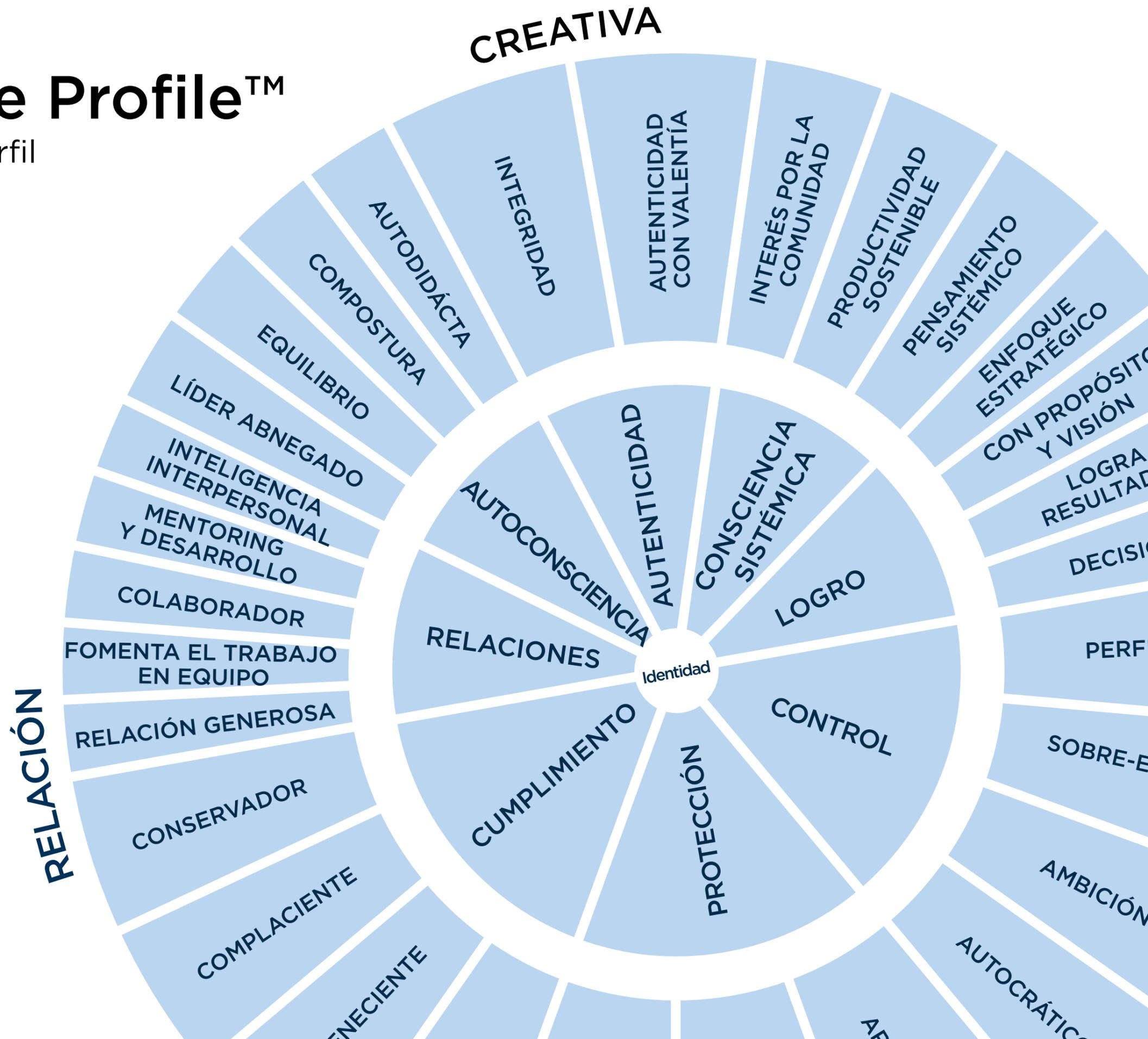


Leadership Circle Profile™

Manual de Interpretación del Perfil

LEADERSHIP
CIRCLE®



Introducción al Leadership Circle Profile

¡Felicitaciones! Usted está participando en el sistema de evaluación de liderazgo más completo del mercado. *Leadership Circle Profile* es único por dos razones. Primero, todos sabemos que el mejor liderazgo es 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 comprender la conducta y el desarrollo humano, así como para dar sentido a las interrelaciones entre las muchas dimensiones que se le están evaluando.

Todos sus resultados vienen reflejados en un gran gráfico circular, 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 hacer justicia a eso.

El *Perfil* también está configurado en forma de círculo por otra razón: muestra rápidamente cómo se integran todas las dimensiones entre sí. Las interacciones entre dimensiones están representadas 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.

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

El segundo nivel de análisis mide las suposiciones internas. Cómo pensamos y especialmente cómo estos 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 de trabajo con cientos de directivos, podemos afirmar que las competencias sobreutilizadas o infrautilizadas normalmente provienen de suposiciones autolimitantes. Así como con la retroalimentación sobre las competencias, su autoevaluación será comparada con la forma con la que otros directivos evalúan su propio pensamiento.

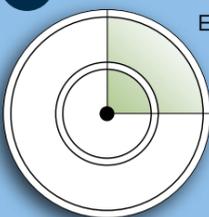
Por favor, recuerde mientras lee que ninguna herramienta puede medir la verdad sobre usted. Algunas cosas le parecerán acertadas. Otras le parecerán inexactas. Su trabajo consiste en adentrarse y salir con algunos conocimientos clave que impactarán de forma positiva en su desarrollo futuro. Con tal fin, piense en *Leadership Circle Profile* como un radar que le sirve para descubrir las fortalezas y los desafíos más significativos que necesitan atención en este momento de su vida.



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

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

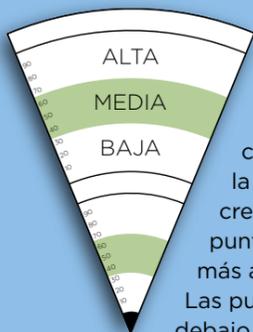
1 CÍRCULOS CONCÉNTRICOS



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.

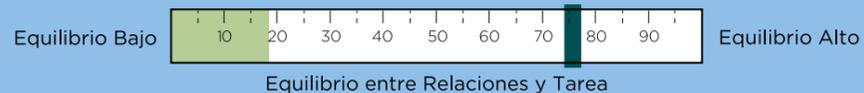
2 PUNTUACIONES PERCENTILES



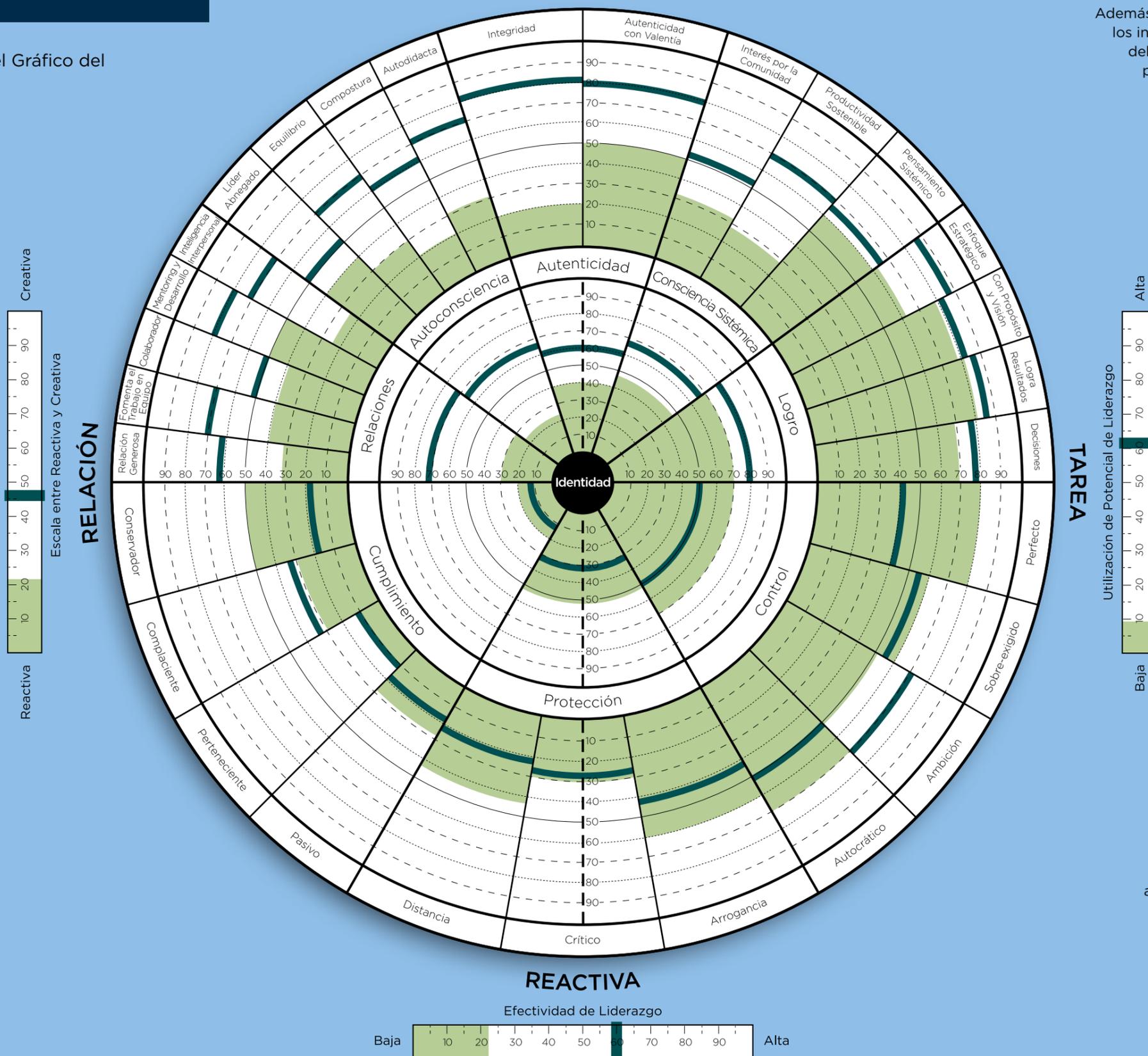
Todas las puntuaciones se muestran en percentiles comparados con la norma base en crecimiento constante. Las puntuaciones altas están más allá del percentil 67%. Las puntuaciones bajas por debajo del percentil 33%.

3 LEYENDA

Auto evaluación
Evaluación de otros



CREATIVA



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 - Creativa** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones Creativas y las Reactivas. La puntuación percentil de esta escala ofrece al líder una idea de cuánta 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 del 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

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

¿Qué significan los números? Todas las escalas muestran una puntuación percentil, es decir, cómo usted se compara con un amplio grupo de directivos que también han realizado esta encuesta. Las puntuaciones bajas están cerca del centro y las más altas se extienden hacia fuera.

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

¿Qué miden esas dimensiones? Las definiciones de las dimensiones medidas por su *Perfil* se describen a continuación. Más adelante se hará una descripción más amplia.

Definiciones de las Dimensiones

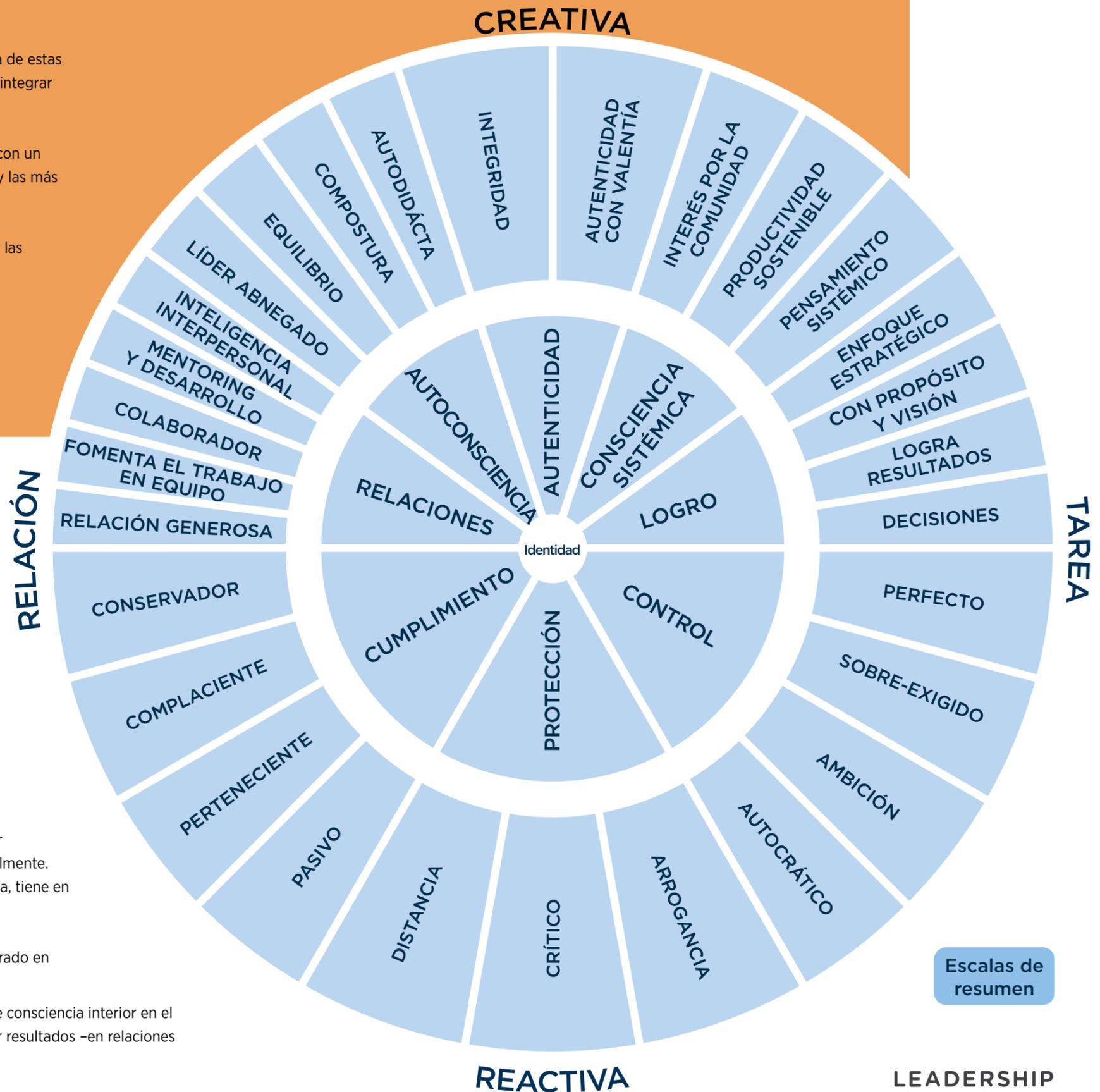
LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO CREATIVO miden los comportamientos clave y las suposiciones internas que conducen a un liderazgo de alto logro y de alto rendimiento.

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

- *Relación Generosa* mide su interés y su capacidad para establecer relaciones cálidas y afectuosas.
- *Fomenta el Trabajo en Equipo* mide su capacidad para promover un trabajo en equipo de alto rendimiento entre los miembros del grupo que está bajo su dirección, en toda la organización y en los equipos en los que usted participa.
- *Colaborador* mide hasta qué punto usted involucra a los demás de forma que les permita a las partes implicadas descubrir sus intereses comunes en situaciones de conflicto, llegar a acuerdos de beneficio mutuo, desarrollar sinergia y crear soluciones "ganar-ganar".
- *Mentoring y Desarrollo* mide su capacidad para transformar a los demás a través de la mentorización, mantener relaciones que potencien su crecimiento y ayuden a las personas a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente.
- *Inteligencia Interpersonal* mide la efectividad con la 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 en que usted expresa su autoconsciencia interior a través de un liderazgo de alta integridad. Se compone de:

- *Líder Abnegado* mide si usted antepone su afán de servicio a su propio interés. Mide un estado muy elevado de consciencia interior en el que la necesidad de crédito y la ambición personal son mucho menos importantes que la necesidad de generar resultados –en relaciones colaborativas– que sirvan a un bien común.



Escalas de resumen

- *Equilibrio* mide su capacidad, en medio de las tensiones conflictivas de la vida moderna, de mantener un equilibrio sano entre los negocios 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 y centrado, y de mantener una perspectiva tranquila y enfocada.
- *Autodidacta* mide hasta qué grado usted muestra un intenso y activo interés por el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional.

La dimensión **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 usted es fiel a los valores y principios que dice tener; es decir, si se puede confiar en que “predica con el ejemplo”.
- *Autenticidad con Valentía* mide su disposición a defender posturas difíciles, a sacar a relucir lo que “no se trata en público” (asuntos delicados que el grupo evita comentar) y a tratar abiertamente los problemas relacionales que sean complicados.

La dimensión **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 de la comunidad a largo plazo 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 de la comunidad y el bienestar 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 en favor del buen funcionamiento de todo el sistema a largo plazo.

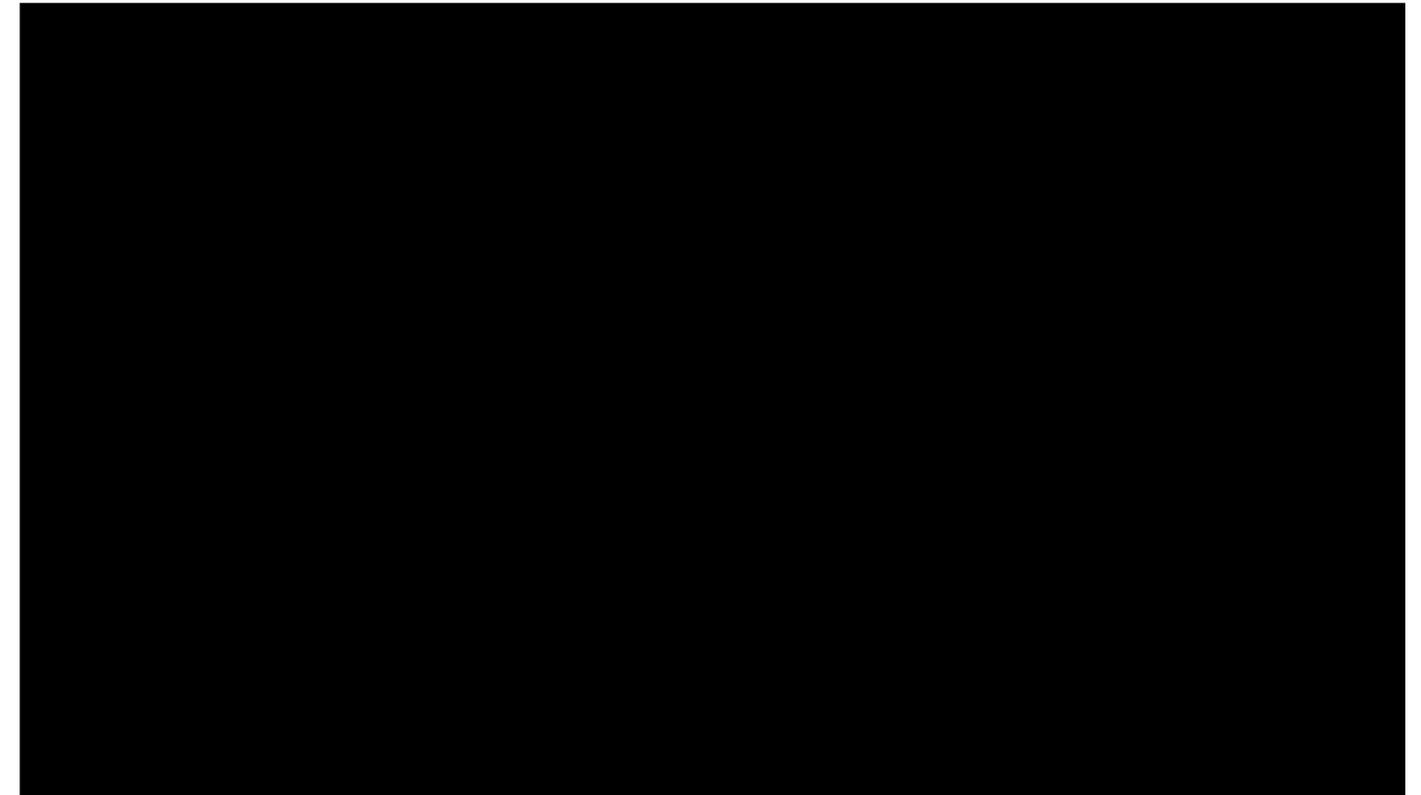
La dimensión **Logro** mide el grado en que usted ofrece un liderazgo visionario, auténtico y de alto rendimiento. Se compone de:

- *Enfoque Estratégico* mide hasta qué punto usted piensa estratégicamente.
- *Con Propósito y Visión* mide el nivel en que usted comunica claramente y es ejemplo del compromiso que tiene con su propósito y visión personal.
- *Logra Resultados* mide hasta qué grado usted está orientado 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 avanzando en la incertidumbre.

