ubicación en el círculo. Se hará referencia a estas interacciones una y otra vez a lo largo del informe.

Niveles de Análisis

Este informe tiene dos niveles de análisis:

- Competencias de Liderazgo
- Suposiciones Internas

Cada nivel contiene una gran cantidad de información sobre su liderazgo y su vida.

The Leadership Circle Profile mide dieciocho Competencias de Liderazgo. Estas competencias han sido investigadas a fondo y muestran ser el conjunto de comportamientos y habilidades más importantes para los líderes. Usted recibirá feedback sobre cómo autoevaluarse en estas competencias y sus puntuaciones serán comparadas con cómo otros directivos se autoevalúan en las mismas.

El segundo nivel de análisis mide las suposiciones internas. Cómo pensamos y especialmente nuestros patrones de pensamiento determinan gran parte de nuestro comportamiento. Los patrones de conducta, tanto efectivos como inefectivos, son gobernados por los patrones de pensamiento. Este Perfil mide once suposiciones internas que limitan la efectividad. Desde nuestra experiencia, tras trabajar con cientos de directivos, podemos afirmar que las competencias sobre-utilizadas o infrautilizadas, normalmente provienen de suposiciones auto-limitantes. Como con el feedback de competencias, su autoevaluación será comparada con cómo otros directivos evalúan su propia manera de pensar.

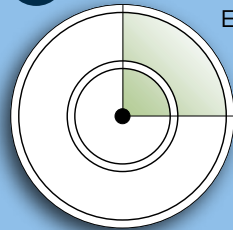
Por favor, recuerde conforme vaya leyendo, que ninguna herramienta puede medir la verdad sobre usted. Una parte le parecerá acertada. Y, otra parte le parecerá inexacta. Su trabajo es adentrarse y salir siendo consciente de algunos aspectos clave que impactarán de forma positiva en su desarrollo futuro. Con tal fin, piense en *The Leadership Circle Profile* como un radar que le sirve para descubrir las fortalezas y desafíos más significativos que necesitan de su atención en este momento de su vida.



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

Para comprender la distribución del Grafico del Perfil, lee los pasos del 1 al 4.

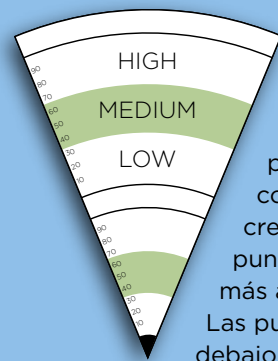
1 CÍRCULOS CONCÉNTRICOS



El círculo externo muestra los resultados de cada una de las 29 dimensiones medidas en LCP. El círculo interno resume el círculo externo en 8 puntuaciones resumen de las dimensiones del círculo externo. Las definiciones de estas dimensiones se encuentran en las siguientes páginas.

La localización de las dimensiones en el círculo ilustra la relación entre dimensiones. Las dimensiones adyacentes describen patrones de comportamiento similares positivamente correlacionados. Las dimensiones opuestas en el círculo son contrarias y se correlacionan inversamente.

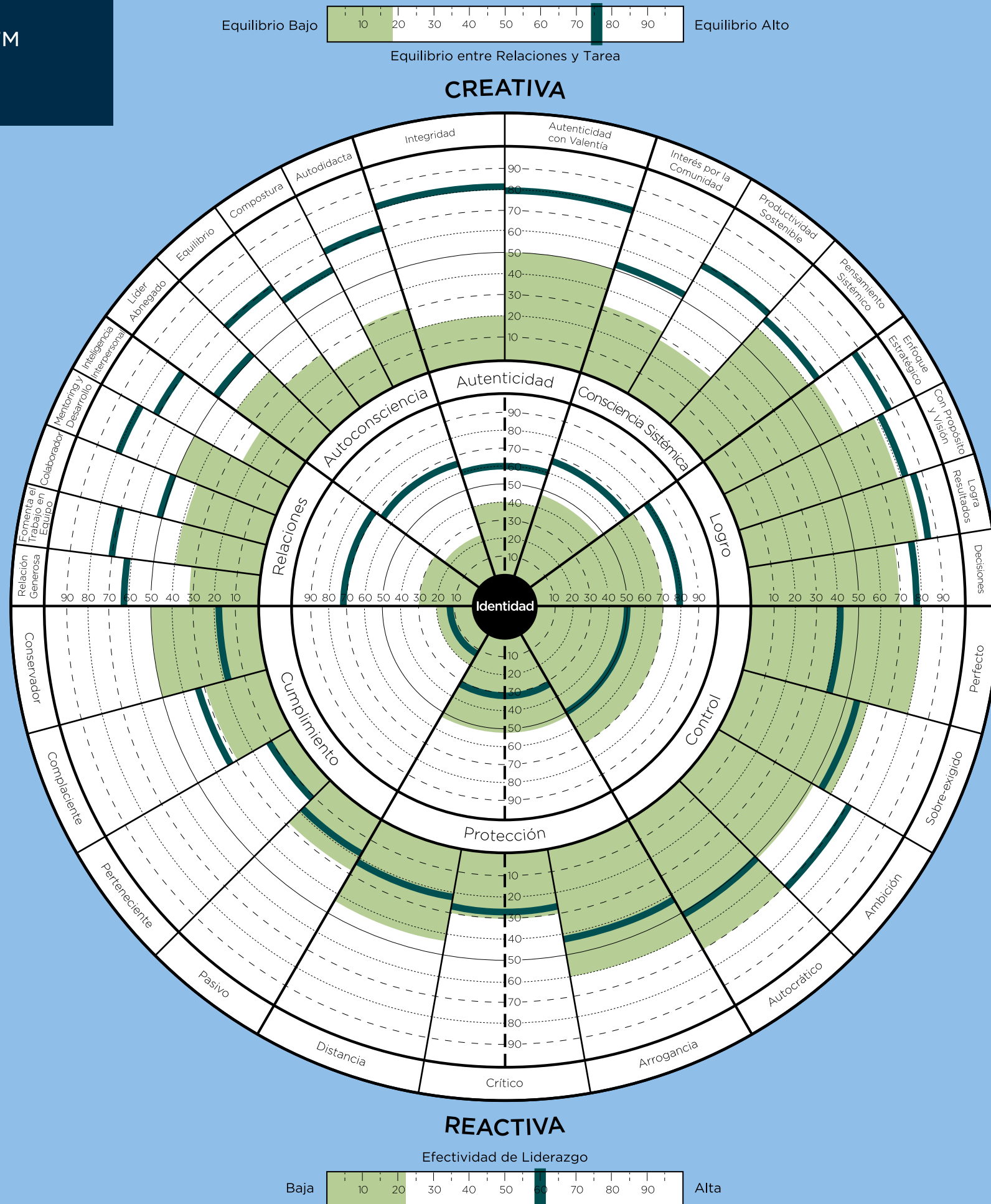
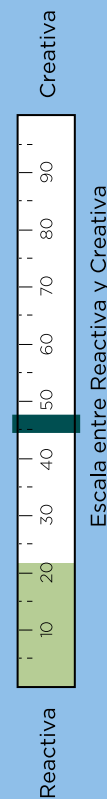
2 PUNTUACIONES PERCENTILES



Todas las puntuaciones se muestran en percentiles comparados con la norma base en crecimiento constante. Las puntuaciones altas están más allá del percentil 67%. Las puntuaciones bajas por debajo del percentil 33%.

3 LEYENDA

Auto evaluación	
Evaluación de otros	



4 DIMENSIONES DE RESUMEN

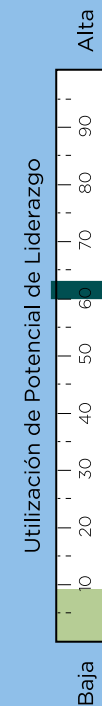
Además de todas las dimensiones mostradas en los círculos internos y externos, las escalas dispuestas alrededor del círculo facilitan un resumen del conjunto. Ofrecen puntuaciones resumen útiles además de mediciones de patrones clave en los datos.

La **Escala Reactivo - Creativo** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones Creativas y las Reactivas. La puntuación percentil de esta escala ofrece al líder una idea de cuanta energía invierte en comportamientos Reactivos frente a los Creativos en comparación con otros líderes. Sugiere en qué medida su liderazgo, relaciones y comportamiento enfocado en resultados provienen de una orientación Creativa o Reactiva. También sugiere en qué grado su concepto de sí mismo y su motivación vienen de su interior o de expectativas, normas y condiciones externas.

El **Equilibrio Relación - Tarea** mide el grado de equilibrio entre las competencias relacionadas con el logro y las competencias relacionadas con las relaciones. Un buen equilibrio resulta en altas puntuaciones percentiles.

La Utilización del Potencial de Liderazgo es una medida resumen. Contempla todas las dimensiones medidas anteriormente y las compara con las puntuaciones generales de otros líderes que hayan hecho su perfil. Analiza todas las puntuaciones altas y bajas para responder a la pregunta, “Pero al final, ¿cómo lo estoy haciendo?”

La **Efectividad de Liderazgo** mide la efectividad global del líder. Es una escala resultante de investigaciones, que se correlaciona sólidamente con los resultados empresariales. Da al líder una medida global de cómo todo lo anterior se traduce en efectividad percibida.



Comprender su Perfil Gráfico

The Leadership Circle Profile se presenta en un exhaustivo gráfico. El círculo interior muestra ocho dimensiones. Cada una de estas dimensiones es la puntuación media correspondiente a las dimensiones del círculo exterior. Entender el círculo es la clave para integrar toda la información incluida en su encuesta de liderazgo.

¿Qué significan los números? Todas las escalas exhiben una puntuación en percentil – esto es, cómo usted se compara a un amplio grupo de directivos que también han realizado esta encuesta. Las puntuaciones bajas se acercan al centro y las más altas, se extienden hacia fuera del centro.

¿Cómo determino si una puntuación es alta o baja? Las puntuaciones superiores al 66% han de considerarse altas, y las inferiores a 33% han de considerarse bajas. Cualquier puntuación que esté entre un 33% y un 66% sugiere que usted necesitará reflexionar sobre qué aspectos de las puntuaciones altas resuenan en usted y qué aspectos de las puntuaciones bajas también le resuenan.

¿Qué miden esas dimensiones? Las definiciones de las dimensiones medidas por su Perfil se describen más abajo. Una descripción más amplia se expondrá más adelante.

Definición de las Dimensiones

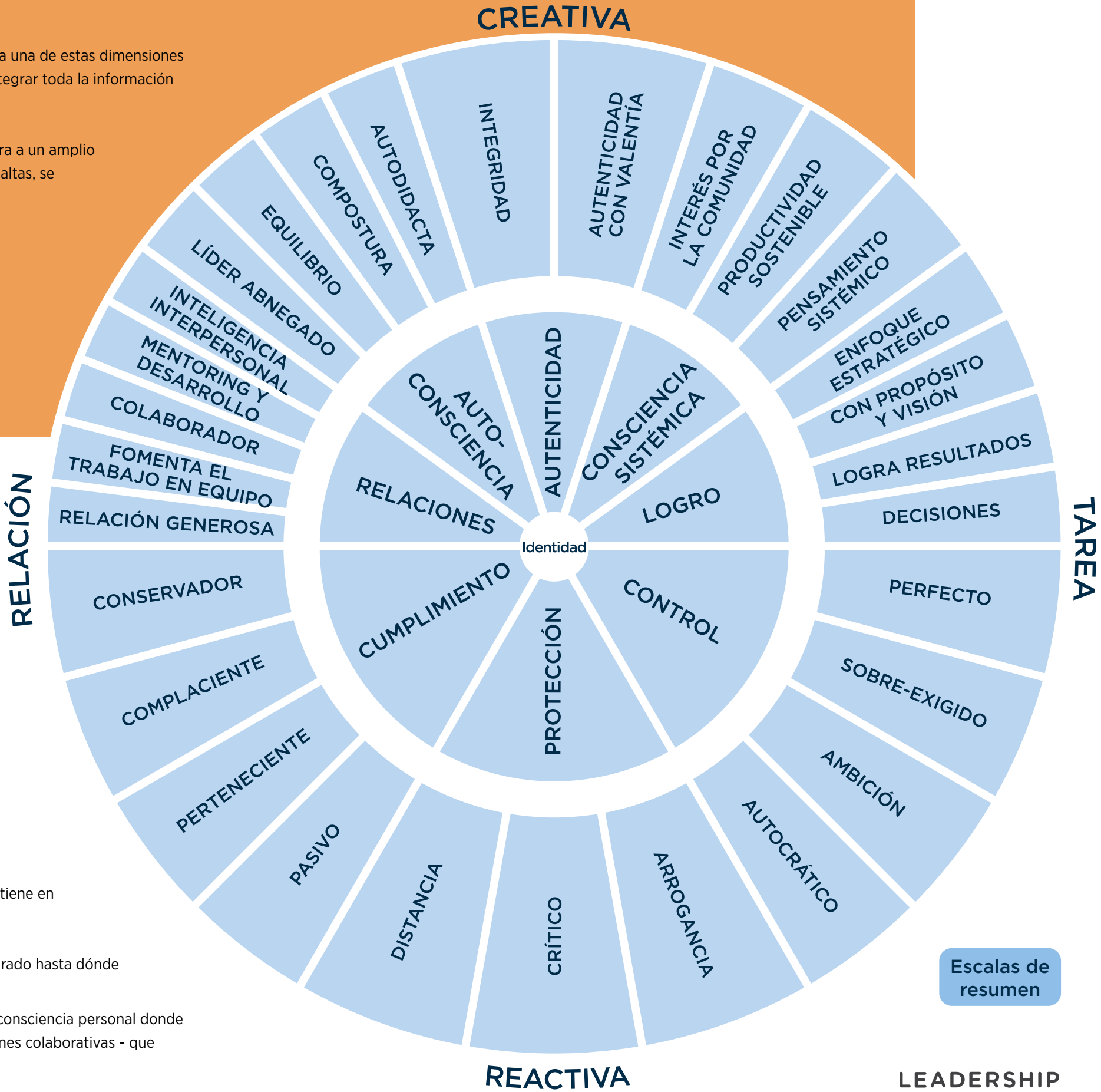
LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO CREATIVO miden los comportamientos claves y las suposiciones internas que conducen a una mayor plenitud, a un liderazgo de alto rendimiento.

La dimensión de las **Relaciones** mide su capacidad de relacionarse con los demás sacando lo mejor de las personas, grupos y organizaciones. Se compone de:

- *Relación Generosa* mide su interés y capacidad para formar relaciones cálidas y comprensivas.
- *Fomenta el Trabajo en Equipo* mide su capacidad para promover un trabajo en equipo de alto rendimiento entre miembros del equipo que está bajo su dirección a través de toda la organización y dentro de los equipos en los que usted participa.
- *Colaborador* mide hasta qué punto usted involucra a los demás de forma que permita a las partes implicadas descubrir sus intereses comunes en situaciones de conflicto, llegar a acuerdos de beneficio mutuo, desarrollar sinergias y crear soluciones “ganar-ganar”.
- *Mentoring y Desarrollo* mide su capacidad para desarrollar a otros a través de mentorización, de mantener relaciones que potencien su desarrollo, y de ayudar a las personas a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente.
- *Inteligencia Interpersonal* mide la efectividad con que usted escucha, se involucra en el conflicto y la polémica, tiene en cuenta los sentimientos de los demás y gestiona los suyos propios.

La dimensión **Autoconsciencia** mide su orientación hacia el desarrollo profesional y personal continuo, así como el grado hasta dónde expresa su autoconsciencia interior a través de un liderazgo de alta integridad. Se compone de:

- *Líder Abnegado* mide su afán de servicio, anteponiéndolo a su propio interés. Mide un muy elevado estado de consciencia personal donde la necesidad de crédito y ambición personal es mucho menor que la necesidad de crear resultados – en relaciones colaborativas - que sirven a un bien común.



- *Equilibrio* mide su capacidad, ante las tensiones contrapuestas de la vida moderna, de mantener un equilibrio sano entre el negocio y la familia, la actividad y la reflexión, el trabajo y el tiempo libre.
- *Compostura* mide su capacidad, ante situaciones de conflicto y elevada tensión, de mantenerse sereno/a y centrado/a, y de mantener una perspectiva tranquila y enfocada.
- *Autodidacta* mide hasta qué grado muestra usted un intenso y activo interés por el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional.

La dimensión de la **Autenticidad** mide su capacidad de relacionarse con los demás de manera auténtica, valiente y con gran integridad. Se compone de :

- *Integridad* mide hasta qué punto es usted fiel a los valores y principios que dice tener; es decir, si se puede confiar en que “predique con el ejemplo”.
- *Autenticidad con Valentía* mide su disposición para defender posturas difíciles, para sacar a relucir lo “no tratable en público” (asuntos delicados que el grupo evita comentar), y tratar con apertura los problemas de la relación que sean complicados.

La Dimensión de la **Consciencia Sistémica** mide el grado en que su consciencia se concentra en la mejora del sistema completo y en el bienestar de la comunidad (la relación simbiótica entre el bienestar a largo plazo de la comunidad y los intereses de la organización). Se compone de:

- *Interés por la Comunidad* mide la orientación al servicio que tiene su liderazgo. Mide el nivel en que usted vincula su legado al servicio del bienestar de la comunidad y global.
- *Productividad Sostenible* mide su capacidad de alcanzar resultados de forma que mantiene o mejora la efectividad total de la organización a largo plazo.
- *Pensamiento Sistémico* mide el grado en que usted piensa y actúa desde la perspectiva del sistema completo, así como hasta dónde toma decisiones buscando el buen funcionamiento a largo plazo de todo el sistema.

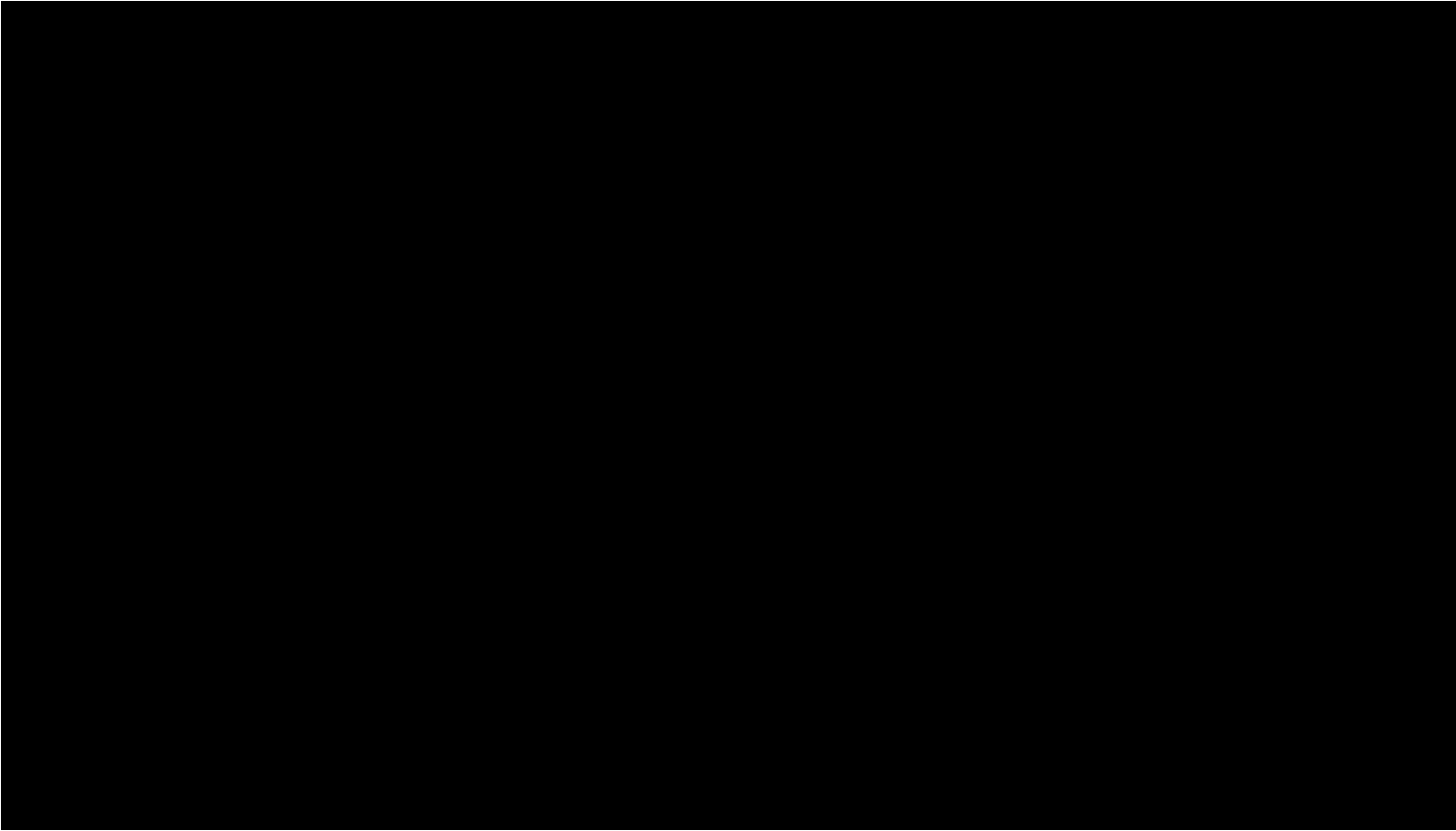
La Dimensión del **Logro** mide el alcance en que usted ofrece liderazgo visionario, auténtico y de alto rendimiento. Se compone de:

- *Enfoque Estratégico* mide hasta qué punto piensa usted estratégicamente.
- *Con Propósito y Visión* mide el nivel en que usted comunica y es ejemplo claro del compromiso que tiene con su propósito y visión personal.
- *Logra Resultados* mide hasta qué grado está usted orientado/a a objetivos y tiene un historial de logros y alto rendimiento.
- *Decisiones* mide su capacidad de tomar decisiones a tiempo, y hasta dónde se siente cómodo/a avanzando en la incertidumbre.

LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO REACTIVO reflejan las creencias internas que limitan la eficacia, la expresión auténtica y el liderazgo empoderador.

La dimensión del **Control** mide hasta qué punto usted basa su sentido de valía personal en el cumplimiento de tareas y de los logros personales. Se compone de:

- *Perfecto* mide su necesidad de alcanzar resultados impecables y desempeñar estándares extrema damente elevados con el fin de sentirse seguro/a y válido/a como persona.
- *Sobre-exigido* mide hasta que punto se exige demasiado.
- *Ambición* mide su necesidad de ir por delante, escalar puestos en la organización, y ser mejor que los demás.
- *Autocrático* mide su tendencia a ser enérgico/a, agresivo/a y controlador/a.



La dimensión de la **Protección** mide la creencia de que puede protegerse a sí mismo/a y establecer un sentido de valía apartándose, manteniéndose oculto/a, al margen, siendo cínico/a, superior, y/o racional. Se compone de:

- *Arrogancia* mide su tendencia a proyectar un gran ego – conducta que se percibe como superior, egoísta y egocéntrica.
- *Crítico* mide su tendencia a tomar una actitud crítica, que lo cuestiona todo y algo cínica.
- *Distancia* mide su tendencia a establecer un sentido de valía y seguridad personales apartándose, sintiéndose superior y manteniéndose al margen, emocionalmente distante y por encima de todo.

La dimensión del **Cumplimiento** mide hasta qué punto usted obtiene un sentido de valía personal y seguridad cumpliendo con las expectativas de los demás más que haciendo lo que usted mismo/a pretende o desea. Se compone de:

- *Conservador* mide hasta qué punto usted piensa y actúa de forma conservadora, sigue procedimientos y vive conforme las reglas prescritas por la organización a la que pertenece.
- *Complaciente* mide su necesidad de búsqueda de apoyo y aprobación de los demás para sentirse seguro/a y encontrar su sentido de valía personal.
- *Perteneciente* mide su necesidad de cumplir, seguir las reglas, y de alcanzar las expectativas de aquellos que tienen autoridad.
- *Pasivo* mide el grado en que usted ha entregado su poder a los demás y a circunstancias fuera de su control.

INDICADORES RESUMEN

Las dimensiones siguientes pretenden aunarlo todo. Éstas resumen todo lo anterior en unas pocas y útiles mediciones.

- **Escala Reactivo – Creativo:** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones creativas y reactivas. Aquí el resultado en percentil representa cómo usted se compara a otros directivos con respecto a la cantidad de energía que usted invierte en comportamientos reactivos en comparación a los creativos. Sugiere hasta qué grado su liderazgo, sus relaciones, y su comportamiento orientado a objetivos surgen de una orientación creativa o reactiva. Esto también sugiere hasta qué punto el concepto que tiene de sí mismo/a y su motivación interna llegan desde dentro o están determinadas por expectativas, reglas o condiciones externas. Un buen equilibrio se traduce en puntuaciones percentiles altas.
- **Equilibrio Relación – Tarea:** mide el grado de equilibrio que usted muestra entre las competencias de logro y de relación. Mide el desarrollo por encima, debajo o en equilibrio de cualquiera de las dos mitades de la ecuación (la de las personas o la de las tareas) que equivale a un gran liderazgo. Un buen equilibrio se traduce en puntuaciones percentiles altas.
- **Utilización del Potencial de Liderazgo:** mide el balance final. Considera todas las dimensiones medidas anteriormente y compara la puntuación general con las de los demás directivos que han realizado esta encuesta. Revisa las puntuaciones altas y bajas de su Círculo para evaluar cuánto de su potencial de liderazgo está usted convirtiendo en realidad.
- **Efectividad del Liderazgo** mide el nivel de efectividad general que se le percibe como líder. Es una aproximación y una manera de contestar a la pregunta, “En conclusión, ¿cómo lo estoy haciendo?”

Interacción dentro de su perfil

El círculo está concebido para ayudarle a entender las interrelaciones entre todas las dimensiones. (Estas interacciones vienen descritas aquí brevemente y serán desarrolladas con mayor detalle en las descripciones que se harán de las dimensiones más adelante.)

Las Dimensiones que se encuentran opuestas las unas de las otras en el perfil tienden a ser patrones de conducta y suposiciones internas que se oponen. Por ejemplo, **Cumplimiento** es lo opuesto a **Logro**. **Cumplimiento** tiende a reducir la creatividad y autenticidad porque la persona está demasiado interesada en gustar a los demás. Como resultado, la firmeza, valentía, y muchas otras cualidades que surgen del **Logro** se ven mermadas. En otras palabras, las puntuaciones altas en **Cumplimiento** tienden a producir puntuaciones más bajas en **Logro**.

La misma “polaridad” está integrada a lo largo de todo el perfil. Las puntuaciones altas en **Control** tienden a producir puntuaciones más bajas en **Relaciones**. Las puntuaciones altas en **Protección** guardan relación con las puntuaciones más bajas en **Autoconsciencia**, **Autenticidad** y en **Consciencia Sistémica**.

A medida que estudie los patrones altos y bajos, inmediatamente podrá ver cómo las diferentes dimensiones interactúan.

Además, el círculo está diseñado como un sistema de cuatro cuadrantes.

En la mitad superior del círculo se distribuyen las competencias **Creativas** que contribuyen a su efectividad. En la mitad inferior del círculo se distribuyen las tendencias **Reactivas** auto-limitantes. Unas puntuaciones más altas en la mitad inferior del círculo se relacionan con puntuaciones más bajas en la mitad superior. Esto es porque las tendencias reactivas auto-limitantes tienden a reducir todas las competencias creativas.

La mitad derecha del círculo tiene que ver con la Tarea (llevar a cabo el trabajo de forma creativa y eficaz).

La mitad izquierda del círculo tiene que ver con el tipo de Relaciones que mantiene con personas y grupos.

El objetivo aquí es obtener un buen equilibrio de manera que usted alcance resultados y al mismo tiempo contribuya al desarrollo de las personas.

La interacción entre las mitades superior e inferior del círculo se resume en la puntuación de la **Escala**

Reactivo – Creativo. La interacción entre las mitades derecha e izquierda del círculo se resume en la puntuación de **Equilibrio**

Relación – Tarea. A continuación encontrará la definición de estos resultados:

- **Escala Reactivo – Creativo** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones creativas y las dimensiones reactivas.
- **Equilibrio Relación - Tarea** mide el grado de equilibrio que usted muestra entre las competencias de relación y las competencias de logro.
- **Utilización del Potencial de Liderazgo** refleja el balance final de los resultados generales.
- **Efectividad de Liderazgo** mide el nivel de efectividad general que se le percibe como líder.

Las siguientes páginas le proveerán de una descripción más exhaustiva de cada una de las dimensiones que se han perfilado anteriormente.



La Dimensión de Las Relaciones

La dimensión de las **Relaciones** mide su capacidad de relacionarse con los demás, consiguiendo sacar lo mejor de las personas, grupos y organizaciones. Más abajo encontrará un breve resumen de lo que indican sus resultados en las **Relaciones**.

Si obtiene una puntuación alta

Usted tiende de forma innata a ayudar a los demás a alcanzar su potencial a través del desarrollo individual y de equipo. Usted crea un entorno de apoyo donde inspira a otros a que se esfuercen y mejoren. Acepta a los demás como son y les aprecia de forma incondicionalmente positiva. Usted construye y mantiene relaciones cercanas. Valora la cercanía, la apertura, la cordialidad y el apoyo. Usted tiene buenas habilidades interpersonales y de comunicación. Mantiene relaciones de colaboración, cooperación y de compensación mutua. Es un excelente compañero/a de equipo y coach.

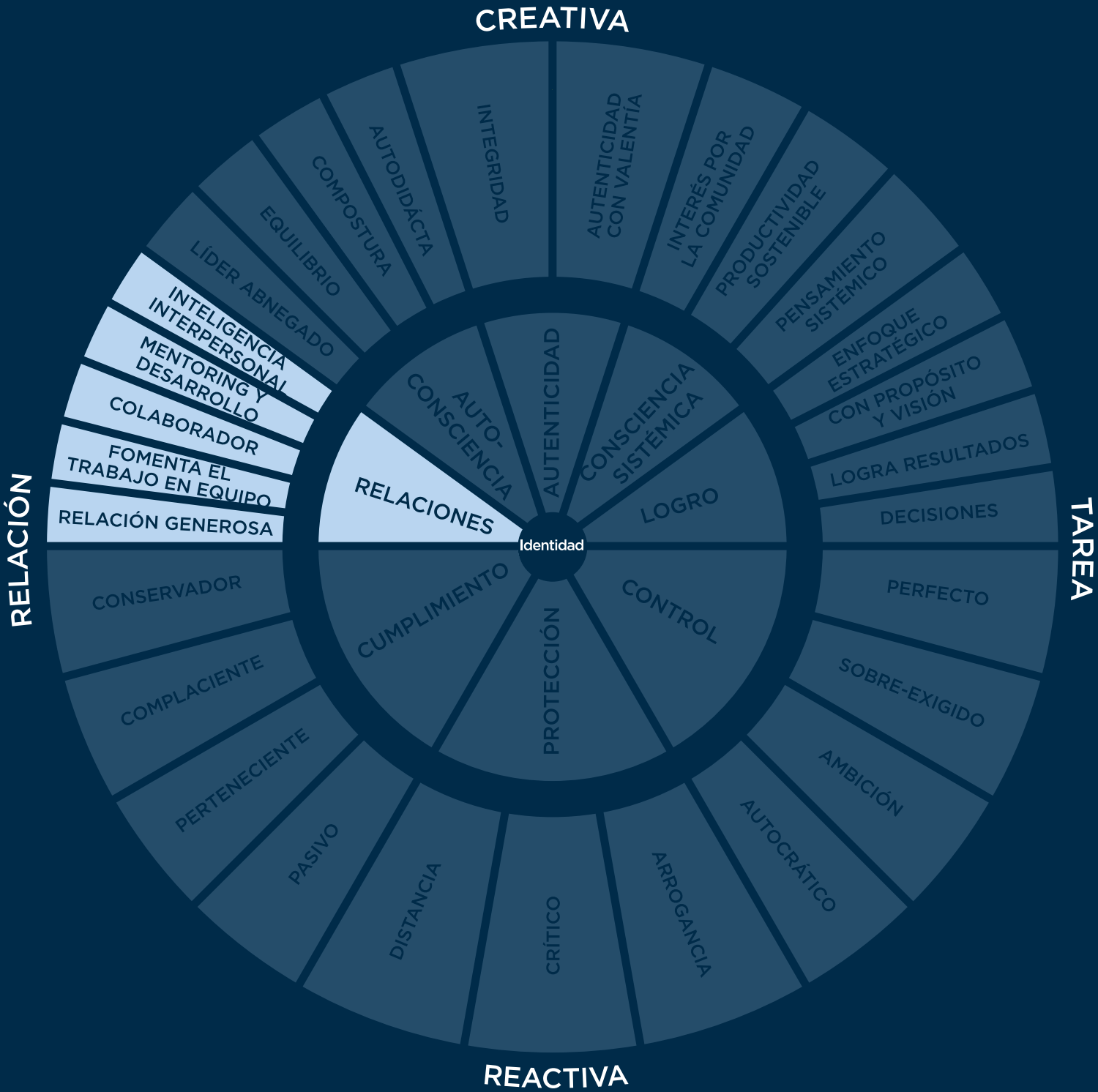
Las personas crecen bajo su liderazgo. Como líder, usted promueve con toda naturalidad el desarrollo del equipo y de las personas. La dimensión de las **Relaciones** no es una forma blanda de gestión, el **Cumplimiento** sí lo es. Usted es perfectamente capaz de hacer frente y de retar a los demás. Usted es capaz de hacerlo de manera que el tema en cuestión, no la persona, sea el objetivo del desafío. Así que, aun cuando la gente pueda recibir un feedback difícil, se sentirán respaldadas como personas.

Usted tiende a acercarse a las relaciones, y busca afecto y apoyo, no como estrategia para caerle bien a los demás (como lo indica un alto resultado en **Cumplimiento**), sino porque la cordialidad y el apoyo a los demás es una expresión creativa de quién usted es. También le produce alegría y satisfacción formar parte del desarrollo de una persona o equipo. Puede apoyar el crecimiento y la efectividad de los demás, usted está convencido/a de que habrá mejores resultados, mejores relaciones, y más satisfacción.

Suposiciones Internas

Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión de las **Relaciones** incluyen:

- Yo valgo tanto si la gente me aprueba como si no
- Las personas son capaces y de fiar
- Apoyo incondicionalmente a los demás tal y como son
- Saco lo mejor de las personas
- A mi me importan las personas por su propio bien, no para conseguir algo de ellos
- Las personas tienen un potencial ilimitado
- Hacer que las personas se desarrollen es bueno para el negocio



Comportamientos

Los comportamientos son la expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos que en general se asocian con la dimensión de las **Relaciones** incluyen:

- Promover altos niveles de motivación para el trabajo en equipo
- Fomentar conversaciones abiertas dentro del equipo
- Abordar directamente las cuestiones que obstaculizan el desempeño del equipo
- Establecer una buena relación de conexión y un alto grado de confianza
- Respetar la opinión de los demás incluso si usted no está de acuerdo con ella
- Ejercer como modelo de comunicación abierta
- Ayudar a las personas a aprender, mejorar y cambiar
- Ser un coach y mentor efectivo
- Hacer que los demás se responsabilicen de definir y alcanzar objetivos
- Hablar con apertura en presencia de la “autoridad”
- Escuchar y aprender de los subordinados

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión de las **Relaciones** están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunas de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También puede encontrarse limitado por algunas de las dimensiones **Reactivas**, y por tanto, mostrar algunas de las suposiciones de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado tanto de las puntuaciones altas como de las bajas para averiguar qué aspectos de cada una le describen a usted.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en la dimensión de las **Relaciones** puede tener serias repercusiones sobre su liderazgo. Los líderes de mayor éxito aquí obtienen altas puntuaciones. Por favor, lea sobre las puntuaciones Reactivas altas para explorar cómo sus suposiciones internas pueden estar bloqueando su capacidad en cuanto a las **Relaciones**.

Obtener puntuaciones bajas sugiere que usted tiene un rendimiento insuficiente. Los comportamientos asociados con bajas puntuaciones en la dimensión de las **Relaciones** incluyen:

- Evitar compartir los sentimientos positivos que usted tiene hacia los demás
- Mantener las relaciones a cierta distancia
- Ofrecer más críticas que alabanzas
- Acaparar las conversaciones o interrumpir a los demás
- Enfadarse o ponerse a la defensiva cuando las personas no están de acuerdo con usted
- Culpar a los demás por sus problemas – esperar que ellos sean los que cambien
- Evitar el enfrentamiento
- Tomar demasiadas decisiones por cuenta propia o dar demasiadas instrucciones
- No delegar suficientemente
- Evitar conversaciones difíciles sobre desempeño

Puntuaciones Relacionadas

La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede estar relacionada con bajas puntuaciones a lo largo de todo el ámbito **Creativo**. Unas puntuaciones bajas en las **Relaciones** merman el alto rendimiento y provienen de una baja autoconsciencia. Por lo tanto, la obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede bien reflejarse en bajas puntuaciones en cualesquiera de las competencias **Creativas**. Adicionalmente, la obtención de puntuaciones bajas en esta escala guarda una correlación con altas puntuaciones en el ámbito **Reactivo**. Las puntuaciones reactivas altas tienden a bloquear o limitar su capacidad para establecer relaciones honestas de confianza, dar apoyo incondicional, y conferir poder al individuo o equipo. Estas limitaciones vienen de una inseguridad interna tal como, no sentirse valorado o querido, sentirse rechazado, no sentirse necesitado, sentirse solo e indefenso.

Relación Generosa

La dimensión *Relación Generosa* mide su interés en y la capacidad para formar relaciones cálidas y comprensivas.

Si obtiene una puntuación alta

Observe cualquier grupo de personas con un alto nivel de rendimiento, y verá que sinceramente se preocupan las unas por las otras. Cuando las personas no se agradan unas a otras o mantienen relaciones estrictamente impersonales, sencillamente no trabajan igual de bien que aquellas que se permiten ser profesionales y profundamente personales.

La obtención de puntuaciones altas en *Relación Generosa* significa que usted sinceramente se preocupa por los demás. Las personas se sienten apoyadas en su presencia porque usted está abierto a mantener relaciones de alta calidad, confianza y afecto. Usted tiende a aceptar a los demás como son y les transmite un respeto positivo incondicional. Está dispuesto a compartir abiertamente sus fortalezas y debilidades, sus esperanzas y temores. Los demás también tienden a confiarle estos aspectos tan humanos de si mismos.

La obtención de puntuaciones altas en la *Relación Generosa* sugiere que usted:

- Sinceramente se preocupa por los demás y forma relaciones cálidas y comprensivas
- Muestra empatía por las preocupaciones y los esfuerzos de los demás
- Se preocupa de cómo se sienten los demás
- Se alegra por los demás cuando éstos tienen éxito
- Trata sobre problemas que no son de trabajo con los demás
- Siente compasión
- Admite los errores y las debilidades personales
- Es franco/a en cuanto a sus sentimientos
- Crea relaciones cálidas y genuinas
- Conecta en profundidad con los demás
- En verdad quiere llegar a conocer a la gente
- Se enfrenta a los demás dando su apoyo

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en la *Relación Generosa* normalmente no significa que a usted no le importen los demás. Muy pocas personas son realmente indiferentes. La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión habitualmente significa que usted mantiene una distancia de seguridad para protegerse de la gente. Está en guardia para protegerse a sí mismo. De esta manera usted se encuentra defendido.

La gama de comportamientos que resulta de unas puntuaciones en *Relación Generosa* bajas va desde mantener relaciones estrictamente técnicas/profesionales, hasta ser frío/a e insensible. Aunque esta estrategia relacional puede protegerle, el coste es alto. Primero, esto resulta en un rendimiento organizativo menor. Las personas simplemente se esfuerzan más y son más eficientes cuando sus relaciones son verdaderamente afectuosas. Segundo, los estudios sugieren que las relaciones generosas reducen el estrés y promueven la salud y el bienestar. Así que, es de su interés echarle una mirada a lo que le aparta de unas relaciones más profundas y más afectivas. ¿Usted:

- Mantiene conversaciones educadas, técnicas o mentales?
- Evita transmitir cómo se siente?
- Comparte los sentimientos positivos que usted siente por los demás?
- Deja que la gente sepa cuándo usted piensa que ellos están haciendo bien las cosas?
- Mantiene conversaciones personales, que no son de trabajo?
- Mantiene las relaciones a cierta distancia?
- Ofrece más críticas que alabanzas?
- Confía en los demás?
- Muestra a la gente su verdadero yo o una máscara?

Las puntuaciones bajas aquí normalmente significan que usted se protege a sí mismo/a de ser vulnerable cuando se acerca a alguien. Es una manera de establecer o proteger su sentido de autoestima y/o seguridad. Busque algunas puntuaciones altas en las dimensiones Reactivas de esta encuesta que pudieran originar esta actitud.

Fomenta el Trabajo en Equipo

Fomenta el Trabajo en Equipo mide su capacidad para promover un trabajo en equipo de alto rendimiento entre miembros del equipo que está bajo su dirección, a través de toda la organización y dentro de los equipos en los que usted participa.

Si obtiene una puntuación alta

La forma en que usted lidera y participa como miembro de los grupos es promoviendo altos niveles de trabajo en equipo, cooperación, espíritu y sinergia. Esta habilidad se extiende a los esfuerzos de colaboración que trascienden las funciones.

Es probable que las personas que estén bajo su dirección consideren la calidad de su trabajo en equipo como un aspecto muy importante del trabajo que desempeñan y que contribuye mucho al éxito del grupo. Su liderazgo allana el camino para ello y es un ejemplo a seguir para los demás. Unas puntuaciones altas en esta dimensión sugieren que usted está utilizando alguna de las competencias siguientes:

- Crea un ambiente positivo que da respaldo a las personas que hacen lo mejor que pueden
- Promueve altos niveles de motivación para el trabajo en equipo
- Invita a los demás a hacer aportaciones
- Propicia conversaciones abiertas y sinceras dentro del equipo
- Ve el éxito en términos de éxito del equipo completo – no de jugadores estrella
- Entiende y se percata de las dinámicas del grupo
- Atiende con efectividad a todas las razas, clases, edades y géneros
- Trata directamente las cuestiones que se interponen en el desempeño del equipo
- Comparte el liderazgo entre los miembros de equipo
- Se esfuerza en encontrar los temas de interés común y crea soluciones “ganar-ganar”
- Es un/a jugador/a de equipo que coopera, pero no una persona que dice que sí a todo
- Estimula la colaboración dentro de y entre los equipos/departamentos

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Fomenta el Trabajo en Equipo* sugiere varias posibilidades. Puede significar que usted no lidera o no participa en un equipo. Esto puede significar que a usted le falta formación para dirigir equipos con efectividad. También podría significar que su forma de liderar impide el trabajo en equipo.

La capacidad para propiciar el trabajo en equipo es una habilidad sumamente especializada. Muchos directivos son con frecuencia promovidos debido a su éxito como colaborador individual. A menudo muchos emprendedores tienen éxito debido a su creatividad y talento individual. Con el crecimiento, el éxito y la promoción viene la siempre creciente complejidad, y por lo tanto, la necesidad de utilizar creativamente la inteligencia colectiva de los demás. Si usted continua liderando desde el conjunto de comportamientos que le hicieron tener éxito como individuo, es probable que su estilo de liderazgo esté frustrando la capacidad de éxito del grupo. Aquí, la obtención de puntuaciones bajas sugiere firmemente esta posibilidad.

Pueden haber muchas causas por las que una persona obstaculiza el trabajo en equipo. Uno puede limitar la efectividad del equipo aplicando demasiado control o no el suficiente. Revise las listas que vienen a continuación. Usted podría estar haciendo alguna de estas cosas.

¿Está aplicando demasiado control al:

- Tomar demasiadas decisiones con demasiada poca participación de los miembros del equipo?
- Dar demasiadas instrucciones – sin facilitar que el grupo establezca sus propio camino?
- No delegar, o delegar, pero diciendo de manera continúa a la persona qué hacer o cómo hacerlo?
- Tener miembros favoritos?
- Cortar la comunicación mediante el empleo de tácticas agresivas?
- Tratar indirectamente con el equipo o los asuntos interpersonales, con la intención de disminuir la confianza y la apertura?
- No tener claros los objetivos, las funciones, las responsabilidades ni los compromisos?

¿No está usted aplicando suficiente control al:

- Carecer de la capacidad de tomar decisiones?
- No proveer suficientes instrucciones y dejar que el grupo permanezca desorientado?
- Delegar sin suficiente estructura, apoyo ni guía para que la persona pueda ser efectiva?
- Evitar o dejar a un lado el conflicto interpersonal o del equipo?
- Esforzarse demasiado en complacer a todos?

Colaborador

Colaborador mide hasta qué punto usted involucra a los demás de forma que permita a las partes implicadas descubrir sus intereses comunes en situaciones de conflicto, llegar a acuerdos de beneficio mutuo, desarrollar sinergias y crear soluciones “ganar-ganar”.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en *Colaborador* sugiere que usted lidera mediante la alineación. Se esfuerza en encontrar temas de interés común para establecer acuerdos y una visión compartida. Aunque trabaja en ambientes competitivos, usted no actúa de manera competitiva. En su lugar, usted construye equipos con toda naturalidad y crea relaciones donde todos ganan. Usted equilibra su propio interés con el interés de los demás. Usted escucha sistemáticamente las perspectivas de los demás y las valora, incluso si está en desacuerdo. Como consecuencia, usted estimula un sano intercambio de ideas. Usted busca la sinergia entre los conflictos y las sintetiza en soluciones innovadoras que están al servicio de las necesidades de todas las partes interesadas.

La colaboración es una capacidad fundamental. Guarda una elevada correlación con un liderazgo de éxito. Los líderes de éxito tienen una habilidad única a la hora de tomar posiciones firmes y aún así permanecer abiertos a perspectivas que difieren. Esta apertura no sirve sólo para que los demás se sientan mejor debido a la interacción. Esta apertura surge de la convicción de que “dos (o más) cabezas piensan mejor que una.” Usted escucha para comprender y ser influenciado/a – para que su opinión cambie. Esto le permite crear soluciones donde todos ganan, y negociar en el mejor interés de todas las partes involucradas. Esto le permite crear alineación entre las partes claves hacia una visión común e iniciativas estratégicas.

Unas puntuaciones altas en la dimensión Colaborador sugieren que tiene algunas de las siguientes competencias. Usted:

- Trabaja para encontrar temas de interés común y crear soluciones “ganar-ganar”.
- Usted es un/a jugador/a de equipo que coopera, pero no una persona que dice sí a todo
- Estimula la colaboración dentro de y entre los equipos/ departamentos
- Negocia teniendo en cuenta el mejor interés para ambas partes
- Crea relaciones y acuerdos donde todos ganan
- Está dispuesto/a, pero no necesita ser la persona al mando
- Es bueno/a escuchando puntos de vista que difieren
- Está abierto/a a la influencia incluso cuando tiene una opinión claramente
- Ve oportunidades de sinergia cuando los demás podrían no verlas

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de una puntuación baja en *Colaborador* significa que usted no involucra a los demás de forma que se consigan alcanzar los resultados descritos anteriormente. En su lugar, usted tiende a involucrar a los demás desde un estilo “ganar-perder” donde su opinión es lo que importa. Las opiniones de los demás no se escuchan bien ni son tomadas en serio. Puede ocurrir que usted piense que sabe lo que es mejor. Puede ser que usted se relacione de manera crítica o autocrática e impida la conversación. Puede ser que usted carezca de habilidades interpersonales para ser un colaborador efectivo. Puede ser que usted no mantenga una posición determinada o ceda su posición con demasiada facilidad en nombre de la colaboración. Mire la mitad inferior del Perfil para aprender más sobre los comportamientos específicos que impiden la colaboración.

La obtención de una puntuación baja en Colaborador generalmente significa, que usted no estimula activamente la colaboración o que usted exhibe comportamientos que no la fomentan. La ausencia de colaboración limitará su liderazgo. La gente puede seguirle, pero es más probable que sea no estando de acuerdo, más que sintiéndose comprometidos. Usted tenderá a limitar la cantidad de sinergia que se suele desarrollarse en los grupos a los cuales usted se siente vinculado/a. Esto significa que las posibilidades de encontrar soluciones innovadoras sean limitadas. El grupo se conforma con resultados por debajo de lo óptimo, o insiste en perseguir un alto rendimiento viéndole a usted como un obstáculo. Esto no significa que usted no tenga cualidades muy positivas que aportar a las conversaciones, pero sí sugiere que usted ofrece sus fortalezas de forma que a los demás se les hace difícil ofrecer las suyas.

Las puntuaciones bajas en *Colaborador* sugieren que usted pueda estar poniendo en práctica algo de lo siguiente:

- Entrar en discrepancias con la intención de ganar
- Tratar las posiciones de los demás como si no fueran válidas
- Dar la sensación de que usted está en lo cierto y los demás no tienen mucho que aportar
- Ridiculizar a los demás por sus aportaciones
- Tomar decisiones aisladamente – no implicar a los demás en decisiones clave
- Incluir las aportaciones de las personas a una decisión, después de que usted ya la hubiese tomado
- Ser difícil de influenciar – cuando usted está decidido/a, la conversación básicamente ha terminado
- Negociar teniendo como principal motivación y objetivo su propio interés
- Escuchar de mala gana, de manera que los demás no se sientan escuchados o tomados en serio
- Proceder como un colaborador individual que realiza análisis, produce informes y toma decisiones solo.

Mentoring y Desarrollo

Mentoring y Desarrollo mide su capacidad para desarrollar a otros a través de la mentorización y de mantener relaciones que promueven el crecimiento. Mentoring es la capacidad de ayudar a las personas a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente. Esto es el resultado de tener un auténtico interés en ver a los demás desarrollarse/mejorar. Esto también requiere mucha habilidad interpersonal.

Si obtiene una puntuación alta

Las personas que trabajan para/con usted se desarrollan personal y profesionalmente. Usted posee y utiliza de forma activa la capacidad de promover el desarrollo de los demás. Pasa tiempo y gasta energía en actividades que desarrollan a los demás. Usted es el tipo de persona bajo la cual la gente crece y mejora. Es muy probable que usted mantenga reuniones con sus empleados que les ayudan a aprender, a resolver sus propios problemas, a mejorar su rendimiento en el trabajo, a prepararse para avanzar, determinar y alcanzar objetivos tanto en su trabajo como en su carrera.

Usted confía en que las personas rindan y delega en ellas tareas para promover el aprendizaje. Usted confiere autoridad a los demás para que tomen sus propias decisiones, lo cual significa que usted comparte el liderazgo. Así las competencias de aquellos que trabajan para usted experimentan una mejora continua.

Esto no significa que usted sea blando/a con las personas – de hecho, es lo contrario. Usted ve lo que la gente es capaz de lograr, usted les ayuda a tener altas expectativas para sí mismos y usted les hace responsabilizarse de su alto rendimiento. Usted provee feedback de forma habitual. Usted probablemente de más feedback positivo que negativo, pero usted no rehúye de conversaciones difíciles sobre el desempeño. Usted es capaz de ser crítico/a de tal forma que los demás se sientan retados al mismo tiempo que apoyados. Ellos saben que usted no se conforma con algo que no sea lo mejor de ellos, pero también saben que usted quiere que ellos tengan éxito.

La obtención de puntuaciones altas en *Mentoring y Desarrollo* sugiere que usted:

- Mantiene frecuentes conversaciones sobre desarrollo
- Es consciente de los objetivos referentes al aprendizaje y la carrera en cada uno de sus reportes directos
- Ayuda a aquellos que trabajan para usted a crear e implementar planes de desarrollo
- Es un mentor y coach efectivo
- Acepta a las personas tal y como son
- Ayuda a las personas a aprender, mejorar y cambiar
- Confía en que las personas realizarán un buen trabajo
- Delega tanto tareas rutinarias como importantes
- Está dispuesto/a a compartir responsabilidades
- Confiere poder a los demás
- Estimula a sus subordinados directos para que asuman tareas que constituyen desafíos y acepten oportunidades de desarrollo

Si obtiene una puntuación baja:

Unas bajas puntuaciones en *Mentoring y Desarrollo* significan que las personas que trabajan para usted se ven obstaculizadas por la manera en que usted interactúa con ellos. Esto no quiere decir que a usted no le importe el desarrollo de los demás (aunque podría ser), significa que puede carecer de la habilidad interpersonal necesaria para establecer una relación con los demás que sea potenciadora del crecimiento. También puede significar que usted emplea más tiempo en el aspecto técnico de su trabajo y descuida los aspectos humanos.

Esto es una competencia fundamental para un liderazgo de éxito. Es una competencia que simplemente tiene que aprender. De no aprenderla, incrementaría la probabilidad de que las mejores personas de su equipo le abandonen, de que las personas que trabajan para usted no desarrollen plenamente su capacidad, de que usted esté sobrecargado de trabajo porque los demás no pueden estar al nivel requerido para el éxito.

Podría estar culpando a los demás de su pobre desempeño, cuando en realidad no está usted proveyendo el apoyo necesario para mejorar su capacidad. La ausencia de apoyo puede manifestarse de muchas maneras. Reflexione sobre la lista que viene a continuación. ¿Usted:

- Se siente incómodo/a con su capacidad para mentorizar a los demás?
- Está siendo demasiado crítico/a?
- Está delegando poco?
- Está evitando conversaciones difíciles sobre el desempeño?
- Está dando poco feedback?
- Está resolviendo los problemas de la gente por ellos? Está tomando decisiones que corresponden a otros?
- Está necesitando ampliar sus habilidades interpersonales?
- Está más concentrado/a en el aspecto técnico del trabajo que en el aspecto humano?

Inteligencia Interpersonal

La *Inteligencia Interpersonal* mide sus habilidades interpersonales. Mide la efectividad con que usted escucha, se involucra en el conflicto y la polémica, se ocupa de los sentimientos de los demás y gestiona los suyos propios.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de altas puntuaciones en *Inteligencia Interpersonal* significa ante todo, que usted es bueno/a escuchando. Esto también significa que usted sigue escuchando atentamente cuando el ambiente en una reunión se acalora. Quienes escuchan bien buscan primero entender la posición de la otra parte y la tratan con respeto, incluso cuando no se está nada de acuerdo. Usted hace buenas preguntas que ayudan a sacar a la superficie la postura y los sentimientos de la otra persona. Usted no reacciona de manera defensiva ante las críticas de los demás, sino que permanece en modo de escucha.

Como persona que sabe escuchar, usted expresa lo que ha escuchado, de tal forma que la otra persona se siente comprendida. Parafrasea lo que el otro ha dicho, de manera que éste sabe que entendió lo que está tratando de decirle. Usted hace esto de manera respetuosa.

Usted tratar los conflictos/desacuerdos con efectividad. Los conflictos, en la mayoría de las ocasiones, acaban resolviéndose de forma que todos ganan y la confianza se ve incrementada. Usted es capaz de defender firmemente su posición, y de hacerlo de tal forma que respeta la diversidad de opiniones. En situaciones de fuertes conflictos permanece respetuoso y no abandona la situación ni recurre a menospreciar a los demás.

Usted es capaz de gestionar bien los contenidos emocionales de las relaciones laborales. Usted acepta los sentimientos de la gente que le rodea – tanto los positivos como los negativos. Esto significa que usted mantiene un buen control sobre sus propios sentimientos. Cuando los demás le critican, usted no lo toma como algo personal, ni reacciona poniéndose a la defensiva. En lugar de eso, usted mantiene una implicación productiva con la otra persona. Usted también es capaz de dar y recibir apoyo emocional.

La obtención de puntuaciones altas en *Inteligencia Interpersonal* sugiere que usted:

- Facilita a los demás que se le acerquen y le hablen
- Se compenetra bien con otras personas
- Es bueno/a escuchando
- Primero busca entender la posición de la otra persona
- Demuestra que entiende a la otra persona articulando la postura de esta
- Se comporta de forma eficaz en situaciones de elevado conflicto
- No reacciona de manera defensiva cuando le confrontan, desafían o critican
- Puede enfadarse, pero lo gestiona de forma eficaz
- Está dispuesto/a a poner sobre la mesa temas arriesgados
- Propone temas controvertidos de una forma respetuosa
- Respeto la opinión ajena aunque usted esté en desacuerdo con ésta
- Construye y mantiene relaciones de mucha confianza
- Escucha con aceptación las inquietudes, dudas, temores y ansiedades de otra persona
- Construye relaciones efectivas y de apoyo mutuo

- Suaviza situaciones de alta tensión sin evadir el asunto
- Es honesto/a y directo/a en todas sus interacciones
- Se gana fácilmente la confianza, el respeto y apoyo de los demás

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de una puntuación baja en *Inteligencia Interpersonal* podría significar que usted carece de algún tipo de formación en habilidades o que usted está reaccionando poniéndose a la defensiva con una conducta contraproducente. Por supuesto, ambas cosas podrían estar ocurriendo.

En nuestra cultura hemos aprendido una manera de llevar conversaciones que se parecen mucho a un debate – amplio en la defensa de la postura propia, y escaso en escucha. Si usted ha obtenido puntuación baja en esta dimensión, es probable que necesite aprender a equilibrar la defensa de su postura con su escucha a los demás. La falta de escucha transmite una falta de respeto. Es menospreciar a las personas que le rodean. Aunque esto pueda no ser su intención, es el efecto resultante de no tomarse el tiempo para realmente escuchar la postura de otra persona.

Al obtener puntuación baja, usted también puede tender a reaccionar de forma defensiva en situaciones interpersonales. La conducta defensiva puede manifestarse de muchas formas, desde un ataque declarado de ira, hasta una retirada total. Usted necesitará estudiar esta encuesta, y conseguir feedback de personas que le vayan a decir la verdad, para obtener una imagen clara de las formas que pueda estar tomando su conducta defensiva.

La reacción defensiva normalmente surge cuando usted se siente amenazado/a o herido/a. Esto sugiere que su sentido de autoestima está vinculado con lo que la otra persona está diciendo o haciendo. Las puntuaciones bajas en *Inteligencia Interpersonal* sugieren que puede estar comportándose de alguna de las maneras siguientes. ¿Usted:

- Está diciéndole a la gente qué hacer con demasiada frecuencia?
- Monopoliza las conversaciones?
- Se está enfadando o mostrándose difícil cuando las personas no están de acuerdo con usted?
- Está haciendo preguntas que en realidad son afirmaciones?
- Está diciendo: “pero no cree usted que...?”
- Está interrumpiendo a los demás y cortándoles?
- Está tratando de ganar cada discusión?
- Está menospreciando a las personas?
- Está apartándose de los conflictos?
- Está quitándole importancia a los conflictos o enmascarándolos con humor?
- Está hablando sobre los problemas con otros, y no directamente con aquellos que están involucrados?

“Si tus acciones inspiran a otras personas a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder.”

~John Quincy Adams

La Dimensión de la Autoconsciencia

La dimensión de la **Autoconsciencia** mide su orientación hacia el desarrollo profesional y personal continuo, así como hasta dónde expresa su autoconsciencia interior a través de una perspectiva equilibrada y un liderazgo de alta integridad. A continuación encontrará un breve resumen de lo que sus resultados en **Autoconsciencia** indican.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en **Autoconsciencia** es un indicador muy positivo. Sugiere que persigue y valora el desarrollo personal y profesional. Usted es una persona animada y llena de vida. Habiendo desarrollado su sentido de propósito, actúa desde su centro interno, expresando conscientemente sus valores esenciales. En usted se confía para que “predique con el ejemplo” y la gente lo respeta por ser alguien que actúa con integridad.