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

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

- *Perfecto* mide su necesidad de alcanzar resultados impecables y de rendir a niveles extremadamente altos con el fin de sentirse seguro y valioso como persona.
- *Sobre-exigido* mide hasta qué punto se exige demasiado.
- *Ambición* mide su necesidad de salir adelante, ascender en la organización y ser mejor que los demás.
- *Autocrático* mide su tendencia a ser enérgico, agresivo y controlador.



La dimensión **Protección** mide la creencia de que usted puede protegerse a sí mismo y establecer un sentido de valía apartándose, manteniéndose distante, oculto, al margen, siendo cínico, superior 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 adoptar una actitud crítica, cuestionadora y algo cínica.
- *Distancia* mide su tendencia a establecer un sentido de valía personal y seguridad apartándose, siendo superior y manteniéndose al margen, distante y por encima de todo.

La dimensión **Cumplimiento** mide hasta qué punto usted obtiene un sentido de valía personal y seguridad cumpliendo con las expectativas de los demás incluso por encima de lo que usted mismo 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 buscar el apoyo y la aprobación de los demás para sentirse seguro y valioso como persona.
- *Perteneciente* mide su necesidad de cumplir, seguir las reglas y satisfacer las expectativas de quienes tienen autoridad.
- *Pasivo* mide el grado en que usted cede su poder a los demás y a las circunstancias que están fuera de su control.

INDICADORES RESUMEN

Las siguientes dimensiones pretenden reunir todo. Resumen todo lo anterior en algunas mediciones útiles.

- **Escala Reactiva-Creativa** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones creativas y reactivas. El resultado percentil representa cómo usted se compara con otros directivos respecto a la cantidad de energía que invierte en comportamientos reactivos en contraste con los creativos. Sugiere hasta qué grado su liderazgo, sus relaciones y su comportamiento orientado a objetivos surgen de una orientación creativa o reactiva. También sugiere hasta qué punto el concepto que tiene de sí mismo 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 las de relación. Mide el desarrollo excesivo, insuficiente o en equilibrio de cualquiera de las dos mitades de la ecuación (la de las personas o la de las tareas), lo que permite 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 la de otros directivos que han realizado esta encuesta. Revisa las puntuaciones altas y bajas de su Círculo para evaluar cuánto de su potencial de liderazgo está aprovechando.
- **Efectividad de Liderazgo** mide el nivel de efectividad general que se le percibe como líder. Es una aproximación y una manera de responder a la pregunta: “En conclusión, ¿cómo lo estoy haciendo?”.

Interacciones dentro de su perfil

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

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

Esta misma “polaridad” está integrada en 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 usted estudie los patrones altos y bajos podrá ver inmediatamente cómo interactúan las diferentes dimensiones.

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

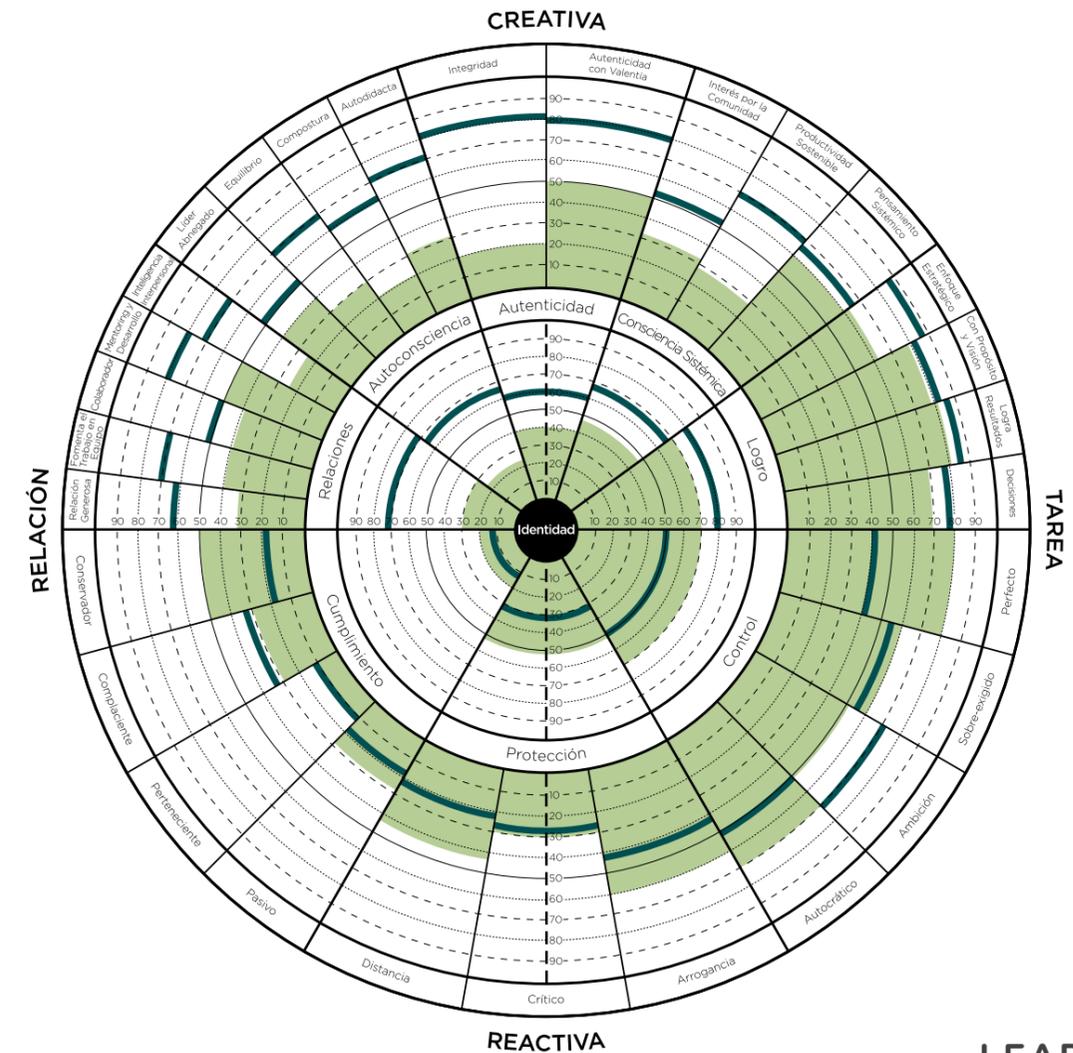
En la mitad superior del círculo se distribuyen las competencias **Creativas** que contribuyen a su efectividad. En la mitad inferior del círculo se distribuyen las tendencias autolimitantes **Reactivas**. Las puntuaciones más altas en la mitad inferior del círculo están relacionadas con las puntuaciones más bajas en la mitad superior. Esto se debe a que las tendencias autolimitantes **Reactivas** 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 Reactiva-Creativa**. La interacción entre las mitades derecha e izquierda del círculo se resume en la puntuación del **Equilibrio Relación-Tarea**. A continuación, encontrará la definición de estos resultados:

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

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



Dimensión Relaciones

La dimensión **Relaciones** mide su capacidad de relacionarse con los demás de forma que obtenga lo mejor de las personas, los grupos y las organizaciones. A continuación, encontrará un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Relaciones**.

Si obtiene una puntuación alta

De forma innata, usted tiende a ayudar a los demás a alcanzar su potencial a través del desarrollo individual y de equipo. Crea un entorno de apoyo donde inspira a otros a esforzarse y mejorar. Acepta a los demás como son y los aprecia de forma incondicionalmente positiva. Construye y mantiene relaciones cercanas. Valora la cercanía, la franqueza, la cordialidad y el apoyo. Tiene buenas habilidades interpersonales y de comunicación. Mantiene relaciones de colaboración, cooperación y compensación mutua. Es un excelente compañero 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 **Relaciones** no es una forma blanda de gestión; el **Cumplimiento** sí lo es. Usted es perfectamente capaz de enfrentar y retar a los demás. Y es capaz de hacerlo de manera que el tema en cuestión, no la persona, sea el centro del desafío. Así que, aun cuando la gente pueda recibir una retroalimentación difícil, se sentirán respaldadas como personas.

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

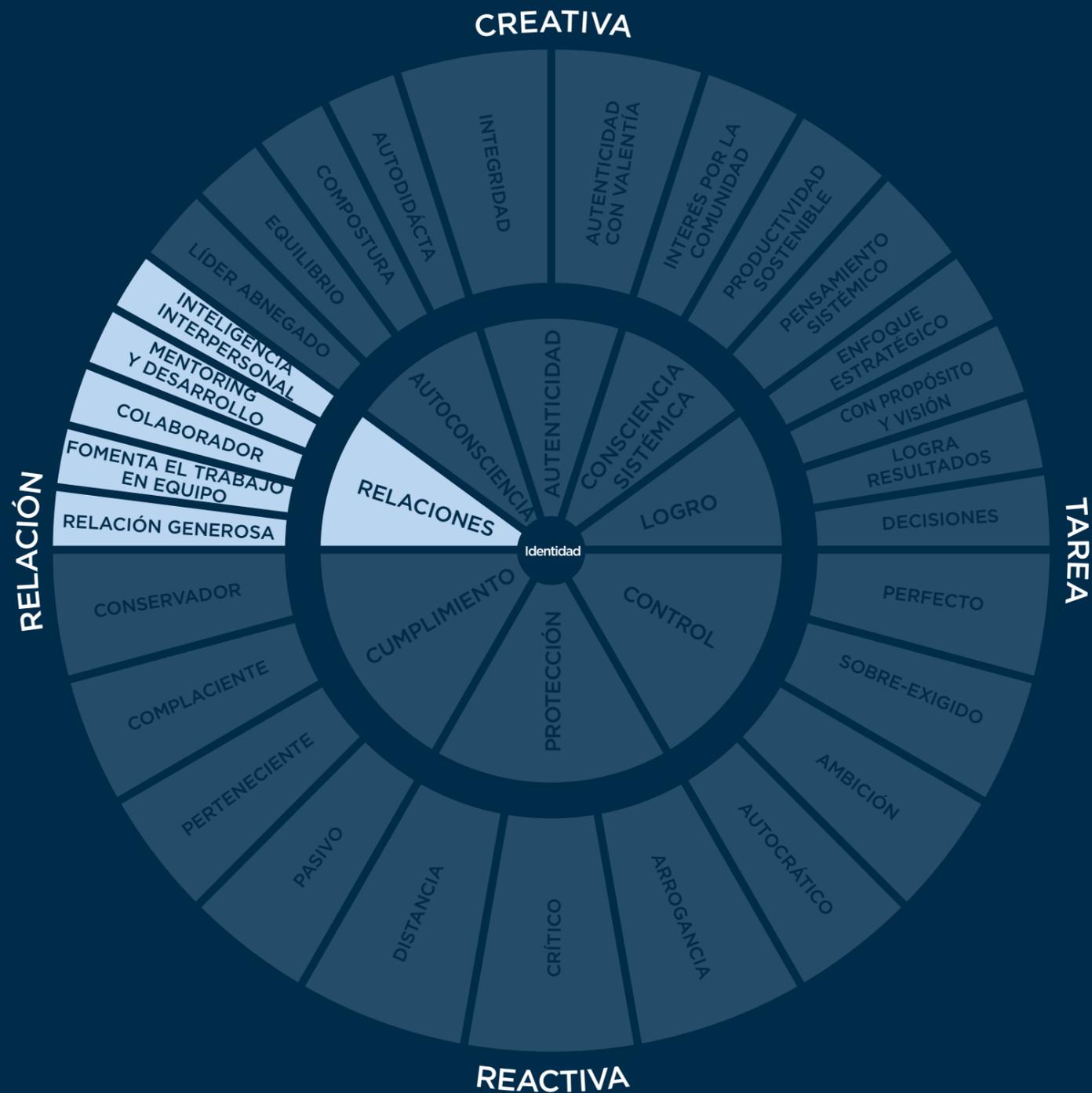
Suposiciones internas

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

- Yo valgo tanto si la gente me aprueba como si no.
- Las personas son capaces y dignas de confianza.
- Apoyo incondicionalmente a los demás tal y como son.
- Saco lo mejor de las personas.
- Me importan las personas por su bien, no para conseguir algo de ellas.
- Las personas tienen un potencial ilimitado.
- El desarrollo de las personas 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 **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 y un alto grado de confianza.
- Respetar la opinión de los demás incluso si no se está de acuerdo con ella.
- Actuar 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 abiertamente en presencia de la “autoridad”.
- Escuchar y aprender de los subordinados.

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión **Relaciones** 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 por algunas de las dimensiones **Reactivas** y, por tanto, mostrar algunas de las tendencias de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado de las puntuaciones altas y bajas para averiguar qué aspectos de cada una le describen.

Si obtiene una puntuación baja

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

Obtener puntuaciones bajas sugiere que su rendimiento es insuficiente. Los comportamientos asociados con las puntuaciones bajas en la dimensión **Relaciones** incluyen:

- Evitar compartir los sentimientos positivos que se tienen por los demás.
- Mantener las relaciones a cierta distancia.
- Ofrecer más críticas que elogios.
- 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, esperando que ellos sean los que cambien.
- Evitar el enfrentamiento.
- Tomar demasiadas decisiones o dar demasiadas instrucciones.
- No delegar suficientemente.
- Evitar conversaciones difíciles sobre el desempeño.

Puntuaciones relacionadas

Obtener puntuaciones bajas en esta dimensión puede estar relacionado con puntuaciones bajas en todo el ámbito **Creativo**. Las puntuaciones bajas en **Relaciones** merman el alto rendimiento y provienen de una baja autoconsciencia. Por lo tanto, obtener puntuaciones bajas en esta dimensión puede reflejarse en puntuaciones bajas en cualquiera de las competencias **Creativas**. Además, las puntuaciones bajas en esta escala están correlacionadas con altas puntuaciones en el ámbito **Reactivo**, lo que indica que tiende 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, como no sentirse valorado o querido, sentirse rechazado, no sentirse necesitado, sentirse solo e indefenso.

Relación Generosa

La dimensión *Relación generosa* mide su interés y su 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 se preocupan sinceramente las unas por las otras. Cuando las personas no se agradan entre sí o mantienen relaciones estrictamente impersonales, no trabajan igual de bien juntas como aquellas que se permiten ser profesionales y profundamente personales.

Obtener puntuaciones altas en *Relación Generosa* significa que usted se preocupa sinceramente por los demás. Las personas se sienten apoyadas con 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 sí mismos.

Obtener puntuaciones altas en *Relación Generosa* sugiere que usted:

- Se preocupa sinceramente por los demás y forma relaciones cálidas y comprensivas.
- Muestra empatía por las preocupaciones y los esfuerzos de los demás.
- Se preocupa por cómo se sienten los demás.
- Se alegra cuando los demás tienen éxito.
- Trata con los demás problemas que no son de trabajo.
- Siente compasión.
- Admite los errores y las debilidades personales.
- Es franco en cuanto a sus sentimientos.
- Crea relaciones cálidas y genuinas.
- Conecta profundamente 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

Obtener puntuaciones bajas en *Relación Generosa* normalmente no significa que a usted no le importen los demás. Muy pocas personas son realmente indiferentes. Obtener puntuaciones bajas en esta dimensión suele significar 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 bajas en *Relación Generosa* va desde mantener relaciones estrictamente técnicas o profesionales, hasta ser frío e insensible. Aunque esta estrategia relacional puede protegerlo, el costo es alto. Primero, esto resulta en un rendimiento organizativo menor. Las personas simplemente se esfuerzan más y son más eficientes cuando sus relaciones son de verdad afectuosas. Segundo, los estudios sugieren que las relaciones generosas reducen el estrés y promueven la salud y el bienestar. Así que es importante que usted le eche un vistazo a lo que lo aparta de unas relaciones más profundas y más afectivas. Usted:

- ¿Mantiene conversaciones educadas, técnicas o racionales?
- ¿Evita expresar cómo se siente?
- ¿Comparte los sentimientos positivos que siente por los demás?
- ¿Les hace saber a las personas cuando piensa que están haciendo las cosas bien?
- ¿Mantiene conversaciones personales que no son de trabajo?
- ¿Mantiene las relaciones a cierta distancia?
- ¿Ofrece más críticas que elogios?
- ¿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 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 puedan 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 los miembros del grupo que está bajo su dirección, en toda la organización y en 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 promueve 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 de la labor 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 siguientes competencias:

- Crea un ambiente positivo que respalda a las personas para que den lo mejor de sí.
- Promueve altos niveles de motivación para el trabajo en equipo.
- Invita a los demás a hacer aportes.
- Propicia conversaciones abiertas y sinceras dentro del equipo.
- Ve el éxito como un triunfo del equipo completo, no de jugadores estrella.
- Entiende y se percata de las dinámicas del grupo.
- Atiende con efectividad a las personas de 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 del equipo.
- Se esfuerza por encontrar los temas de interés común y crea soluciones “ganar-ganar”.
- Es un jugador de equipo que coopera, pero no una persona que dice sí a todo.
- Estimula la colaboración dentro de los equipos y departamentos y entre estos.

Si obtiene una puntuación baja

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

La capacidad para propiciar el trabajo en equipo es una habilidad sumamente especializada. Con frecuencia, muchos directivos son promovidos debido a su éxito como colaboradores individuales. También, muchos emprendedores tienen éxito debido a su creatividad y talento individual. Con el crecimiento, el éxito y la promoción viene una creciente complejidad y, por tanto, la necesidad de utilizar creativamente la inteligencia colectiva de los demás. Si usted continúa 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. Obtener bajas puntuaciones aquí sugiere firmemente esta posibilidad.

Puede haber muchas causas por las que una persona obstaculiza el trabajo en equipo. Uno puede limitar la efectividad del equipo ejerciendo demasiado control o lo contrario. Revise las listas que vienen a continuación. Usted podría estar haciendo alguna de estas cosas.

Si está ejerciendo demasiado control:

- ¿Toma demasiadas decisiones con muy poca participación de los miembros del equipo?
- ¿Da demasiadas instrucciones sin facilitar que el grupo establezca su propio camino?
- ¿No delega o delega pero diciéndole continuamente a la persona qué hacer o cómo hacerlo?
- ¿Tiene colaboradores favoritos?
- ¿Corta la comunicación mediante tácticas agresivas?
- ¿Trata indirectamente los asuntos interpersonales o del equipo, con la intención de disminuir la confianza y la apertura?
- ¿No tiene claros los objetivos, las funciones, las responsabilidades ni los compromisos?

Si no está ejerciendo suficiente control:

- ¿Carece de la capacidad para tomar decisiones?
- ¿No brinda suficientes instrucciones y deja que el grupo permanezca desorientado?
- ¿Delega sin la suficiente estructura, apoyo ni guía para que la persona pueda ser efectiva?
- ¿Evita o deja a un lado el conflicto interpersonal o del equipo?
- ¿Se esfuerza demasiado para complacer a todos?

Colaborador

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

Si obtiene una puntuación alta

Obtener 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 esa manera. En su lugar, construye equipos con toda naturalidad y crea relaciones en las que todos ganan. Equilibra su propio interés con el de los demás. Escucha sistemáticamente las perspectivas de los demás y las valora, incluso si está en desacuerdo. Como consecuencia, usted estimula un sano intercambio de ideas. Busca la sinergia entre los conflictos y los sintetiza en soluciones innovadoras que están al servicio de las necesidades de todas las partes interesadas.

La colaboración es una capacidad fundamental. Guarda una alta correlación con el liderazgo de éxito. Los líderes de éxito tienen una habilidad única a la hora de tomar posiciones firmes y aun así permanecer abiertos a perspectivas que difieren. Esta apertura sirve para que los demás se sientan mejor por la interacción y surge de la convicción de que “dos (o más) cabezas piensan mejor que una”. Usted escucha para comprender y ser influenciado, para que su opinión cambie. Esto le permite crear soluciones con las que todos ganan y negociar en beneficio de todas las partes involucradas. También le posibilita crear alineación entre las partes clave hacia iniciativas estratégicas y una visión en común.