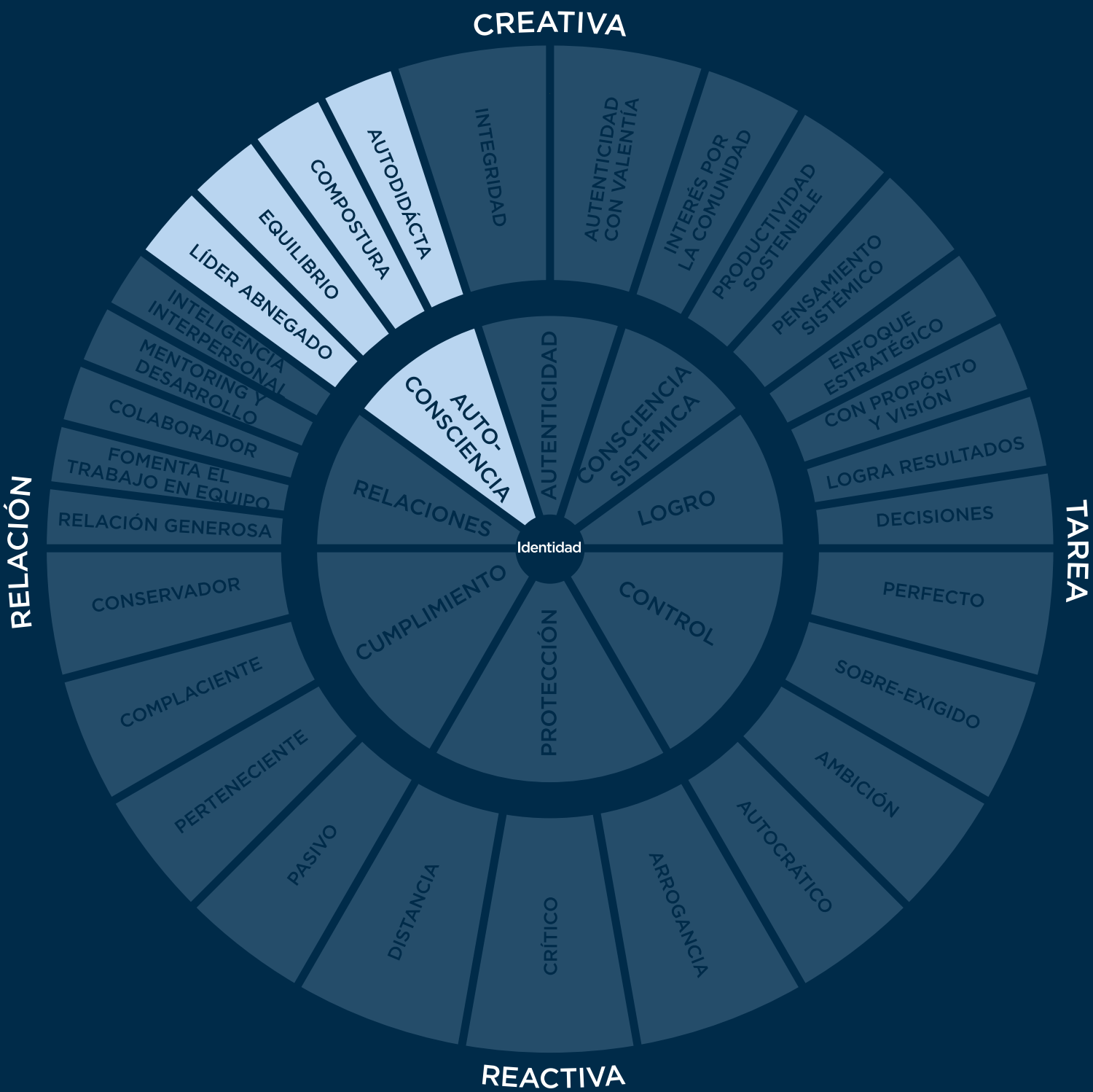
Su autoestima se basa en una apreciación inherente de la vida, como de un camino a recorrer aprendizaje y desarrollo. Usted no es perfecto/a (y lo acepta). De hecho, sabe, incluso mejor que la mayoría, de sus imperfecciones. Usted está reconciliándose con sus imperfecciones. Usted sabe que es una mezcla de fortalezas y debilidades, de luz y de oscuridad. Es poco probable que usted niegue las partes débiles y menos desarrolladas de su personalidad. Usted acepta la existencia de esas facetas, admite cuando comete errores o hiere a otros, y utiliza esas experiencias para mejorar. Usted se muestra menos a la defensiva cuando los demás le critican. Tiene que defenderse menos porque ve la complejidad total de sí mismo/a. Esto le libera para poderse relacionar con los demás con más fuerza y mayor sensibilidad.

Usted tiene menos necesidad de conseguir su autoestima haciendo que los demás le admiren o a través de sus logros. Aunque usted disfruta de todo ello, no le define. Por ello, usted lidera de una forma que fortalece las competencias innatas de aquellos que trabajan para usted. Ve en las debilidades de los demás su propio esfuerzo por crecer. En lugar de juzgarlos usted quiere ayudarlos a crecer. El talento o éxito de los demás no le intimidan. Esto le permite a usted rodearse de personas muy capaces y celebrar sus logros.

Suposiciones Internas

Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión de la **Autoconsciencia** incluyen:

- Soy valioso/a y seguro/a
- Mi valor y seguridad vienen desde adentro y no están hechos por cómo los demás me ven, ni por cómo yo actúo
- El desarrollo interior es necesario para un pleno aprovechamiento del Yo
- La expresión completa de mi creatividad acabará conduce a un legado con significado
- Yo estoy hecho/a de una mezcla de aspectos fuertes y débiles, de luz y oscuridad
- La auto-aceptación es la clave para aceptar a los demás
- Cuando encuentro aspectos inaceptables en los demás – esto señala aspectos de mí mismo/a de los que no he estado dispuesto/a a responsabilizarme del todo



Comportamientos

Los comportamientos son la expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos generales asociados con la dimensión **Autoconsciencia** incluyen:

- Mantener la calma bajo presión.
- Mostrar capacidad de equilibrar las múltiples exigencias que forman parte de la vida de adulto
- Estar abierto/a al feedback
- Dar feedback de forma directa, sin culpar
- Admitir errores
- Utilizar el éxito y el fracaso para profundizar en el autoconocimiento
- Reírse fácilmente de sus propias manías
- Tomarse el tiempo necesario para entender las motivaciones personales de los empleados
- Tomarse el tiempo necesario para entender sus propias motivaciones personales, fortalezas y debilidades

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión de la **Autoconsciencia** están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunas de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También puede encontrarse limitado/a por algunas de las dimensiones **Reactivas**, y por tanto, mostrar algunas de las suposiciones de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado tanto de las puntuaciones altas como de las bajas para averiguar qué aspectos de cada una le describen a usted.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuación baja en **Autoconsciencia** sugiere que usted está refrenando el impacto de su liderazgo por no dedicarse de forma activa a su desarrollo personal. Su vida interior y su vida exterior están desequilibradas. Puede que no se dé del todo cuenta de que el juego de la vida se juega desde adentro hacia afuera – que los eventos y circunstancias externas de la vida son espejos que reflejan el nivel interior de autoconsciencia de uno mismo.

Esto trae como resultado una disminución del poder personal – el tipo de poder que viene de la integridad personal, de una profunda implicación, de la vitalidad interior, y de una apertura sin barreras.

Obtener puntuaciones bajas sugiere que usted no está alineado consigo mismo. Los comportamientos asociados con bajas puntuaciones en la dimensión de la **Autoconsciencia** incluyen:

- No tomarse el tiempo suficiente para reflexionar y conocerse a sí mismo/a
- Estar atrapado/a en la vida competitiva, sintiendo que no tiene equilibrio, con poco tiempo y espacio para sí mismo/a
- Reaccionar ante la vida y los problemas en lugar de crear una vida donde expresar lo que más le importa
- Definirse conforme las expectativas de los demás
- Culpar a los demás de sus problemas – esperar que sean ellos los que cambien
- Defenderse, no darse prisa a la hora de admitir sus errores, ignorar los fracasos y las carencias
- Ser drásticamente crítico/a y exigente consigo mismo/a
- Representar varios roles en su vida en lugar de actuar desde su auténtico centro

Puntuaciones Relacionadas

La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede estar relacionada con bajas puntuaciones a lo largo de todo el ámbito **Creativo**. Todas las competencias que comprende el liderazgo efectivo provienen de una fuente interna de auto-conocimiento. Por lo tanto, la obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede bien reflejarse en bajas puntuaciones en cualesquiera de las competencias **Creativas**. Adicionalmente, la obtención de puntuaciones bajas en esta escala guarda una correlación con altas puntuaciones en el ámbito **Reactivo**. Las puntuaciones reactivas altas tienden a bloquear o limitar su capacidad para descubrir y liderar desde su propia vitalidad e integridad interna. Estas limitaciones vienen de una inseguridad interna tal como, no sentirse valorado/a, querido/a, sentirse rechazado/a, no sentirse necesitado/a, sentirse solo/a e indefenso/a.

Líder Abnegado

Líder Abnegado mide su afán de servicio, anteponiéndolo a su propio interés. Mide un estado de consciencia personal muy elevado donde la necesidad de crédito y ambición personal es mucho menor que la necesidad de crear resultados – en relaciones colaborativas - que sirven a un bien común.

Si obtiene puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en Líder Abnegado sugiere que usted es un líder que está verdaderamente al servicio de los demás. Ve las relaciones como oportunidades para servir. Está totalmente comprometido al mismo tiempo que es humilde. Usted trabaja desde una posición de igualdad y busca beneficios mutuos más que la recompensa personal. Estas actitudes se juntan con la disposición de compartir tanto el liderazgo como el crédito recibido por los logros.

Las puntuaciones altas sugieren un elevado nivel de desarrollo personal. Usted es auténtico/a y se está actualizando a sí mismo/a y desarrollando elevados niveles de autoconsciencia y de habilidades interpersonales. Si esta puntuación sobre usted es correcta, usted sabe por lo que ha pasado para convertirse en el tipo de líder que es. Usted probablemente haya estado recorriendo un camino de desarrollo personal/ espiritual durante algún tiempo ya. A lo largo del camino usted ha aprendido a aceptarse a sí mismo/a, sus dones y sus sombras. A medida que usted ha ido alcanzando mayor autoconocimiento y aceptación, autoestima se ha hecho menos y menos dependiente de las medidas externas de éxito o de la aprobación de los demás. Ahora vive según sus propios principios internos. Más allá de eso, usted también ha llegado a aceptar que usted no es perfecto/a. Está aprendiendo a implicarse y a aceptar las partes imperfectas (incluso las oscuras) de sí mismo/a. Esto es autocompasión, y a medida que usted vaya incrementando esta compasión, crecerá una genuina compasión por los demás. Usted se está haciendo más tolerante, y por lo tanto, es libre para sacar lo mejor de los demás.

La obtención de puntuaciones altas en *Líder Abnegado* sugiere que puede tener una predisposición natural de alcanzar resultados con los demás. Cuando muestra lo mejor de usted, su trabajo puede parecer que se hace sin esfuerzo y produce resultados “mágicos”. Esto es porque usted es capaz de dirigir y/o participar dentro de grupos de tal forma que hace posibles unos altos niveles de sinergia. Usted hace que salga el verdadero poder (que con frecuencia yace dormido) del grupo.

Hay momentos en que puede sentirse frustrado con otras personas que carecen de las habilidades o motivación para ver más allá de los intereses propios y buscar el beneficio mutuo. Su colaboración necesita estar apoyada por estructuras institucionales y normas de grupo que facilitan la cooperación.

Su éxito se fundamenta en las siguientes orientaciones y prácticas. Usted:

- Carece de ego, eso es que tiene un carácter fuerte sin necesidad de llamar la atención
- Dirige de manera que permite que otros digan, “lo hicimos nosotros mismos”
- Está relativamente desinteresado/a en el crédito personal
- No se da prisas en buscar culpables, y sí en aceptar la responsabilidad personal
- Sabe que posee luces y sombras dentro de sí
- Le parece que la colaboración es algo natural – le viene dado
- Se interesa tanto por el bienestar de los demás como si fuera el suyo propio
- Es un líder al servicio de los demás
- Lidera desde una posición de igualdad

Si obtiene una puntuación baja

Ya que las puntuaciones altas miden un muy elevado nivel de desarrollo personal, las puntuaciones bajas en el *Líder Abnegado* pueden no ser indicio de problemas. Si otras puntuaciones de la dimensión **Creativa** son altas y esta es baja, puede que represente una oportunidad de crecimiento, no un problema.

Los líderes que toman seriamente su desarrollo personal pueden, con el tiempo, llegar a un nivel de autoconsciencia que ya no esté motivada por el interés personal. Las puntuaciones bajas aquí simplemente indican que usted aún está en el camino de convertirse en un líder al servicio de los demás. Lleva su tiempo acostumbrarse a ello, como un gusto adquirido.

Puede considerar mejores los resultados logrados debido a no haber perdido el control o por haber ganado algo. Si valora el control, puede resultarle difícil permitir que el grupo se apodere de sus iniciativas o ideas. Esto podría indicar que teme perder la oportunidad de ganar reconocimiento. Al mismo tiempo, puede encontrar que el trabajo en grupo por sí mismo es una carga, prefiriendo en su lugar encontrar oportunidades para distinguirse individualmente.

El deseo de ser el/la primero/a o el/la mejor puede motivar al éxito. Sin embargo, tal éxito puede producir aislamiento si no está acompañado por la capacidad de explorar con los demás un beneficio mutuo.

- ¿Puede recordar el placer de trabajar en un grupo de alto rendimiento? ¿Qué fue lo que más contribuyó a su satisfacción y a los resultados?
- ¿Puede encontrar o formar grupos en los cuales puede practicar el rol de contribuyente en lugar del de líder?
- ¿Puede identificar oportunidades para incrementar la cooperación y colaboración con los demás?
- ¿Puede identificar grupos cuya misión apoye que pudieran beneficiarse de su servicio como voluntario?

Equilibrio

El *Equilibrio* mide su capacidad, ante las tensiones contrapuestas de la vida moderna, de mantener un equilibrio sano entre el negocio y la familia, la actividad y la reflexión, el trabajo y el tiempo libre. Mide su tendencia a renovarse a sí mismo/a y manejar el estrés de la vida diaria sin perder su ser.

Si obtiene una puntuación alta

Usted es capaz de mantener un alto rendimiento aun estando en ambientes estresantes. Consigue esto cultivando un equilibrio interior e integrando y equilibrando los distintos aspectos de su vida.

Para la salud se requiere un verdadero equilibrio, incluyendo encontrar tiempo suficiente para la reflexión, la dieta y el ejercicio físico. Los valores con frecuencia se encuentran en oposición, haciendo que la atención esté dividida entre la familia y la vida laboral, el tiempo libre y nuestra carrera, las obligaciones para con los demás y el desarrollo personal, la espontaneidad y el control. Se necesita una observación consciente hacia el bienestar físico, un compromiso con la integridad, y una buena gestión del tiempo para evitar los efectos nocivos del estrés. Se da cuenta de que para tener salud, se requiere un verdadero equilibrio, incluyendo encontrar tiempo suficiente para la reflexión, la dieta y los ejercicios físicos.

Un buen equilibrio le ayuda a permanecer en calma, a considerar y tomar buenas decisiones bajo presión. Usted también puede apoyar a los demás en momentos difíciles.

Usted es capaz de alcanzar el equilibrio a través de las siguientes orientaciones y prácticas:

- Mantener las cosas en perspectiva
- Encontrar tiempo suficiente para la reflexión y renovación
- Mantener un sano equilibrio entre el trabajo y la familia
- Mantener un sano equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre
- Practicar hábitos de buena salud (ejercicios y dieta)
- Gestionar bien el estrés y la presión
- Alto rendimiento en los momentos de estrés
- Demostrar un elevado nivel de madurez

Si obtiene una puntuación baja

Puede convertirse en una víctima del estrés y quemarse. Puede perjudicar su vida personal al ir tras objetivos de trabajo y descuidar su salud física. Una puntuación baja en *Equilibrio* simplemente indica que usted está trabajando demasiado y muy intensamente. Esto puede sugerir que usted ha hecho del trabajo su vida y está descuidando otros aspectos importantes de su vida (matrimonio, familia, ejercicio, dieta, desarrollo personal/ espiritual), o que simplemente no invierte energía en estas cosas porque el trabajo está jugando un rol tan dominante.

La efectividad de su liderazgo, su pleno potencial humano, y su bienestar en general puede depender del equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre, la familia y la carrera, la práctica y la reflexión, y entre el tiempo para sí mismo y el tiempo empleado en servir a los demás.

Puede que quiera escribir un diario de tiempo durante una semana, registrando no sólo sus actividades sino también los valores que las motivan. Considere las preguntas siguientes:

- ¿Encuentra que está haciendo lo que más valora?
- ¿Busca crecimiento personal y profesional?
- ¿Está equilibrando el trabajo y el ocio?
- ¿Tiene alguna actividad fuera del trabajo que sea tanto renovadora o que suponga un desafío?
- ¿Se toma tiempo para la reflexión y el desarrollo espiritual?
- ¿Dedica demasiado tiempo al cumplimiento de sus obligaciones?
- ¿Está presente para las personas que son importantes para usted?

Compostura

Compostura mide su capacidad, ante situaciones de conflicto y elevada tensión, de mantenerse sereno/a y centrado/a, y de mantener una perspectiva tranquila y enfocada.

Si obtiene una puntuación alta

Es capaz de mantener un alto rendimiento a pesar de los ambientes estresantes. Usted se mantiene sereno/a, calmado/a y centrado/a bajo presión. Alcanza este equilibrio interior tomando una perspectiva más amplia e integrando los distintos aspectos de la situación dentro de soluciones o estrategias viables.

Usted tiene la capacidad de permanecer en calma, ser considerado/a y tomar buenas decisiones bajo presión, así como de proporcionar apoyo a los demás en momentos difíciles. Es una orientación hacia el rendimiento efectivo bajo estrés que contribuye a la eficiencia y a mantener relaciones positivas en momentos de estrés/conflicto.

Usted es capaz de mantener la compostura a través de las orientaciones y prácticas siguientes:

- Mantener las cosas en perspectiva
- Guardar la compostura bajo presión
- Mantenerse relajado/a
- Permanecer presente y abierto/a en situaciones de presión/ conflicto
- Gestionar bien el estrés y la presión
- No tomar una decisión rápida/mala bajo presión
- No mostrarse a la defensiva o demasiado emocional
- Conseguir un alto rendimiento en momentos de estrés
- No mostrarse hostil o sarcástico/a bajo estrés
- No retirarse bajo presión
- Demostrar un elevado nivel de madurez
- Ser un elemento de calma en momentos difíciles
- Permanecer en calma sin ser ingenuo/a ni distante

Si obtiene puntuación baja

Bajo estrés en el lugar de trabajo puede reaccionar de forma desconsiderada hacia los demás. Es también menos probable que tome buenas decisiones ya que no puede tirar de todas sus reservas de inteligencia y experiencia. Con frecuencia experimenta un retroceso hacia comportamientos aprendidas con anterioridad.

Puede ocurrir que se muestra más hostil bajo estrés o que se retire. Ambas son defensas que reducen su capacidad de darle sentido a lo que ocurre y de liderar a los demás.

Puede que quiera escribir un diario de tiempo durante una semana, registrando no sólo sus actividades sino también los valores que las motivan. Considere las preguntas siguientes:

- ¿Encuentra que está haciendo lo que más valora? ¿Está tratado de hacer demasiado?
- ¿Tiene la costumbre de reflexionar sobre lo que arriesga cuando pierde la compostura?
- ¿Tiene alguna actividad fuera del trabajo que sea tanto renovadora como desafiante?
- ¿Conoce formas saludables de liberar el estrés?
- ¿Dedica demasiado tiempo al cumplimiento de sus obligaciones?
- ¿Está presente para las personas que son importantes para usted?

Autodidacta

Autodidacta mide hasta qué grado muestra usted un intenso y activo interés por el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional. Mide cuán activa y reflexivamente usted se esfuerza en convertirse en todo lo que usted es capaz de ser – desarrollando autoconsciencia, sabiduría, conocimiento y comprensión.

Si obtiene una puntuación alta

Los autodidactas sienten curiosidad por el mundo y están abiertos a nuevas experiencias. Sobre todo, buscan conocerse a sí mismos. Una alta puntuación en esta área sugiere que ve con agrado que los demás le den feedback y que está comprometido/a con la autoevaluación.

Este tipo de aprendizaje es más completo y exigente que dominar una disciplina académica de forma aislada o auditando un solo proceso de trabajo para su mejora. Requiere compromiso y humildad de forma continua, así como la capacidad de tener objetividad sobre nosotros mismos. Este tipo de aprendizaje se lleva a cabo dentro de las relaciones, así que se necesitan fuertes habilidades interpersonales para interpretar con exactitud el feedback verbal y no verbal de los demás y para crear un ambiente de confianza en el cual ese feedback sea honesto.

Este tipo de aprendizaje también ocurre seleccionando experiencias y prácticas que estimulan el crecimiento personal. Estos incluyen prácticas de reflexión tales como la lectura, la reflexión, llevar un diario, meditar, rezar, etc. Estas prácticas le ayudan a encontrar un sentido a su vida, a aprender de su experiencia y a valorar momento a momento cada circunstancia. Usted también puede practicar otras disciplinas tales como el yoga, el masaje, las artes marciales y el ejercicio. Usted también puede buscar experiencias que le puedan enriquecer tales como viajar, asistir a un taller de desarrollo personal, ofrecerse de voluntario/a, etc. Resumiendo, usted hace cosas que lo/la mantienen vivo/a, animado/a y en crecimiento.

Muchas organizaciones entienden que los individuos añaden valor a través del conocimiento que aportan y crean. Usted provee tal valor, despuntando en un ambiente donde hay un trabajo interesante y la oportunidad de aprender cosas nuevas. Sin embargo, dada la necesidad de integrar el aprendizaje y la mejora personal continua, es necesario que encuentre tiempo suficiente para la reflexión. Seguidamente encontrará una lista de orientaciones y prácticas que puede utilizar para respaldar su aprendizaje. Usted:

- Se compromete a trabajar para superarse
- Es consciente de las debilidades y de lo que se puede mejorar
- Conoce sus fortalezas y debilidades
- Busca feedback sobre sí mismo/a
- Se toma un tiempo para la reflexión y el aprendizaje personal
- Aprende de los errores
- Siente curiosidad sobre la naturaleza de la realidad
- Se da cuenta cuando existe una necesidad de cambio en la conducta personal/de gestión
- Está continua y activamente aprendiendo
- Está abierto/a al cambio
- Reflexiona sobre sus éxitos y fracasos con el fin de mejorar
- Le encanta hacer cosas nuevas, desconocidas y que constituyen un desafío

Si obtiene una puntuación baja

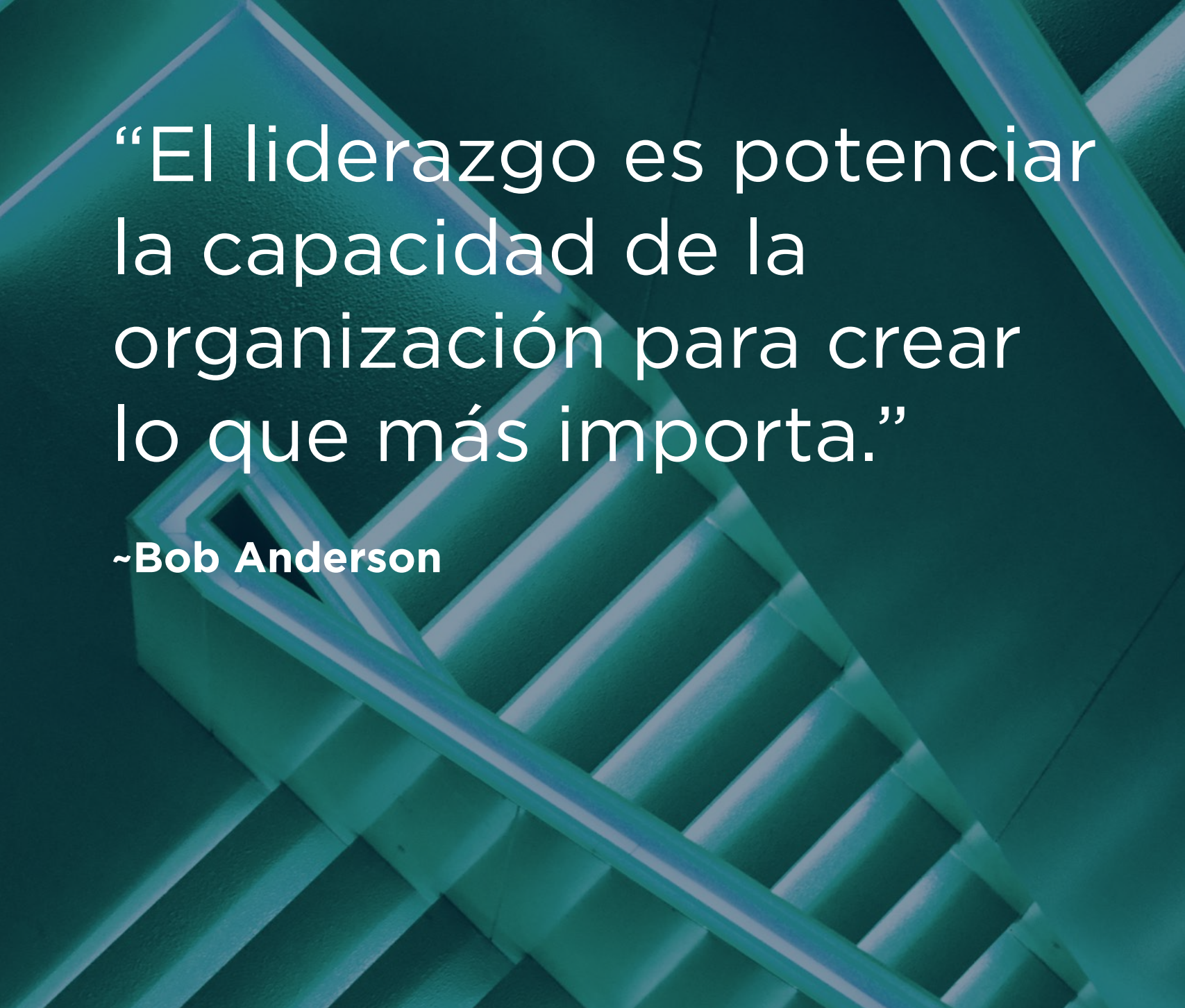
Puede estar desaprovechando oportunidades para conseguir tener una carrera más productiva y de crecimiento personal. La mayoría de los estudios de satisfacción en el trabajo determinan que la mayor satisfacción procede del aprendizaje. De niño usted era naturalmente curioso. Puede haber perdido el entusiasmo por las cosas nuevas, y por tanto, haber perdido una importante contribución a su crecimiento personal y profesional.

¿Ha definido usted el éxito como mejora? La atracción que siente por la mejora personal es poderosa en aquellos que quieren tener éxito. El éxito requiere medidas de ejecución que permitan aprender de los errores. Algún feedback viene directamente del desempeño, como en una puntuación de golf. Es más importante el feedback de los demás. ¿Busca usted la opinión que tienen los demás sobre su desempeño para mejorar (no sólo para escuchar alabanzas)?

Aquellos que obtienen una puntuación baja en el aprendizaje personal con frecuencia temen recibir información sobre sí mismos de los demás. Invalidan las sugerencias de mejora de los demás porque las ven como una amenaza a su autoestima. La práctica de dar y recibir feedback es esencial para superar esta barrera.

La dimensión *Autodidacta* es fundamental para alcanzar la madurez, ser competente, flexible y participativo/a. Puede que le interese reflexionar sobre las preguntas siguientes:

- ¿Tiene un coach o mentor de confianza que pueda ofrecerle perspectivas sobre sus fortalezas y debilidades?
- ¿Se toma un tiempo para explorar cosas nuevas?
- ¿Ha identificado grupos con intereses similares a los suyos que puedan aportar recursos e interacción social con respecto al aprendizaje?
- ¿Saca usted ventaja de las nuevas tecnologías de aprendizaje (Internet)?
- ¿Pertenece a asociaciones profesionales que le puedan ofrecer nuevos aprendizajes?
- ¿Puede identificar áreas que le gustaría explorar, en su trabajo o aficiones, que pudieran renovar su interés?



“El liderazgo es potenciar la capacidad de la organización para crear lo que más importa.”

~Bob Anderson

La Dimensión de la Autenticidad

La dimensión de la **Autenticidad** mide su capacidad de relacionarse con los demás de una manera auténtica, valiente y con gran integridad. Mide el alcance de su liderazgo como expresión de su verdadero ser – no enmascarada por políticas organizativas, buena presencia, aprobaciones, etc. También mide su capacidad de defender posturas difíciles, de sacar a relucir lo “no tratable en público” (asuntos arriesgados que el grupo evita comentar) y poder ocuparse abiertamente de problemas relacionales y compartir sentimientos/vulnerabilidades personales en una situación concreta. La valentía en el lugar de trabajo implica el trato directo y auténtico de los asuntos arriesgados en situaciones de controversia de persona a persona y en grupo. A continuación encontrará un breve resumen de lo que sus resultados en **Autenticidad** indican.

Si obtiene una puntuación alta

Su vida interior y su vida exterior son congruentes. Su comportamiento se corresponde con sus valores y los demás confían en que puede contarse con que usted mantendrá su palabra, cumplirá con sus compromisos, que los tratará honesta y justamente y que se mantendrá fiel a su propósito.

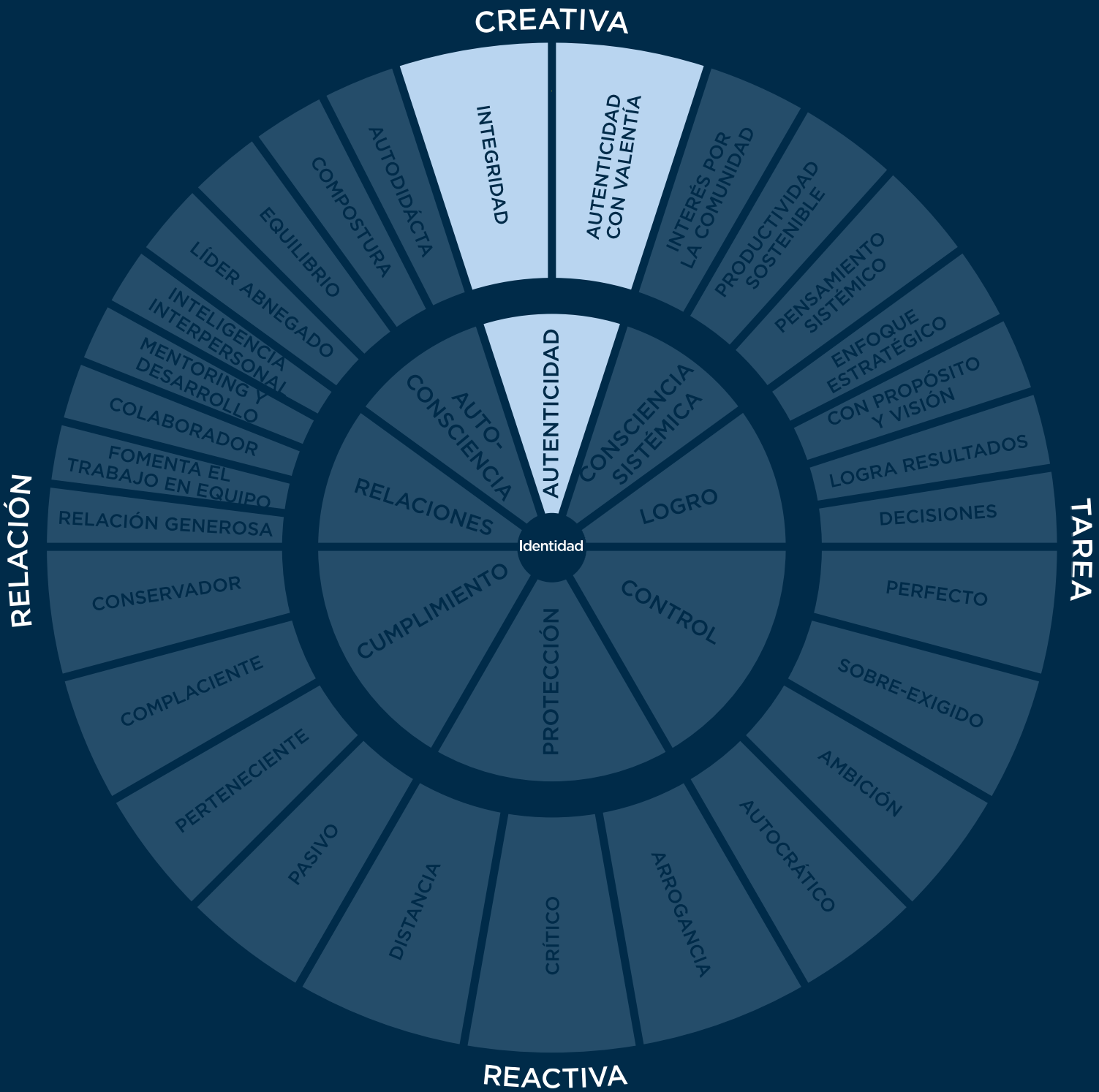
Autenticidad e integridad son las cualidades más deseadas en un líder, así que obtener puntuaciones altas en **Autenticidad** sugiere que a usted se le percibe como líder, y que los demás lo seguirán. Ellos se alinearán con usted porque usted predica con el ejemplo. Su poder en la organización no está basado tan solo en el lugar que ocupa en la jerarquía (posición de poder), ni se consigue por cierta política indirecta. Su poder le viene dado por los demás porque actúa con integridad.

Se le percibe como un individuo que vive según los valores y la visión que dice tener. Esto le permite comunicar con efectividad los valores fundamentales y ser un modelo efectivo de la organización que está intentando construir. Usted genera de forma natural confianza y respeto ya que es capaz de poner sus elevados principios en práctica.

Las puntuaciones altas en **Autenticidad** también sugieren que usted apoya los valores que la organización sustenta. Su talento como líder alcanza su mejor condición cuando su integridad se corresponde con una organización en la que usted cree. Si este es el caso, usted está en una posición poderosa para movilizar las aspiraciones de aquellos que trabajan con usted en dirección a un propósito común. La integridad es un ingrediente necesario para que ocurran cosas importantes.

Debido a que usted es íntegro/a consigo mismo/a, alcanzar puntuaciones altas en esta dimensión también significa que usted es capaz de expresar honestamente lo que usted siente. Cuando los demás evitan sacar a relucir asuntos importantes pero difíciles, usted tiende a dar el paso al frente y hablar. Usted es capaz de reconocer su propia contribución a una situación problemática y de admitir que se ha equivocado. No teme proveer un feedback directo, y usted no rehúye de un conflicto.

La obtención de puntuaciones muy elevadas en esta dimensión sugiere una inusual capacidad y disposición para sacar asuntos en el momento oportuno (si haciéndolo ayuda a una relación o a un equipo a avanzar). Esto significa que puede dar a conocer cómo se siente ahora mismo como resultado de lo que está ocurriendo en la reunión. Puede dar a conocer cómo su conducta contribuye a la ineffectividad actual del grupo. Esto podría significar poner en palabras lo que usted y los demás no están diciendo (pero sobre lo cual probablemente conversarían en el pasillo una vez acabada la reunión).



Usted ofrece feedback auténtico y admite las equivocaciones. Usted se arriesga por lo que cree y valora la apertura por encima de la popularidad. La integridad y la autenticidad es en los que la gente más confía. Esto es la fuente de su poder.

Suposiciones Internas

Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión de la **Autenticidad** incluyen:

- Yo valgo, me lo reconozca o no la gente, tenga éxito o no
- Mi valía, libertad y seguridad están en mis propias manos
- Mantengo mi autoestima y seguridad siendo sincero/a conmigo mismo/a
- Mi mayor fuente de poder es la integridad personal
- Es más importante para mí mantenerme fiel a mí mismo/a que vivir según las expectativas de los demás
- Yo estoy bien, incluso si me equivoco o hiero los sentimientos de los demás
- Admito sinceramente lo que me corresponde sobre los problemas a los que nos enfrentamos
- La única manera de sentirme desacreditado/a es no siendo fiel a mi visión y a mis valores
- El cambio comienza conmigo; yo debo ser el cambio que quiero ver en el mundo

Comportamientos

Los comportamientos son la expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos generales asociados con la dimensión **Autenticidad** incluyen:

- Tener la confianza de los demás
- Tener una elevada integridad personal
- Tratar de forma directa las cuestiones que se interponen en el desempeño del equipo
- Referirse directamente a los problemas sin quitarles importancia
- Actuar con valentía en las reuniones
- Respetar la opinión ajena incluso si está en desacuerdo con ella
- Mantenerse abierto/a y honesto/a sobre lo que piensa y siente
- Manejar el conflicto de manera directa y auténtica
- Sacar a la superficie asuntos que los demás evitan
- Enfrentarse a los compañeros y superiores cuando sea necesario
- Ser considerado/a como alguien que cumple sus compromisos
- Mostrar una conducta personal consistente con sus valores
- Responsabilizarse por la parte que le corresponde de la relación y de los problemas relacionados con el trabajo
- Hablar con apertura en presencia de las “autoridades”
- Vivir según unos valores esenciales efectivos
- Ser consistente con sus valores en los momentos buenos y malos
- Conservar su visión en cada encuentro, incluso cuando sea arriesgado

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión de la **Autenticidad** están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunas de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También puede encontrarse limitado/a por algunas de las dimensiones **Reactivas**, y por tanto, mostrar algunas de las suposiciones de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado tanto de las puntuaciones altas como de las bajas para averiguar qué aspectos de cada una le describen a usted.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en la dimensión **Autenticidad** puede tener serias implicaciones para su liderazgo. Los líderes de más éxito obtienen altas puntuaciones aquí. Por favor, lea las puntuaciones **Reactivas** altas para explorar cómo sus suposiciones internas pueden estar bloqueando su competencia de **Autenticidad**.

Los estudios sobre liderazgo sugieren que una cualidad básica que la gente busca en sus líderes son la honestidad, la autenticidad, o la integridad. Es decir, obtener puntuaciones bajas en **Autenticidad** debería llamar su atención. Esto sugiere que su conducta puede ser interpretada como inconsistente, oportunista o carente de principios. La falta de integridad merma la confianza, obstaculiza el trabajo en equipo, y compromete su liderazgo.

Las puntuaciones bajas en esta dimensión sugieren que puede temer ofender a los demás, o puede estar haciendo un juego político. Aquellos que obtienen una baja puntuación en autenticidad con valentía, con frecuencia mantienen silencio sobre sus creencias si se enfrenta a la oposición, real o imaginaria. Valoran el equilibrio, mantener la paz por encima de un conflicto constructivo y se someten a la autoridad, incluso a expensas de la eficacia del equipo o del servicio.

Puede proceder de un medio donde defender su punto de vista se desalentaba por el bien de la armonía del grupo. Por otro lado, puede no haber desarrollado habilidades interpersonales adecuadas para recibir o dar feedback sin parecer grosero o enfadado. Reflexione sobre si usted:

- Propone a una misión no realista
- Se comporta de manera que no es coherente con su visión o valores
- Se ve envuelto/a en política interna
- Está tratando de complacer a demasiados seguidores
- Ha divulgado confidencias
- Tiene dificultades para mantener sus compromisos
- Evita enfrentarse a los problemas
- Dice lo que políticamente es correcto
- Utiliza un lenguaje que enmascara la realidad (por ejemplo, utiliza un lenguaje positivo para quitarle importancia a una situación difícil)
- No admite equivocaciones o la parte que le toca de los problemas en una relación
- Da feedback de manera que minimiza o le quita importancia a sus preocupaciones
- Dice “sí” cuando en realidad quiere decir “no”
- Actúa cautelosamente alrededor de aquellos con poder
- Establece acuerdos que usted realmente no apoya.

No enfrentarse a los problemas permite que estos se agraven, sustituyendo la resolución de conflictos por un creciente resentimiento. Una tendencia a elegir el camino más popular puede llevarle a quitar importancia a asuntos que pueden ser fundamentales para el éxito personal y de la organización. Las habilidades que le ayudarán a saber cuándo enfrentarse, cómo hacerlo constructivamente, y cómo negociar en circunstancias difíciles pueden aprenderse. Una vez que se dominan, éstas permiten una mayor confianza a la hora de respaldar conversaciones abiertas y francas sin miedo ni culpa. Mejorar su puntuación en **Autenticidad** alimenta la confianza y la sensación de integridad y plenitud en sus relaciones con los demás.

Las puntuaciones bajas pueden tener muchos significados. Podría estar relacionado con un conflicto entre sus valores y los de la organización. Podría ser el resultado de suposiciones internas que motivan una conducta que le provoca un conflicto con sus valores y su visión. Podría ser que estuviera más concentrado/a en maniobras políticas que en ser sincero/a consigo mismo/a.

La reflexión honesta, incluyendo el feedback de los demás, puede ayudar a encontrar un camino más seguro, reflejándose en una mejor puntuación en **Autenticidad**.

Puntuaciones Relacionadas

La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede estar relacionada con bajas puntuaciones a lo largo de todo el ámbito **Creativo**. Las puntuaciones bajas en **Autenticidad** minan el alto rendimiento y provienen de una baja autoconsciencia. Por lo tanto, la obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión podría reflejarse en bajas puntuaciones en cualesquiera de las competencias **Creativas**. Además, la obtención de puntuaciones bajas en esta escala guarda una correlación con altas puntuaciones en el ámbito **Reactivo**. Las puntuaciones reactivas altas tienden a bloquear o limitar su capacidad para ejercer un liderazgo honesto, auténtico y de elevada integridad. Estas limitaciones vienen de una inseguridad interna tal como, no sentirse valorado/a o querido/a, sentirse rechazado/a, no sentirse necesitado/a, sentirse solo/a e indefenso/a.

Integridad

Integridad mide hasta qué punto es usted fiel a una serie de principios y si se puede confiar en que usted va a “predicar con el ejemplo”.

Si obtiene una puntuación alta

Su vida interior y su vida exterior son congruentes. Su comportamiento se corresponde con sus valores y con que los demás confían en que cumplirá su palabra, sus compromisos, que tratará con ellos honesta y justamente y que se mantendrá fiel a su propósito.

La *Integridad* es una cualidad que la mayoría desean encontrar en su líder, así que la obtención puntuaciones altas en integridad sugiere que a usted se le percibe como líder, y que los demás lo seguirán o se alinearán con usted porque predica con el ejemplo. Su poder en la organización no está basado tan solo en el lugar que ocupa en la jerarquía (posición de poder), ni se consigue por cierta política indirecta. Su poder le viene dado por los demás porque actúa con integridad.

Se le percibe como un individuo que vive según los valores y la visión que dice tener. Esto le permite comunicar con efectividad los valores fundamentales y ser un modelo efectivo de la organización que está intentando construir. Usted genera de forma natural confianza y respeto ya que es capaz de poner sus elevados principios en práctica.

Las puntuaciones altas en *Integridad* también sugieren que usted apoya los valores que la organización sustenta. Su talento como líder alcanza su mejor condición cuando su integridad se corresponde con una organización en la que usted cree. Si este es el caso, usted está en una posición poderosa para movilizar las aspiraciones de aquellos que trabajan con usted en dirección a un propósito común. La integridad es un ingrediente necesario para que ocurran cosas importantes.

Puede utilizar las siguientes orientaciones y prácticas que apoyan su integridad. Usted:

- Es fiel a una serie de valores básicos efectivos
- Es consistente con sus valores en los momentos buenos y en los malos
- Es merecedor/a de confianza
- Guarda confidencias
- Predica con el ejemplo, es decir, su conducta personal es consistente con sus valores
- Admite cuando se equivoca
- Se cuenta con usted para que cumpla sus compromisos
- Es un buen ejemplo de conducta con respecto a la visión que defiende

Si obtiene una puntuación baja

Los estudios sobre liderazgo sugieren que una cualidad básica que la gente busca en sus líderes es la integridad. Es decir, obtener puntuaciones bajas debería llamar su atención. Esto sugiere que su conducta puede ser interpretada como inconsistente, oportunista o carente de principios. La falta de integridad merma la confianza, obstaculiza el trabajo en equipo, y compromete su liderazgo.

Las puntuaciones bajas pueden tener muchos significados. Podría estar relacionado con un conflicto entre sus valores y los de la organización. Podría ser el resultado de suposiciones internas que motivan una conducta que le provoca un conflicto con sus valores y su visión (vea las dimensiones Reactivas). Podría ser que estuviera más concentrado/a en maniobras políticas que en ser sincero/a consigo mismo/a. Una reflexión sincera sobre las preguntas siguientes, incluyendo el feedback de los demás, puede ayudarle encontrar una buena brújula:

- ¿Propone a una misión no realista?
- ¿Se comporta de manera (puede que no se dé cuenta) que no es coherente con su visión o sus valores?
- ¿Se ve envuelto/a en política interna?
- ¿Está tratando de complacer a demasiados seguidores?
- ¿Defiende usted principios que no se permiten poner en práctica en los sistemas donde trabaja?
- ¿Ha habido ocasiones donde ha divulgado confidencias?
- ¿Tiene dificultades en asumir errores?
- ¿Mantiene usted sus compromisos?
- ¿Saben los demás cuál es su postura y por qué la defiende?

Autenticidad con Valentía

Autenticidad con Valentía mide su disposición, de persona a persona y en grupo, de tomar posturas difíciles para sacar a relucir lo “no tratable en público” (asuntos delicados que el grupo evita comentar), tratar con apertura los problemas complicados de la relación y compartir sentimientos/vulnerabilidades personales en una situación concreta. La valentía en el lugar de trabajo implica el trato directo y realista de los asuntos delicados.

Si obtiene puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en *Autenticidad con Valentía* significa que usted tiene un elevado nivel de integridad en su comunicación. Usted es capaz de expresar honestamente lo que siente. Usted no teme proveer feedback directo, y no huye de un conflicto. Cuando los demás evitan sacar asuntos difíciles, pero importantes, usted da el paso al frente. Al mismo tiempo, usted es capaz de reconocer la parte que le corresponde de un problema y de admitir cuándo se ha equivocado.

Si obtiene una puntuación muy elevada en esta dimensión, sugiere una inusual capacidad y disposición para sacar asuntos en tiempo real, si haciéndolo ayuda a una relación o a un equipo a avanzar. Esto significa que puede dar a conocer cómo se siente ahora mismo como resultado de lo que está ocurriendo en la reunión. También puede querer decir que revela cómo su conducta contribuye a la ineffectividad actual del grupo. Esto podría significar poner en palabras lo que usted y los demás no están diciendo. Este tipo de acciones requieren valentía y usted los realiza por el bien de un desarrollo adecuado para que la reunión avance.

Para respaldar su autoridad personal, usted ha tenido que desarrollar habilidades interpersonales a la hora de ofrecer auténtico feedback y admitir sus equivocaciones. Usted se arriesga por lo que cree y valora la apertura por encima de la popularidad. Su autenticidad depende de la práctica continua de algunos de los comportamientos que se listan a continuación. Usted:

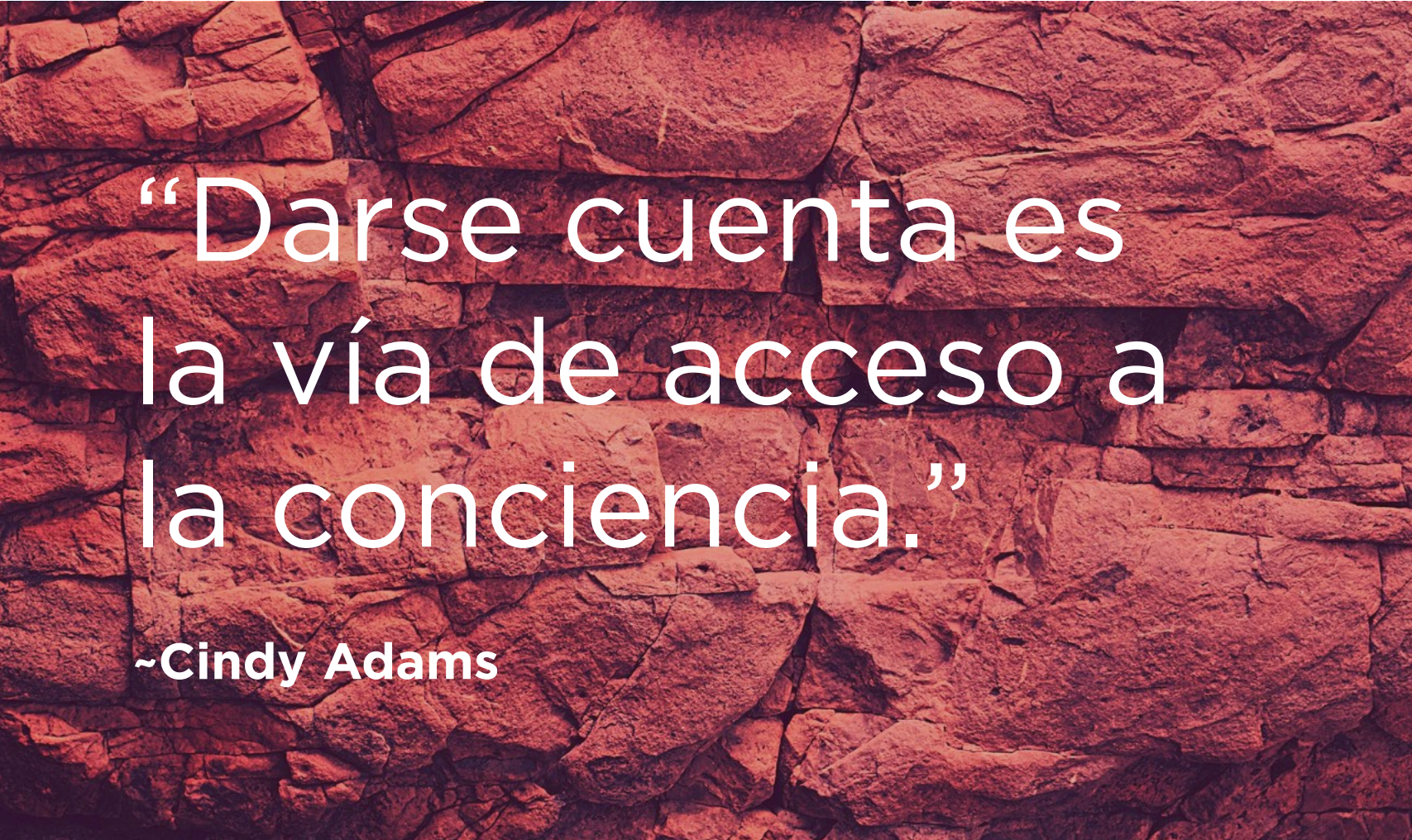
- Es franco/a en lo que piensa y siente
- Pone sobre la mesa los asuntos que otros no abordan por reticencia
- Trata los problemas directamente y sin quitarles importancia
- Muestra valentía en las reuniones
- Gestiona los conflictos con autenticidad
- Ofrece un feedback completo y directo
- Trata los problemas con la gente de manera rápida, directa y con honestidad
- Se enfrenta a los compañeros y a los superiores cuando es necesario
- Logra llegar a acuerdos difíciles
- No permite que los problemas se agraven
- Está dispuesto/a a defender una decisión impopular
- Está dispuesto/a a admitir equivocaciones
- Asume la responsabilidad por la parte que le corresponde en los problemas de relación
- Tiene un discurso directo incluso en los asuntos polémicos

Si obtiene puntuación baja

Puede temer ofender a los demás, o puede estar haciendo un juego político. Aquellos que obtienen una baja puntuación en *Autenticidad con Valentía*, con frecuencia mantienen silencio sobre sus creencias si se enfrenta a la oposición, real o imaginaria. Valoran el equilibrio, mantener la paz por encima de un conflicto constructivo y se someten a la autoridad, incluso a expensas de la eficacia del equipo o del servicio.

Puede proceder de un medio donde defender su punto de vista se desalentaba por el bien de la armonía del grupo. Por otro lado, puede no haber desarrollado suficientes habilidades interpersonales para recibir o dar feedback sin parecer grosero/a ni enfadado/a.

No enfrentarse a los problemas permite que estos se agraven, sustituyendo la resolución de conflictos por un creciente resentimiento. Una tendencia a elegir el camino más popular puede llevarle a quitar importancia a asuntos que pueden ser fundamentales para el éxito personal y de la organización. Las habilidades que le ayudarán a saber cuándo enfrentarse, cómo hacerlo constructivamente, y cómo negociar en circunstancias difíciles pueden aprenderse. Una vez que se dominan, éstas permiten una mayor confianza a la hora de respaldar conversaciones abiertas y francas sin miedo ni culpa.



“Darse cuenta es
la vía de acceso a
la conciencia.”

~Cindy Adams

Dimensión de la Consciencia Sistémica

La dimensión de la **Consciencia Sistémica** mide el grado en que su consciencia se concentra en la mejora del sistema completo y en el bienestar de la comunidad (la relación simbiótica entre el bienestar a largo plazo de la comunidad y los intereses de la organización.)

Si obtiene una puntuación alta

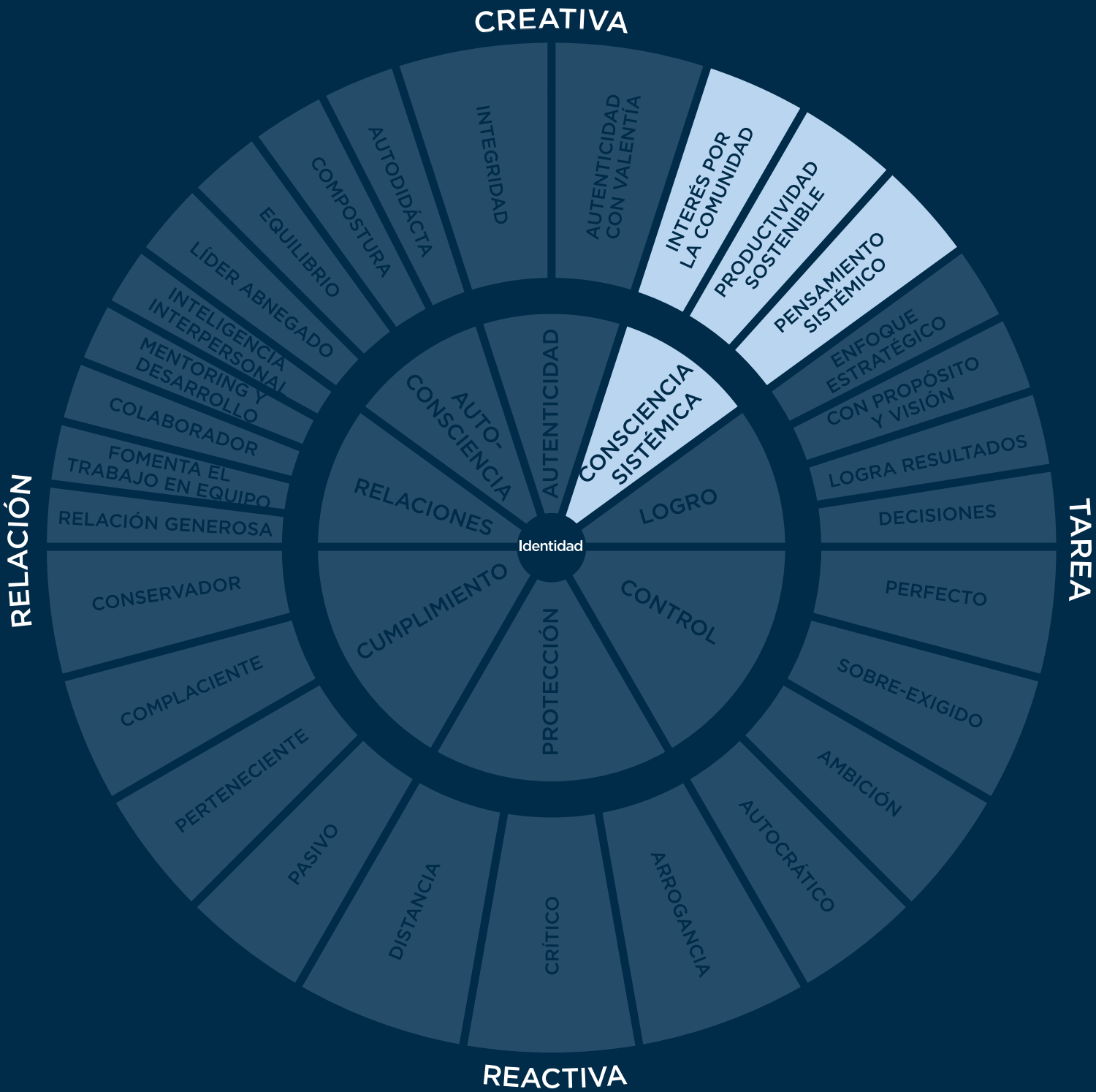
La obtención de una alta puntuación en **Consciencia Sistémica** sugiere que lidera teniendo presente la visión de conjunto. No se lanza a corregir los síntomas. Usted busca la raíz del asunto. Sabe que las causas de los problemas actuales han de encontrarse en el diseño del sistema actual desde el cual opera. Sabe que las soluciones efectivas no se encuentran en el actual paradigma, que necesitan trasladarse a nuevos paradigmas y nuevos principios de diseño sistémico. Es usted un arquitecto de sistemas que expresa con naturalidad los resultados que visualiza. Esta perspectiva más amplia le permite a usted encontrar puntos de apalancamiento – haciendo cambios (puede que aparentemente pequeños en ese momento) en el lugar adecuado del sistema que acaben siendo importantes mejoras para el desempeño de la organización.

A medida que su puntuación alcance niveles muy elevados, su perspectiva se convertirá en comunitaria o global. Ve la delicada relación que existe entre el bienestar a largo plazo de la organización y el bien de una comunidad más amplia. A usted le importa más y más utilizar la organización y su liderazgo como instrumentos para la mejora del bienestar global. Usted ve que lo que hace tiene implicaciones de largo alcance. Busca las soluciones que son buenas para la organización y al mismo tiempo buenas para el medio ambiente y la sostenibilidad económica. De esta manera su liderazgo se pone al servicio de las generaciones futuras.

Suposiciones Internas

Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Estas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión de la **Consciencia Sistémica** incluyen:

- Soy una parte integral del todo
- Mis acciones reflejan la cultura a gran escala y la afectan
- La causa y el efecto con frecuencia están muy distantes tanto en el espacio como en el tiempo
- Gran parte de lo que dirige al sistema es invisible e intangible
- Los problemas no pueden ser resueltos pensando de la misma manera que cuando fueron creados
- El legado no está relacionado con ser recordados, sino con nuestra contribución al bienestar de los demás
- Yo también soy un sistema complejo – una mezcla de fortalezas y debilidades, de luz y oscuridad
- Yo soy un reflejo del mundo que me rodea
- Cuando encuentro partes inaceptables en los demás, apunta a aspectos de mí mismo/a de los que no he estado dispuesto/a a responsabilizarme



Comportamientos

Los comportamientos generales asociados con la dimensión Consciencia Sistémica incluyen:

- Las organizaciones y partes de la organización se rediseñan de forma continua
- Las conversaciones exploran el impacto a largo plazo que tendrán las decisiones actuales
- La planificación incluye el bienestar de un sistema mayor en el cual está incluido su sistema. Esto puede ir desde los propios departamentos afectados hasta el impacto mundial que tenga lo que usted está haciendo.
- Los clientes y proveedores están incluidos en su planificación y desarrollo estratégico
- Las reuniones habitualmente incluyen a todos los responsables de una decisión
- Al medio ambiente y al bienestar de la comunidad se les concede una gran prioridad

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión de la **Consciencia Sistémica** están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunos de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También puede encontrarse limitado/a por algunas de las dimensiones **Reactivas**, y por tanto, mostrar algunas de las suposiciones de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado tanto de las puntuaciones altas como de las bajas para averiguar qué aspectos de cada una le describen a usted.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en **Consciencia Sistémica** sugiere que su liderazgo pudiera beneficiarse de un mayor desarrollo de su perspectiva de los sistemas. Esto sugiere que tiene una visión demasiado estrecha y a corto plazo. Esto puede ser muy necesario en algunos momentos a la hora de asegurar la supervivencia inmediata y para resolver una crisis, y al mismo tiempo puede haberse arraigado demasiado. Usted necesita cultivar la capacidad de enfocarse en más de un factor causal. Necesita buscar las causas de los problemas que surgen de una interrelación compleja entre múltiples variables.

La **Consciencia Sistémica** siempre incluye ser consciente de cómo su organización encaja dentro de una red más grande de relaciones que forman el medio económico, político y natural. Esto incluye la relación a largo plazo de causa y efecto que examina el impacto de las decisiones actuales en resultados futuros. La obtención de puntuaciones bajas sugiere aquí que su enfoque es demasiado estrecho. Sólo puede tomar en cuenta el funcionamiento óptimo de su departamento o división y no el engranaje óptimo entre su función y el funcionamiento del conjunto de la organización. Puede que el enfoque esté puesto tan solo en el bienestar de la organización a corto plazo y no se tome en cuenta una red más amplia de relaciones que se extiende más allá de los límites de la organización. Usted necesita ver cómo todas estas interrelaciones pueden ser mejoradas para crear soluciones que benefician a todos – una ganancia para su organización y para el sistema mayor del cual su organización no es más que una parte. En última instancia, un gran liderazgo piensa de forma global, no sólo en términos de estrategia competitiva mundial, sino también en el bienestar mundial.