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

- Trabaja para encontrar temas de interés común y crear soluciones “ganar-ganar”.
- Es un miembro del equipo que coopera, pero no una persona que dice sí a todo.
- Estimula la colaboración dentro los equipos o departamentos y entre estos.
- Negocia teniendo en cuenta el beneficio para ambas partes.
- Crea relaciones y acuerdos con los que todos ganan.
- Está dispuesto, pero no necesita ser la persona al mando.
- Es bueno escuchando puntos de vista que difieren.
- Está abierto a dejarse influenciar incluso cuando tiene una opinión claramente formada.
- Ve las oportunidades de sinergia cuando los demás no las ven.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener una puntuación baja en *Colaborador* significa que usted no involucra a los demás de forma que se obtengan los resultados descritos anteriormente. Por el contrario, usted tiende a involucrar a los demás desde un estilo “ganar-perder” según el cual su opinión es lo que importa. Las opiniones de los demás no son escuchadas ni 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 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.

Obtener una puntuación baja en *Colaborador* generalmente significa que usted no estimula activamente la colaboración o que exhibe comportamientos que no la fomentan. La falta de colaboración limitará su liderazgo. La gente puede seguirlo, pero es más probable que sea por cumplimiento que por compromiso. Tenderá a limitar la cantidad de sinergia que suele desarrollarse en los grupos a los que se siente vinculado. Esto hace 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, pero viéndolo a usted como un obstáculo. Esto no significa que usted no tenga cualidades muy positivas que aportar a las conversaciones, pero sí sugiere que ofrece sus fortalezas de forma que a los demás se les hace difícil ofrecer las suyas.

Las puntuaciones bajas en *Colaborador* sugieren que usted puede estar haciendo 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 aportes.
- Tomar decisiones aisladamente; no implicar a los demás en decisiones clave.
- Incluir los aportes de las personas a una decisión después de que usted ya la ha tomado.
- Ser difícil de influenciar; cuando se ha decidido, 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 sienten 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 ayudar al desarrollo de 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. Es el resultado de un auténtico interés por ver a los demás desarrollarse y mejorar. Además, requiere muchas habilidades interpersonales.

Si obtiene una puntuación alta

Las personas que trabajan para o con usted se desarrollan personal y profesionalmente. Usted posee y utiliza de forma activa la capacidad de promover el desarrollo de los demás. Dedicar tiempo y energía a actividades que ayudan al desarrollo de los demás. Usted es el tipo de persona con la cual la gente crece y mejora. Es muy probable que 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 ascender y a determinar y alcanzar objetivos tanto en su trabajo como en su carrera.

Usted confía en el rendimiento de las personas y delega tareas para promover el aprendizaje. Confiere autoridad a los demás para que tomen sus propias decisiones, lo que significa que comparte el liderazgo. Así, las competencias de quienes trabajan para usted mejoran continuamente.

Esto no significa que usted sea blando con las personas, sino todo lo contrario. Ve lo que la gente es capaz de lograr, les ayuda a fijarse unas expectativas altas y les hace responsables de un alto rendimiento. Usted retroalimenta de forma habitual. Probablemente hace más comentarios positivos que negativos, pero no rehúye las conversaciones difíciles sobre el desempeño. Es capaz de ser crítico de tal forma que los demás se sientan retados y, a la vez, apoyados. Saben que usted no se conforma con menos de lo mejor que puedan ofrecer, pero también saben que usted quiere que tengan éxito.

Una puntuación alta en *Mentoring y Desarrollo* sugiere que usted:

- Mantiene conversaciones frecuentes sobre el desarrollo.
- Es consciente de los objetivos de aprendizaje y de carrera de cada uno de sus empleados directos.
- Ayuda a quienes trabajan para usted a crear e implementar planes de desarrollo.
- Es un mentor y un coach eficaz.
- Acepta a las personas tal y como son.
- Ayuda a las personas a aprender, mejorar y cambiar.
- Confía en el rendimiento de las personas.
- Delega tanto las tareas rutinarias como las importantes.
- Está dispuesto a compartir responsabilidades.
- Confiere poder a los demás.
- Estimula a sus subordinados directos a asumir tareas desafiantes y oportunidades de desarrollo.

Si obtiene una puntuación baja

Las puntuaciones bajas en *Mentoring y Desarrollo* significan que las personas que trabajan para usted se sienten obstaculizadas por la manera como interactúa con ellas. Esto no quiere decir que usted no se preocupe por su desarrollo (aunque podría ser el caso) sino que puede carecer de la habilidad interpersonal necesaria para involucrar a los demás de manera que fomente el crecimiento. También puede significar que usted dedica más tiempo a los aspectos técnicos de su trabajo y descuida los aspectos humanos.

Esta es una competencia fundamental para un liderazgo de éxito. Es una competencia que simplemente tiene que aprender. De lo contrario, aumenta la probabilidad de que las mejores personas de su equipo lo 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 están al nivel requerido para el éxito.

Es posible que esté culpando a los demás de su pobre desempeño, cuando en realidad no les está brindando el apoyo necesario para mejorar su capacidad. La falta de apoyo puede manifestarse de muchas maneras. Reflexione sobre la siguiente lista. Usted:

- ¿Se siente incómodo con su capacidad para orientar a los demás?
- ¿Es demasiado crítico?
- ¿Delega muy poco?
- ¿Evita conversaciones difíciles sobre el desempeño?
- ¿Da muy poca retroalimentación?
- ¿Resuelve los problemas de la gente por ellos?
- ¿Toma decisiones que corresponden a otros?
- ¿Necesita ampliar sus habilidades interpersonales?
- ¿Está más concentrado en los aspectos técnicos del trabajo que en los humanos?

Inteligencia Interpersonal

La *Inteligencia Interpersonal* mide sus habilidades interpersonales. Mide la eficacia con la 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

Obtener puntuaciones altas en *Inteligencia Interpersonal* significa, ante todo, que usted es bueno escuchando. 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 si no están de acuerdo. Hace buenas preguntas que ayudan a entender la postura y los sentimientos de la otra persona. Usted no reacciona a la defensiva ante las críticas de los demás, sino que permanece en modo de escucha.

Como persona que sabe escuchar, tiene la habilidad de transmitir lo que ha escuchado, de tal forma que la otra persona se sienta comprendida. Parafrasea lo que el otro ha dicho, de manera que sepa que ha entendido lo que está tratando de decirle. Y usted lo hace de manera respetuosa.

Usted es eficiente a la hora de enfrentar los conflictos o desacuerdos. La mayoría de las veces, los conflictos se resuelven de forma que todos ganan y se incrementa la confianza. Usted es capaz de defender firmemente su posición y de hacerlo respetando la diversidad de opiniones. En situaciones muy conflictivas, usted es respetuoso y no se retira ni recurre a menospreciar a los demás.

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

Una puntuación alta 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 escuchando.
- Primero busca entender la posición de la otra persona.
- Demuestra que entiende a la otra persona articulando su posición.
- Se comporta de forma eficaz en situaciones de mucho conflicto.
- No reacciona de manera defensiva cuando lo confrontan, desafían o critican.
- Puede enfadarse, pero lo gestiona de forma eficaz.
- Está dispuesto a poner sobre la mesa temas arriesgados.
- Propone temas controvertidos de una forma respetuosa.
- Respeta la opinión ajena, aunque no esté de acuerdo con ella.
- Construye y mantiene relaciones de mucha confianza.
- Escucha con aceptación las inquietudes, dudas, temores y ansiedades del otro.
- Construye relaciones efectivas y de apoyo mutuo.
- Suaviza situaciones de alta tensión sin evadir el asunto.
- Es honesto y directo en todas sus interacciones.
- Se gana fácilmente la confianza, el respeto y el apoyo de los demás.

Si obtiene una puntuación baja

Una puntuación baja en *Inteligencia Interpersonal* podría significar que a usted le hace falta algún tipo de formación en habilidades o que está reaccionando 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 su puntuación es baja en esta dimensión, es probable que necesite aprender a equilibrar la defensa de su postura con la escucha a los demás. La falta de escucha transmite una falta de respeto. Es menospreciar a las personas que lo rodean. Aunque no sea su intención, es el efecto de no tomarse el tiempo para escuchar realmente la postura de los demás.

Una puntuación baja, además, puede indicar que también tiende a reaccionar a la 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 obtener retroalimentación de personas que le digan la verdad, para tener una imagen clara de las formas que pueda estar tomando su conducta defensiva.

La reacción defensiva normalmente surge cuando usted se siente amenazado o herido. Esto sugiere que su sentido de autoestima está vinculado con lo que dicen o hacen los demás. Las puntuaciones bajas en *Inteligencia Interpersonal* sugieren que usted puede estar comportándose de alguna de las siguientes maneras:

- ¿Le dice a la gente lo que tiene que hacer con demasiada frecuencia?
- ¿Monopoliza las conversaciones?
- ¿Se enfada o se pone difícil cuando las personas no están de acuerdo con usted?
- Hace preguntas que en realidad son afirmaciones: “¿pero no cree usted que...?”.
- ¿Interrumpe y corta la charla a los demás?
- ¿Trata de ganar todos los debates?
- ¿Menosprecia a las personas?
- ¿Se aparta de los conflictos?
- ¿Suaviza los conflictos o los enmascara con humor?
- ¿Habla de los problemas con otros y no directamente con quienes 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

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 para equilibrar las múltiples exigencias que conlleva la vida adulta.
- Estar abierto a la retroalimentación.
- Dar retroalimentación directa, sin culpar.
- Admitir los errores.
- Utilizar el éxito y el fracaso para profundizar en el autoconocimiento.
- Reírse fácilmente de su propia idiosincrasia.
- Tomarse el tiempo para entender las motivaciones personales de los empleados.
- Tomarse el tiempo para entender sus propias motivaciones personales, sus fortalezas y sus debilidades.

Si obtiene una puntuación media

Si su puntuación para la dimensión **Autoconsciencia** está 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 por algunas de las dimensiones **Reactivas** y, por tanto, mostrar algunas de las tendencias de la sección “Si obtiene una puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado de las puntuaciones altas y bajas para averiguar qué aspectos de cada una lo describen.

Si obtiene una puntuación baja

Una puntuación baja en **Autoconsciencia** sugiere que usted está deteniendo el impacto de su liderazgo por no dedicarse de forma activa a su desarrollo personal. Su vida interior y su vida exterior están desequilibradas. Es posible que no se dé cuenta de que el juego de la vida se juega desde adentro hacia afuera, que los eventos y las circunstancias externas de la vida son espejos que reflejan el nivel interior de consciencia de uno mismo.

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

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

- No tomarse el tiempo suficiente para reflexionar y conocerse a sí mismo.
- Estar atrapado en la carrera de la vida, sintiéndose desequilibrado, con poco tiempo y espacio para sí mismo.
- Reaccionar ante la vida y los problemas en lugar de crear la vida como una expresión de lo que más le importa.
- Definirse conforme las expectativas de los demás.
- Culpar a los demás de sus problemas esperando que sean ellos quienes cambien.
- Defenderse, no darse prisa a la hora de admitir sus errores, ignorar los fracasos y las carencias.
- Ser muy crítico y exigente consigo mismo.
- Representar varios roles en su vida en lugar de actuar desde su auténtico centro.

Puntuaciones relacionadas

Las puntuaciones bajas en esta dimensión pueden estar relacionadas con puntuaciones bajas en todo el ámbito **Creativo**. Todas las competencias que comprende el liderazgo efectivo provienen de una fuente interna de autoconocimiento. Por lo tanto, las puntuaciones bajas en esta dimensión pueden reflejarse en puntuaciones bajas en cualquiera de las competencias creativas.

Además, las puntuaciones bajas en esta escala guardan una correlación con puntuaciones altas en el ámbito **Reactivo**, lo que indica que tiende a bloquear o limitar su capacidad para descubrir y liderar desde su propia vitalidad e integridad interna. Estas limitaciones vienen de una inseguridad interna, como no sentirse valorado o querido, sentirse rechazado, no sentirse necesitado, sentirse solo e indefenso.

Líder Abnegado

Líder Abnegado mide su afán de servicio y cómo lo antepone a su propio interés. Mide un estado de consciencia personal muy elevado en el que la necesidad de crédito y la ambición personal son mucho menos importantes que crear resultados –en relaciones colaborativas– que sirvan a un bien común.

Si obtiene una puntuación alta

Una puntuación alta en *Líder Abnegado* sugiere que usted es un verdadero líder al servicio de los demás. Ve las relaciones como oportunidades para servir. Está totalmente comprometido y al mismo tiempo es humilde. Trabaja desde una posición de igualdad y busca beneficios mutuos más que la recompensa personal. Estas actitudes se extienden a la voluntad de compartir tanto el liderazgo como el crédito por los logros.

Una puntuación alta sugiere un elevado nivel de desarrollo personal. Usted es auténtico y se está autorrealizando y desarrollando niveles elevados de autoconsciencia y de habilidades interpersonales. Si esta puntuación es correcta, usted sabe por lo que ha pasado para convertirse en el tipo de líder que es. Es probable que haya emprendido un viaje de desarrollo personal o espiritual durante algún tiempo. A lo largo del camino ha aprendido a aceptarse a sí mismo, sus dones y sus sombras. A medida que ha ido alcanzando un mayor conocimiento y aceptación de sí mismo, su autoestima se ha ido deslizando de las medidas externas de éxito o de la aprobación de los demás. Ahora vive según sus propios principios internos. Más allá de eso, también ha llegado a aceptar que usted no es perfecto. Está aprendiendo a implicarse y a aceptar las partes imperfectas (incluso las oscuras) de sí mismo. Esto es la autocompasión, y a medida que usted la vaya incrementando, crecerá una genuina compasión por los demás. Usted se está volviendo más tolerante y, por lo tanto, es libre para sacar lo mejor de los demás.

Una puntuación alta en *Líder Abnegado* sugiere que puede tener una predisposición natural a alcanzar resultados con los demás. Cuando muestra lo mejor de usted, puede parecer que hace su trabajo sin esfuerzo y produce resultados “mágicos”. Esto se debe a que usted es capaz de dirigir o participar en grupos de forma que hace posible obtener altos niveles de sinergia. Usted hace que emerja 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 la 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 faciliten la cooperación.

Su éxito se fundamenta en las siguientes orientaciones y prácticas:

- No tiene ego, es decir, usted tiene un carácter fuerte y no necesita llamar la atención.
- Dirige de manera que los demás puedan decir “lo hicimos nosotros mismos”.
- Está relativamente desinteresado en el crédito personal.
- No se afana en buscar culpables, pero sí en aceptar la responsabilidad personal.
- Sabe que dentro de sí tiene un lado claro y un lado oscuro.
- Parece que la colaboración es algo natural en usted, le viene dado.
- Está tan interesado en el bienestar de los demás como en el suyo.
- 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 nivel muy elevado de desarrollo personal, las puntuaciones bajas en *Líder Abnegado* pueden no ser indicio de problemas. Si otras puntuaciones de la dimensión **Creativa** son altas y esta es baja, puede representar una oportunidad de crecimiento, no un problema.

Los líderes que se toman en serio su desarrollo personal pueden, con el tiempo, llegar a un nivel de autoconciencia que ya no está motivado por el interés personal. Las puntuaciones bajas aquí simplemente indican que usted aún está en camino de convertirse en un líder al servicio de los demás. Lleva mucho tiempo y es un gusto adquirido.

Es posible que usted considere que los resultados se consiguen mejor teniendo el control o ganando. Si valora el control, puede resultarle difícil permitir que el grupo se apropie de sus iniciativas o ideas. Esto podría indicar que teme perder la oportunidad de ganar reconocimiento. Al mismo tiempo, puede que el trabajo en grupo le resulte una carga y prefiera encontrar oportunidades para sobresalir individualmente.

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

- ¿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 pueda practicar el rol de colaborador en lugar del de líder?
- ¿Puede identificar oportunidades para incrementar la cooperación y la colaboración con los demás?
- ¿Puede identificar grupos cuya misión apoye y que pudieran beneficiarse de su servicio como voluntario?

Equilibrio

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

Si obtiene una puntuación alta

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

Usted sabe que para tener salud se requiere un verdadero equilibrio que incluya el tiempo suficiente para la reflexión, la dieta y el ejercicio físico. Los valores con frecuencia se oponen, lo que hace que la atención se dividida entre la vida familiar y la laboral, el tiempo libre y nuestra carrera, las obligaciones con los demás y el desarrollo personal, la espontaneidad y el control. Se necesita una observación consciente del bienestar físico, un compromiso con la integridad y una buena gestión del tiempo para evitar los efectos nocivos del estrés.

Un buen equilibrio le ayuda a permanecer en calma, a ser considerado y a tomar buenas decisiones bajo presión. También puede ofrecer apoyo a los demás en momentos difíciles.

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

- Mantener la perspectiva.
- Encontrar tiempo suficiente para la reflexión y la renovación.
- Mantener un sano equilibrio entre el trabajo y la familia.
- Mantener un sano equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre.
- Practicar buenos hábitos de salud (ejercicio y dieta).
- Manejar bien el estrés y la presión.
- Desempeñarse con 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 del agotamiento. Puede perjudicar su vida personal por 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 ha hecho del trabajo su vida y está descuidando otros aspectos importantes (matrimonio, familia, ejercicio, dieta, desarrollo personal/espiritual), o que simplemente no invierte energía en estas cosas porque el trabajo desempeña un rol dominante.

La efectividad de su liderazgo, su pleno potencial humano y su bienestar general pueden 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.

Tal vez quiera escribir un diario durante una semana en el que registre no solo sus actividades sino también los valores que las motivan. Considere las siguientes preguntas:

- ¿Considera 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 renovadora o desafiante?
- ¿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 de mantenerse sereno y centrado ante situaciones de conflicto y elevada tensión, para 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, calmado y centrado bajo presión. Alcanza este equilibrio interior adoptando una perspectiva más amplia e integrando los distintos aspectos de la situación para convertirlos en soluciones o estrategias viables.

Usted tiene la capacidad de permanecer en calma, ser considerado y tomar buenas decisiones bajo presión, así como de brindar 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 o conflicto.

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

- Mantener las cosas en perspectiva.
- Guardar la compostura bajo presión.
- Mantenerse relajado.
- Permanecer presente y abierto en situaciones de presión o conflicto.
- Manejar bien el estrés y la presión.
- No tomar una decisión rápida o mala bajo presión.
- No mostrarse a la defensiva o demasiado emocional.
- Conseguir un alto rendimiento en momentos de estrés.
- No mostrarse hostil o sarcástico 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 ni distante.

Si obtiene puntuación baja

Cuando está estresado en el lugar de trabajo puede reaccionar de forma desconsiderada hacia los demás. También es menos probable que tome buenas decisiones porque es difícil que pueda aprovechar todas sus reservas de inteligencia y experiencia. Con frecuencia retrocede hacia comportamientos previamente aprendidos.

Puede descubrir que, bajo estrés, se muestra más hostil o se retrae. Ambas son defensas que reducen su capacidad de darle sentido a los acontecimientos y de liderar a los demás.

Tal vez quiera escribir un diario durante una semana en el que registre no solo sus actividades, sino también los valores que las motivan. Tome en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Considera que está haciendo lo que más valora?
- ¿Intenta 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 a cumplir con sus obligaciones?
- ¿Está presente para las personas que son importantes para usted?

Autodidacta

Autodidacta mide hasta qué grado usted muestra un interés intenso y activo por el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional. Mide qué tan activa y reflexivamente se esfuerza por convertirse en todo lo que es capaz de ser al desarrollar 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 puntuación alta en esta área sugiere que recibe con agrado los comentarios de los demás y que está comprometido con la autoevaluación.

Este tipo de aprendizaje es más completo y exigente que dominar una disciplina académica de forma aislada o auditar un solo proceso de trabajo para su mejora. Requiere compromiso y humildad continuos, así como la capacidad de ser objetivos con nosotros mismos. Este tipo de aprendizaje se lleva a cabo en las relaciones, por lo que se necesitan fuertes habilidades interpersonales para interpretar con exactitud las opiniones verbales y no verbales de los demás y para crear un ambiente de confianza en el que esas opiniones sean honestas.