La obtención de puntuaciones bajas puede no ser una causa inmediata de alarma, a menos que usted esté tan enfocado/a en la crisis que la estrategia a largo plazo y el diseño del sistema estén comprometiendo los resultados. La perspectiva de sistema/comunidad requiere de tiempo y práctica para desarrollarse. Esto conduce a un mayor poder e influencia del liderazgo. La obtención de puntuaciones bajas simplemente sugiere que tiene ante usted un aprendizaje que realizar si tiene la intención de subir su liderazgo al próximo nivel.

Puntuaciones Relacionadas

Las bajas puntuaciones en la dimensión de la **Consciencia Sistémica** pueden estar relacionadas con bajas puntuaciones en la dimensión de **Logro**. La ausencia de una perspectiva del sistema puede tener consecuencias negativas para el rendimiento de la organización. Además, las puntuaciones bajas en esta escala están en correlación con las puntuaciones altas en el ámbito **Reactivo**. Las puntuaciones **Reactivas** altas tienden a convertirse en unos arreglos rápidos y reactivos de los problemas. Esto puede acabar siendo una gestión de la crisis en el momento de perseguir el síntoma más reciente, pero sin acabar de tratar la causa sistémica del problema.

Usted también puede ganar una mayor comprensión en los comportamientos específicos asociados con su puntuación en **Consciencia Sistémica** leyendo sobre las sub-escalas que forman esta dimensión.

Interés en la Comunidad

El *Interés en la Comunidad* mide la orientación al servicio que tiene su liderazgo. Mide el nivel en que usted vincula su legado al servicio del bienestar de la comunidad y mundial.

Si obtiene puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en *Interés en la Comunidad* sugiere que su liderazgo tiene el compromiso de contribuir de forma positiva en la Sociedad. Su enfoque podría encontrarse en el impacto que su organización pueda tener en las comunidades locales en las cuales usted está ubicado/a. Podría ser en un solo asunto de profundo interés para usted o algo tan amplio como el bienestar nacional o del planeta. Usted dirige desde la perspectiva de que la organización tiene una responsabilidad de servicio y conservación de la gran red de relaciones de la cual se nutre la organización.

Los líderes de más influencia positiva de todos los tiempos mantuvieron esta perspectiva. Los estudios sugieren que esta consciencia que se expande del mundo necesitado, emparejada a la convicción de servicio, representa un gran nivel de desarrollo de liderazgo. La obtención de puntuaciones altas significa que puede pensar y actuar de algunas de las formas descritas a continuación. Usted:

- Pone énfasis en el rol que tiene la organización como agente social
- Forma alianzas efectivas con organizaciones políticas y sociales para tratar necesidades de la comunidad
- Equilibra el bienestar de la comunidad con la rentabilidad a corto plazo
- Trabaja para mejorar el impacto que tiene la organización en el medio ambiente
- Ve la organización como un servidor de la comunidad completa/mundial
- Le importan profundamente los asuntos globales/de la comunidad

Si obtiene puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en el *Interés en la Comunidad* no significa necesariamente que a usted no le importa el bienestar de la comunidad. Quizás usted esté muy ocupado/a fundando una familia y desarrollando una carrera. Quizás usted esté involucrado/a en la comunidad fuera del trabajo, pero su rol en el trabajo no se presta como tal a tener un impacto en asuntos de mayor interés. Quizás usted trabaja para una organización que sólo “finge” que se responsabiliza de servir y conservar el medio ambiente. Y quizás esta baja puntuación le proporcione a usted una oportunidad de observar el sentido y el impacto que tiene su trabajo.

Reflexione sobre si usted:

- No se pronuncia ni actúa sobre asuntos que le importan
- Todavía no ha considerado cuál es el legado de su liderazgo
- Está fundamentalmente concentrado/a en sí mismo/a
- No se siente parte de los asuntos que nos presionan hoy en día

Una mejora en la puntuación en *Interés en la Comunidad* refleja un cambio hacia una visión más integral del rol de una organización en la sociedad, incluyendo una creciente consciencia de liderazgo que provee un legado más allá de la permanencia en el cargo y la vida del líder.

Productividad Sostenible

Productividad Sostenible mide su capacidad de alcanzar resultados de forma que mantiene o mejora la efectividad total de la organización a largo plazo. Mide lo bien que usted equilibra los recursos humanos y técnicos de manera que un alto rendimiento a largo plazo sea sostenible.

Si obtiene puntuación alta

Usted es capaz de producir resultados a lo largo del tiempo de forma constante. Tiene una vista de largo alcance que le permite construir sobre sus logros más que maximizar las ganancias temporales. A la vez que usted establece altos estándares, usted provee el apoyo para alcanzarlos y celebra el alcance de hitos a lo largo del viaje mayor. Mantener este equilibrio sugiere que usted ha desarrollado elevadas habilidades para dirigir proyectos de largo alcance, proveyendo los recursos necesarios y estableciendo metas que constituyen un desafío a los miembros de equipo, más que un desgaste de la capacidad de los mismos.

Usted desarrolla y apoya una organización que es capaz de desempeñarse a un elevado nivel y sostener un rendimiento de una manera que renueva a las personas más que desgastarlas. Usted:

- Utiliza prácticas de gestión que apoyan el alto desempeño a largo plazo
- Dirige de una manera que mejora la capacidad y no quema a la gente
- Alcanza un alto rendimiento que no se logra a expensas de la gente
- Equilibra los resultados a corto plazo con la salud de la organización a largo plazo
- Destina apropiadamente los recursos de manera que no se desgasta a las personas
- Mantiene altos niveles de moral a largo plazo
- Equilibra la rentabilidad a corto plazo con la sostenible a largo plazo

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Productividad Sostenible* sugieren que puede estar midiendo el éxito con una visión muy limitada. Concentrarse en los resultados a corto plazo puede distorsionar los objetivos de rendimiento y disminuir su capacidad de dirigir, de comunicar los “porqué” que están detrás de las acciones. Significa pedir a los demás que trabajen día a día con altos niveles de exigencia, visión limitada, recursos inadecuados y baja moral.

Puede que usted esté orgulloso/a de su productividad ya que hace más con menos. En un ambiente altamente competitivo, esto con frecuencia es reconocido como una virtud. Sin embargo, el éxito de hoy puede minar la salud a largo plazo. Gestionar crisis puede convertirse en un modo de vida que reduce la moral y aleja o disminuye la eficacia de las personas entregadas a su trabajo.

Puede que haya acabado por ver el alto rendimiento como una forma de supervivencia, con la necesidad de motivar a los demás a producir a toda costa. Desde este punto de vista, los resultados vienen a expensas de aquellos que hacen el trabajo. El empoderamiento y el aprendizaje se sacrifican por una productividad temporal. Con el tiempo, tal enfoque mina seriamente la visión y alienta el cinismo.

Una debilidad en esta dimensión puede indicar que está manejando mal el estrés, está volviendo a una orientación por tareas, poniendo en peligro la salud a largo plazo de su organización. Reflexione sobre si usted:

- Se concentra en las ganancias a corto plazo
- Dedicar la mayor parte del tiempo a las crisis, “apagando fuegos”
- Distribuye recursos de forma infructuosa
- Analiza datos de rendimiento sólo para periodos cortos de tiempo, convirtiéndolos en tendencia
- Tiene dificultad en relacionarse con las necesidades humanas de los empleados que reportan directamente a usted
- Le molesta el modelo de gestión de proyectos
- Falla a la hora de evaluar correctamente la capacidad de la gente
- Rara vez establece objetivos en contextos estratégicos a largo plazo

Productividad Sostenible es un indicador de su grado de compromiso hacia los objetivos a largo plazo de la organización. Mejorar estas puntuaciones tiene también un impacto a largo plazo sobre su sentido de logro y éxito como líder.

Pensamiento Sistémico

El *Pensamiento Sistémico* mide el grado en que piensa y actúa desde la perspectiva del sistema completo, así como hasta dónde usted toma decisiones buscando el buen funcionamiento a largo plazo de todo el sistema.

Si obtiene una puntuación alta

El *Pensamiento Sistémico* es una manera de prestar atención a la compleja interacción de muchas variables que están implicadas en la formación de los problemas actuales. Al obtener puntuaciones altas, usted sobresale como analista de causas raíz. Usted ha aprendido cómo pensar sobre la relación causa y efecto a largo plazo entre la organización y el medio ambiente, y a ver cómo los componentes de la organización (adquisición de recursos, tecnología, estructura, cultura, etc.) interactúan entre sí (cada uno con los demás y con el medio ambiente) a la hora de producir resultados.

El impacto de las acciones actuales en los resultados del mercado futuro nutre su pensamiento estratégico. Usted ofrece una macrovisión de la organización al mirar cómo los procesos interactúan unos con otros. Hace que una organización esté abierta para preguntarse si los pasos dados en un proceso añaden valor y permiten ser medidos de manera que las mejoras puedan seguirse a lo largo de las líneas departamentales y funcionales.

La obtención de puntuaciones altas en *Pensamiento Sistémico* es un indicio de que usted maneja la complejidad, sabiendo ver los patrones existentes en las actividades fragmentadas y burocratizadas. Como líder usted mantiene la visión global en mente y trabaja a un nivel sistémico para realizar mejoras. Para tener éxito a largo plazo, usted sabe que es importante que la visión se vincule a la estrategia y que la estrategia acabe traduciéndose en el diseño del sistema. Usted trabaja para ayudar a los demás a ver esas conexiones. Puede:

- Mantener la visión global en mente
- Rediseñar el sistema para resolver simultáneamente múltiples problemas
- Desarrollar sistemas organizativos de manera que estos produzcan los resultados previstos
- Ver la integración de todas las partes del sistema
- Simplificar los procesos que son demasiado complejos
- Anticipar las consecuencias futuras a las acciones actuales
- Encontrar estrategias y soluciones que suponen un gran avance
- Tener la mirada más amplia posible cuando se trata de una situación difícil

Si obtiene una puntuación baja

Puede estar concentrándose desde una visión demasiado estrecha, apagando fuegos, actuando de forma defensiva y buscando un arreglo rápido a problemas. Una perspectiva de sistemas puede ser tapada por las estructuras organizativas que alientan las divisiones, departamentos y funciones para proteger su “territorio”. En su urgencia por resolver problemas, puede pasar por alto cómo el problema surge precisamente de la forma en que la organización está diseñada. Usted también puede que no esté considerando una perspectiva con suficiente amplitud/alcance para ver cómo los problemas actuales surgen de la forma en que la organización se relaciona con su entorno. Además, como usted busca cumplir con las múltiples exigencias “políticas”, el trabajar sobre las profundas causas estructurales de los problemas puede acabar descartándose. Como resultado, muchos de los problemas mencionados más arriba, se repiten, los procesos se rompen, y los resultados óptimos se ven comprometidos.

Para alcanzar un mejor rendimiento a largo plazo, resolver problemas y para mejorar los procesos, usted necesita una visión más amplia y de mayor alcance. Usted no puede hacerlo solo/a. Esto requiere que obtenga información de la organización como un todo para mirar los resultados, entender que los resultados deben estar relacionados. Sin una orientación al proceso, encontrará pocas medidas significativas de mejora, y la forma en que los procesos interactúan entre sí continuará siendo un misterio.

Sin una perspectiva de sistemas a todos los niveles, una organización experimentará “encajes” (alineaciones) deficientes entre dos o más sistemas. Los esfuerzos no servirán para nada y los resultados serán “infraoptimizados”. Reflexione sobre si usted:

- Cree en soluciones mágicas instantáneas
- Prefiere creerse que controla los sistemas de control
- Rara vez explora las implicaciones y los resultados de sus acciones
- Toma decisiones basadas en un sentimiento de culpa
- Dedicar poco tiempo a analizar cómo las distintas partes del sistema interactúan para acabar teniendo los resultados que tienen

Ver el panorama global libera a los líderes la microgestión defensiva y encamina a las organizaciones hacia la mejora. Fortalecer la capacidad del *Pensamiento Sistémico* contribuye a una nueva visión de eficacia y consigue la obtención de ganancias rápidas y medibles para la organización.

“Hay tres elementos esenciales para el liderazgo: humildad, claridad y valor.”

~Fuchan Yuan

La Dimensión del Logro

La dimensión del **Logro** mide el alcance en que usted ofrece liderazgo visionario, auténtico y de alto rendimiento. A continuación encontrará un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Logro**.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en la dimensión **Logro** sugieren que usted mantiene un elevado estándar de excelencia en su trabajo y en sus actividades. Usted tiende a ser reconocido/a como líder en el campo que ha escogido para trabajar. Sus propios valores, creencias, visión, e intuiciones le motivan desde el interior de su ser. Usted asume responsabilidad por sus propias acciones y circunstancias.

El hecho de tomar riesgos le resulta más fácil por que usted tiene un elevado sentido de la autoestima. Su autoconfianza interior claramente se proyecta en el mundo externo.

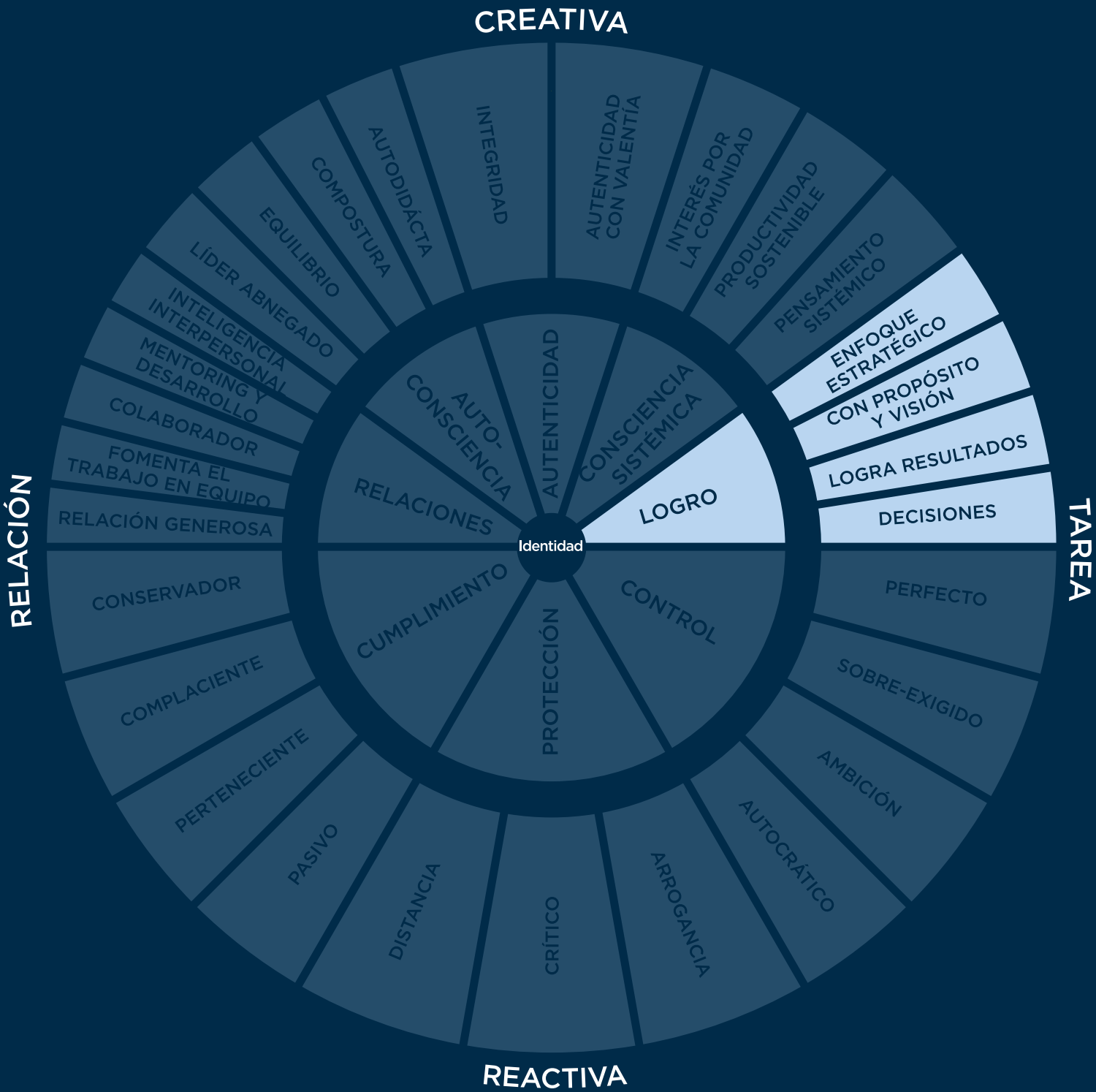
Usted tiende a conferirle poder a los demás enseñando y siendo modelo de su proceso creativo. Sabe cómo crear una visión y trasladarla a estrategias, las estrategias a objetivos, y los objetivos trasladarlos a acciones para alcanzar resultados. Su optimismo, creatividad, y curiosidad natural son contagiosos. Sólo con estar a su alrededor los demás aprenden.

Usted tiene un profundo sentido de propósito, y crea por amor al resultado o al proceso de creación. Usted hace lo que hace, no como un medio para probar su valía o reafirmar su seguridad, sino porque usted quiere ser creativo/a, aprender y crecer.

Suposiciones Internas

Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Estas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión **Logro** incluyen:

- Tengo un propósito y una misión en la vida
- La gente quiere llevar a cabo su propósito y misión en la vida
- Soy responsable de los resultados conseguidos en mi vida
- Yo soy interdependiente con la vida
- Es seguro decir la verdad sin agregar juicios emocionales ni culpar
- Yo puedo elegir cualquier actitud hacia los eventos
- La valía personal es inherente e independiente de las circunstancias



Comportamientos

Los comportamientos son la expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos generales asociados con la dimensión del **Logro** incluyen:

- Tomar la iniciativa
- Establecer elevados estándares de rendimiento
- Aprender de la experiencia
- Ver las situaciones a través de un filtro positivo/optimista
- Concentrarse siempre en crear lo que más importa
- Actuar como modelo de conducta
- Encontrar un equilibrio entre ser activo/a y ser receptivo/a
- Ofrecer sus originales perspectivas
- Iniciar proyectos
- Proponerse alcanzar grandes objetivos
- Hablar con apertura en presencia de los “superiores”
- Escuchar y aprender de los colaboradores

Si obtiene puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión del **Logro** están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunas de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También puede encontrarse limitado por algunas de las dimensiones **Reactivas**, y por tanto, mostrar algunas de las suposiciones de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado, tanto de las puntuaciones altas como de las bajas, para averiguar qué aspectos de cada una le describen a usted.

Si obtiene una puntuación baja

Las bajas puntuaciones en **Logro** pueden ser un gran problema. Esta dimensión contiene muchas de las competencias de liderazgo que son tradicionalmente entendidas como el liderazgo mismo. Estas son las competencias que hacen que las cosas ocurran. También, busque en las dimensiones **Reactivas** las suposiciones internas que pueden estar bloqueando su plena capacidad creativa.

Obtener puntuaciones bajas sugiere que está realizando un desempeño por debajo de sus posibilidades. Los comportamientos asociados con unas puntuaciones bajas en la dimensión del **Logro** incluyen:

- Dar excusas por no alcanzar los objetivos o no cumplir los compromisos
- Esperar que los demás establezcan una dirección o tomen decisiones antes de actuar
- Hacer lo que usted sabe que es fácil de cumplir
- Empeñándose en probarse a sí mismo/a a través de sus logros
- Evitar el riesgo de enfrentarse a grandes retos
- Culpar a otros por sus problemas – esperar que ellos hagan la mayor parte del cambio
- Tomar posiciones defensivas, ser lento/a en admitir equivocaciones, ignorar los fracasos y limitaciones
- Representar varios roles en su vida en lugar de actuar desde su auténtico centro

Puntuaciones Relacionadas

La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede estar relacionada con bajas puntuaciones a lo largo de todo el ámbito **Creativo**. Todas las competencias comprendidas en el liderazgo efectivo provienen de una fuente interna de autoconocimiento. Por lo tanto, la obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede bien reflejarse en bajas puntuaciones en cualesquiera de las competencias **Creativas**. Adicionalmente, la obtención de puntuaciones bajas en esta escala guarda una correlación con altas puntuaciones en el ámbito **Reactivo**. Las puntuaciones **Reactivas** altas tienden a bloquear o limitar su capacidad de descubrir y dirigir desde su propia vitalidad, integridad y visión interior. Estos comportamientos vienen de una inseguridad interna tal como no sentirse valorado/a o querido/a, sentirse rechazado/a, no sentirse necesitado/a, sentirse solo/a e indefenso/a.

Enfoque Estratégico

Enfoque Estratégico mide hasta qué punto piensa usted estratégicamente. Esto mide cuán bien usted transforma el pensamiento estratégico en unas estrategias de negocio desarrolladas de forma rigurosa y exhaustiva para asegurar que la organización prospere a corto y largo plazo.

Si obtiene puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en *Enfoque Estratégico* significan que su capacidad estratégica tiene un buen grado de desarrollo. Usted es consciente de las suposiciones actuales del entorno y es hábil desarrollando estrategias que aseguran el éxito organizativo. Usted desarrolla respuestas innovadoras ante las tendencias de mercado. Piensa tanto a corto como a largo plazo. Usted no optimiza el plazo corto a expensas del largo plazo. Conoce las fortalezas, debilidades, y ventajas competitivas exclusivas de su organización; y, usted toma las decisiones estratégicas que sitúan a su organización en el mercado de forma óptima.

La obtención de puntuaciones altas en el *Enfoque Estratégico* puede significar que usted:

- Piensa estratégicamente
- No se deja atrapar demasiado en apagar fuegos a corto plazo y es capaz dedicar la suficiente atención a las iniciativas estratégicas
- Tiene buen ojo para definir lo que funcionará en el mercado
- Es riguroso en su análisis de los datos utilizados para la planificación
- Tienen puesto en marcha un buen proceso para el mantenimiento de una perspectiva estratégica continua dentro de la organización
- Conoce bien las fortalezas y debilidades de su organización
- Sabe cómo sacarle partido las fortalezas de su organización
- Establece un camino que asegura la capacidad de superación de la organización
- Sabe identificar cuáles son los pasos adecuados para las iniciativas del mercado
- Se pregunta sobre las implicaciones estratégicas de las decisiones que se toman en el día a día
- Entiende la perspectiva global de cómo la misión de su organización encaja en el mercado

Si obtiene una puntuación baja

Las bajas puntuaciones en *Enfoque Estratégico* pueden o no ser un problema. Puede tener un rol que no esté involucrado en planificación estratégica. En consecuencia, sus puntuaciones bajas aquí pueden simplemente ser una función de las responsabilidades de su rol o de su trabajo. Sin embargo, cuanto mayores sean sus responsabilidades de liderazgo, más importante se hará el enfoque estratégico. Si usted carece de enfoque estratégico, corre el riesgo de dejar pasar importantes oportunidades de mercado. También es probable que tome decisiones a corto plazo que coloquen a la organización en una vía de bajo rendimiento e incluso de fracaso a largo plazo.

Con insuficiente *Enfoque Estratégico*, es probable que los demás se sientan frustrados por su falta de dirección. Cuando las organizaciones carecen de enfoque estratégico, estas con frecuencia son gestionadas por la crisis del momento. Apagando fuegos como respuesta al último asunto emergente es cómo la organización malgasta su capital intelectual. Las personas quedan tan absortas en responder y reaccionar ante los eventos, que no se toman el tiempo necesario para prever cuidadosamente y planificar para el futuro. Así es seguro que la organización se pasará la vida apagando fuegos. La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión sugiere que su liderazgo carece de suficiente enfoque estratégico. Puede estar, sin darse cuenta, configurando a la organización para obtener un bajo rendimiento.

La obtención de puntuaciones bajas en *Enfoque Estratégico* puede sugerir que:

- Usted está demasiado concentrado/a en los asuntos operativos del día a día, prestando insuficiente atención al pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo
- Toma decisiones a corto plazo que minan las estrategias de largo plazo
- Distribuye su atención en demasiados lugares
- Asume riesgos
- Usted exhibe demasiado ego cuando obtiene éxitos, provocando que la organización estratégicamente abarque demasiado o vaya en una dirección que tiene que ver más con su legado que con lo que es mejor para los intereses a largo plazo de la organización
- Piensa que es el/la único/a con una capacidad estratégica bien desarrollada y que por lo tanto no implica a los demás en el proceso de planificación
- Carece de análisis riguroso, apoyándose demasiado en corazonadas y en su “instinto”
- Sufre parálisis por análisis
- Tiene un proceso inadecuado con que involucrar a la organización en la planificación estratégica

Con Propósito y Visión

Con Propósito y Visión mide el nivel en que usted comunica y modela de forma clara su compromiso con su propósito y visión personal.

Si obtiene una puntuación alta

Usted tiene un profundo sentido de propósito que proviene de su optimismo, entusiasmo y pasión. Usted también comunica claramente una visión convincente del futuro, y alienta a los demás a tener su propia visión. Fomenta la alineación mediante la creación de una visión de grupo. Usted hace esto a través del diálogo con los miembros de grupo, lo cual produce elevados niveles de compromiso y alineación.

La contribución principal de un líder es cultivar una visión y propósito. Esto se hace tanto por lo que usted comunica (verbalmente o por escrito) como por ser un modelo del propósito y la visión que usted sostiene. Cuando las personas se reúnen con usted entienden su visión. Resumiendo, usted es una persona con un elevado propósito y una visión de largo alcance. Todos los estudios hechos sobre liderazgo sugieren que esto es fundamental para que usted y su organización tengan éxito.

Puede proveer de visión en una de dos maneras – siendo el/la visionario/a principal o facilitando la visión. Ser el/la visionario/a principal normalmente significa crear la visión e implicar a los demás. Ser un/a facilitador/a de la visión significa que usted sabe que se requiere que el grupo se comprometa apasionadamente con su propia visión. Y por eso, usted facilita al grupo para que entre en el proceso continuo de tener una visión clara para la organización. Su visión y la de los demás, se nutren y mejoran a través del diálogo. El resultado neto es que el grupo entero ha tomado parte en la creación de la visión, y por lo tanto, siente que le pertenece.

La obtención de puntuaciones altas en *Con Propósito y Visión* sugiere que usted:

- Comunica una visión convincente
- Invita a los demás a tomar parte en el desarrollo de la visión, estableciendo así una visión compartida
- Vive y trabaja con un profundo sentido de propósito
- Vive/lidera siendo fiel a unos valores básicos fundamentales
- Es optimista e inspira a los demás
- Está motivado/a y motiva estar cerca de usted
- Es innovador/a, ve las oportunidades y las persigue
- Plantea muchas ideas singulares y creativas
- Está constantemente creando mejoras en el rendimiento
- Mantiene un enfoque orientado a resultados futuros
- Se mantiene concentrado/a en los resultados previstos aún en presencia de obstáculos
- No se limita por dudas sobre lo que es o no posible
- Cree en que puede marcar una diferencia positiva

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Con Propósito y Visión* significa que usted no está ofreciendo liderazgo. Puede estar gestionando con eficacia, pero una visión clara y un propósito profundo son la esencia del liderazgo. Liderazgo y visión son casi sinónimos.

Existe un número de posibilidades por las cuales podría usted obtener una baja puntuación:

- ¿Trabaja usted en una organización que frustra su visión a través de un estilo de dirección de alto control u otras prácticas que han minado su motivación?
- ¿Sabe usted lo que defiende?
- ¿Dedica usted tiempo a reflexionar o a participar en conversaciones que traen como resultado claridad de visión y propósito?
- ¿Está usted quemado/a o se ha apagado la llama que una vez tuvo?
- ¿Está usted en medio de o recobrándose de una crisis que le deja momentáneamente sin visión o sin un sentido de propósito?
- ¿Está usted en medio de una importante transición adulta donde las visiones y propósitos anteriores están desintegrándose y una nueva visión aún no ha aparecido?
- ¿Requiere su visión valentía para perseguirla? ¿Permanece ésta sepultada bajo el miedo?
- ¿Mantiene usted suposiciones internas (vea las dimensiones Reactivas para suposiciones internas) que bloquean su potencial como líder visionario?

Todas ellas son posibilidades y cada una tiene diferentes ramificaciones. Sólo puede saber lo que está pasando. Es imprescindible que lo haga, si liderar es su rol y su deseo.

Logra Resultados

Logra Resultados mide hasta qué grado está usted orientado/a a objetivos y tiene un historial de logros y alto rendimiento.

Si obtiene una puntuación alta

Constantemente obtiene logros de un elevado nivel. Usted está enfocado/a a objetivos, toma riesgos bien calculados y tiene un historial de alto rendimiento. Usted se ha desarrollado una gran competencia para el Logro de resultados de alta calidad en iniciativas clave. Sabe cómo crear una visión y transformarla la visión en estrategias, las estrategias en objetivos, y los objetivos transformarlos en acciones para alcanzar resultados. Esto es un buen presagio para usted.

Si sus puntuaciones en **Relaciones** son también altas, sugiere que obtiene un elevado rendimiento a través del desarrollo de un alto desempeño en los demás. Esto es lo ideal. Sugiere que no sólo puede usted desempeñarse a un alto nivel, sino que usted eleva listón de aquellos con quienes usted trabaja.

Tiene logros de alto nivel porque usted:

- Está orientado/a a la acción y enfocado/a en resultados
- Mantiene un elevado nivel de energía para conseguir resultados desafiantes
- Toma riesgos calculados – riesgos que tienen una razonable oportunidad de éxito
- Reconoce y busca las oportunidades
- Se esfuerza por mejorar continuamente
- Persevera frente a los reveses y frente a la resistencia que pueda encontrar
- Rara vez renuncia y sólo lo hace cuando es apropiado
- Le encanta lo que hace
- Está bien cualificado/a para los aspectos técnicos del trabajo
- Tiene un sólido historial de obtención de objetivos
- Acaba el trabajo

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Logra Resultados* requiere de su total atención. Esto sugiere que no hace el trabajo que se espera de usted. Significa que sus expectativas no son suficientes. La cuestión es, ¿Las expectativas de quién no son alcanzadas- sus propios estándares internos o los objetivos de las organizaciones? Si es lo último, y usted no lo corrige, puede no durar mucho tiempo en su puesto actual.

Si usted está cumpliendo y/o sobrepasando los requerimientos de la organización, pero no los suyos propios, es un caso diferente. Si este es el caso, échele una mirada a las dimensiones **Reactivas** en busca del por qué pudiera estar ocurriendo esto. Especialmente vea la dimensión *Sobre-exigido*. Bien puede ser que sus propios estándares internos son tan altos que incluso usted no puede alcanzarlos.

En cualquiera de los dos casos, una baja puntuación aquí es una señal de crisis inminente. Es importante que usted conteste de forma sincera a preguntas del tipo siguiente:

- ¿Estoy logrando que el trabajo se realice?
- ¿Me estoy conteniendo por razones de miedo, cautela o apatía?
- ¿Refleja esta puntuación que no he desarrollado la capacidad de obtener logros de alto nivel?
- ¿Estoy en un trabajo nuevo y sintiendo el esfuerzo que exige una curva de aprendizaje pronunciada?
- ¿He perdido el sentido interno de compromiso, pasión o emoción por el trabajo?
- ¿Está la organización reprimiendo mi capacidad de obtener logros? Si es así, ¿De qué forma estoy permitiendo que la organización me limite?
- ¿Existe alguna otra capacidad que yo necesite desarrollar que está limitando mi capacidad de obtener logros?
- ¿Estoy en medio de una transición adulta importante donde es natural que los logros decaigan?
- ¿Estaré haciendo más cosas de las que puedo abarcar?
- ¿Me gestiono de una crisis a otra?
- ¿Les dedico suficiente tiempo a la visión y estrategia a largo plazo?

Decisiones

Decisiones mide su capacidad de tomar decisiones a tiempo, y hasta dónde se siente cómodo/a avanzando en la incertidumbre.

Si obtiene una puntuación alta

Toma decisiones importantes con confianza en sí mismo/a, con datos e intuición en condiciones de incertidumbre. Usted asume seriamente sus responsabilidades como tomador de decisiones, se enfoca en lo que es importante, y prefiere la toma de riesgos razonables a la falta de acción. No es imprudente pero elige la acción responsable ante el riesgo. Una puntuación alta sugiere que los demás pueden contar con usted para afrontar asuntos importantes y tomar decisiones equilibradas bajo presión.

Una parte de las funciones del líder es decidir. Los demás observan las acciones de los líderes y con frecuencia atribuyen la demora a la carencia de competencia o a la indecisión. Mantiene la confianza en sus competencias y está dispuesto/a a llevar a la acción a través de las prácticas siguientes. Usted:

- Toma decisiones de manera oportuna
- Se mantiene decisivo/a bajo presión
- Sigue adelante incluso con información incompleta cuando es apropiado
- Se enfoca rápidamente en los temas clave
- Hace uso eficiente de los datos para llegar a la toma de decisiones
- Está dispuesto/a a confiar en su intuición
- Toma las decisiones difíciles cuando es requerido

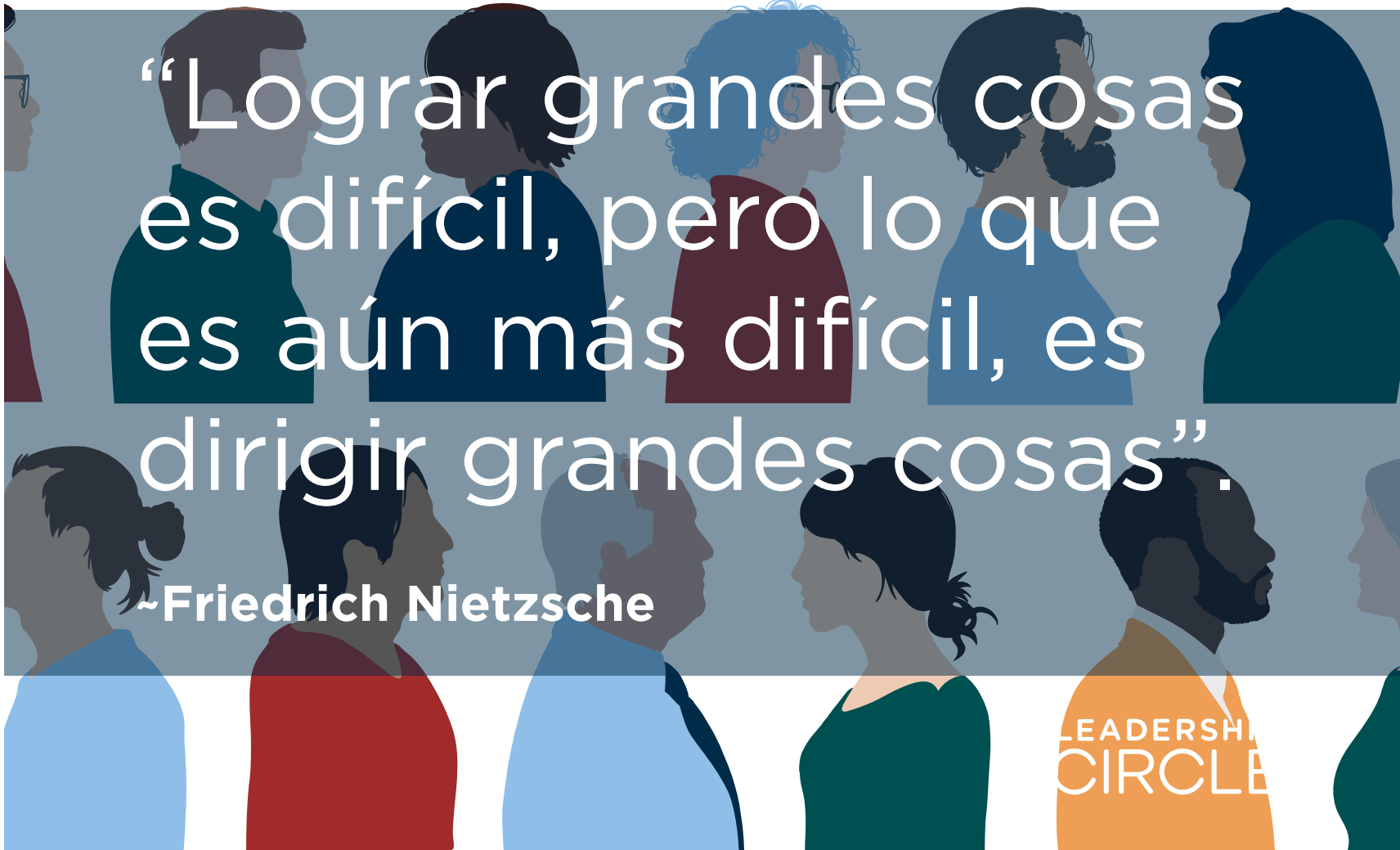
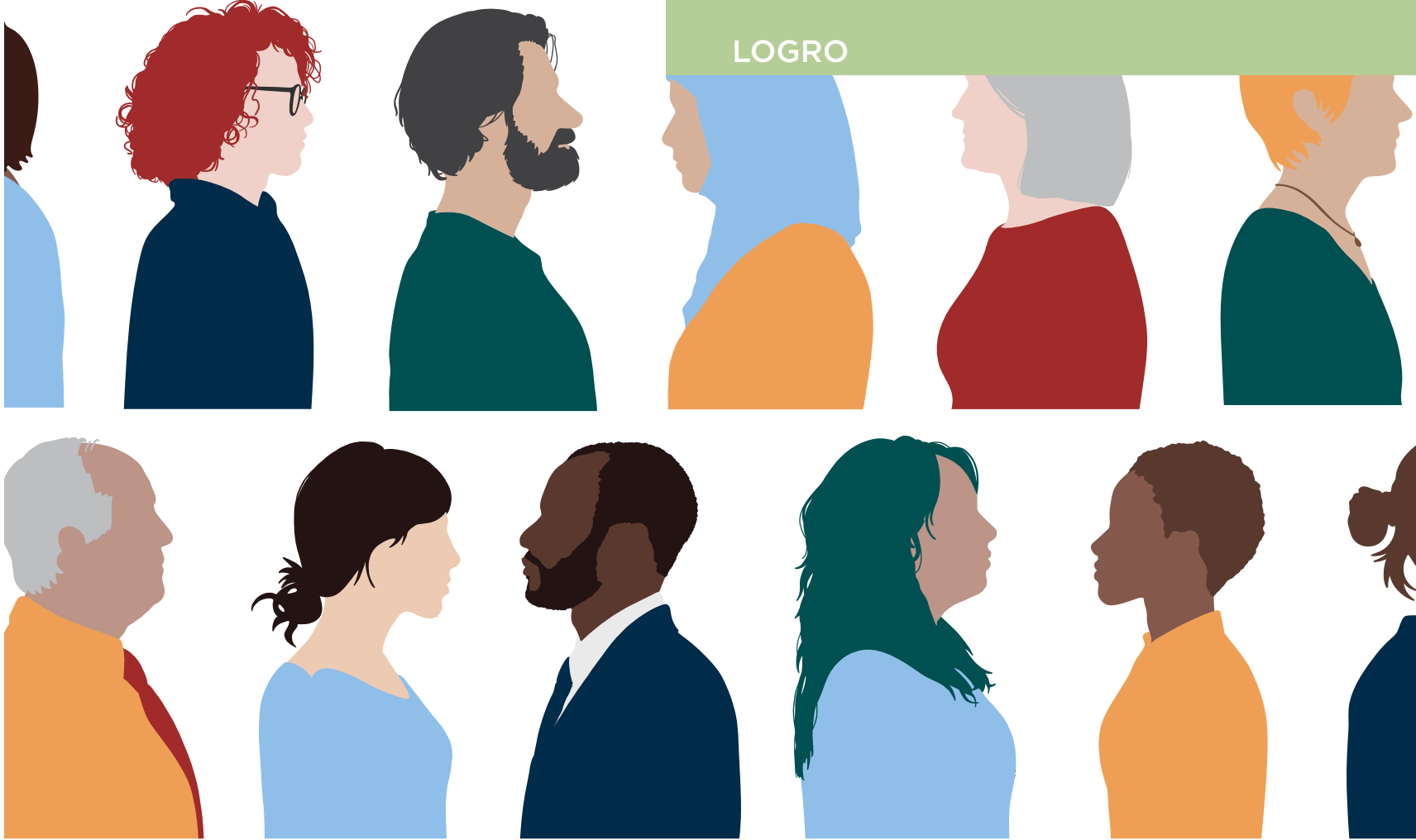
Si obtiene una puntuación baja

Puede que esté dejando las cosas para más tarde, minando la confianza que los demás tienen en usted, evitando tomar decisiones en las que ve algún riesgo. El retraso puede sugerir a los demás que usted se está escondiendo, esperando que los asuntos importantes se resuelvan por sí mismos o que otros asuman las responsabilidades que son propiamente suyas.

Siempre existen motivos para el retraso. Puede tener demasiada dependencia en los datos, esperando recibir toda la información antes de poder actuar. Puede que no confíe en su intuición como guía en las situaciones ambiguas. Puede que no desee violar las normas de consenso y se niega a actuar hasta que todos estén de acuerdo. Puede encontrarse con conflictos sobre prioridades y valores sin criterios de decisión para poder elegir. Todo es posible, pero es probable que la constante incapacidad de ponerse a sí mismo/a al frente provoque operaciones sin rumbo definido y erosione los objetivos estratégicos.

Las puntuaciones bajas en *Decisiones* con frecuencia están asociadas con una o más puntuaciones altas en las dimensiones **Cumplimiento/Protección**. Esto sugiere que la conducta indecisa proviene de una suposición interna que vincula su sentido personal de seguridad y/o de autovalía a ser aprobado/a por los demás y a alcanzar las expectativas de éstos.

Al no actuar, usted deja las consecuencias al azar y reduce la confianza en su capacidad de liderar. Es importante identificar las áreas clave donde se requiere acción, para obtener la mejor información y consejo posibles y luego actuar.



La Dimensión del Control

La dimensión del **Control** mide hasta dónde fija usted su sensación de seguridad y valía personal a través del cumplimiento de tareas y del rendimiento, poder y control personales. La dimensión del **Control** está compuesta de cuatro sub-escalas: *Perfecto, Sobre-exigido, Ambición y Autocrático*. Cada una de éstas está inversamente correlacionada con la mayoría de las dimensiones **Creativas**. La ubicación de cada dimensión en el gráfico circular indica la fortaleza a la correlación. Cuanto más bajo en el círculo, mayores se harán las correlaciones inversas de forma progresiva. A continuación se expone un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Control**.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en la escala de **Control** sugieren que usted se esfuerza por hacerse cargo de las situaciones, en estar arriba, y ejercer control sobre los demás para ganar autoestima, seguridad e identidad personales. Usted ve el mundo como si estuviese hecho de ganadores y perdedores, donde son las personas poderosas las que tienen las mejores oportunidades. Así que, para sobrevivir, usted debe ser uno/a de ellos. Debe sobresalir de forma extraordinaria, ser perfecto/a, tener un rendimiento impecable, y/o dominar. Por lo tanto, usted se convierte en un ser influyente en el mundo.

Suposiciones Internas

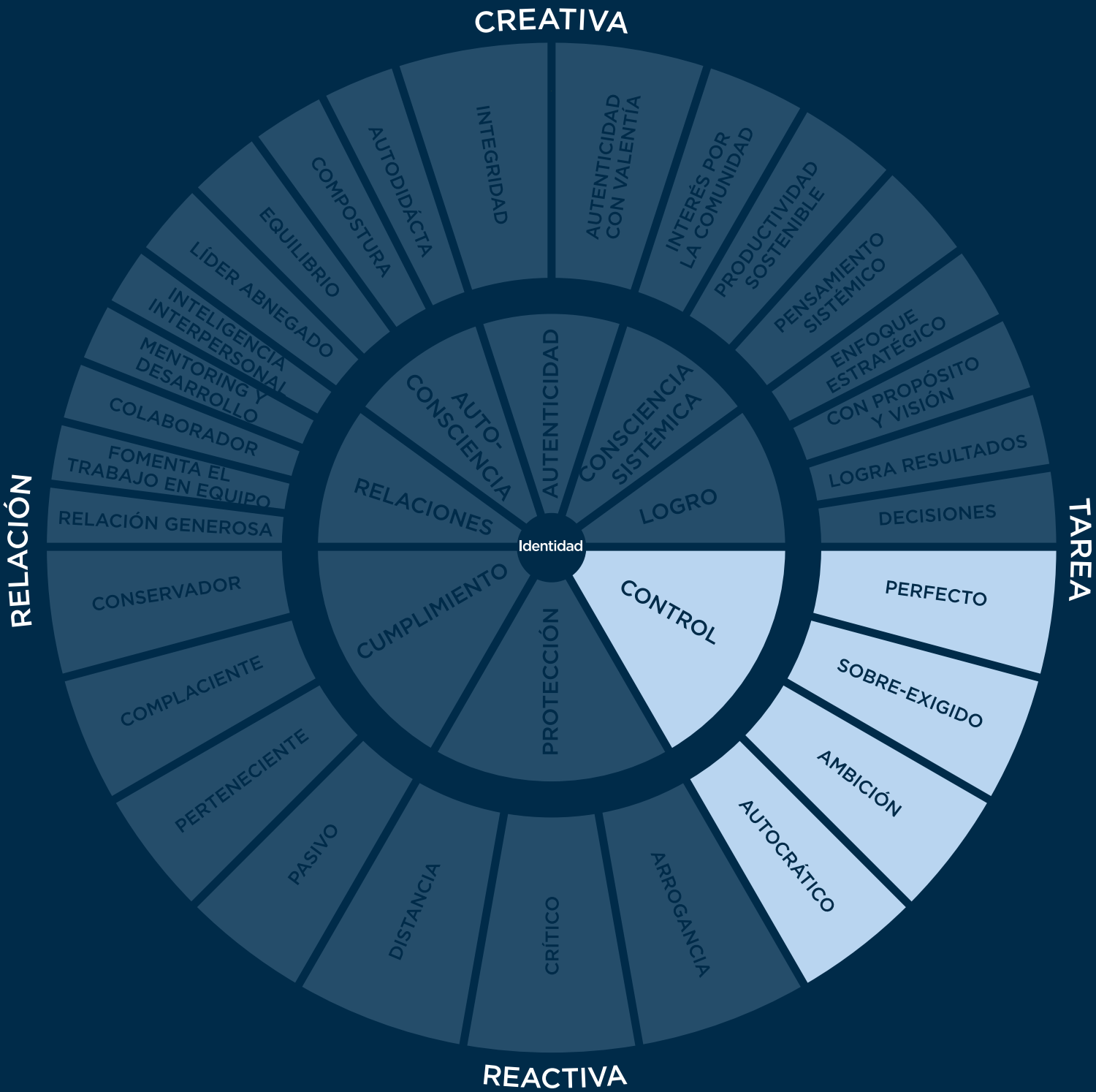
Las *suposiciones internas* son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión del **Control** incluyen:

- Yo me mantengo a salvo haciéndome cargo de las situaciones
- Sólo los/las más fuertes sobreviven y yo seré uno/a de ellos/as
- Yo necesito triunfar sobre los demás para sentirme bien conmigo mismo/a
- Todo lo que sea menos que perfecto no está bien
- Yo soy una persona de valor cuando la gente me mira con admiración
- El mundo está hecho de ganadores y perdedores
- Ser menos que los demás es inaceptable y amenaza mi seguridad
- El fracaso, de la dimensión que sea, podría ser mi fin

Comportamientos

Los *comportamientos* son una expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos generales asociados con la dimensión de **Control** incluyen:

- Competir
- Establecer estándares rigurosos
- Esforzarse por la perfección
- Utilizar la autoridad para hacerse con el mando, tener influencia, y salirse con la suya
- Emplear enorme esfuerzo y energía para alcanzar objetivos
- Hablar de forma directa y clara
- Presionarse a sí mismo/a y a los demás para triunfar
- Hacerse cargo de la mayoría de las situaciones



Talentos y Fortalezas

Cada dimensión **Reactiva** supone una capacidad y un talento. Cuando utiliza las fortalezas de la dimensión del **Control** usted tenderá a:

- Ir tras la mejora continua
- Sobresalir en muchas situaciones
- Establecer estándares elevados
- Crear resultados
- Influir en los demás
- Dar su opinión incluso si ésta es polémica
- Hacerse cargo de las situaciones y entrar en acción

Riesgos

Cada dimensión **Reactiva** tiene unos riesgos y unas limitaciones. La desventaja de la dimensión del **Control** es la constante necesidad (consciente o inconsciente) de continuamente sobresalir, dominar, competir, triunfar, y controlar.

Estas necesidades acaban convirtiéndose en comportamientos que tienden a:

- Ser demasiado agresivo/a
- Descartar o ignorar el feedback negativo
- Creer su propia “prensa”
- Exigir un rendimiento impecable tanto a sí mismo/a como a los demás
- Pasar por alto las aspiraciones y objetivos de los demás
- Tener una fuerte necesidad de competición que le hace verlo todo en términos de triunfo o fracaso
- Temer y evitar el fracaso
- Estar tan preocupado/a por ganar que pierde de vista la excelencia y el rendimiento y, a consecuencia de ello, no despliega todo su verdadero potencial
- Poner los resultados por encima de los sentimientos del grupo de trabajo
- Establecer estándares de desempeño irreales para los demás
- Dirigir de forma muy controladora que se traduce en un alto coste para la organización

La obtención de puntuaciones altas sugiere que usted tiene necesidad de ser visto/a como agresivo/a, fuerte, invulnerable, que tiene la razón, que está en la cima, que es mejor/ más que los demás, perfecto/a, intachable y/o heroico/a. Usted tiende a tener dificultades con las relaciones, el desarrollo de equipo, y las habilidades de colaboración (vea **Relaciones**).

Puntuaciones Relacionadas

Las puntuaciones altas en esta escala también están en correlación con puntuaciones reducidas en el ámbito **Creativo**. Las puntuaciones en **Relaciones y Autoconsciencia** son bajas si las puntuaciones en **Control** son altas. Esto es porque un elevado control proviene de una tendencia por determinar la autoestima y la seguridad a través del desempeño, estatus y logro. En esta ecuación las personas están infravaloradas. Las habilidades personales representadas en **Relaciones** son consideradas blandas y por tanto, una amenaza a la necesidad de ser fuerte y tener el control. El tiempo y la energía que se necesita para crecer en autoconsciencia no se valora, porque no conduce a resultados inmediatos. Dedicar tiempo a la reflexión y a aprender sobre el mundo interior del Ser no está considerado como práctico, ni del “mundo real”.

Aquí la obtención de puntuaciones altas también puede acabar derivando en bajas puntuaciones en **Autenticidad** porque puede estar tan concentrado/a en escalar y tener éxito, que se convierte en alguien “político”. Esto es, hace o dice lo que sea necesario para avanzar en su carrera.

Finalmente, la obtención de puntuaciones altas aquí puede acabar reflejando puntuaciones bajas en **Logro**. Esto puede parecer sorprendente y no significa que usted no consiga resultados. Puede, sin embargo, significar que usted obtiene esos resultados a expensas de crear un alto rendimiento sostenible, una cultura con alto nivel de logro. Esto también puede significar que usted persigue el logro como una manera de probarse a sí mismo/a más que como un sistema motivacional interior desde el cual opera el **Logro** – creando porque sí, creando porque a usted le encanta hacerlo, creando porque esto está alineado con sus más profundos propósitos.

Si obtiene una puntuación baja

Si usted obtuvo puntuación baja en **Control**, esto sugiere que usted tiene pocas de las características descritas más anteriormente. Esto sugiere más bien (dependiendo de sus puntuaciones en las demás escalas), que puede poseer muchas de las fortalezas de esta actitud sin los riesgos.

Perfecto

Perfecto mide su necesidad de alcanzar resultados impecables y cumplir con unos estándares extremadamente elevados para sentirse seguro/a y válido/a como persona. La valía y seguridad se equiparan con el hecho de ser perfecto/a, actuando siempre de forma heroica, y triunfando más allá de toda expectativa. La fuerte necesidad de una alta calidad es una fortaleza de este estilo, siempre y cuando se pueda resistir al impulso de hacerlo todo por sí mismo/a y pueda abstenerse de disgustarse (consigo mismo/a y con los demás) por imperfecciones relativamente pequeñas con respecto al trabajo realizado.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtuvo puntuación alta en *Perfecto* puede tener algunas de las suposiciones siguientes. Puede:

- Ser directo/a, estar decidido/a y enfocado/a a alcanzar resultados
- Estar preocupado/a por las apariencias, queriendo parecer competente en extremo y con total confianza
- Estar tan concentrado/a en el cumplimiento de la tarea que a los demás les parece aislado/a y frío/a
- Ser perfeccionista
- Establecer estándares de desempeño a niveles altamente irreales, causando por lo tanto que la realización de la tarea sea estresante
- Establecer estándares de desempeño muy exigentes
- Se esfuerza tanto por la perfección que el mejorar y eliminar fallos se convierte en una obsesión
- Perder de vista los compromisos realistas y prácticos necesarios para la consecución de la tarea
- Ser demasiado organizado/a
- Ser incapaz de delegar o delegar con excesivo detalle, expresando una falta de confianza en la capacidad de la otra persona
- Establecer objetivos altos nada realistas para los demás
- Ser demasiado crítico/a con los demás cuando ellos no alcanzan sus expectativas
- Sentirse abrumado por el sistema complicado de informes y revisiones que usted ha establecido

El perfeccionismo es una suposición que extralimita las fortalezas. El deseo de éxito y perfección han motivado grandes logros y mejoras. Aquí, sin embargo, crean una trampa, resultando en última instancia en una disminución del rendimiento. La motivación por la perfección necesita ser llevada a un equilibrio realista y asegurar la salud personal, del equipo y del sistema.

Vea las otras puntuaciones **Reactivas** para ver si *Perfecto* le está causando algún problema. El perfeccionismo puede acabar siendo motivación excesiva (*Sobre-exigido*), control excesivo (*Autocrático*), comportamiento *Crítico*, y en la percepción de *Arrogancia*. También, vea sus puntuaciones en Complaciente y Perteneciente. Si éstas son elevadas puede estar tratando de ser perfectamente aceptable/ complaciente con los demás y/o utilizando el alto rendimiento como una estrategia para ganar aprobación. Si todas estas puntuaciones están por debajo del promedio y sus puntuaciones en **Relaciones** son fuertes, entonces aquí su alta puntuación significa simplemente que usted tiene unos elevados estándares – no excesivamente elevados.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Perfecto* generalmente se considera algo positivo. Su puntuación baja simplemente significa que su autoexpresión creativa plena y su liderazgo, probablemente no están siendo limitados por una alta necesidad de destacar a la perfección y más allá de lo necesario. Esto sugiere que su sentido de sentido de valía no aparece a través de un logro perfecto. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando de forma potente. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Sobre-exigido

Sobre-exigido mide hasta que punto está acelerado/a. Mide su creencia de que su valía y seguridad están relacionadas con el hecho de conseguir mucho mediante el trabajo duro. Mide su necesidad de desempeñarse según estándares muy elevados para poder sentir que vale la pena como persona. Una fortaleza de este estilo es tener una buena ética de trabajo, siempre que usted mantenga las cosas en equilibrio y sea capaz de equilibrar la ayuda a los demás para que consigan logros con su propio rendimiento.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtuvo puntuación alta en Sobre-exigido puede tener algunas de las suposiciones siguientes. Puede:

- Trabajar muy duro durante muchas horas
- Estar siempre en “push mode”
- Encontrar difícil relajarse o quitar el pie del acelerador
- Trabajar tan duro que usted no tiene tiempo de formar a los demás de forma que puedan desarrollar sus competencias y descargar (delegar) en ellas algunas de las cosas que hace
- Tratar de hacer demasiado, y en consecuencia, no concentrarse en las formas más estratégicas en que puede aportar su valor
- Infravalorar lo que los demás pueden hacer, por lo tanto, hacerlo usted mismo/a y no formarles a ellos
- Querer ser aceptado/a y complaciente con su superior e iguales, tanto, que usted se carga demasiado a sus espaldas y no es capaz de decir que no o de establecer prioridades y fechas de cumplimiento realistas
- Ser directo/a, motivado/a y enfocado/a en alcanzar resultados
- Estar preocupado/a por las apariencias, queriendo parecer extremadamente competente y con total confianza

- Echarse encima cargas de trabajo que son irrealmente altas, causando por tanto, que la realización de la tarea sea estresante
- Crear normas de desempeño muy exigentes para sí mismo/a y los demás
- Transmitir con sus largas horas de trabajo, que los demás deberían hacer lo mismo
- Esforzarse tanto en hacerlo todo que carezca de foco
- Crear el tipo de ambiente que produce resultados a corto plazo, que no son sostenibles a la larga porque la gente (usted mismo/a y/o los demás) se quema
- Perder de vista los compromisos realistas y prácticos necesarios para la consecución de la tarea
- Ser demasiado organizado/a

Sobre-exigido es una suposición que extralimita las fortalezas. Una buena ética de trabajo es una cosa, pero cuando su valía y seguridad están relacionadas con el hecho de hacerlo todo, el trabajo se convierte en algo compulsivo y carece de tiempo para desarrollar a los demás, perdiendo el foco requerido para priorizar de forma estratégica. Esto puede ser contraintuitivo, pero su excesiva motivación puede estar haciendo daño al rendimiento global. La sobre-exigencia puede ser resultado de una alta puntuación en *Perfecto*. La motivación excesiva también puede estar causando alguna conducta *Autocrática* y *Crítica*. Finalmente, vea sus puntuaciones en *Perteneciente* y *Complaciente*. Si éstas son altas, es probable que en su esfuerzo por ser aceptado/a, usted se está echándose demasiado a la espalda.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de una puntuación baja en *Sobre-exigido* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en esta escala están correlacionadas con puntuaciones bajas en la mitad **Creativa** del círculo, sus puntuaciones bajas simplemente significan que su auto expresión creativa y liderazgo plenos probablemente no estén siendo limitados por una excesiva necesidad de trabajar duro para destacar, a fin de sentirse bien. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando de forma potente. Esto simplemente significa que usted carece de esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde su pleno potencial de liderazgo está siendo expresado.

Ambición

La *Ambición* mide su necesidad de ir por delante, escalar puestos en la organización, y ser mejor que los demás. La *Ambición* es un motivador poderoso. Esta escala evalúa si la motivación es positiva – alentando el progreso – o negativa – demasiada egocéntrica y competitiva.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtuvo puntuación alta en *Ambición* puede tener algunas de las suposiciones siguientes. Puede:

- Esforzarse duro para estar de los primeros/as
- Presionarse a sí mismo/a para destacar
- Trabajar duro para hacerse notar como persona de alto rendimiento
- Buscar crédito más que compartirlo
- Actuar en su propio interés político a expensas de los intereses de los demás o de los intereses de la organización

- Compararse a sí mismo/a con los demás como una medida de autoestima
- Competir con otros en un deseo de brillar
- Creer que su autoestima está relacionada con su lugar en altura en la pirámide corporativa
- Convertir los conflictos en concursos de “ganar-perder”, más que en encontrar soluciones donde todos ganen
- Manipular a los demás como una estrategia para proteger sus oportunidades de avance
- Motivarse excesivamente a sí mismo/a y a los demás para obtener resultados
- Hablar demasiado en las reuniones como una manera de atraer atención sobre sí mismo/a
- Carecer de foco a la hora de desarrollar a su equipo
- Que el desarrollo del trabajo en equipo y ser miembro del equipo le supongan un esfuerzo
- Presionarse demasiado a sí mismo/a y a los demás, comprometiendo la sostenibilidad a largo plazo de un alto rendimiento

Ambición es generalmente considerada de forma positiva. Ciertamente, para avanzar a posiciones superiores y soportar la carga de trabajo que viene con estos puestos, la ambición es necesaria. Cuando la *ambición* es extrema, ésta crea problemas. La *ambición* se hace excesiva cuando usted relaciona su sentido de valía personal con ser mejor que los demás y/o con subir más alto en la organización. Vea las demás puntuaciones (por ejemplo, las puntuaciones en **Relaciones**, las puntuaciones en *Autocrático*, *Sobre-exigido* y *Crítico*) para determinar si su puntuación alta de aquí puede estar causándole problemas.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de una puntuación baja en *Ambición* es generalmente positiva. La obtención de puntuaciones demasiadas bajas indica ausencia de motivación (vea su puntuación en *Pasivo*). Ya que las puntuaciones altas en esta escala están correlacionadas con puntuaciones bajas por toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y liderazgo probablemente no estén siendo limitados por una excesiva ambición. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted carece de esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde su pleno potencial de liderazgo está siendo expresado.