Este tipo de aprendizaje también ocurre al elegir experiencias y prácticas que estimulan el crecimiento personal. Estas incluyen prácticas de reflexión como leer, llevar un diario, meditar, rezar, etc. Estas prácticas le ayudan a encontrar sentido a su vida, a aprender de su experiencia y a valorar cada acontecimiento de la vida en todo momento. También puede practicar otras disciplinas como el yoga, los masajes, las artes marciales y el ejercicio. Asimismo, puede buscar experiencias que lo enriquezcan, como viajar, asistir a un taller de desarrollo personal, ofrecerse como voluntario, etc.

En resumen, usted hace cosas para mantenerse vivo, animado y en crecimiento.

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

- Se compromete a trabajar para superarse.
- Es consciente de sus debilidades y de lo que puede mejorar.
- Conoce sus fortalezas y debilidades.
- Busca retroalimentación sobre sí mismo.
- Se toma un tiempo para la reflexión y el aprendizaje personal.
- Aprende de los errores.
- Siente curiosidad por la naturaleza de la realidad.
- Nota cuando es necesario el cambio en la conducta personal o de gestión.
- Está aprendiendo continua y activamente.
- Está abierto al cambio.
- Reflexiona sobre sus éxitos y fracasos para mejorar.
- Le encanta hacer cosas nuevas, desconocidas y desafiantes.

Si obtiene una puntuación baja

Puede estar desaprovechando oportunidades para tener una carrera más productiva y de crecimiento personal. La mayoría de los estudios sobre satisfacción laboral han llegado a la conclusión de 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 un importante factor de crecimiento personal y profesional.

¿Ha definido el éxito como una mejora? La atracción por la mejora personal es poderosa en aquellos que quieren tener éxito. Y el éxito requiere medidas de ejecución que permitan aprender de los errores. Alguna retroalimentación viene directamente del desempeño, como en una puntuación de golf. Es más importante la retroalimentación de los demás. ¿Busca la opinión de los demás sobre su desempeño para mejorar (no solo para escuchar elogios)?

Quienes obtienen una puntuación baja en *Autodidacta* con frecuencia temen recibir de los demás información sobre sí mismos. Invalidan las sugerencias de mejora de los demás porque las ven como una amenaza a su autoestima. La práctica de dar y recibir retroalimentación es esencial para superar esta barrera.

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

- ¿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?
- ¿Aprovecha las nuevas tecnologías de aprendizaje (Internet)?
- ¿Pertenece a asociaciones profesionales que le ofrezcan nuevos aprendizajes?
- ¿Puede identificar áreas que le gustaría explorar en su trabajo o en sus aficiones, que puedan renovar su interés?

“Liderazgo es mejorar la capacidad de la organización para crear aquello que más importa.”

~Bob Anderson

La dimensión Autenticidad

La dimensión **Autenticidad** mide su capacidad para 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 enmascarado por políticas organizativas, por la buena presencia, por ganar aprobación, etc. También mide su capacidad de defender posturas difíciles, de sacar a relucir lo “indiscutible” (asuntos arriesgados que el grupo evita comentar) y de tratar abiertamente problemas relacionales y compartir sentimientos o vulnerabilidades personales en una situación concreta. La valentía en el lugar de trabajo implica enfrentar de forma directa y auténtica los asuntos de riesgo en situaciones individuales y grupales. A continuación, encontrará un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Autenticidad**.

Si obtiene una puntuación alta

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

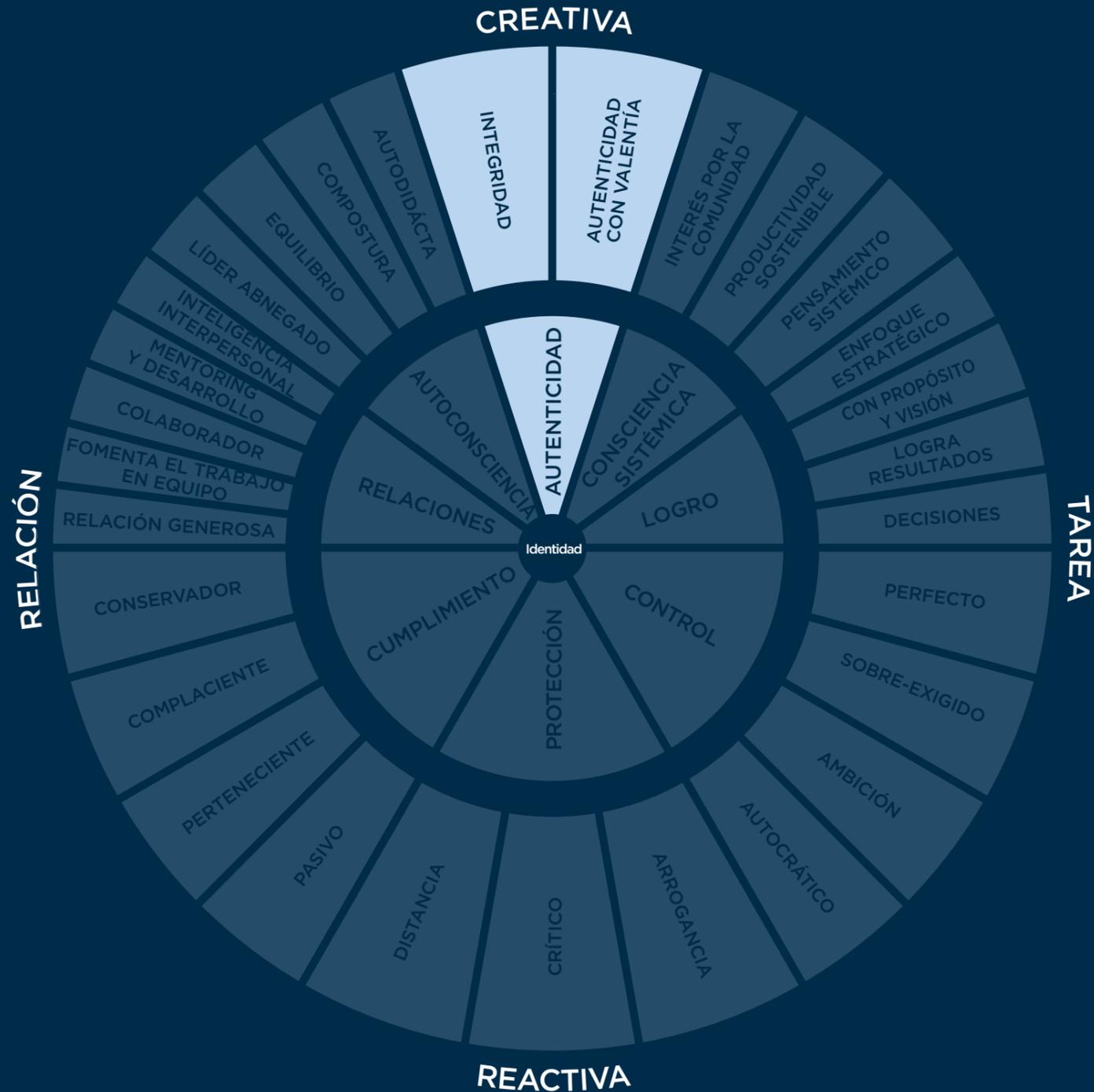
Autenticidad e integridad son las cualidades más deseadas en un líder, por lo que obtener puntuaciones altas en **Autenticidad** sugiere que a usted se le percibe como líder y que los demás lo seguirán. Ellos se alinearán con usted porque predica con el ejemplo. Su poder en la organización no está basado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

Se le percibe como un individuo que vive según sus 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 confianza y respeto de forma natural, ya que puede poner en práctica sus elevados principios.

Las puntuaciones altas en **Autenticidad** también sugieren que usted apoya los valores que sustenta la organización. Su talento como líder alcanza su mejor condición cuando su integridad se corresponde con una organización en la que cree. Si este es el caso, está en una posición poderosa para movilizar las aspiraciones de quienes 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 consigo mismo, alcanzar puntuaciones altas en esta dimensión también significa que es capaz de expresar honestamente lo que siente. Cuando los demás evitan sacar a relucir asuntos importantes pero difíciles, usted tiende a dar un paso al frente y hablar. Es capaz de reconocer su propia contribución a una situación problemática y de admitir que se ha equivocado. No teme dar una respuesta directa y no rehúye de los conflictos.

Las puntuaciones muy elevadas en esta dimensión sugieren una capacidad y una disposición inusuales para sacar asuntos en el momento oportuno (si esto ayuda a que una relación o un equipo avancen). Esto significa que puede expresar cómo se siente como resultado de lo que está ocurriendo en la reunión. Puede manifestar cómo su conducta contribuye a la inefectividad actual del grupo. Esto podría significar poner en palabras lo que usted y los demás no están diciendo (pero que probablemente conversarán en el pasillo una vez acabada la reunión).



Usted ofrece retroalimentación auténtica y admite las equivocaciones. Se arriesga por lo que cree y valora más la franqueza que la popularidad. La integridad y la autenticidad es en lo que más confía la gente. Esta es la fuente de su poder.

Suposiciones internas

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

- Soy valioso, así la gente lo reconozca o no, tenga éxito o no.
- Mi valía, mi libertad y mi seguridad están en mis propias manos.
- Mantengo mi autoestima y mi seguridad siendo sincero conmigo mismo.
- Mi mayor fuente de poder es mi integridad personal.
- Es más importante para mí mantenerme fiel a mí mismo que vivir según las expectativas de los demás.
- Estoy bien, incluso si me equivoco o hiero los sentimientos de los demás.
- Admito con sinceridad lo que me corresponde en los problemas a los que nos enfrentamos.
- La única manera de sentirme desacreditado es no siendo fiel a mi visión y a mis valores.
- El cambio comienza conmigo; 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 los asuntos que se interponen en el desempeño del equipo.
- Hablar directamente de los problemas sin restarles importancia.
- Actuar con valentía en las reuniones.
- Respetar la opinión ajena incluso si está en desacuerdo con ella.
- Mantenerse abierto y honesto sobre lo que se piensa y se siente.
- Manejar el conflicto de manera directa y auténtica.
- Sacar a la superficie asuntos que los demás evitan.
- Confrontar a los compañeros y superiores cuando sea necesario.
- Ser considerado como alguien que cumple sus compromisos.
- Mostrar una conducta personal consistente con sus valores.
- Responsabilizarse por lo que le corresponde en los problemas de relación y trabajo.
- Hablar abiertamente en presencia de las “autoridades”.
- Vivir según unos valores esenciales efectivos.
- Ser coherente con sus valores en los buenos y malos momentos.
- Conservar su visión en cada encuentro, incluso cuando sea arriesgado.

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión **Autenticidad** 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 por algunas de las dimensiones Reactivas, y por tanto, mostrar algunas de las tendencias 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 lo describen.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en la dimensión **Autenticidad** puede tener serias implicaciones para su liderazgo. Los líderes más exitosos tienen altas puntuaciones en esta dimensión. Por favor, lea las puntuaciones altas en la escala **Reactiva** para explorar cómo sus suposiciones internas pueden estar bloqueando su competencia de **Autenticidad**.

Los estudios sobre liderazgo sugieren que la honestidad, la autenticidad y la integridad son cualidades básicas que la gente busca en sus líderes. Por lo tanto, 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 que puede estar haciendo un juego político. Quienes obtienen una baja puntuación en autenticidad con valentía, a menudo mantienen silencio sobre sus creencias frente a la oposición, real o imaginaria. Valoran el equilibrio y 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.

Es posible que proceda de un entorno en el que se desaconsejaba defender su punto de vista por el bien de la armonía del grupo. Por otro lado, puede que no haya desarrollado las habilidades interpersonales adecuadas para recibir o brindar retroalimentación sin parecer grosero o enfadado. Reflexione sobre si usted:

- Propone una misión no realista.
- Se comporta de manera que no es coherente con su visión y valores.
- Está atrapado en la 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 políticamente correcto.
- Utiliza un lenguaje que enmascara la realidad (por ejemplo, utiliza un lenguaje positivo para ocultar una situación difícil).
- No admite equivocaciones o la parte que le corresponde de los problemas en una relación.
- Da opiniones que minimizan o le restan importancia a sus preocupaciones.
- Dice “sí” cuando en realidad quiere decir “no”.
- Actúa cautelosamente ante las personas con poder.
- Establece acuerdos que usted realmente no apoya.

No enfrentarse a los problemas permite que se agraven y que la resolución de conflictos se sustituya por un creciente resentimiento. La tendencia a elegir el camino más popular puede llevar a restarles 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 dominadas, 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. Podrían estar relacionadas con un conflicto entre sus valores y los de la organización. Podría ser el resultado de las suposiciones internas que motivan una conducta que entra en conflicto con sus valores y su visión. Puede ser que esté más concentrado en maniobras políticas que en ser sincero consigo mismo.

Una reflexión honesta, que incluya la opinión de los demás, puede ayudar a encontrar un camino más seguro que se refleje en una mejor puntuación en **Autenticidad**.

Puntuaciones relacionadas

Obtener puntuaciones bajas en esta dimensión puede relacionarse con bajas puntuaciones en todo el ámbito **Creativo**. Las puntuaciones bajas en **Autenticidad** minan el alto rendimiento y provienen de una baja autoconciencia. Por lo tanto, obtener puntuaciones bajas en esta dimensión podría reflejarse en bajas puntuaciones en cualquiera de las competencias **Creativas**. Además, las puntuaciones bajas en esta escala están correlacionadas con altas puntuaciones en el ámbito **Reactivo**, lo que indica que tiende a bloquear o limitar su capacidad para ejercer un liderazgo honesto, auténtico y de elevada integridad. Estas limitaciones vienen de una inseguridad interna, como no sentirse valorado o querido, sentirse rechazado, no sentirse necesitado, sentirse solo e indefenso.

Integridad

Integridad mide cómo se adhiere a un conjunto 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 exterior son congruentes. Su comportamiento se corresponde con sus valores, y los demás confían en que cumplirá su palabra, sus compromisos, tratará con ellos honesta y justamente y se mantendrá fiel a su propósito.

La *Integridad* es una cualidad que la mayoría desea encontrar en su líder, por lo que obtener 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 solo en el lugar que ocupa en la jerarquía (posición de poder) ni se consigue por cierta política indirecta. Los demás le otorgan poder 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 confianza y respeto de forma natural ya que es capaz de poner en práctica sus elevados principios.

Las puntuaciones altas en *Integridad* también sugieren que usted apoya los valores que sustenta la organización. 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, está en una posición poderosa para movilizar las aspiraciones de quienes 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:

- Es fiel a un conjunto efectivo de valores básicos.
- Es consistente con sus valores en los buenos y malos momentos.
- Es merecedor de confianza.
- Guarda las confidencias.
- Predica con el ejemplo, es decir, su conducta personal es coherente con sus valores.
- Admite cuando se equivoca.
- Se puede confiar en que cumplirá sus compromisos.
- Es un buen ejemplo de 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 en *Integridad* 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. Podrían estar relacionadas con un conflicto entre sus valores y los de la organización. Esto podría ser el resultado de suposiciones internas que motivan una conducta que entra en conflicto con sus valores y su visión (vea las dimensiones **Reactivas**). Puede ser que esté más concentrado en maniobras políticas que en ser sincero consigo mismo. Una reflexión sincera sobre las siguientes preguntas, que incluya la retroalimentación de otros, le puede ayudar a encontrar una buena brújula:

- ¿Propone una misión no realista?
- ¿Se comporta de una manera (quizá no se dé cuenta) que no es coherente con su visión o valores?
- ¿Está atrapado en la política interna?
- ¿Está tratando de complacer a demasiados seguidores?
- ¿Defiende principios que no se pueden poner en práctica en los sistemas donde trabaja?
- ¿Ha habido ocasiones en las que ha divulgado confidencias?
- ¿Le cuesta asumir los errores?
- ¿Cumple sus compromisos?
- ¿Los demás conocen su postura y por qué la defiende?

Autenticidad con Valentía

Autenticidad con Valentía mide su disposición, individual y en grupo, a tomar posturas difíciles para sacar a relucir los “indiscutibles” (asuntos delicados que el grupo evita comentar), tratar abiertamente los problemas de las relaciones y compartir los sentimientos o las vulnerabilidades personales en una situación concreta. La valentía en el lugar de trabajo implica enfrentarse de manera auténtica y directa a los asuntos delicados.

Si obtiene una puntuación alta

Las puntuaciones altas en *Autenticidad con Valentía* significan que usted tiene un elevado nivel de integridad en su comunicación. Es capaz de expresar honestamente lo que siente. No teme brindar retroalimentación directa y no huye de los conflictos. Cuando los demás evitan tratar asuntos difíciles, pero importantes, usted da un paso al frente. Al mismo tiempo, es capaz de reconocer la parte que le corresponde de un problema y de admitir cuando se ha equivocado.

Una puntuación muy alta en esta dimensión sugiere una capacidad y una disposición inusuales para sacar a relucir problemas en tiempo real, si hacerlo ayuda a que una relación o un equipo avancen. Esto significa que puede expresar cómo se está sintiendo ahora mismo como resultado de lo que está ocurriendo en la reunión. También puede significar 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 las realiza para ayudar a que la reunión avance.

Para respaldar su autoridad personal, ha tenido que desarrollar habilidades interpersonales de alto nivel para dar retroalimentación auténtica y admitir sus equivocaciones. Se arriesga por lo que cree y valora la franqueza por encima de la popularidad. Su autenticidad depende de la práctica continua de algunos de los comportamientos que se enumeran a continuación:

- Es franco sobre lo que piensa y siente.
- Pone sobre la mesa asuntos que los demás son reacios a hablar.
- Trata los problemas directamente y sin restarles importancia.
- Muestra valentía en las reuniones.
- Gestiona los conflictos con autenticidad.
- Brinda retroalimentación completa y directa.
- Trata de manera rápida, directa y honesta los problemas de la gente.
- Confronta 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 defender una decisión impopular.
- Está dispuesto a admitir equivocaciones.
- Asume su parte de responsabilidad en los problemas de una 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. Quienes obtienen una baja puntuación en *Autenticidad con Valentía* con frecuencia mantienen silencio sobre sus creencias frente a la oposición, real o imaginaria. Valoran el equilibrio y mantener la paz por encima de un conflicto constructivo, y se someten a la autoridad, incluso a expensas de la eficacia o el servicio del equipo.

Es posible que proceda de un entorno en el que se desaconsejaba defender su punto de vista por el bien de la armonía del grupo. Por otro lado, puede que no haya desarrollado suficientes habilidades interpersonales para recibir o brindar retroalimentación sin parecer grosero o enfadado.

No enfrentarse a los problemas permite que se agraven y que la resolución de conflictos se sustituya por un creciente resentimiento. La tendencia a elegir el camino más popular puede llevarle a restarle 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 dominadas, permiten una mayor confianza a la hora de respaldar conversaciones abiertas y francas sin miedo ni culpa.

“Darse cuenta de algo es la puerta de entrada a la conciencia.”