Autocrático

Autocrático mide su tendencia a ser enérgico/a, agresivo/a y controlador/a. Mide el alcance en que usted equipara su sentido de valía personal y de seguridad a ser poderoso/a, tener el control, ser fuerte, dominante, invulnerable, y a estar por encima. La valía se mide a través de la comparación, esto es teniendo más ingresos, alcanzando una posición superior, siendo visto como el/la que contribuye más, tener más reconocimiento, o ser promocionado/a.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en *Autocrático* sugieren que tiene algunas de las suposiciones siguientes. Puede:

- Tener una elevada necesidad de poder
- Estar preocupado/a por ganar prestigio, autoridad, e influencia sobre los demás.
- De hecho, puede estar tan preocupado/a por ganar este tipo de poder, lo busca de una manera enérgica, casi sin tregua, más que buscar la obtención del respeto de los demás de una manera más tranquila, más cooperativa
- Enojarse fácilmente
- Estar con frecuencia irritable y a la defensiva cuando responde a las críticas
- Necesitar estar a cargo de las situaciones dejando poco margen para que los demás asuman responsabilidad
- Tener la tendencia de hacer comentarios sarcásticos a los demás, y con frecuencia comportarse de manera insensible
- Tender a operar en base a su autoridad
- No mostrar suficiente preocupación por los sentimientos de las personas en un grupo de trabajo
- Desarrollar con frecuencia planes y objetivos unilateralmente
- No pasar información a las personas del grupo “porque ellos no necesitan saber”
- Ser atento/a y receptivo/a con las personas de puestos superiores al suyo
- Sólo aceptar aportaciones de los colaboradores de forma limitada
- Desarrollar un sistema jerárquico de información con descripciones de los puestos precisas y concisas
- Tener generalmente poca confianza en los demás
- Creer que la fuerza es necesaria para producir resultados
- Depender de los elogios y alabanzas de los demás para su sensación de seguridad y sentimiento de valía personal
- Tender a “batirse” con los demás, más que trabajar con ellos de forma cooperativa
- Operar en un marco “ganar-perder”
- Tender a seleccionar subordinados débiles quienes no cuestionan sus decisiones, ni le hacen “quedar mal”

Autocrático ha sido visto en ocasiones como una manera de “conseguir avanzar”, de dominar. Por otro lado, a largo plazo ha mostrado ser ineficaz, producir desconfianza y resistencia, interfiriendo con los objetivos mayores de los cuales los líderes son responsables. Es terrible cuando hacemos por buscar el poder, pero no somos capaces de ver nuestros propios motivos. Como otras tendencias reactivas, *Autocrático* le aleja a los demás, limita la visión, y aísla a los líderes. Es fácil confundir los aspectos de *Autocrático* con un deseo de conseguir la excelencia. El deseo de destacar es en sí admirable. Tal como se define aquí, el *Autocrático* está motivado por un sentido de valía que depende de la comparativa, no de superar el más alto estándar. La excelencia alcanzada con otros no es parte de la visión global alentada por esta suposición, la cual con frecuencia se vincula con la búsqueda de poder y control.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de una puntuación baja en *Autocrático* es positiva. Ya que las puntuaciones altas están correlacionadas con las puntuaciones bajas de toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y liderazgo pleno probablemente no estén siendo limitados por una elevada necesidad de controlar a los demás. Esto sugiere que su sentido del Ser no proviene de tener poder sobre los demás. Una puntuación baja no significa que usted está gestionando y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted carece de esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad Creativa del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

La Dimensión de la Protección

La dimensión **Protección** mide la creencia de que puede protegerse a sí mismo/a y establecer un sentido de valía apartándose, manteniéndose distante, oculto/a, al margen, siendo cínico/a, superior, y/o racional. La dimensión **Protección** está compuesta de tres sub-escalas: *Arrogante, Crítico, y Distante*. Cada una de éstas está fuerte e inversamente correlacionada con todas las dimensiones **Creativas**. A continuación se expone un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Protección**.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en la dimensión **Protección** sugieren que tiende a mantenerse seguro/a manteniéndose apartado/a y distante en sus relaciones. Puede también evitar tomar riesgos que provengan del despliegue de sus competencias creativas. Seguridad significa estar por encima de todo. Esta postura puede tener su raíz en una ausencia interior de confianza, en la duda en uno/a mismo/a, en la inferioridad o su opuesto, la superioridad. Bien puede ser que usted proyecta un aire de superioridad, que necesita tener la razón, encontrar defectos y rebajar a los demás como una estrategia para fortalecerse a sí mismo/a. La necesidad de fortalecerse a sí mismo/a puede tener su raíz en sentimientos de desconfianza en sí mismo/a y vulnerabilidad. **Protección** es un conjunto de suposiciones internas que vinculan la seguridad con la distancia, y con ser o bien pequeño/a y no estar vinculado/a, o grande y superior.

Suposiciones Internas

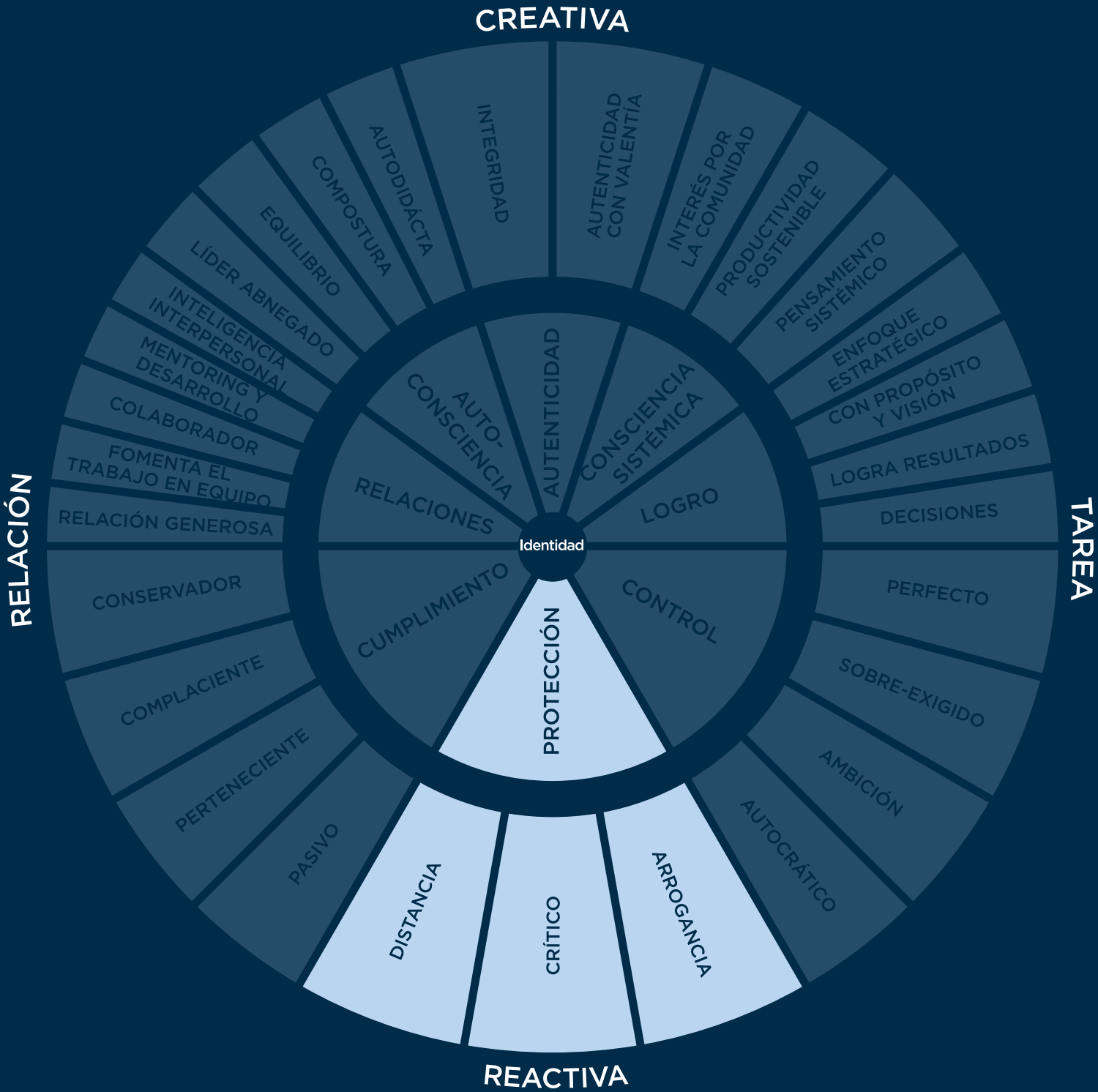
Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión **Protección** incluyen:

- Para que yo tenga la razón, los demás tienen que estar equivocados (y viceversa)
- Yo valgo si tengo la razón y encuentro faltas en los demás
- Yo valgo debido a mi mayor capacidad y comprensión
- Yo no soy lo suficientemente bueno/a
- Yo estoy seguro/a y soy aceptable si me quedo pequeño/a, no me involucro y evito los riesgos

Comportamientos

Los comportamientos son una expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos generales asociados con la dimensión **Protección** incluyen:

- Contenerse y observar cómo se desvelan las situaciones
- Identificar lo que está equivocado, es ilógico o carece de planificación
- Ver los defectos en lo que los demás piensan, dicen y en sus acciones
- Analizar lo que está bien y lo que está mal



Talentos y Fortalezas

Cada dimensión **Reactiva** supone una capacidad y un talento. Cuando utilice las fortalezas de la dimensión **Protección** usted tenderá a:

- Abrirse camino entre las complejidades y ver las cuestiones que otros no ven
- Permanecer distante y observador/a cuando las cosas se ponen emocionales
- Tomar una perspectiva más amplia u ofrecer vías alternativas para observar las situaciones
- Preocuparse profundamente por algunas personas o causas
- Proteger su vida activa interior o espiritual
- Ser capaz de ofrecer mucha sabiduría

Riesgos

Cada dimensión Reactiva tiene riesgos y limitaciones. La parte negativa de la dimensión **Protección** es la necesidad (consciente o inconsciente) de reafirmar su autoestima actuando con superioridad, con cinismo y encontrándole defectos a todo.

Con frecuencia estas suposiciones se entrelazan con una fuerte vena de autocrítica y falta de confianza en sí mismo/a, provocándole contención a la hora de hacer una contribución plena, no haciéndose valer y haciéndose pequeño/a. Necesitará reflexionar y obtener feedback de los demás sobre las formas en que se manifiesta su dimensión **Protección**.

Estas suposiciones que se entrelazan resultan en comportamientos que le llevan a:

- Actuar con frialdad, guardando demasiado la distancia o no siendo cordial
- Distanciarse de los demás de acuerdo a sus juicios
- Adoptar una postura de ser superior, más inteligente, mejor, de tener “la razón”
- Retener su expresión creativa
- Evitar tomar riesgos
- Despreciar la contribución que es capaz de hacer
- Refrenar su talento u ofrecerlo a través de un estrecho abanico de comportamientos racionalmente distantes

Otras personas, como consecuencia de algunos de estos comportamientos, no sienten que se les apoya. Se sienten juzgadas desde la distancia más que reconocidas y apoyadas. Por ello, la confianza puede ser baja.

Puntuaciones Relacionadas

Las puntuaciones altas en esta escala también están en correlación con puntuaciones bajas en el ámbito **Creativo**. La búsqueda de su propia visión con frecuencia se bloquea o limita. Estos comportamientos tienen su raíz en no creer en sí mismo/a lo que puede traducirse en falta de poder, de seguridad en sí mismo/a, de expresión creativa, y de toma de riesgos. Esto también puede tomar la forma de estar por debajo en las relaciones – no relacionándose desde una posición de igualdad o de dar y tomar al mismo nivel. En su lugar, usted permanece a una distancia segura y mantiene un perfil bajo. El resultado neto es que usted reduce su capacidad de contribución.

Puede estar limitando su liderazgo al ser reticente a ser vulnerable, ponerse más en contacto con las personas, aceptar feedback, o arriesgarse a pronunciarse.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en esta escala significa que usted posee muchas de las cualidades de talento descritas arriba, sin sus limitaciones. Esto sugiere que sus **Logro, Relaciones, Autenticidad** y **Autoconsciencia** no están sujetos a esta forma de **Protección**.

Arrogancia

Arrogancia mide su tendencia a proyectar un gran ego. Mide una conducta que se percibe como superior, egoísta y egocéntrica.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtiene puntuación alta en *Arrogancia* puede tener algunas de las suposiciones siguientes:

- Actuar de maneras que atraigan mucha atención sobre sí mismo/a
- Hablar mucho en las reuniones, abusando del tiempo que le corresponde
- Apenas escuchar porque usted ya sabe la solución y no necesita que le digan nada
- Comprometerse demasiado estratégica y financieramente para crear resultados que son un testimonio de su capacidad
- Estar demasiado preocupado/a en realizar proyectos grandes y llamativos que atraen publicidad, pero pueden no ser a largo plazo del mejor interés para la organización
- Hablar mucho sobre sí mismo/a y estar relativamente desinteresado/a en como se describen los demás
- Proyectar un aire de superioridad y/o de inaccesibilidad
- Alterarse fácilmente cuando sus ideas son cuestionadas
- Sentirse frustrado/a con los grupos cuando estos están discutiendo cómo enfocar un problema porque usted asume que su manera de enfocararlo ya es la correcta

El liderazgo requiere un fuerte ego, pero cuando éste se convierte en algo sobredimensionado, puede ser un problema. *Arrogancia* está muy inversamente correlacionada con todas las dimensiones **Creativas**. El trabajo en equipo no se construye porque se requiere demasiada atención del líder para verdaderamente desarrollar un equipo fuerte. *Arrogancia* mantiene relaciones donde uno está arriba y otro abajo. Su esfuerzo por ser grande, requiere que los demás continúen siendo pequeños. Por lo tanto, la plena capacidad de las personas que lo rodean con frecuencia no es aprovechada. En circunstancias extremas, los efectos de *Arrogancia* sobrecargarán la organización. Se ha sabido que líderes con elevada dimensión *Arrogancia* han comprometido a la organización en estrategias de negocios, en un esfuerzo por promover su legado, de manera tal que han comprometido seriamente el futuro financiero de la organización.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Arrogancia* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en *Arrogancia* están correlacionadas con puntuaciones bajas en la mitad **Creativa** del círculo, su obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y pleno liderazgo probablemente no estén limitados por una alta necesidad de proyectar un aire de superioridad y arrogancia. Una puntuación baja no significa que usted está dirigiendo y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Crítico

Crítico mide su tendencia a tomar una actitud crítica, cuestionadora y algo cínica. Mide la tendencia de establecer un sentido de valor buscando defectos, rebajando a los demás, siendo intelectual o moralmente superior.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtiene puntuación alta en *Crítico* puede tener algunas de las suposiciones siguientes. Puede:

- Ser dogmático/a y de esquema mental rígido
- Desconfiar de los demás
- Tender a tener una actitud negativa, más que una optimista
- Ser demasiado crítico/a, tendiendo a culpar a los demás cuando las cosas salen mal
- Concentrarse más en los problemas que en las soluciones
- Estar más preocupado/a por su necesidad personal de reconocimiento que en construir relaciones efectivas de trabajo
- Tender a alcanzar sentimientos personales de valía mediante el cuestionamiento, la represión o menospreciando las ideas de los demás
- Reprimir la creatividad, disminuyendo la motivación de subordinados directos y de miembros del equipo
- Tomar decisiones en base a la idea menos criticable, cuestionando con rigor cada sugerencia y buscando constantemente cosas que estén mal.
- Aparentar que disfruta discusiones y debates
- Encontrarse a menudo en medio de un conflicto organizativo
- Utilizar estrategias de motivación que están construidas sobre la base de encontrarle defectos a todo, de criticar y culpar.

Debido a que con frecuencia se encubre en la racionalidad, el *Crítico* es difícil de superar, especialmente en culturas donde el rendimiento personal y el parecer inteligente son importantes. Esto tiene como efecto la creación de defensas por parte de los demás. Dado que se centra en la culpa, el análisis real de desempeño y el pensamiento sistémico con frecuencia se dejan de lado. Combinado con un enfoque hacia la búsqueda de poder, mata la moral y aísla a aquellos que operan desde ella.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Crítico* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en *Crítico* están correlacionadas con puntuaciones bajas en la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitados por una elevada necesidad de encontrar defectos en los demás. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene desde dentro y no juzgando a los demás. Esto le permite dirigir desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está dirigiendo y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted carece de un bloqueo para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer en qué medida hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Distancia

Distancia mide su tendencia a establecer un sentido de valía y seguridad personales apartándose, sintiéndose superior y manteniéndose al margen, emocionalmente distante y por encima de todo.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtiene puntuación alta en *Distancia* puede tener algunas de las suposiciones siguientes. Puede:

- Permanecer no implicado/a a nivel emocional
- Parecer frío/a y despreocupado/a
- Mantener relaciones estrictamente racionales y profesionales
- Tratar con cosas sobre una base estrictamente lógica
- Permanecer en guardia e invulnerable
- Tomar una postura implacable para consigo mismo/a
- Tener baja auto confianza
- Estar tenso/a e inquieto/a, estar preocupado/a por sus propios asuntos e intereses
- Vacilar a la hora de tomar decisiones
- Evitar asumir responsabilidades
- Con frecuencia sentir una carencia de eficacia (la capacidad de afectar los cambios y marcar la diferencia en cómo se hacen las cosas)
- Tratar de evitar situaciones de conflicto o de toma de decisión
- Postergar el trabajo de forma crónica y tratar de pasar las responsabilidades ya sea hacia arriba o hacia abajo en la organización
- Abdicar en lugar de delegar
- Aplazar la planificación de actividades y la toma de decisiones
- Con frecuencia parecer olvidadizo/a, particularmente cuando deben tomarse acciones arriesgadas o potencialmente impopulares
- Esperar hasta que otra persona recomiende hacer o realice una acción de manera que usted no tenga que tomar plena responsabilidad.

La tendencia *Distancia*, cuando es dominante, crea repetidos patrones de fracaso y excusa. Aún en las formas menos pronunciadas, esta niega otras cualidades personales e intelectuales, creando frustración entre los compañeros y oportunidades perdidas para crecimiento personal y liderazgo.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en el *Distancia* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en Distancia están correlacionadas con puntuaciones bajas en toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y liderazgo pleno probablemente no estén siendo limitados por una gran necesidad de mantener una distancia segura de los demás o de asuntos arriesgados. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene desde dentro y no a través de separarse de los demás. Esto le permite a usted dirigir desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted esté dirigiendo y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

La Dimensión del Cumplimiento

La dimensión del **Cumplimiento** mide hasta qué punto usted obtiene un sentido de sentido de valía personal y seguridad cumpliendo con las expectativas de los demás más que haciendo lo que usted mismo/a pretende o desea. La dimensión del **Cumplimiento** está compuesta de cuatro sub-escalas: *Conservador, Complaciente, Perteneciente y Pasivo*. Cada una de éstas está inversamente correlacionada con la mayoría de las dimensiones **Creativas**. La ubicación de cada dimensión en el gráfico circular indica la fortaleza de la correlación. Cuanto más bajo en el círculo, progresivamente mayor se hacen las correlaciones inversas. A continuación se expone un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Cumplimiento**.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas en **Cumplimiento** sugiere que usted tiende a cederle el poder a los demás y a las circunstancias de la vida. Puede incluso experimentarlo usted mismo/a al estar a merced de circunstancias sobre las cuales usted tiene poco control. Usted tiende a ver el mundo lleno de personas poderosas que pueden controlarle o protegerle. Debido a esta creencia, usted tiende a someterse a aquellos que tienen el poder y cumplir con sus expectativas. Hace esto para ganar en seguridad y aprobación. Usted tiende a equiparar la valía y seguridad personales con cumplir con y vivir dentro de las expectativas de los demás.

Suposiciones Internas

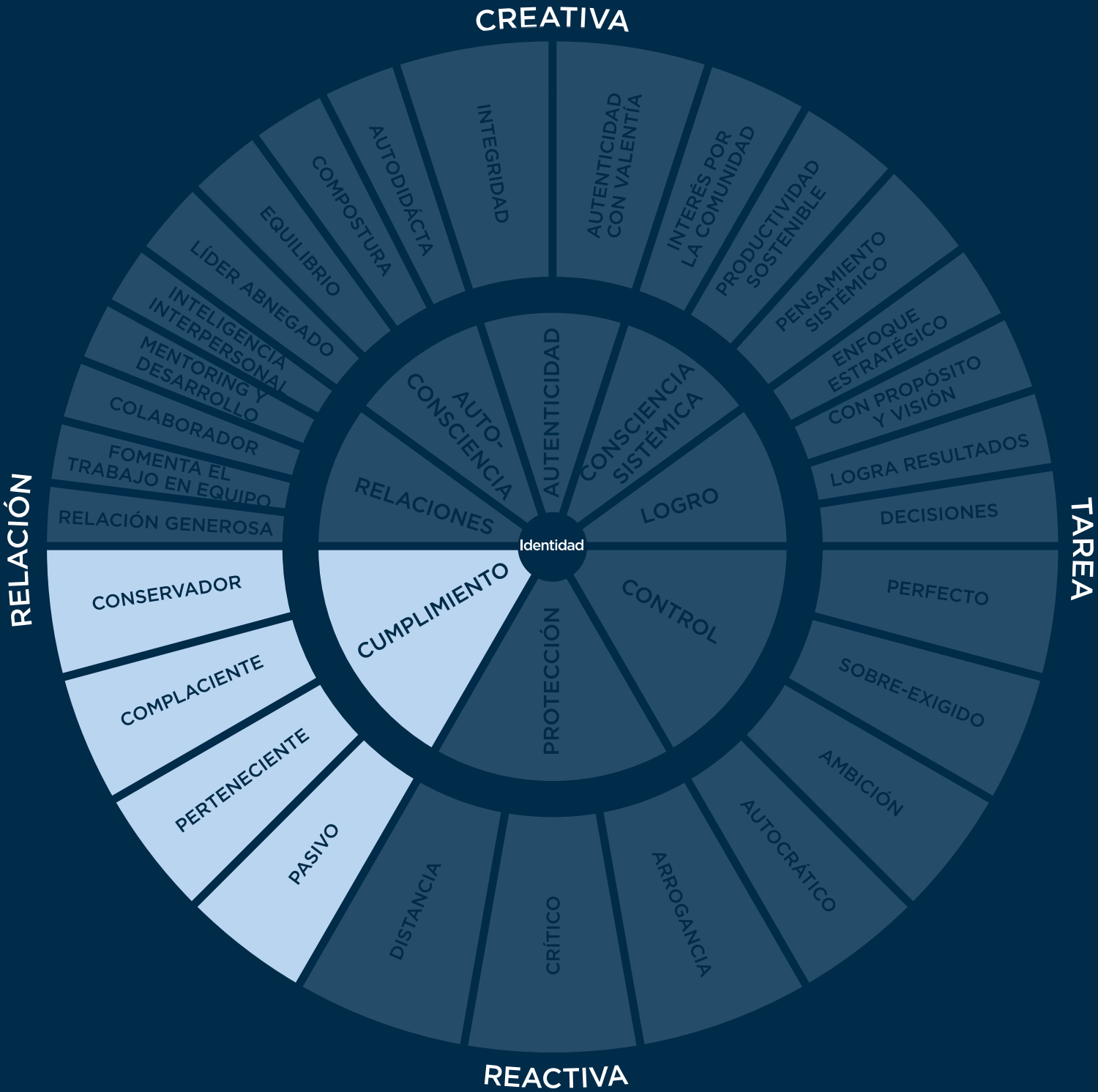
Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo/a y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión del **Cumplimiento** incluyen:

- Yo estoy bien si le caigo bien a la gente
- Yo valgo cuando los demás me aprueban
- Yo necesito estar a la altura de las expectativas de los demás para tener éxito
- Yo me puedo mantener seguro/a si apoyo a los demás
- El mundo es un lugar peligroso
- La prudencia me hace estar seguro/a
- La lealtad, armonía, y seguir a los demás para llevarme bien con ellos me protegen de la desaprobación

Comportamientos

Los comportamientos son una expresión externa de sus suposiciones internas. Los comportamientos generales asociados con la dimensión del **Cumplimiento** incluyen:

- Gestionar con prudencia lo que hace para mantenerse en gracia con los demás
- Ser un “bienhechor”
- Decir “sí” cuando en la realidad quiere decir “no”
- Calibrar el campo emocional de las reuniones para ver si es seguro hablar o no
- Asegurarse con los superiores antes de llevar nada a la acción
- Formular su discurso de manera que los demás no tengan fuertes respuestas emotivas



Talentos y Fortalezas

Cada dimensión **Reactiva** supone una capacidad y un talento. Cuando utilice las fortalezas de la dimensión del **Cumplimiento** usted tenderá a:

- Reconocer y responder a las necesidades de los demás
- Ser responsable
- Percibir el estado emocional de los demás
- Hacer un esfuerzo adicional
- Mantenerse leal
- Mantener las tradiciones
- Ser alguien fácil a quien hablar
- Servir a los demás

Riesgos

Cada dimensión **Reactiva** tiene riesgos y limitaciones. La parte negativa de la dimensión del **Cumplimiento** es la constante necesidad (consciente o inconsciente) de cumplir las expectativas, de complacer a los demás, pertenecer, ser sensible, estar protegido/a, ser necesitado/a, caer bien, ser respetado/a. Esto puede conducir a la impotencia y a ser percibido/a como víctima. Cuanto más alta sea la puntuaciones en **Cumplimiento**, mayor es el poder que otorga a los demás, mayor es su creencia de no ser el/la creador/a de su experiencia vital, que sus esfuerzos no importan mucho, y que usted carece de poder para crear el futuro que quiere. La obtención de una puntuación alta sugiere que usted construye su sentido de valía y seguridad no destacando, cumpliendo con las expectativas que los demás esperan de usted y sometiendo sus deseos, necesidades y objetivos a los demás.

Cumplimiento es una fuerza clave que frena el desarrollo creativo del liderazgo. Es la suposición de que su vida debe ser dedicada, entregada a los demás. Esta suposición es completamente diferente a la de servicio. Aquí la visión es considerada como perteneciente a los demás, no a usted y después compartida con los demás. Esta suposición reduce no sólo la ambición, sino también el derecho de ser uno/a mismo/a. Estas necesidades resultan en comportamientos que tienden a:

- No ser asertivo/a, ser pasivo/a
- Jugar según las reglas
- Actuar para encajar
- Someterse a las necesidades de los demás
- Negar sus propias aspiraciones
- Tener dificultad a la hora de actuar por cuenta propia y preferir hacer lo que le digan
- Con frecuencia busca consejo y asesoramiento de otra persona antes de tomar una decisión.
- Esta tendencia está motivada por un temor a estar equivocado/a y por un deseo de evitar situaciones que puedan llevar al fracaso
- Dudar de sí mismo/a, demasiado prudente, sumiso/a y predecible en las relaciones interpersonales
- Evitar riesgos no defendiendo sus opiniones, no estableciendo objetivos, no entrando en conflictos, etc.
- No ser consciente de su propia visión ni de lo que quiere para su trabajo/vida.
- Refrenar su expresión creativa
- Expresar desacuerdo de forma indirecta (pasivo-agresivo)

Puntuaciones Relacionadas

Las puntuaciones altas en esta escala también están en correlación con las puntuaciones reducidas en el ámbito **Creativo**, especialmente en las escalas de **Logro y Autenticidad**. Perseguir su propia visión y defender lo que usted quiere con frecuencia le bloquea o limita. Estos comportamientos vienen de una inseguridad interna tal como sentir que no vale ni es querido/a, sentirse rechazado/a, no sentirse necesitado/a, sentirse solo/a e indefenso/a.

Puede estar limitando su liderazgo al mostrarse reacio/a a tomar el control, evitar responsabilidad y deberes, no expresar su opinión demasiado abiertamente, o no iniciar conflictos. Usted ve estos comportamientos como arriesgados y que pueden ser desaprobados por los demás.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en **Cumplimiento** sugiere que usted tiene algunas de las características descritas con anterioridad. Esto sugiere además (dependiendo de sus puntuaciones en las demás escalas), que puede poseer muchas de las fortalezas de esta posición sin los riesgos.

Conservador

Conservador mide hasta qué punto usted piensa y actúa de forma conservadora, sigue procedimientos y vive conforme las reglas prescritas por la organización a la que pertenece. Esta dimensión es desde neutral hasta ligeramente negativa en su correlación con las dimensiones **Creativas**. Esto significa que su puntuación aquí puede ser una fortaleza o una debilidad dependiendo de su situación laboral. Vea las demás puntuaciones en la sección **Cumplimiento** para determinar si esta puntuación es una desventaja o riesgo.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtiene una puntuación alta en la escala *Conservador*, usted:

- Opera de acuerdo a las reglas y procedimientos estándares
- Gestiona basándose en políticas, reglas y regulaciones, y procedimientos
- Motiva instando conformidad con los procedimientos o normas, y recompensa a los subordinados basándose en algo similar
- Se preocupa por las apariencias, el código de vestimenta y está conforme con las relaciones formales establecidas por la organización
- Piensa de forma conservadora y actúa conforme está prescrito en la cultura de la organización

Las puntuaciones altas en *Conservador* pueden o no ser un problema. La obtención de puntuaciones altas se ajusta de manera ideal a las organizaciones burocráticas y/o a profesiones donde la adherencia al procedimiento es una parte esencial del trabajo. En estas situaciones, las puntuaciones altas pueden ser una ventaja o al menos, no una limitación. Vea su puntuación en *Perteneciente*. Si es demasiado alta, entonces esto sugiere que sus maneras conservadoras son problemáticas. Resumiendo, usted está viviendo y liderando un espacio demasiado pequeño – un espacio determinado por convencionalismos y su necesidad de pertenecer – y no es capaz de pensar ni liderar fuera de ese espacio.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Conservador* es generalmente positiva. Una puntuación baja simplemente significa que su plena auto expresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitados por una gran necesidad de actuar de forma conservadora. Esto sugiere que usted es capaz de pensar fuera “de la caja” y que su seguridad no está relacionada con las maneras convencionales de hacer las cosas. Esto le permite liderar desde su propia autoridad interna (si las demás puntuaciones en la mitad **Reactiva** del círculo son bajas). Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Complaciente

Complaciente mide su necesidad de búsqueda de apoyo y aprobación de los demás para sentirse seguro/a y encontrar su sentido de valía personal. Las personas con fuertes necesidades de aprobación tienden a basar su nivel de auto-valía en su habilidad de ganar el favor y la confirmación de los demás. Para este tipo de personas, es esencial evitar el rechazo personal. Como resultado, es probable que hagan cosas para mantenerse en buena armonía con los demás. Pueden ser demasiado generosos, actuar amistosamente en todo momento, ser demasiado comprensivos, o someterse de forma habitual a los deseos de los demás.