~Cindy Adams

Dimensión Consciencia Sistémica

La dimensión **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

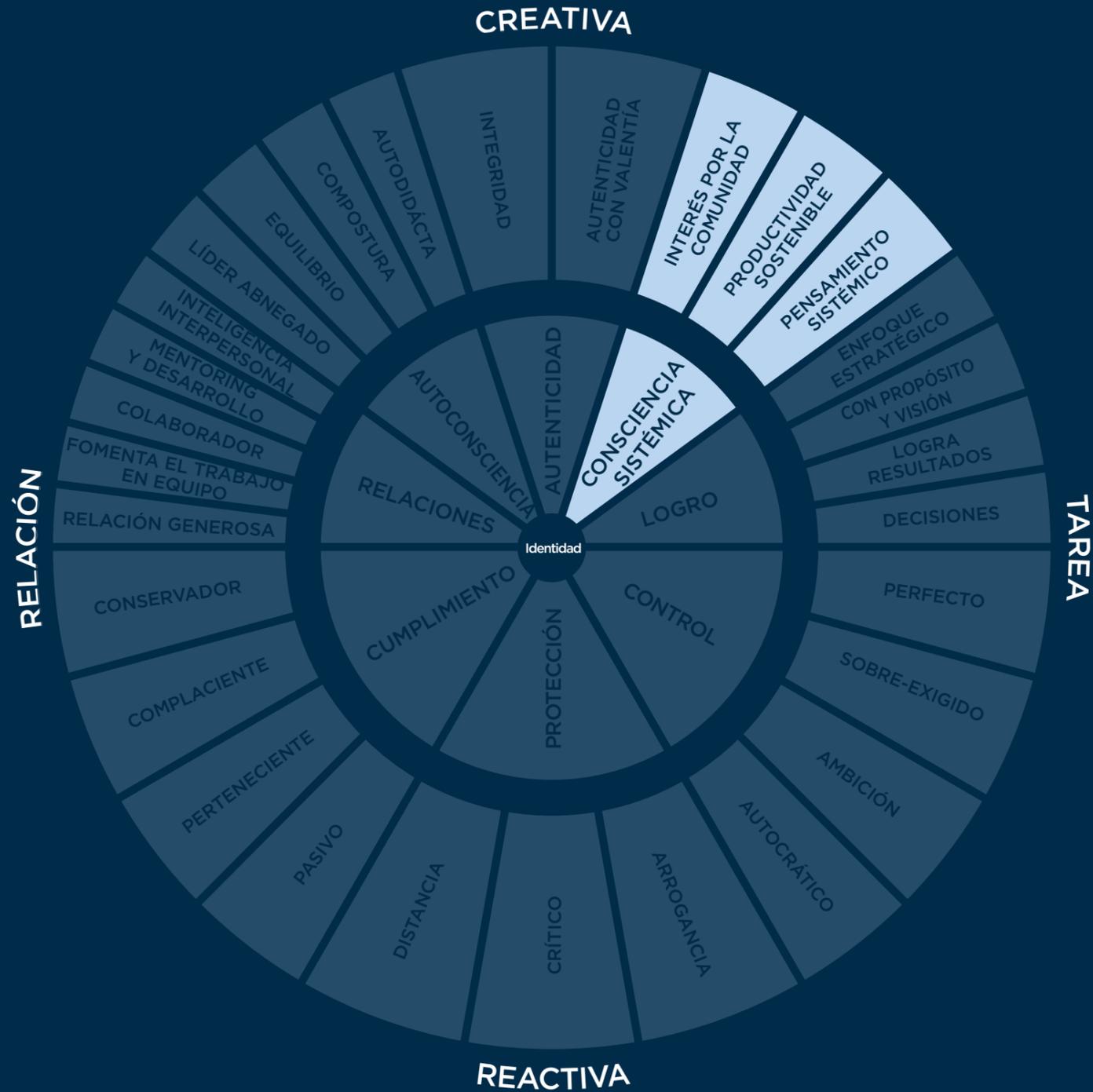
Una puntuación alta en **Consciencia Sistémica** sugiere que usted lidera con visión de conjunto. No se lanza a corregir los síntomas. Busca la raíz del asunto. Sabe que las causas de los problemas actuales se encuentran en el diseño del sistema actual con el que trabaja. Sabe que las soluciones efectivas no se encuentran en el actual paradigma, que necesitan trasladarse a nuevos paradigmas y principios de diseño sistémico. Es usted un arquitecto de sistemas que expresa con naturalidad los resultados que visualiza. Esta perspectiva más amplia le permite encontrar puntos de apalancamiento haciendo cambios (quizá aparentemente pequeños en ese momento) en el lugar adecuado del sistema que se traducen en importantes mejoras para el desempeño de la organización.

A medida que su puntuación alcance niveles muy altos, su perspectiva se convertirá en comunitaria o global. Ve la delicada relación que existe entre el bienestar de la organización a largo plazo y el bien de la comunidad en general. Se preocupa cada vez más por utilizar la organización y su liderazgo como instrumentos para mejorar el bienestar global. Comprende que lo que hace tiene implicaciones de largo alcance. Busca soluciones que sean buenas para la organización y, al mismo tiempo, 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. Son las reglas o creencias internas que definen cómo se ve a sí mismo y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión **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 suelen estar muy distantes tanto en el espacio como en el tiempo.
- Gran parte de lo que hace funcionar al sistema es invisible e intangible.
- Los problemas no se pueden resolver con el mismo pensamiento que los creó.
- El legado no consiste en ser recordado, sino en contribuir al bienestar de los demás.
- Yo también soy un sistema complejo: una mezcla de fortalezas y debilidades, de luz y oscuridad.
- Soy un reflejo del mundo que me rodea.
- Encontrar aspectos inaceptables en los demás indica que yo mismo tengo aspectos de los que no he estado dispuesto a hacerme totalmente responsable.



Comportamientos

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

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

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión **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 es posible que esté limitado por algunas de las dimensiones **Reactivas** y, por tanto, mostrar algunas de las tendencias 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 lo describen.

Si obtiene una puntuación baja

Las puntuaciones bajas en **Consciencia Sistémica** sugieren que su liderazgo podría beneficiarse de un mayor desarrollo de su perspectiva de los sistemas. Esto sugiere que tiene una visión demasiado estrecha y a corto plazo. Si bien esto puede ser muy necesario en ocasiones para asegurar la supervivencia inmediata y para resolver una crisis, tal vez se haya 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.

Su liderazgo puede mejorar si se aleja de la urgencia por arreglar la crisis actual y se hace preguntas del tipo: ¿Cómo está organizada actualmente nuestra manera de pensar y nuestra estructura para producir esta crisis? ¿Cómo podemos rediseñar el sistema para resolver múltiples problemas, es decir, rediseñar el sistema para que el problema deje de existir? ¿Somos nosotros, por nuestra manera de pensar y el paradigma con el que funcionamos, la causa de nuestro propio problema?

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 los resultados futuros. Las puntuaciones bajas aquí sugieren que su enfoque es demasiado estrecho. Puede que solo tenga en cuenta el funcionamiento óptimo de su departamento o división y no el engranaje óptimo entre su función y el funcionamiento general de la organización. Puede que el enfoque esté puesto solo en el bienestar a corto plazo de la organización y no se tenga en cuenta una red más amplia de relaciones que se extiende más allá de los límites de la organización. Necesita ver cómo se pueden mejorar todas estas interrelaciones para crear soluciones que beneficien a todos, una ganancia tanto para su organización como para el sistema mayor del que su organización no es más que una parte. En última instancia, un gran liderazgo piensa de forma global, no solo en términos de estrategia competitiva mundial, sino también en el bienestar global.

Obtener puntuaciones bajas puede no ser una causa inmediata de alarma, a menos que esté tan enfocado en la crisis que la estrategia a largo plazo y el diseño del sistema estén comprometiendo los resultados. La perspectiva de sistema/comunidad requiere tiempo y práctica para desarrollarse. Esto conduce a un poder de liderazgo e influencia mucho mayores. Una puntuación baja simplemente sugiere que tiene ante usted una curva aprendizaje si desea llevar su liderazgo al siguiente nivel.

Puntuaciones relacionadas

Las puntuaciones bajas en **Consciencia Sistémica** pueden estar relacionadas con puntuaciones bajas en la dimensión **Logro**. La falta de una perspectiva del sistema puede tener consecuencias negativas para el rendimiento de la organización. Además, las puntuaciones bajas en esta escala están correlacionadas con puntuaciones altas en el ámbito **Reactivo**, lo que indica que hay una tendencia a dar una solución rápida y reactiva a los problemas. Esto puede terminar en una gestión de la crisis en la medida en que se persigue el síntoma más reciente, pero no trata la causa sistémica del problema.

También puede obtener una mayor comprensión sobre los comportamientos específicos asociados con su puntuación en **Consciencia Sistémica** leyendo sobre las subescalas que conforman esta dimensión.

Interés por la Comunidad

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

Si obtiene puntuación alta

Una puntuación alta en *Interés por la Comunidad* sugiere que su liderazgo tiene el compromiso de contribuir de forma positiva en la sociedad. Su enfoque podría centrarse en el impacto que su organización pueda tener en las comunidades locales en donde se encuentra. Podría tratarse de un solo asunto que le interese profundamente o de una cuestión tan amplia 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.

Los líderes más positivamente influyentes de todos los tiempos mantuvieron esta perspectiva. Los estudios sugieren que esta creciente consciencia de esta necesidad del mundo, unida a la convicción de servicio, representa un nivel muy alto de desarrollo de liderazgo. Obtener puntuaciones altas significa que usted puede pensar y actuar de alguna de las siguientes maneras:

- 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 medioambiente.
- Ve a la organización como un servidor de toda la comunidad mundial.
- Le importan profundamente los asuntos globales y comunitarios.

Si obtiene puntuación baja

Una puntuación baja en *Interés por la Comunidad* no significa necesariamente que a usted no le importe el bienestar de la comunidad. Quizás esté muy ocupado conformando una familia y desarrollando una carrera. Tal vez esté involucrado en la comunidad fuera del trabajo y su rol laboral no se presta para tener un impacto en asuntos de mayor interés. Quizás usted trabaja para una organización que solo “finge” la responsabilidad de servir y conservar el medioambiente. Y quizás esta baja puntuación le ofrezca 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 en sí mismo.
- No se siente parte de los asuntos que nos apremian hoy en día.

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

Productividad Sostenible

Productividad Sostenible mide la capacidad de alcanzar resultados de forma que se mantenga o mejore la efectividad general de la organización a largo plazo. Mide cómo se equilibran los recursos humanos y técnicos de manera que el alto rendimiento sea sostenible a largo plazo.

Si obtiene puntuación alta

Usted es capaz de producir resultados de forma constante a lo largo del tiempo. Tiene una visión a largo plazo que le permite construir sobre sus logros más que maximizar las ganancias temporales. Mientras establece altos estándares, usted brinda el apoyo para alcanzarlos y celebra el alcance de hitos en el viaje mayor. Mantener este equilibrio sugiere que usted tiene habilidades altamente desarrolladas para dirigir proyectos de largo alcance proporcionando los recursos necesarios y estableciendo metas que constituyen un desafío más que un desgaste para los miembros de equipo.

Usted desarrolla y apoya una organización que es capaz de desempeñarse a un alto nivel y de sostener el rendimiento de una manera que renueva a las personas en lugar de agotarlas. Usted:

- Utiliza prácticas de gestión que apoyan el alto desempeño a largo plazo.
- Dirige de forma que mejore la capacidad y no agote a la gente.
- Alcanza un alto rendimiento sin que sea a expensas de la gente.
- Equilibra los resultados a corto plazo con la salud de la organización a largo plazo.
- Destina apropiadamente los recursos para no desgastar a las personas.
- Mantiene altos niveles de moral a largo plazo.
- Equilibra la rentabilidad a corto plazo con la sostenibilidad a largo plazo.

Si obtiene una puntuación baja

Una puntuación baja en *Productividad Sostenible* sugiere 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 el “porqué” 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 de su productividad ya que hace más con menos. En un ambiente altamente competitivo, esto suele reconocerse 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 se obtienen 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 y está 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 incendios”.
- Distribuye los recursos de forma infructuosa.
- Analiza los datos de rendimiento solo para periodos cortos de tiempo y los convierte en tendencia.
- Tiene dificultad para relacionarse con las necesidades humanas de sus subordinados directos.
- Le molesta el modelo de gestión de proyectos.
- No evalúa correctamente la capacidad de la gente.
- Rara vez establece objetivos en contextos estratégicos a largo plazo.

Productividad Sostenible es un indicador de su compromiso con 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

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

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. Si obtiene puntuaciones altas, usted sobresale como analista de causas raíz. Ha aprendido a pensar sobre la relación causa y efecto a largo plazo entre la organización y el medioambiente, 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 medioambiente) 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 macro visión de la organización al observar cómo los procesos interactúan entre sí. Hace que la organización esté abierta a 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.

Una puntuación alta en *Pensamiento Sistémico* indica que usted maneja la complejidad al ver los patrones existentes en actividades que de otro modo estarían fragmentadas y burocratizadas. Como líder, mantiene una visión global y trabaja a un nivel sistémico para realizar mejoras. Para tener éxito a largo plazo, usted sabe que es importante que la visión esté vinculada a la estrategia y que esta se traduzca en el diseño del sistema. Usted trabaja para ayudar a los demás a ver esas conexiones. Puede:

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

Si obtiene una puntuación baja

Es posible que tenga una visión demasiado estrecha, se concentre en apagar fuegos, actúe de forma defensiva y busque soluciones rápidas a los problemas. Una perspectiva de sistemas puede verse ensombrecida por las estructuras organizativas que alientan las divisiones, departamentos y funciones para proteger su “territorio”. En su urgencia por resolver los problemas, puede pasar por alto que el problema surge precisamente por la forma como la organización está diseñada. También es posible que no tenga una perspectiva lo suficientemente amplia para ver que los problemas actuales pueden surgir de la forma como la organización se relaciona con su entorno. Además, como usted busca cumplir con las múltiples exigencias “políticas”, termina descartando el trabajo sobre las profundas causas estructurales de los problemas. Como resultado, muchos de los problemas mencionados se repiten, los procesos se rompen y los resultados óptimos se ven comprometidos.

Para alcanzar un mejor rendimiento a largo plazo, resolver los problemas y mejorar los procesos, usted necesita una visión más amplia y de mayor alcance. No puede conseguirlo solo. Requiere que obtenga información de la organización como un todo para ver los resultados, entendiendo que estos deben estar relacionados con procesos que se pueden medir. Sin una orientación al proceso, encontrará pocas medidas de mejora significativas, y la interacción de los procesos continuará siendo un misterio.

Sin una perspectiva de sistema en todos los niveles, una organización experimentará un mal “ajuste” (alineación) entre dos o más sistemas. Los esfuerzos no servirán para nada y los resultados serán “infraoptimizados”. Reflexione si usted:

- Cree en soluciones mágicas e instantáneas.
- Prefiere creer que tiene el control a examinar los sistemas.
- 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 interactúan las distintas partes del sistema para tener los resultados que muestran.

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

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

~Fuchan Yuan

Dimensión Logro

La dimensión **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

Una puntuación alta en la dimensión **Logro** sugiere que usted mantiene un alto nivel de excelencia en su trabajo y en sus actividades. Tiende a ser reconocido como líder en su campo de trabajo. Sus propios valores, creencias, visión e intuiciones lo motivan desde el interior de su ser. Asume la responsabilidad de sus actos y circunstancias.

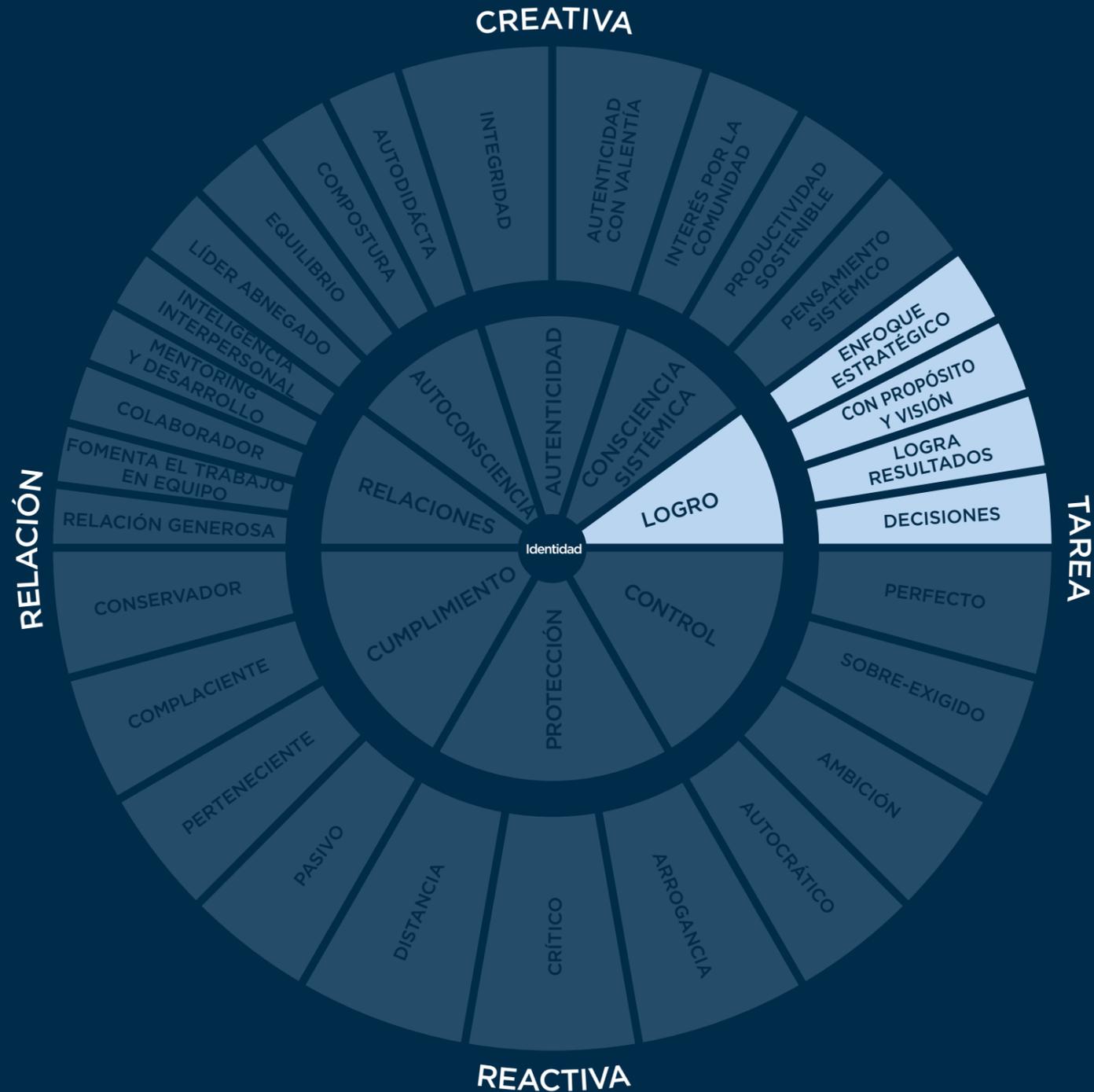
Asumir riesgos le resulta más fácil porque usted tiene un alto sentido de la autoestima. Su autoconfianza se proyecta claramente hacia el mundo externo. Tiende a conferirles poder a los demás enseñando y siendo modelo de su proceso creativo. Sabe cómo crear una visión y traducirla en estrategias, las estrategias en objetivos, y los objetivos en acciones para alcanzar resultados. Su optimismo, creatividad, y curiosidad natural son contagiosos. Solo 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. Hace lo que hace, no como un medio para demostrar su valía o reafirmar su seguridad, sino porque quiere ser creativo, aprender y crecer.

Suposiciones internas

Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Son las reglas o creencias internas que definen cómo 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 cumplir su propósito y su misión en la vida.
- Soy responsable de los resultados de mi vida.
- Soy interdependiente con la vida.
- Puedo decir la verdad sin agregar juicios emocionales ni culpar.
- Puedo elegir mi actitud ante los acontecimientos.
- 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 **Logro** incluyen:

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

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión **Logro** están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunos de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También es posible que esté limitado por algunas de las dimensiones **Reactivas** y, por tanto, mostrar algunas de las tendencias 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 lo describen.

Si obtiene una puntuación baja

Las puntuaciones bajas en **Logro** pueden ser un gran problema. Esta dimensión contiene muchas de las competencias de liderazgo que tradicionalmente son 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 **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 sabe que es fácil de cumplir.
- Esforzarse por demostrar su valía a través de sus logros.
- Evitar el riesgo de enfrentarse a grandes retos.
- Culpar a otros por sus problemas y esperar que sean ellos quienes hagan la mayor parte del cambio.
- Tomar posiciones defensivas, ser lento en admitir equivocaciones, ignorar los fracasos y las limitaciones.
- Representar varios roles en su vida en lugar de actuar desde su auténtico centro.

Puntuaciones relacionadas

Las puntuaciones bajas en esta dimensión pueden estar relacionadas con puntuaciones bajas en todo el ámbito **Creativo**. Todas las competencias que componen el liderazgo efectivo provienen de una fuente interna de autoconocimiento. Por lo tanto, las puntuaciones bajas en esta dimensión pueden reflejarse en puntuaciones bajas en cualquiera de las competencias **Creativas**. Además, las puntuaciones bajas en esta escala están correlacionadas con puntuaciones altas en el ámbito **Reactivo**, lo que indica que hay una tendencia 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 como no sentirse valorado o querido, sentirse rechazado, no sentirse necesitado, sentirse solo e indefenso.

Enfoque Estratégico

Enfoque Estratégico mide hasta qué punto usted piensa estratégicamente. Mide lo bien que transforma el pensamiento estratégico en unas estrategias de negocio rigurosas y exhaustivas para asegurar que la organización prospere a corto y largo plazo.