Si obtiene una puntuación alta

Si usted tiene una puntuación alta en la escala *Complaciente*, algunas de las suposiciones siguientes pueden serle aplicables. Usted:

- Se centra en cómo las personas reaccionan ante usted
- Será bastante sensible a las críticas o a la desaprobación
- Puede estar tan preocupado/a por que sus superiores acepten sus ideas, que limita su creatividad o las expone de forma asertiva
- Puede establecer objetivos para complacer a los demás o por mantener las apariencias
- Normalmente evita cualquier cosa que sea controvertida o impopular porque usted cconsidera el conflicto y la polémica inaceptables
- Generalmente establece niveles bajos de desempeño para los subordinados
- Se lleva bien con su organización haciendo lo que se espera
- Puede tratar de encontrar apoyo haciendo pequeños favores, o mirando hacia otro lado cuando las cosas salen mal

Mientras que buscar apoyo en sí no es malo – todos necesitamos algún tipo de seguridad – esta suposición constituye un patrón persistente, haciendo que su sensación de valía dependa de los demás. Es importante en la medida en que esto bloquea la aparición del pleno potencial para la acción creativa.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Complaciente* es positiva. Ya que las puntuaciones altas están correlacionadas con puntuaciones bajas por toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y liderazgo pleno probablemente no estén siendo limitados por una elevada necesidad de complacer a los demás. Esto sugiere

que su sentido del Ser proviene de dentro y no complaciendo a los demás. Esto le permite a usted liderar desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Perteneciente

Perteneciente mide su necesidad de cumplir, seguir las reglas, y de alcanzar las expectativas de aquellos que tienen autoridad. Esta escala mide hasta donde establece un sentido valía y seguridad por pertenencia al grupo y por vivir por según las normas, reglas y valores de ese grupo. Mide hasta que punto sigue usted a los demás para llevarse bien con ellos, así comprimiendo todo su poder creativo en compartimentos culturalmente aceptables.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtiene una puntuación alta en la escala *Perteneciente*, usted:

- Tiende a ser muy respetuoso/a
- Usted es serio/a, responsable y agradable, pero con frecuencia carece de espontaneidad
- Evita conflictos
- Opera de acuerdo a reglas y procedimientos estándares
- Puede resistirse al cambio e innovación
- Puede tener mucho miedo al fracaso
- Puede carecer de agresividad, encontrar que es difícil actuar con decisión
- Tiende a operar sobre la base de políticas, reglas y regulaciones, y procedimientos, por lo tanto, creando un ambiente burocrático que refuerza el status quo
- Motiva instando conformidad con los procedimientos o las normas, y recompensa a los subordinados basándose en algo similar
- Con frecuencia establece objetivos de riesgo relativamente bajo
- Puede preocuparse demasiado por las apariencias, código de vestimenta y mostrar conformidad con las relaciones formales establecidos por la organización
- Tiene una fuerte orientación al pasado y “a la manera en que las cosas siempre fueron hechas”
- Busca en sus supervisores dirección y liderazgo
- Es un/a excelente seguidor/a y rara vez cuestiona los asuntos presentados de forma enérgica, arriesgada, o espontánea
- Con frecuencia retrasa la acción hasta que esté claro qué necesita o quiere el superior
- Acepta los objetivos y normas de la administración superior sin ponerlos en duda, y sigue rigurosamente estas normas una vez establecidas

Perteneciente traza un camino seguro. Se ajusta perfectamente a organizaciones y medios burocráticos en los que hay poca turbulencia. Esto le posibilita a usted vivir dentro de las reglas sin ponerlas en duda, a valorar la tradición y la conformidad. Una de sus virtudes principales es ser inofensivo/a. Sin embargo, esta suposición interna impide poner a prueba su pleno potencial. Sacrifica la valentía del liderazgo por una comodidad insulsa. Si hubiera turbulencia, puede conducir a un estado de defensividad y de depresión ya que las reglas por las que se ha regido ya no son aplicables.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Perteneciente* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en *Perteneciente* están correlacionadas con puntuaciones bajas en toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitados por una gran necesidad por cumplir las normas del grupo. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene de dentro y no de querer ser miembro de un grupo. Esto le permite a usted dirigir desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Pasivo

Pasivo mide el grado en que usted ha entregado su poder a los demás y a circunstancias fuera de su control. Mide hasta que punto usted cree que no es el/la creador/a de su experiencia vital, que sus esfuerzos no son importantes, y que usted carece de poder para crear el futuro que quiere.

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas sugiere que usted construye su sentido de valía y seguridad con un desempeño por debajo de sus posibilidades, cumpliendo con las expectativas que los demás esperan de usted y sometándose a los deseos, necesidades y objetivos de los demás o del grupo.

Las personas que obtienen puntuaciones altas en *Pasivo* tienen algunas de las siguientes tendencias. Estas tendencias son detonadas con más frecuencia cuando usted involucra a personas de mayor rango dentro de la organización. Usted:

- Es pasivo/a
- Carece de pasión o si la tiene no la muestra
- Tiene dificultad para actuar por cuenta propia y prefiere hacer lo que le dicen
- Con frecuencia busca consejo y asesoramiento de otra persona antes de tomar una decisión
- Esta tendencia está motivada por un temor a estar equivocado/a y por un deseo de evitar situaciones que contienen riesgo de fracaso
- Duda de sí mismo/a, es demasiado prudente, sumiso/a y predecible en las relaciones interpersonales.
- Busca en sus supervisores dirección y liderazgo
- Es un excelente seguidor y rara vez cuestiona los asuntos presentados de forma enérgica, arriesgada, o espontánea
- Con frecuencia retrasa la acción hasta que esté claro qué necesita o quiere el superior
- Acepta los objetivos y normas de un directivo superior sin ponerlos en duda, y sigue rigurosamente estas normas una vez que han sido establecidas
- Evita asumir un riesgo no defendiendo sus propias opiniones, no estableciendo objetivos, no entrando en conflictos
- Tiene problemas con algunas personas (especialmente personas de rango superior), pero no está dispuesto/a a arriesgarse a discutir esos asuntos directamente con ellos
- Finge pertenecer al grupo y brindar apoyo cuando en realidad usted tiene serias dudas sobre la dirección de la organización
- Puede estar muy enfadado con la autoridad, enfado que sólo sale en conversaciones informales o en episodios pasivo-agresivos

- No es consciente de su propia visión ni de lo que quiere para su trabajo/vida
- Permanece indeciso/a
- No ejerce su autoridad en el mundo

Pasivo es una fuerza clave que refrena el desarrollo de una postura creativa de liderazgo. Es la suposición de que nuestras vidas han de estar dedicadas, entregadas a los demás. Esta suposición es completamente diferente a la de servicio. En la orientación de *Pasivo*, la visión se considera perteneciente a los demás, no como nuestra y compartida con los demás. Esta suposición reduce no sólo el rendimiento creativo, sino el derecho de ser uno/a mismo/a.

Si obtiene puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en *Pasivo* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en *Pasivo* están correlacionadas con puntuaciones bajas por toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitados por una elevada necesidad de someterse a poderes externos a usted. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene de dentro y no ajustándose al modelo que los demás esperan de usted. Esto le permite a usted liderar desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

“Lidera. Haz lo que es correcto y lo que es necesario. Y hazlo con humildad. Luego podemos hablar de liderazgo”.

~David Spach

Escala Reactivo-Creativo

La **Escala Reactivo-Creativo** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones **Creativas** y las **Reactivas**. La puntuación en percentil le dice cómo se compara a otros directivos con respecto a la cantidad de energía que usted pone en la conducta reactiva versus la creativa. Esto sugiere el nivel en que su liderazgo, relaciones, y conducta orientada a objetivos están saliendo de una tendencia creativa o reactiva. Esto también sugiere el grado en que el concepto de sí mismo/a y su motivación interna llegan desde dentro o están determinadas por expectativas, reglas o condiciones externas.

Si obtiene una puntuación alta

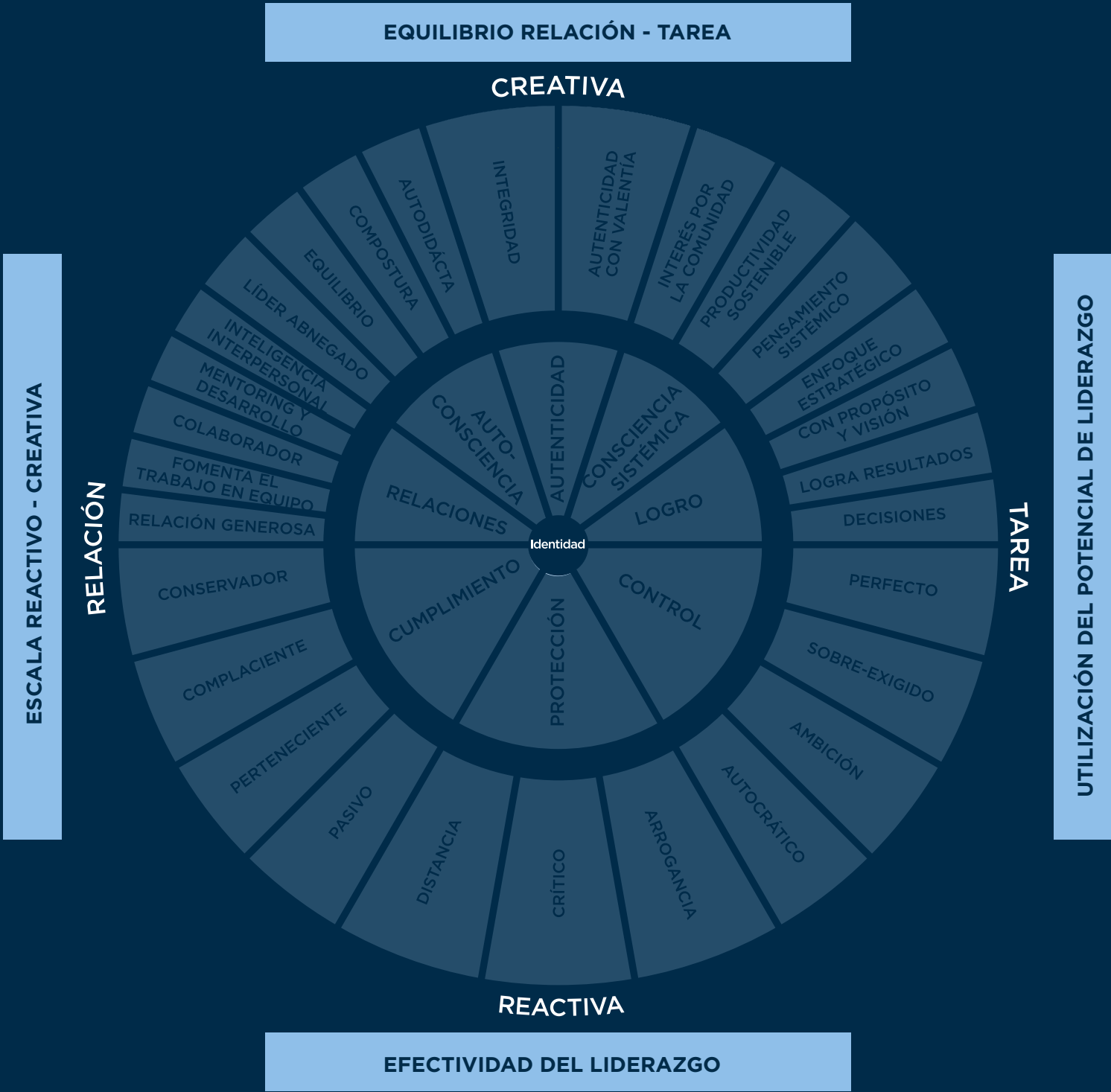
Una puntuación alta sugiere que usted vive, se relaciona, trabaja y aprende fundamentalmente desde una tendencia creativa. Esto significa que su enfoque está en crear – hacer y ser– lo que usted quiere más. Su enfoque está sobre una visión de los resultados que le importan. Su motivación es aquella de sentirse atraído/a por la acción que viene de una curiosidad, deseo, compromiso e incluso amor naturales por el futuro hacia el cual avanza. Usted va por la vida con el objetivo de “jugar para ganar” (donde ganar no tiene un enfoque de ganarle a alguna otra persona, sino de sacar lo mejor de dentro de usted). Esto es muy diferente de una tendencia reactiva de “jugar para no perder”. Avanza hacia lo que quiere con más frecuencia que se aleja de lo que no quiere. Las personas de mucho éxito y creativas operan desde esta tendencia la mayoría del tiempo. Los estudios sugieren que esto está relacionado con el alto rendimiento, el logro de objetivos, las relaciones de calidad, el crecimiento personal y con una buena salud.

Una puntuación alta sugiere que usted ha superado la sensación de autoestima a través de medidas externas. Esto sugiere que está motivado internamente y es su propio artífice. Su autoestima se configura desde dentro. Usted crea y se relaciona, no para probarse a sí mismo/a, sino porque esto expresa quién es y lo que vale.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en la **Escala Reactivo-Creativo** no significa que usted es una persona sin éxito. Esto sí sugiere que ahí hay otra manera de operar que resulta en un mayor rendimiento y en un mayor cumplimiento. Una puntuación baja sugiere que usted vive, se relaciona, trabaja y/o aprende más en reacción a lo que usted no quiere, que trayendo al Ser lo que sí quiere. Usted juega para no perder – evita quedarse corto/a, fallar o desacreditarse. Usted se aleja de lo que está tratando de evitar. Su enfoque fundamental es reducir las amenazas o eliminar los problemas. Usted tiende a seguir la visión de alguna otra persona o estar a la altura de las expectativas de ésta, en vez de perseguir las suyas propias de una manera de colaborativa. La energía emocional esencial que le motiva para hacer cosas es alguna forma de ansiedad o conflicto interior. Los estudios sugieren que esta tendencia está altamente relacionada con el actual nivel de rendimiento, gestión de la crisis, problemas en las relaciones, crecimiento personal frustrado, y niveles más bajos de salud.

Las puntuaciones bajas sugieren que usted obtuvo puntuaciones altas en las dimensiones **Reactivas** expuestas más arriba. Cada una de estas dimensiones es una manera diferente de establecer externamente su identidad, valía y seguridad. Esto significa que mucha de su actividad creativa y de relación proviene de una necesidad interior de ser visto/a como una persona importante, de valor. Sin embargo, todavía no ha aprendido plenamente cómo sacar esto de dentro. Si lo sabe o no, una puntuación baja aquí sugiere que sus acciones están más determinadas por expectativas y condiciones culturales externas que por su propio sentido interno de quién es usted y qué quiere contribuir.



Equilibrio Relación – Tarea

Equilibrio Relación-Tarea mide el grado de equilibrio que usted muestra entre las competencias de logro y las competencias de relación. Esto es una medida del sobre-desarrollo, subdesarrollo o desarrollo equilibrado de cualquiera de las dos mitades de la ecuación (la mitad de las personas o la mitad de las tareas) que contribuye a un gran liderazgo.

Si obtiene una puntuación alta

Los líderes de hoy necesitan competencias tanto en la capacidad para obtener logros, como en la capacidad para formar relaciones efectivas, de crecimiento y sinérgicas. La obtención de puntuaciones altas sugiere que usted está desarrollando ambas. Es posible obtener puntuaciones altas en esta dimensión cuando tanto su puntuación en **Logro** como en **Relaciones** sean bajas. Esto sugeriría que usted tiene una capacidad equilibrada en ambas, pero ninguna de las dos es una fortaleza. Sin embargo, si sus puntuaciones en ambas son altas y su puntuación de equilibrio es alta, ello significa que su liderazgo ofrece una combinación única de alto rendimiento y elevado desarrollo de las personas. Esto es poco común. Contribuye a la forma más efectiva de liderazgo.

Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas sugiere que la tarea y la relación no están en equilibrio. Una está más alta que la otra. Cuanto mayor sea el desequilibrio en sus puntuaciones, menor será su puntuación para **Equilibrio Relación - Tarea**. La obtención de puntuaciones bajas sugiere un desequilibrio en su desarrollo de liderazgo.

Puede ser que usted tenga puntuaciones más altas en el campo de **Logro** y puntuaciones relativamente más bajas en el campo de **Relaciones**. Si este fuese el caso, puede actuar como si las relaciones de calidad sólo fuesen “superficiales y carecieran de sentido” y no relevantes dentro del difícil mundo de los negocios competitivos. Puede ser bueno en lo “duro” y no tan bueno en lo “blando”. Los estudios claramente sugieren que tal posición no es tan efectiva, como la de valorar ambas. Puede haber pasado la mayor parte de su carrera desarrollando habilidades técnicas o de negocios, y al mismo tiempo que valora las relaciones y sabe cuán importante es desarrollar el aspecto humano en los negocios, carece de las habilidades necesarias para ello. De cualquier manera, obteniendo puntuaciones altas en el campo de **Logro** y bajas en el campo de **Relaciones** sugieren que desarrollar la capacidad para promover el trabajo en equipo y sacar lo mejor de aquellos que lo rodean pueden mejorar su liderazgo. Vea las fortalezas en el campo de **Relaciones**. ¿Cuáles de éstas necesita desarrollar? Vea la sección de suposiciones internas. ¿Existe alguna suposición que esté bloqueando el desarrollo de sus habilidades para relacionarse?

Puede ser que usted tenga una puntuación más baja en el campo de **Logro** que la que tiene en el campo de **Relaciones**. Si este es el caso, está poniendo demasiado énfasis en las relaciones a expensas de alcanzar resultados. Puede ser demasiado blando/a: puede estar comprometiendo el rendimiento por mantener la armonía. Puede necesitar concentrarse más en alcanzar objetivos, y/o confrontar los asuntos de una manera más directa. Vea las fortalezas listadas en el campo de Logro. ¿Cuáles de éstas necesita desarrollar? Vea la sección de suposiciones internas. ¿Existe suposición alguna que esté bloqueando el desarrollo de su capacidad de concentrarse en el alto rendimiento?

Utilización del Potencial de Liderazgo

Utilización del Potencial de Liderazgo es una medición de balance final. Esta tiene en cuenta todas las dimensiones medidas anteriormente y compara la puntuación de conjunto con las de los demás líderes que han tomado parte en esta encuesta. Ésta revisa todas las puntuaciones altas y bajas para contestar a la pregunta, “En conclusión, ¿cómo lo estoy haciendo?”

Si obtiene una puntuación alta

La obtención de puntuaciones altas aquí simplemente significa que cuando todas las dimensiones son tomadas en conjunto, las fortalezas tendrán más peso que las debilidades. Usted no puede obtener una alta puntuación en esta dimensión a menos que haya una fortaleza en las dimensiones **Creativas** y relativamente bajas puntuaciones en las dimensiones **Reactivas**. Usted también obtiene puntuaciones altas aquí, si tiene un buen equilibrio entre las competencias relacionadas con tratar con personas, y las competencias para realizar tareas. Esto significa que usted está dirigiendo y funcionando de manera muy efectivas y de forma que promueven alto cumplimiento y sostenibilidad. ¡Felicidades!

Si obtiene puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas sugiere que cuando todas las dimensiones son tomadas en conjunto, las debilidades tienen más peso que las fortalezas. Esto significa que hay más energía yendo en la dirección **Reactiva** que en la **Creativa** y/o que hay un desequilibrio en las competencias relacionadas con tratar con personas, y las competencias para realizar tareas. Esto significa que usted está bloqueado/a a la hora de manifestar plenamente su potencial. Esto significa que su grandeza yace esperando dentro de usted – está ahí, sólo que no plenamente disponible.

Por supuesto, las puntuaciones bajas aquí pueden significar muchas cosas. Podría ser tan simple y tan difícil como estar en un empleo/ una carrera donde no se manifiesta como es. Podría significar que usted está en un trabajo nuevo y tiene mucho que aprender. Podría significar que usted está en transición, que los fuegos anteriores se están apagando y que los nuevos aún no se han encendido. Las puntuaciones bajas no significan que usted no sea un líder o que no es capaz de dirigir. Sugieren que, por cualquier razón, su liderazgo no se está manifestando. Puede querer reflexionar profundamente sobre lo que estos resultados significan para usted. Tenga cuidado de no culpar a los demás o a su entorno como forma de exonerarse de la culpa. Tenga cuidado de no culparse a sí mismo/a por las limitaciones que existen en su entorno. La obtención de puntuaciones bajas sugiere que usted tiene algunas verdades difíciles a las que enfrentarse. Alégrese de saber que todas las grandes personas han tenido que enfrentarse a sí mismas de manera similar. La verdad lo liberará, aunque primero le haga sentir fatal.

Efectividad de Liderazgo

Efectividad de Liderazgo mide el nivel percibido de su efectividad conjunta como líder. Es una medida resumen y una manera de contestar a la pregunta, “En conclusión, ¿cómo lo estoy haciendo?”

Efectividad de Liderazgo (cómo es vista por los demás) ha mostrado estar correlacionada de manera importante con resultados de negocio tales como ROI, la satisfacción del empleado en el trabajo, la participación del empleado, la rotación, etc. Las investigaciones sugieren que una alta puntuación en **Efectividad de Liderazgo** viene asociada a un fuerte rendimiento en el balance final y las puntuaciones bajas están, de manera semejante, asociadas con un rendimiento inferior del negocio.

Las cuestiones que forman esta escala son:

- 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.

Si obtiene una puntuación alta

Su puntuación de **Efectividad de Liderazgo** está altamente correlacionada a todas las puntuaciones en la mitad superior del círculo. De esta manera, si usted tiene puntuaciones altas en la mitad superior del círculo (y puntuaciones bajas en la mitad inferior del círculo) su puntuación de efectividad debería ser alta.

Si obtiene una puntuación baja

Si su puntuación de **Efectividad de Liderazgo** es baja, mire primero la mitad inferior del círculo para entender qué pudiera estar causándolo. Luego, mire la mitad superior del círculo para explorar qué es lo que quiere mejorar.



PLAN DE DESARROLLO DE LIDERAZGO™

[Descargar una versión editable aquí](#)

LEADERSHIP
CIRCLE®

NOMBRE:

Plan de Desarrollo de Liderazgo

FECHA:

INTRODUCCIÓN

Este plan establece una meta global para mi propio liderazgo, así como las acciones que tomaré para alcanzar mis metas.

Estos objetivos pretenden ser realistas y concretos. Al mismo tiempo, representan un esfuerzo para mí como líder. Me ayudarán a profundizar en mi liderazgo y a consolidar mi impacto positivo en los demás.

Revisaré periódicamente este plan y lo mantendré actualizado para asegurarme de que refleja mis ideas y pensamientos más recientes, lo que estoy implementando.

CONTEXTO EN TORNO A MI LIDERAZGO

He basado mi trabajo de desarrollo en los conocimientos obtenidos a través de mi evaluación del Leadership Circle Profile, a partir del feedback que he recibido, y en mi propia introspección.

Ideas claves sobre mi liderazgo que orientarán mis acciones y mi desarrollo continuo:

MI VISIÓN

Por último, mi desarrollo está guiado por una visión de quien quiero ser como líder. A medida que me acerque a mi “Principal y más Relevante Objetivo” (One Big Thing), me adentraré más en mi visión, y quizás la ilumine más desde una nueva perspectiva.

Características que intento transmitir a través de mi liderazgo:

- 1. **Personales:** esta visión viene de mí, es una imagen de cómo veo mi propio propósito, manifestándose en mi futuro.
- 2. **Específicas:** la afirmo así para que cuando logre esta visión, los demás también se den cuenta.
- 3. **Estratégicas:** no está limitada por las restricciones de la realidad actual. Establece una dirección que permite a la organización prosperar en el futuro.
- 4. **Ambiciosas:** esta visión apela a mis valores más profundos, a mis aspiraciones más elevadas y a mi sentido de propósito personal y el de aquellos a los que lidero.
- 5. **Colectivas:** esta visión me pide que influya y me deje influir, a desgranar y refinar creando un sentido compartido de propósito y dirección..

Al crear mi visión, me preguntaré:

- ¿Qué haría o crearía si pudiera, si supiera que no puedo fallar y que no me van a despedir?
- ¿Qué es lo que más desea y necesita el sistema en el que me encuentro?
- ¿Qué existirá dentro de dos años que no existe ahora? ¿Dentro de cinco años?
- ¿Dónde estaré, en quién me habré convertido y qué habré logrado?

La articulación actual de mi visión:

POR QUÉ MI VISIÓN ES IMPORTANTE PARA MÍ	POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN

Durante los próximos 3-9 meses, me centraré en un objetivo general específico y en comportamientos concretos para el desarrollo de mi liderazgo. Esto irá de la mano de una visión que tengo en mente sobre lo que quiero que sea mi liderazgo a largo plazo, y a una consciencia de cómo, si no tengo cuidado, puedo obstaculizar mi propio camino.

MI PRINCIPAL Y MÁS RELEVANTE OBJETIVO (ONE BIG THING)

Mi *Principal y más Relevante Objetivo* (One big thing) es una declaración sobre mi liderazgo que, si se hiciera realidad, desbloquearía mi liderazgo y lo llevaría a otro nivel. Alcanzarlo cambiaría la forma en que los demás me ven como líder y tendría un impacto positivo en mi liderazgo. Es aspiracional, representa un esfuerzo para mí, por lo que me declaro a favor e invito a los demás a que me ayuden a través del feedback continuo.

Escriba este objetivo utilizando el formato: “Como líder, yo [expresa la característica que desea manifestar]”.

Para ver ejemplos de mi Principal y más Relevante Objetivo (One big thing), [haz click aquí](#)

Para mayor claridad, intenta redactar esta declaración de objetivo en menos de 10-12 palabras.

MI PRINCIPAL Y MÁS RELEVANTE OBJETIVO (ONE BIG THING)	POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA MÍ (impacto en los resultados del negocio, en mi propio liderazgo, en mi vida personal, etc.)
Como líder, yo...	

Enfoques, experimentos o pasos clave que daré para alcanzar Mi Principal y más Relevante Objetivo (One big thing) (prácticas, hábitos, rituales, cambios, etc.):

MI PRINCIPAL Y MÁS RELEVANTE LASTRE

Cada uno/a de nosotros/as tiene tendencias Reactivas que, a menos que seamos conscientes de ellas, pueden interferir en nuestra eficacia al acaparar energía y atención. Me pregunto: “¿Qué patrón de pensamiento/comportamiento manifiesto que, si lo dejo ir, me liberaría para llevar mi liderazgo a otro nivel?” La mejor expresión actual de este Gran Obstáculo es la siguiente:

DECLARACIÓN DE PRINCIPAL Y RELEVANTE LASTRE	COMO ESTO LIMITA MI EFICACIA COMO LÍDER
Tengo tendencia a...	

COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS

Me centraré en un comportamiento para EMPEZAR a hacer o hacer más, y otro DEJAR de hacer o hacer menos. No son los únicos comportamientos que modificaré para conseguir mi Principal y más Relevante Objetivo (One big thing) y para evitar que mi Principal y Relevante Lastre me haga descarrilar, sin embargo, prestaré especial atención a estos dos comportamientos y me haré responsable de ellos.

Capta tus objetivos simplemente enunciando una frase de acción en tiempo presente. Para mayor claridad, intenta hacer esta declaración de objetivos en menos de 10-12 palabras.

COMPORTAMIENTO A EMPEZAR A HACER <i>Aspecto creativo, observable, nuevo énfasis para mí</i>	COMPORTAMIENTO A DEJAR DE HACER <i>Aspecto reactivo, observable, se interpone en el camino</i>
Ejemplo: Hablar de sus preocupaciones, incluso cuando incomoda a los demás	Ejemplo: Culpar a los demás cuando las cosas no van bien

SEGUIMIENTO DE MI DESARROLLO

Haré un seguimiento de mi progreso hacia la consecución de Mi Principal y más Relevante Objetivo (One big thing) y de los comportamientos identificados, solicitando activamente la opinión de otras personas que estén en condiciones de observarme e informarme.

Identifico un “Círculo de rendición de cuentas” de 5 a 8 personas en las que confiaré para que me den feedback sobre Mi Principal y más Relevante Objetivo (One big thing) y mis comportamientos. Puede que este grupo incluya evaluadores de mi perfil 360. Se trata de personas cuya opinión respeto, y que son capaces de observar mi comportamiento de liderazgo de forma regular, y que están dispuestas a darme feedback sincero sobre lo que observan.

NOMBRE	EMAIL:
NOMBRE	EMAIL:
NOMBRE	EMAIL:
NOMBRE	EMAIL:
NOMBRE	EMAIL:
NOMBRE	EMAIL:
NOMBRE	EMAIL:

Compartiré con estas personas mi meta general y mis objetivos específicos y les pediré que me den un feedback regular de cómo lo estoy haciendo.

Logros destacables o nuevas ideas sobre el feedback que recibo:

UTILIZANDO ESTE PLAN DE DESARROLLO DE LIDERAZGO:

- Revisaré regularmente este plan (al menos una vez al mes) para asegurarme de que estoy actuando y aprendiendo para mejorar mi liderazgo.
- Actualizaré este plan para que refleje mis pensamientos e ideas más actuales y anotar mi progreso.
- Compartiré este plan con otras personas que puedan ofrecer nuevas ideas y feedback adicional (por ejemplo, mi circulo de rendición de cuentas, mi jefe, mi coach).

Lecturas sugeridas

haz click
aquí

Poemas de referencia

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. House of Light. 1991
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
_____.The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

Sitio web de referencia

www.LeadershipCircle.com