Si obtiene puntuación alta

Las 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. Desarrolla respuestas innovadoras ante las tendencias de mercado. Piensa tanto a corto como a largo plazo. No optimiza el corto plazo a expensas del largo plazo. Conoce las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas exclusivas de su organización, y toma las decisiones estratégicas que la sitúan de forma óptima en el mercado.

Obtener puntuaciones altas en *Enfoque Estratégico* puede significar que usted:

- Piensa estratégicamente.
- No se deja atrapar demasiado por apagar fuegos a corto plazo y es capaz de 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.
- Tiene puesto en marcha un buen proceso para el mantenimiento de una perspectiva estratégica continua dentro de la organización.
- Conoce bien las fortalezas y las debilidades de su organización.
- Sabe cómo sacarles partido a 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 cuestiona sobre las implicaciones estratégicas de las decisiones que se toman en el día a día.
- Entiende la perspectiva global de cómo encaja la misión de su organización 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 la planificación estratégica. En consecuencia, sus puntuaciones bajas aquí pueden ser simplemente una función de su rol o responsabilidades de su trabajo. Sin embargo, cuanto mayores sean sus responsabilidades de liderazgo, más importante será el enfoque estratégico. Si usted no cuenta con enfoque estratégico, corre el riesgo de dejar pasar importantes oportunidades de mercado. También es probable que tome decisiones a corto plazo que pongan a la organización en una vía de bajo rendimiento e incluso de fracaso a largo plazo.

Con un *Enfoque Estratégico* inadecuado, es probable que los demás se sientan frustrados por su falta de dirección. Cuando las organizaciones carecen de enfoque estratégico, con frecuencia son gestionadas por la crisis del momento. La organización malgasta su capital intelectual apagando fuegos en respuesta al último asunto emergente. Las personas quedan tan absortas en responder y reaccionar ante los eventos que no se toman el tiempo necesario para prever y planificar el futuro cuidadosamente. De esta forma es seguro que la organización seguirá atrapada apagando fuegos. Las puntuaciones bajas en esta dimensión sugieren que su liderazgo carece de suficiente enfoque estratégico. Sin darse cuenta, puede estar configurando a la organización para un bajo rendimiento.

Obtener puntuaciones bajas en *Enfoque Estratégico* puede sugerir que:

- Usted está demasiado concentrado en los asuntos operativos del día a día y no presta suficiente atención al pensamiento estratégico y a 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.
- Tiene el ego demasiado vinculado al éxito, lo que hace que la organización abarque demasiado estratégicamente o vaya en una dirección más relacionada con su legado que con lo que es mejor para los intereses a largo plazo de la organización.
- Piensa que es el único con una capacidad estratégica bien desarrollada y por lo tanto no implica a los demás en el proceso de planificación.
- Carece de análisis riguroso y se apoya más en corazonadas y en su “instinto”.
- Sufre de parálisis por análisis.
- Tiene un proceso inadecuado para 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 personales.

Si obtiene una puntuación alta

Usted tiene un profundo sentido de propósito que proviene de su optimismo, entusiasmo y pasión. 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. Esto lo hace a través del diálogo con los miembros del grupo, lo cual produce elevados niveles de compromiso y alineación.

La contribución principal de un líder es cultivar una visión y un propósito. Esto se hace tanto por lo que 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. En resumen, usted es una persona con un elevado propósito y una visión de largo alcance. Todos los estudios sobre liderazgo sugieren que esto es fundamental para que usted y su organización tengan éxito.

Puede aportar su visión de dos maneras: siendo el visionario principal o facilitando la visión. Ser el visionario principal normalmente significa crear la visión e implicar a los demás. Ser un facilitador de la visión significa que usted sabe que el grupo debe estar apasionadamente comprometido 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 todo el grupo ha tomado parte en la creación de la visión y, por lo tanto, siente que le pertenece.

Obtener 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 y lidera siendo fiel a unos valores básicos fundamentales.
- Es optimista e inspira a los demás.
- Está motivado y motiva estar cerca de usted.
- Es innovador, 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 en los resultados previstos incluso ante los obstáculos.
- No se limita por las dudas sobre lo que es o no posible.
- Cree en que puede marcar una diferencia positiva.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener 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.

Hay muchas posibilidades por las cuales usted podría obtener una baja puntuación:

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

Todas estas son posibilidades y cada una tiene diferentes ramificaciones. Solo usted puede saber lo que está pasando. Y es imprescindible que lo haga, si liderar es su rol y su deseo.

Logra Resultados

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

Si obtiene una puntuación alta

Constantemente obtiene logros de un alto nivel. Está enfocado a objetivos, toma riesgos bien calculados y tiene un historial de alto rendimiento. Ha desarrollado una gran competencia para el logro de resultados de alta calidad en iniciativas clave. Sabe cómo crear una visión y transformarla en estrategias, las estrategias en objetivos y los objetivos en acciones para alcanzar resultados. Esto es un buen augurio para usted.

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

Tiene logros de alto nivel porque usted:

- Está orientado a la acción y enfocado en resultados.
- Mantiene un alto nivel de energía para conseguir resultados desafiantes.
- Toma riesgos calculados, es decir, riesgos con una razonable oportunidad de éxito.
- Reconoce y busca las oportunidades.
- Se esfuerza por mejorar continuamente.
- Persevera frente a los contratiempos y a la resistencia que pueda encontrar.
- Rara vez renuncia; solo lo hace cuando es apropiado.
- Le encanta lo que hace.
- Está bien cualificado para los aspectos técnicos del trabajo.
- Tiene un sólido historial de consecución de objetivos.
- Realiza el trabajo.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en *Logra Resultados* requiere de su total atención. Sugiere que no hace el trabajo que se espera de usted. Significa que no está cumpliendo con las expectativas. La cuestión es saber de quién son las expectativas que no se cumplen: de sus propios estándares internos o de los objetivos de la organización. Si es esto último, y usted no lo corrige, puede que no dure mucho tiempo en su puesto actual.

Si usted está cumpliendo o sobrepasando los requerimientos de la organización, pero no los suyos propios, es un caso diferente. Si es así, eche un vistazo a las dimensiones **Reactivas** para saber por qué puede estar ocurriendo esto. Especialmente vea la dimensión *Sobre-exigido*. Puede que sus propios estándares internos sean tan altos que incluso usted mismo no pueda alcanzarlos.

En cualquier caso, una baja puntuación aquí es una señal de crisis inminente. Es importante que usted responda de forma sincera el siguiente tipo de preguntas:

- ¿Estoy haciendo el trabajo?
- ¿Me estoy conteniendo por miedo, cautela o apatía?
- ¿Esta puntuación refleja que no he desarrollado la capacidad de obtener logros de alto nivel?
- ¿Estoy en un trabajo nuevo y siento el esfuerzo que exige una curva de aprendizaje pronunciada?
- ¿He perdido el sentido interno de compromiso, pasión o emoción por el trabajo?
- ¿La organización está 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 en la que es natural que los logros disminuyan?
- ¿Estaré haciendo más cosas de las que puedo abarcar?
- ¿Me gestiono de una crisis a otra?
- ¿Les dedico suficiente tiempo a la visión y la estrategia a largo plazo?

Decisiones

Decisiones mide su capacidad para tomar decisiones a tiempo y hasta qué punto se siente cómodo avanzando en la incertidumbre.

Si obtiene una puntuación alta

Toma decisiones importantes con confianza en sí mismo, equilibrando datos e intuición en condiciones inciertas. Asume seriamente sus responsabilidades como tomador de decisiones, se enfoca en lo que es importante y prefiere tomar riesgos razonables a la falta de acción. No es imprudente sino que actúa con responsabilidad ante el riesgo. Una puntuación alta sugiere que los demás pueden contar con usted para afrontar asuntos importantes y tomar decisiones equilibradas bajo presión.

Parte de las funciones de un líder es decidir. Los demás observan las acciones de los líderes y con frecuencia atribuyen la demora a la falta de competencia o a la indecisión. Usted mantiene la confianza en sus capacidades y está dispuesto a actuar mediante las siguientes prácticas:

- Toma decisiones de manera oportuna.
- Se mantiene decisivo 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 tomar decisiones.
- Está dispuesto a confiar en su intuición
- Toma decisiones difíciles cuando es necesario.

Si obtiene una puntuación baja

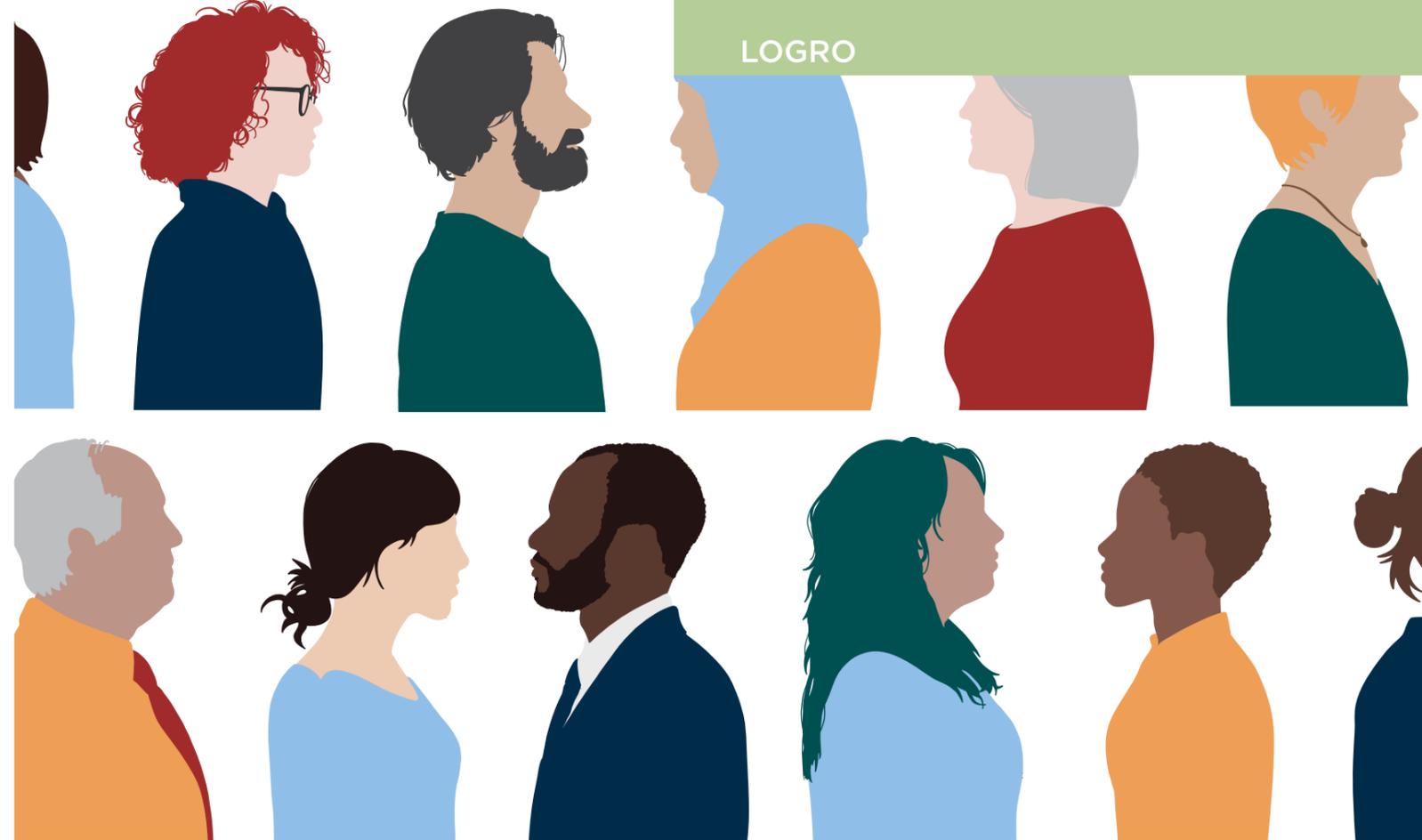
Puede que esté dejando las cosas para más tarde, minando la confianza que los demás tienen en usted por evitar tomar decisiones en las que ve algún riesgo. El retraso puede sugerir a los demás que se está escondiendo y está esperando que los asuntos importantes se resuelvan por sí solos o que otros asuman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

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

Las puntuaciones bajas en *Decisiones* con frecuencia están asociadas a una o más puntuaciones altas en las dimensiones **Cumplimiento** o **Protección**. Esto sugiere que la conducta indecisa proviene de una suposición interna que vincula su sentido personal de seguridad o de autoestima con la aprobación de los demás y el cumplimiento de sus expectativas.

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

LOGRO



“Lograr hacer grandes cosas es difícil, pero dirigir grandes cosas es todavía más difícil.”

~Friedrich Nietzsche

LEADERSHIP
CIRCLE

Dimensión Control

La dimensión **Control** mide el grado en que usted establece una sensación de seguridad personal y valía a través del cumplimiento de tareas, logros personales, poder y control. La dimensión **Control** está compuesta por cuatro subescalas: *Perfecto*, *Sobre-exigido*, *Ambición* y *Autocrático*. Cada una de ellas está inversamente correlacionada con la mayoría de las dimensiones **Creativas**. La ubicación de cada dimensión en el gráfico circular indica la fuerza de la correlación. Cuanto más abajo en el círculo, mayor es la correlación inversa. A continuación, se expone un breve resumen de lo que indican sus resultados en **Control**.

Si obtiene una puntuación alta

Una puntuación alta en la escala **Control** sugiere que usted se esfuerza por hacerse cargo de las situaciones, estar en la cima y ejercer el control sobre los demás para ganar autoestima, seguridad personal e identidad. Usted ve el mundo como un conjunto de ganadores y perdedores, donde los poderosos tienen las mejores oportunidades. Así que, para sobrevivir, usted debe ser uno de ellos. Debe sobresalir de forma extraordinaria, ser perfecto, tener un rendimiento impecable o dominar. Por lo tanto, usted se convierte en un ser influyente en el mundo.

Suposiciones internas

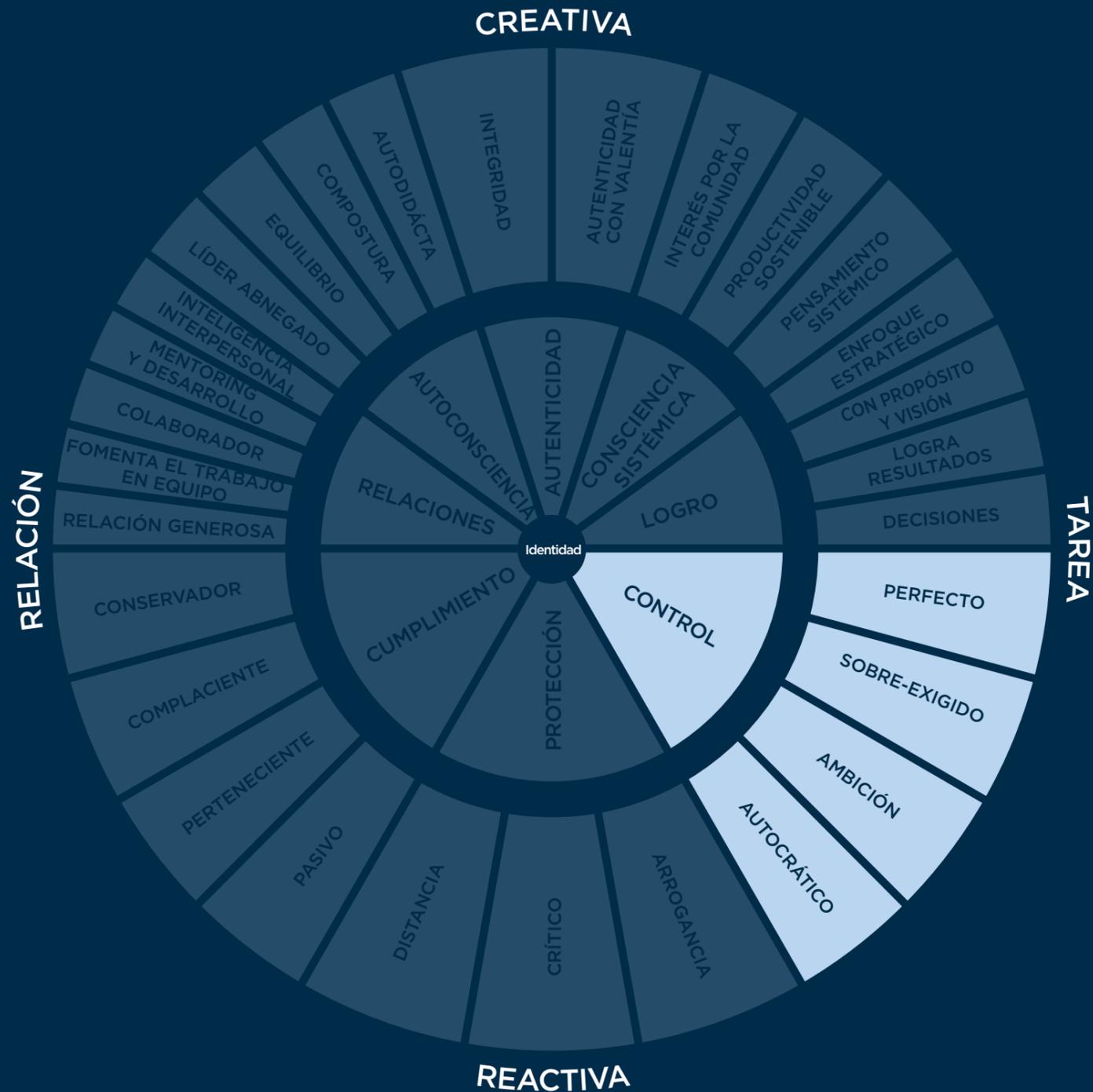
Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Son las reglas o creencias internas que definen cómo se ve a sí mismo y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión **Control** incluyen:

- Me mantengo a salvo haciéndome cargo de las situaciones.
- Solo los más fuertes sobreviven y yo seré uno de ellos.
- Necesito triunfar sobre los demás para sentirme bien conmigo mismo.
- Todo lo que no sea perfecto no está bien.
- Soy una persona valiosa 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, en 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 **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 un enorme esfuerzo y energía para alcanzar objetivos.
- Hablar de forma directa y clara.
- Presionarse a sí mismo 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 **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 aunque sea 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 **Control** es la constante necesidad (consciente o inconsciente) de sobresalir, dominar, competir, triunfar y controlar continuamente.

Estas necesidades dan lugar a comportamientos que tienden a:

- Ser demasiado agresivo.
- Descartar o ignorar la retroalimentación negativa.
- Creer en su propia “prensa”.
- Exigir un rendimiento impecable de uno mismo y de los demás.
- Pasar por alto las aspiraciones y los objetivos de los demás.
- Tener una fuerte necesidad de competir que le hace ver todo en términos de triunfo o fracaso.
- Temer y evitar el fracaso.
- Preocuparse tanto por ganar que se pierde de vista la excelencia y el rendimiento y, como consecuencia, no se 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, lo que resulta costoso para la organización.

Obtener puntuaciones altas sugiere que usted tiene una necesidad de ser visto como agresivo, fuerte, invulnerable, que tiene la razón, que está en la cima, que es mejor o más que los otros, perfecto, intachable o heroico. Tiende a tener dificultades con las relaciones, el desarrollo del equipo y las habilidades de colaboración (ver **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 **Autoconciencia** a menudo son bajas si las puntuaciones en **Control** son altas. Esto se debe a que el alto control proviene de una tendencia por determinar la autoestima y la seguridad a través del desempeño, el estatus y los logros. En esta ecuación las personas están infravaloradas. Las habilidades personales representadas en **Relaciones** se consideran blandas y, por tanto, una amenaza a la necesidad de ser fuerte y tener el control. El tiempo y la energía necesarios para crecer en autoconciencia no se valoran porque no conducen a resultados inmediatos. Dedicar tiempo a reflexionar y aprender sobre el mundo interior del Ser no se considera práctico ni del “mundo real”.

Obtener puntuaciones altas aquí también puede dar lugar a puntuaciones bajas en **Autenticidad** porque puede estar tan concentrado en ascender y tener éxito, que se convierte en alguien “político”. Es decir, usted hace o dice lo que sea necesario para avanzar en su carrera.

Finalmente, obtener puntuaciones altas aquí puede reflejar puntuaciones bajas en **Logro**. Esto puede parecer sorprendente y no significa que usted no consiga resultados. Sin embargo, puede significar que obtiene esos resultados a expensas de construir una cultura sostenible de alto rendimiento y alto nivel de logro. También puede significar que usted persigue el logro como una manera de probarse a sí mismo en lugar del sistema motivacional interior desde el cual opera el **Logro**: crear por sí mismo, crear porque le encanta hacerlo, crear porque está alineado con sus propósitos más profundos.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener una puntuación baja en **Control** sugiere que usted tiene pocas de las características descritas anteriormente. Sugiere además (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 de cumplir con unos estándares extremadamente altos para sentirse seguro y valioso como persona. La valía y seguridad se equiparan con ser perfecto, desempeñarse siempre de forma heroica y triunfar 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 y pueda abstenerse de disgustarse (consigo mismo y con los demás) por las imperfecciones relativamente pequeñas con respecto al trabajo realizado.

Si obtiene una puntuación alta

Si obtuvo una puntuación alta en *Perfecto* puede tener algunas de las siguientes tendencias:

- Ser directo, decidido y enfocado en alcanzar resultados.
- Preocuparse por las apariencias y querer parecer extremadamente competente y totalmente seguro de sí mismo.
- Estar tan concentrado en el cumplimiento de la tarea que parezca aislado y frío ante los demás.
- Ser perfeccionista.
- Establecer estándares de desempeño a niveles irrealmente altos, ocasionando así que la realización de la tarea sea estresante.
- Establecer estándares de desempeño muy exigentes.
- Esforzarse tanto por la perfección que mejorar y eliminar fallos se convierte en una obsesión.
- Perder de vista los compromisos realistas y prácticos necesarios para realizar la tarea.
- Ser demasiado organizado.
- Ser incapaz de delegar o delegar con excesivo detalle, expresando una falta de confianza en la capacidad de la otra persona.
- Establecer objetivos poco realistas para los demás.
- Ser demasiado crítico con los demás cuando no cumplen sus expectativas.
- Sentirse abrumado por el complicado sistema de informes y revisiones que usted ha establecido.

El perfeccionismo es una suposición que extralimita las fortalezas. El deseo de éxito y perfección ha motivado grandes logros y mejoras. Sin embargo, en este caso crea una trampa que, en última instancia, genera una disminución del rendimiento. El afán de perfección necesita 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 resultar en una sobrecarga (*Sobre-exigido*), un control excesivo (*Autocrático*), un comportamiento *Crítico* y una percepción de *Arrogancia*. También revise sus puntuaciones en *Complaciente* y *Perteneciente*. Si son altas, puede estar tratando de ser perfectamente aceptable o complaciente con los demás o utilizando el alto rendimiento como una estrategia para ganar aprobación. Si todos estos puntajes están por debajo del promedio y sus puntuaciones en **Relaciones** son fuertes, entonces su alta puntuación aquí significa simplemente que usted tiene unos estándares altos, no excesivamente altos.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en *Perfecto* generalmente se considera algo positivo. Su puntuación baja simplemente significa que su plena autoexpresión creativa y su liderazgo probablemente no están limitados por una gran necesidad de sobresalir a la perfección y más allá de lo necesario. Sugiere que su sentido de autoestima no proviene de un logro perfecto. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con potencia. Simplemente significa que usted no tiene esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán saber hasta dónde está siendo expresado todo su potencial de liderazgo.

Sobre-exigido

Sobre-exigido mide hasta qué punto está acelerado. Mide su creencia en que su valía y seguridad están relacionados con conseguir mucho mediante el trabajo duro. Mide su necesidad de desempeñarse según estándares muy altos para poder sentirse valioso como persona. Una fortaleza de este estilo es tener una buena ética de trabajo, siempre y cuando mantenga el equilibrio y sea capaz de conciliar la ayuda a los demás para que consigan sus logros con su propio rendimiento.

Si obtiene una puntuación alta

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

- Trabajar muy duro durante muchas horas.
- Estar siempre en modo “push”.
- Encontrar difícil relajarse o quitar el pie del acelerador.
- Trabajar tan duro que no tiene tiempo de formar a los demás para 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 las que puede aportar valor.
- Infravalorar lo que los demás pueden hacer y, por lo tanto, hacerlo usted mismo y no formarlos a ellos.
- Querer ser aceptado y complaciente con su superior y compañeros, tanto que 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, motivado y enfocado en alcanzar resultados.
- Estar preocupado por las apariencias, queriendo parecer extremadamente competente y totalmente seguro de sí mismo.

- Echarse encima cargas de trabajo que son irrealmente altas, lo que hace que la realización de la tarea sea estresante.
- Crear normas de desempeño muy exigentes para sí mismo y para los demás.
- Transmitir, con sus largas horas de trabajo, que los demás deberían hacer lo mismo.
- Esforzarse tanto en hacerlo todo que le falta concentración.
- Crear el tipo de ambiente que produce resultados a corto plazo que no son sostenibles al largo plazo porque la gente (usted mismo o los demás) se agota.
- Perder de vista los compromisos realistas y prácticos necesarios para realizar la tarea.
- Ser demasiado organizado.

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 le falta tiempo para ayudar al desarrollo de los demás y pierde el foco requerido para priorizar estratégicamente. Puede ser contradictorio, pero su excesiva motivación puede estar perjudicando el 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*. Por último, revise sus puntuaciones en *Perteneciente* y *Complaciente*. Si son altas, es probable que, en su esfuerzo por ser aceptado, esté asumiendo demasiados.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener una puntuación baja en *Sobre-exigido* es positivo. Ya que las puntuaciones altas en esta escala están correlacionadas con puntajes bajos en la mitad **Creativa** del círculo, sus puntuaciones bajas simplemente significan que su plena autoexpresión creativa y su liderazgo probablemente no están limitados por una excesiva necesidad de trabajar duro para destacar y así sentirse bien. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con potencia. Simplemente significa que usted no tiene esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán saber hasta dónde está siendo expresado todo su potencial de liderazgo.

Ambición

La *Ambición* mide su necesidad de salir adelante, ascender en la organización y ser mejor que los demás. La *Ambición* es un motivador poderoso. Esta escala evalúa si esa motivación es positiva (alienta el progreso) o negativa (demasiada egocéntrica y competitiva).

Si obtiene una puntuación alta

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

- Esforzarse duro para salir adelante.
- Presionarse a sí mismo para destacar.
- Trabajar duro para ser reconocido como persona de alto rendimiento.
- Buscar el 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 con los demás como una medida de autoestima.

- Competir con otros en un esfuerzo por brillar.
- Creer que su autoestima está relacionada con su posición de altura en la pirámide corporativa.
- Convertir los conflictos en concursos de “ganar-perder”, más que en encontrar soluciones en las que todos ganen.
- Manipular a los demás como una estrategia para proteger sus oportunidades de ascenso.
- Motivarse excesivamente a sí mismo y a los demás para obtener resultados.
- Hablar demasiado en las reuniones para llamar la atención.
- No centrarse en el desarrollo de su equipo.
- Esforzarse por desarrollar el trabajo en equipo y por ser un miembro del equipo.
- Presionarse demasiado a sí mismo y a los demás, comprometiendo la sostenibilidad a largo plazo del alto rendimiento.

Ambición generalmente es considerada positiva. Ciertamente, para ascender a posiciones superiores y asumir la carga de trabajo que conllevan estos puestos, la ambición es necesaria. Cuando la ambición es extrema, crea problemas. La ambición se vuelve excesiva cuando usted relaciona su sentido de valía personal con ser mejor que los demás o con ascender en la organización. Observe otras puntuaciones (por ejemplo, las obtenidas en **Relaciones**, las puntuaciones en *Autocrático*, *Sobre-exigido* y *Crítico*) para determinar si su puntuación alta aquí le puede estar ocasionando problemas.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener una puntuación baja en *Ambición* es generalmente positivo. Obtener puntuaciones demasiado bajas puede indicar falta de motivación (vea su puntuación en *Pasivo*). Ya que las puntuaciones altas en esta escala están correlacionadas con puntuaciones bajas en toda la mitad **Creativa** del círculo, las puntuaciones bajas simplemente significan que su plena autoexpresión creativa y su liderazgo probablemente no están siendo limitados por una excesiva ambición. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con potencia. Simplemente significa que usted no tiene esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán saber hasta dónde está siendo expresado todo su potencial de liderazgo.

Autocrático

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

Si obtiene una puntuación alta

Obtener puntuaciones altas en *Autocrático* sugiere que tiene algunas de las siguientes suposiciones:

- Tener una elevada necesidad de poder.
- Estar preocupado por ganar prestigio, autoridad e influencia sobre los demás. De hecho, puede estar tan preocupado por ganar este tipo de poder que lo busca de manera enérgica, casi sin tregua, en lugar de obtener el respeto de los demás de una manera más tranquila y cooperativa.
- Enojarse fácilmente.
- Estar frecuentemente 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.
- Hacer comentarios sarcásticos a los demás, y a comportarse con frecuencia de manera insensible.
- Dirigir con base en su autoridad.
- No mostrar suficiente preocupación por los sentimientos de las personas en un grupo de trabajo.
- Desarrollar con frecuencia planes y objetivos de forma unilateral.
- No transmitir información a las personas del grupo “porque ellos no necesitan saberlo”.
- Ser atento y receptivo con las personas en posiciones superiores.
- Aceptar aportes de los colaboradores solo de forma limitada.
- Desarrollar un sistema jerárquico de información con descripciones de trabajo precisas y concisas.
- Generalmente tener poca confianza en los demás.
- Creer que la fuerza es necesaria para producir resultados.
- Dependere de los elogios y las alabanzas de los demás para sentirse seguro y valorado.
- Tender a “vencer” a los demás en lugar de trabajar con ellos de forma cooperativa.
- Operar en un marco de “ganar-perder”.
- Seleccionar subordinados débiles que no cuestionan sus decisiones ni lo hacen “quedar mal”.

Autocrático ha sido visto en ocasiones como una manera de “salir adelante”, de dominar. Por otro lado, a largo plazo se ha demostrado que es ineficaz, produce desconfianza y resistencia, e interfiere con los objetivos más amplios de los que son responsables los líderes. Es terrible cuando actuamos por buscar el poder, pero no somos capaces de ver nuestros propios motivos. Como otras tendencias reactivas, el *Autocrático* aleja a los demás, limita la visión y aísla a los líderes. Es fácil confundir 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 comparación, no del cumplimiento del estándar más alto. La excelencia alcanzada con otros no forma 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

Obtener una puntuación baja en *Autocrático* es positivo. Ya que las puntuaciones altas están correlacionadas con las puntuaciones bajas de toda la mitad **Creativa** del círculo, las puntuaciones bajas simplemente significan que su plena autoexpresión creativa y de liderazgo probablemente no están siendo limitados por una gran 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 potencia. Simplemente significa que usted no tiene esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán saber hasta dónde está siendo expresado todo su potencial de liderazgo.

Dimensión Protección

La dimensión **Protección** mide la creencia de que usted puede protegerse a sí mismo y establecer un sentido de valía apartándose, manteniéndose distante, oculto, al margen, siendo cínico, superior o racional. La dimensión **Protección** está compuesta de tres subescalas: *Arrogante*, *Crítico*, y *Distante*. Cada una de estas está 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

Una puntuación alta en la dimensión **Protección** sugiere que usted tiende a mantenerse seguro mediante el distanciamiento en sus relaciones. Es probable también que evite la toma de riesgos provenientes 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 sí mismo, en la inferioridad o en su opuesto: la superioridad. Puede ser que usted proyecte un aire de superioridad, necesite tener la razón, encuentre defectos y desmerite a los demás como una estrategia para fortalecerse a sí mismo, cuya necesidad puede tener su raíz en sentimientos de desconfianza en sí mismo y vulnerabilidad. **Protección** es un conjunto de suposiciones internas que vinculan la seguridad con la distancia, y la valía ya sea con ser pequeño y no estar vinculado o, por el contrario, ser grande y superior.

Suposiciones internas

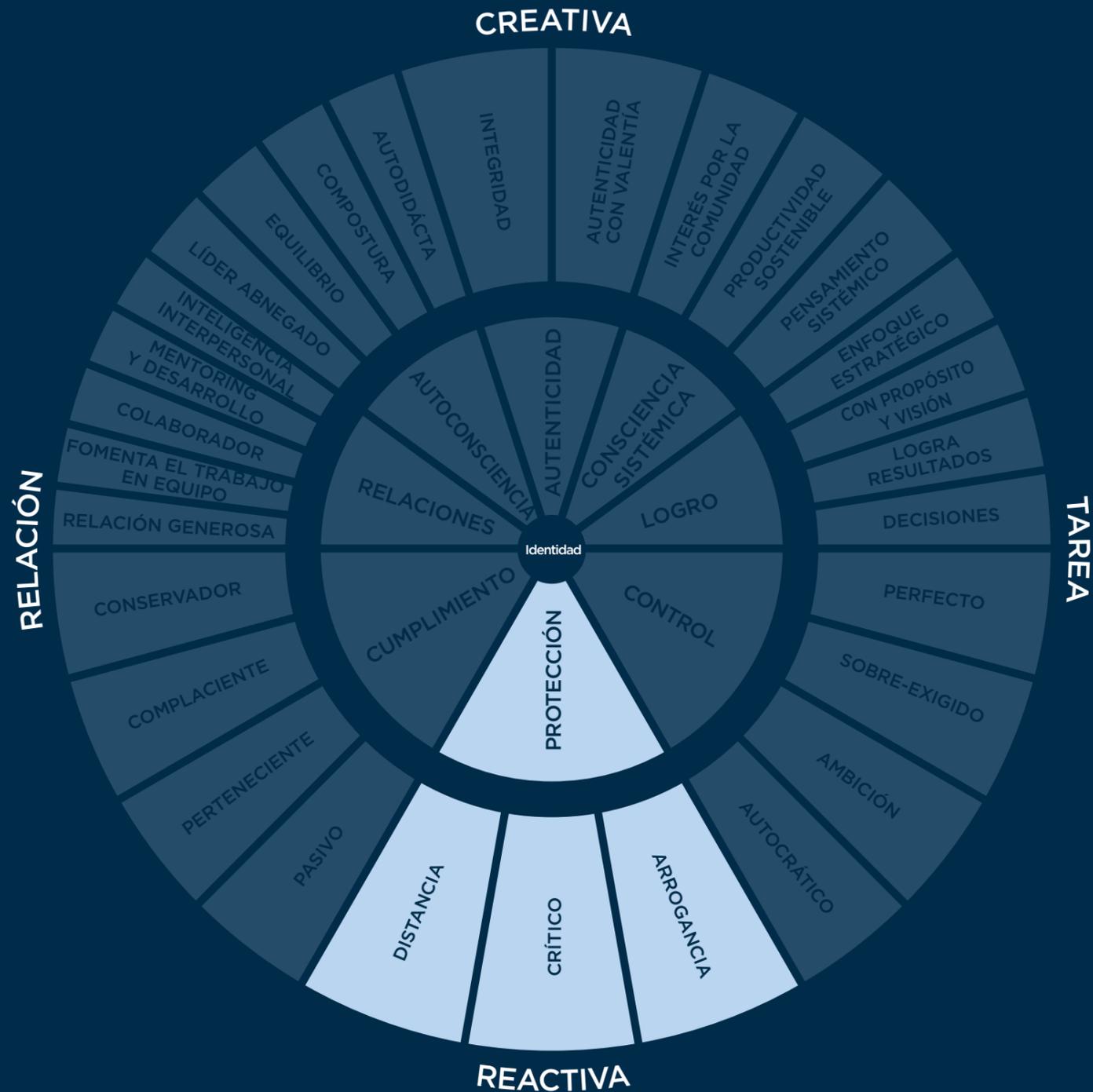
Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión **Protección** incluyen:

- Para que yo tenga la razón, los demás tienen que estar equivocados (y viceversa).
- Valgo si tengo la razón y encuentro faltas en los demás.
- Valgo por mi mayor capacidad y comprensión.
- No soy lo suficientemente bueno.
- Estoy seguro y soy aceptable si me quedo pequeño, no me involucro y evito los riesgos.

Comportamientos

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

- Contenerse y observar cómo se desenvuelven las situaciones.
- Identificar lo que está equivocado, es ilógico o carece de planificación
- Ver 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:

- Atravesar las complejidades y ver las cuestiones que otros no ven.
- Permanecer distante y observador cuando las situaciones se tornan 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, lo cual genera contención a la hora de hacer una contribución plena, invalidándose y disminuyéndose. Necesitará reflexionar y obtener retroalimentación de los demás sobre las formas en que se manifiesta su dimensión **Protección**.

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

- Actuar con frialdad mediante el distanciamiento o la descortesía.
- Distanciarse de los demás de acuerdo con sus juicios.
- Adoptar una postura de ser superior, más inteligente, mejor, de tener “la razón”.
- Retener su expresión creativa.
- Evitar los 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, sienten que no se les apoya y se perciben juzgadas desde la distancia, más que reconocidas. Por ello, la confianza puede ser baja.

Puntuaciones relacionadas

Las puntuaciones altas en esta escala también se correlacionan 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 la falta de credibilidad propia, lo que puede traducirse en carencia de poder, de seguridad en sí mismo, de expresión creativa y toma de riesgos. Esto también puede tomar la forma de estar por debajo en las relaciones –alejándose de posiciones 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 la vulnerabilidad, al contacto con las personas, a la aceptación de retroalimentación o a arriesgarse a expresarse.

Si obtiene una puntuación baja

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

Arrogancia

Arrogancia mide su tendencia a proyectar un gran ego o una conducta percibida como superior, egoísta y egocéntrica.

Si obtiene una puntuación alta

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

- Actuar de maneras que atraigan mucha atención sobre sí mismo.
- Hablar mucho en las reuniones, abusando del tiempo que le corresponde.
- Escuchar lo mínimo, 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 por realizar proyectos grandes y llamativos que atraigan publicidad, pero a largo plazo pueden no ser del mejor interés para la organización.
- Hablar mucho sobre sí mismo y estar relativamente desinteresado en cómo se describen los demás.
- Proyectar un aire de superioridad o de inaccesibilidad.
- Alterarse fácilmente cuando sus ideas son cuestionadas.
- Sentirse frustrado con los grupos cuando estos están discutiendo cómo enfocar un problema, porque usted asume que su manera de enfocarlo es la correcta.

El liderazgo requiere un fuerte ego, pero cuando este se convierte en algo sobredimensionado puede crear problemas. *Arrogancia* está 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 es desaprovechada. En circunstancias extremas, los efectos de *Arrogancia* sobrecargarán la organización. Se ha sabido que líderes con elevada dimensión *Arrogancia*, en un esfuerzo por promover su legado, han comprometido seriamente el futuro financiero de la organización.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en *Arrogancia* es positivo, ya que las puntuaciones altas están correlacionadas con puntuaciones bajas en la mitad **Creativa** del círculo. Una puntuación baja significa que su plena autoexpresión creativa y pleno liderazgo probablemente no estén limitados por una alta necesidad de proyectar un aire de superioridad y arrogancia, y que usted no está dirigiendo ni creando con fuerza. Usted no usa esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está expresando su pleno potencial de liderazgo.

Crítico

Crítico mide su tendencia a tomar una actitud crítica, cuestionadora y algo cínica. También mide la tendencia a 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 siguientes suposiciones:

- Ser dogmático y de esquema mental rígido.
- Desconfiar de los demás.
- Tender a tener una actitud negativa, más que una optimista.
- Ser demasiado crítico, tendiendo a culpar a los demás cuando las cosas salen mal.
- Concentrarse más en los problemas que en las soluciones.
- Estar más preocupado por su necesidad personal de reconocimiento que por construir relaciones efectivas de trabajo.
- Tender a alcanzar sentimientos personales de valía mediante el cuestionamiento, la represión o el menosprecio de las ideas de los demás.
- Reprimir la creatividad y así disminuir la motivación de subordinados directos y de miembros del equipo.
- Tomar decisiones con base en 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 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 trae como consecuencia actitudes defensivas 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, se destruye la moral y se aísla a aquellos que operan desde ella.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en *Crítico* es positivo. Dado que las puntuaciones altas en *Crítico* están correlacionadas con puntuaciones bajas en la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas significa que su plena autoexpresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitadas por una elevada necesidad de encontrar defectos en los demás. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene desde dentro y no desde el juicio 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, sino que usted carece de bloqueos para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está expresando 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

Una puntuación alta en *Distancia* puede tener algunas de las siguientes suposiciones:

- Permanecer no implicado a nivel emocional.
- Parecer frío y despreocupado.
- Mantener relaciones estrictamente racionales y profesionales.
- Tratar las cosas sobre una base estrictamente lógica y permanecer en guardia e invulnerable.
- Tomar una postura implacable para consigo mismo.
- Tener baja autoconfianza.
- Estar tenso, inquieto, preocupado 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, 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. Aun en las formas menos pronunciadas, esta niega otras cualidades personales e intelectuales, lo cual genera frustración entre los compañeros y pérdida de oportunidades para el crecimiento personal y el liderazgo.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en el *Distancia* es positivo. Dado que las puntuaciones altas en *Distancia* están correlacionadas con puntuaciones bajas en toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas significa que su plena autoexpresión creativa y liderazgo probablemente no estén siendo limitados por una 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, sino que usted no usa esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Dimensión Cumplimiento

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 desea. La dimensión

Cumplimiento está compuesta de cuatro subescalas: *Conservador, Complaciente, Perteneciente y Pasivo*.

Cada una de estas 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

Obtener puntuaciones altas en **Cumplimiento** sugiere que usted tiende a cederles el poder a los demás y a las circunstancias de la vida. Puede incluso experimentarlo usted mismo al estar a merced de circunstancias sobre las cuales tiene poco control. 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 para ganar en seguridad y aprobación. Usted tiende a equiparar la valía y seguridad personales con cumplir con las expectativas de los demás y vivir en función de estas.

Suposiciones internas

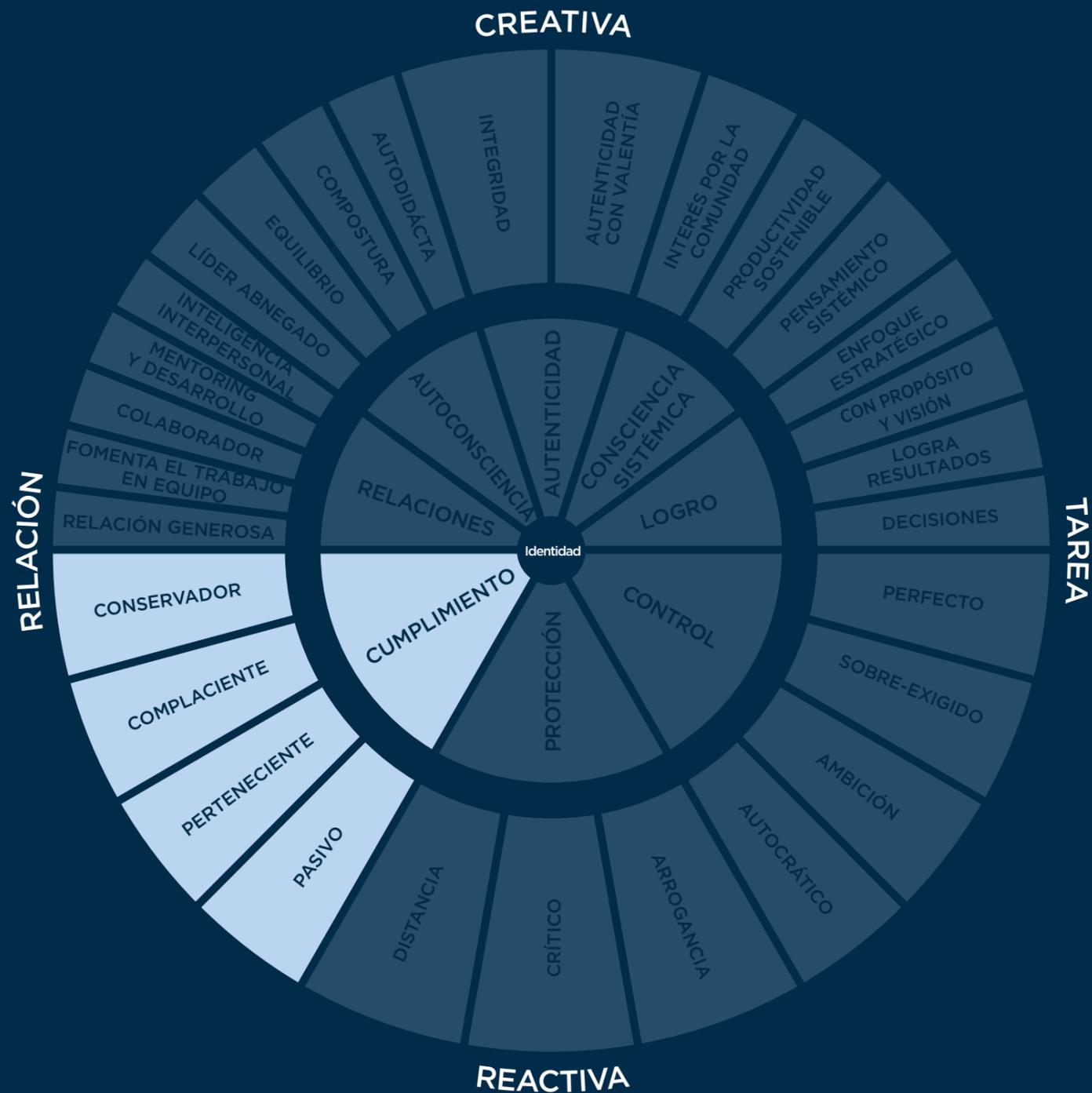
Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión del **Cumplimiento** incluyen:

- Estoy bien si le caigo bien a la gente.
- Valgo cuando los demás me aprueban.
- Necesito estar a la altura de las expectativas de los demás para tener éxito.
- Me puedo mantener seguro si apoyo a los demás.
- El mundo es un lugar peligroso.
- La prudencia me hace estar seguro.
- La lealtad, la 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 a la dimensión **Cumplimiento** incluyen:

- Gestionar con prudencia lo que hace para mantenerse en gracia con los demás.
- Ser un "benefactor".
- 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 algo 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 de fácil acceso.
- Servir a los demás.

Riesgos

Cada dimensión **Reactiva** tiene riesgos y limitaciones. La parte negativa de **Cumplimiento** es la constante necesidad (consciente o inconsciente) de cumplir las expectativas, de complacer a los demás, pertenecer, ser sensible, estar protegido, ser necesitado, caer bien, ser respetado. Esto puede conducir a la impotencia y a ser percibido como víctima. Cuanto más alta sea la puntuación en **Cumplimiento**, mayor es el poder que otorga a los demás, mayor es su creencia de no ser el creador de su experiencia vital, que sus esfuerzos no importan mucho, y que usted carece de poder para crear el futuro que quiere. Obtener una puntuación alta sugiere que usted construye su sentido de valía y seguridad sin destacar, 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, y 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. Esto reduce no solo la ambición, sino el derecho de ser uno mismo. Estas necesidades resultan en comportamientos que tienden a:

- No ser asertivo, ser pasivo.
- 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 buscar consejo y asesoramiento de otra persona antes de tomar una decisión.
- Temer a equivocarse y evitar situaciones que puedan llevar al fracaso.
- Dudar de sí mismo, y ser demasiado prudente, sumiso y predecible en las relaciones interpersonales.
- Evitar riesgos sin defender sus opiniones, sin establecer objetivos ni entrar en conflictos, etc.
- Ser inconsciente de su propia visión o 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 bajas 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, sentirse rechazado, no sentirse necesitado, sentirse solo e indefenso.

Puede estar limitando su liderazgo al mostrarse reacio 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

Las puntuaciones bajas en **Cumplimiento** sugieren que usted tiene algunas de las características descritas con anterioridad, y que, además (dependiendo de sus puntuaciones en las demás escalas), 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. Observe las demás puntuaciones, en la sección **Cumplimiento** para determinar si esta es una desventaja o un riesgo.

Si obtiene una puntuación alta

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

- Opera de acuerdo con 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, y se ajustan de manera ideal a las organizaciones burocráticas 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. Observe su puntuación en *Perteneciente*. Si es demasiado alta, esto sugiere que sus maneras conservadoras son problemáticas. En resumen, usted está viviendo y liderando un espacio demasiado pequeño – 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

Obtener puntuaciones bajas en *Conservador* es generalmente positivo. Una puntuación baja significa que su plena autoexpresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitadas por una 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, lo que 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, sino que usted no usa esta subdimensión 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 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 siguientes suposiciones pueden serle aplicables:

- Se centra en cómo las personas reaccionan ante usted.
- Será bastante sensible a las críticas o a la desaprobación.
- Puede estar tan preocupado porque 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 situación controvertida o impopular, porque usted considera 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 no es algo negativo –todos necesitamos algún tipo de seguridad–, esta suposición constituye un patrón persistente que hace 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

Obtener puntuaciones bajas en *Complaciente* es positivo. Dado que las puntuaciones altas están correlacionadas con puntuaciones bajas por toda la mitad **Creativa** del círculo, las puntuaciones bajas significan que su plena autoexpresión creativa y liderazgo pleno

probablemente no estén siendo limitadas por la necesidad de complacer a los demás. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene de dentro y no de complacer a los demás, lo que le permite liderar desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza, sino que no usa esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está expresando su pleno potencial de liderazgo.

Perteneciente

Perteneciente mide su necesidad de cumplir, seguir las reglas y alcanzar las expectativas de aquellos que tienen autoridad. Esta escala mide hasta dónde establece un sentido valía y seguridad por pertenencia al grupo y por vivir por según las normas, reglas y valores de este. También evalúa hasta qué punto usted sigue a los demás para llevarse bien con ellos, y así comprimir 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.
- Es serio, responsable y agradable, pero con frecuencia carece de espontaneidad.
- Evita conflictos.
- Opera de acuerdo con reglas y procedimientos estándares.
- Puede resistirse al cambio y la innovación.
- Puede tener mucho miedo al fracaso.
- Puede carecer de agresividad y encontrar difícil actuar con decisión.
- Tiende a operar sobre la base de políticas, reglas, regulaciones y procedimientos, por lo cual crea un ambiente burocrático que refuerza el statu 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 establecidas 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 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 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. 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

Obtener puntuaciones bajas en *Perteneciente* es positivo. Dado que las puntuaciones altas en *Perteneciente* están correlacionadas con puntuaciones bajas en toda la mitad **Creativa** del círculo, obtener puntuaciones bajas significa que su plena autoexpresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitados por la necesidad de cumplir las normas del grupo. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene de dentro y no de querer ser miembro de un grupo, lo cual le permite dirigir desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza, sino que usted no usa esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está expresando 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 qué punto usted cree que no es el creador 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

Obtener 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 sometiéndose 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, detonadas con más frecuencia cuando usted involucra a personas de mayor rango dentro de la organización:

- Es pasivo.
- 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 y por un deseo de evitar situaciones que contienen riesgo de fracaso.
- Duda de sí mismo, es demasiado prudente, sumiso 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 sin defender sus propias opiniones, establecer objetivos ni entrar en conflictos.
- Tiene problemas con algunas personas (especialmente de rango superior), pero no está dispuesto 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, que se refleja únicamente 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.
- 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 propia, y compartida con los demás. Esta suposición reduce no solo el rendimiento creativo, sino el derecho de ser uno mismo.

Si obtiene puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en *Pasivo* es positivo. Dado que las puntuaciones altas en *Pasivo* están correlacionadas con puntuaciones bajas por toda la mitad **Creativa** del círculo, obtener puntuaciones bajas significa que su plena autoexpresión creativa y de liderazgo probablemente no estén siendo limitados por la necesidad de someterse a poderes externos a usted. Esto sugiere que su sentido del Ser proviene de dentro y no de ajustarse al modelo que los demás esperan de usted, lo que le permite liderar desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted está liderando y creando con fuerza, sino que no usa esta subdimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

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

~David Spach

Escala Reactiva-Creativa

La **Escala Reactiva-Creativa** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones **Creativas** y **Reactivas**. La puntuación en percentil le dice cómo se compara con otros directivos 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 está saliendo de una tendencia creativa o reactiva. También sugiere el grado en que el concepto de sí mismo y su motivación interna llegan desde dentro o están determinadas por expectativas, reglas o condiciones externas.

Si obtiene una puntuación alta

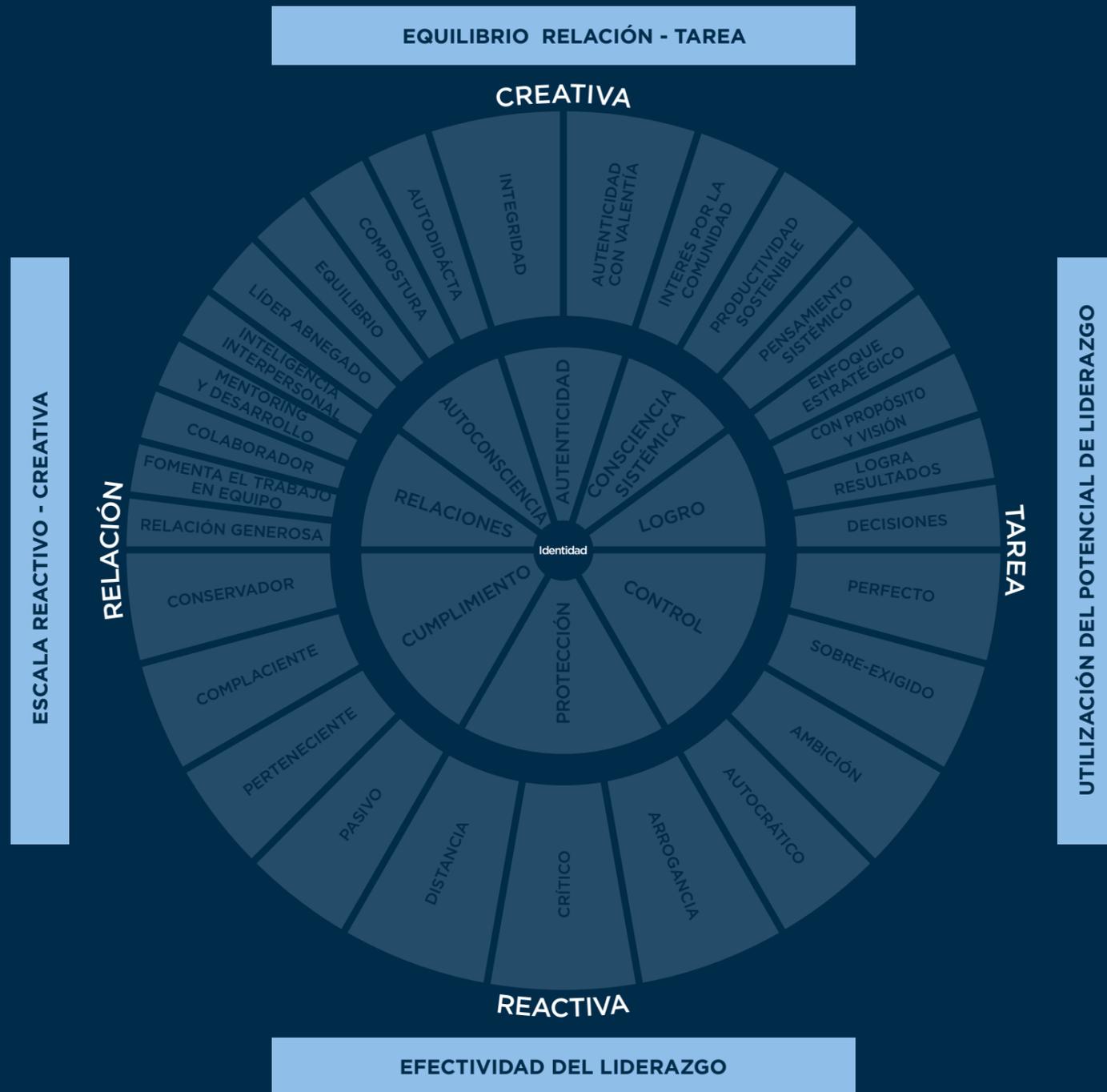
Una puntuación alta sugiere que usted vive, se relaciona, trabaja y aprende fundamentalmente desde una tendencia creativa. Esto significa que su enfoque está en crear -hacer y ser- lo que usted más quiere. Su enfoque está puesto sobre una visión de los resultados que le importan. Su motivación es aquella de sentirse atraído por la acción que viene de una curiosidad, deseo, compromiso e incluso amor 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 exitosas 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 una buena salud.

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

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas en la **Escala Reactiva-Creativa** no significa que usted es una persona sin éxito, sino que opera de maneras distintas que resultan en un mejor rendimiento y en un mayor cumplimiento. Una puntuación baja sugiere que usted vive, se relaciona, trabaja o aprende más en reacción a lo que usted no quiere, que trayendo al Ser lo que sí. Usted juega para no perder -evita quedarse corto, fallar o desacreditarse-. Usted se aleja de lo que está tratando de evitar, y su enfoque fundamental es reducir las amenazas o eliminar los problemas. Tiende a seguir la visión de otra persona o estar a la altura de las expectativas de esta, en lugar 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 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. Obtener 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** son bajas. Esto sugiere 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, su liderazgo ofrece una combinación única de alto rendimiento y elevado desarrollo de las personas, lo cual es poco común. Contribuye a la forma más efectiva de liderazgo.

Si obtiene una puntuación baja

Obtener puntuaciones bajas sugiere que la tarea y la relación no están en equilibrio, es decir, que una está más alta que la otra. Cuanto mayor sea el desequilibrio en sus puntuaciones, menor será su puntuación para el **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 es el caso, puede actuar como si las relaciones de calidad solo fueran “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 negocio, 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, obtener puntuaciones altas en el campo de **Logro** y bajas en el campo de **Relaciones** sugiere que desarrollar la capacidad para promover el trabajo en equipo y sacar lo mejor de aquellos que lo rodean pueden mejorar su liderazgo. Observe las fortalezas en el campo de **Relaciones**. ¿Cuáles de estas necesita desarrollar? Vea la sección de suposiciones internas. ¿Existe alguna 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: puede estar comprometiendo el rendimiento por mantener la armonía. Puede necesitar concentrarse más en alcanzar objetivos o confrontar los asuntos de una manera más directa. Observe las fortalezas listadas en el campo de **Logro**. ¿Cuáles de estas 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 que 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. Revise todas las puntuaciones altas y bajas para contestar a la pregunta: “En conclusión, ¿cómo lo estoy haciendo?”.

Si obtiene una puntuación alta

Obtener puntuaciones altas aquí significa que cuando todas las dimensiones son tomadas en conjunto, las fortalezas tendrán más peso que las debilidades. Usted no puede obtener una puntuación alta 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 efectiva y de forma que promueve alto cumplimiento y sostenibilidad. ¡Felicidades!

Si obtiene una puntuación baja

Obtener 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**, 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 la hora de manifestar plenamente su potencial. Esto significa que su grandeza yace esperando dentro de usted – está ahí, solo que no plenamente disponible.

Por supuesto, las puntuaciones bajas aquí pueden significar muchas cosas. Podría ser tan simple y difícil como estar en un empleo o una carrera en los que 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, al igual que de no culparse a sí mismo por las limitaciones que existen en su entorno. La obtención de puntuaciones bajas sugiere que usted tiene algunas verdades difíciles que enfrentar. Alégrese de saber que todas las grandes personas han tenido que enfrentarse a sí mismas de manera similar. La verdad lo hará libre, aunque primero tiene trabajo que hacer.

Efectividad del Liderazgo

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

Efectividad del Liderazgo (como es vista por los demás) ha mostrado estar correlacionada de manera importante con resultados de negocio 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 del 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 satisfecho con la calidad de liderazgo que proporciona.
- Es el tipo de líder al que otros deberían aspirar a ser.
- Es un ejemplo del líder ideal.
- Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.
- En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.

Si obtiene una puntuación alta

Su puntuación en **Efectividad del 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), su puntuación de efectividad debería ser alta.

Si obtiene una puntuación baja

Si su puntuación de **Efectividad del Liderazgo** es baja, observe primero la mitad inferior del círculo para entender cuál puede ser la causa. 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](#)

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:

LEADERSHIP
CIRCLE®

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? ¿Y 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), [haga clic aquí](#)

Para mayor claridad, intente 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 <i>(impacto en los resultados del negocio, en mi propio liderazgo, en mi vida personal, etc.)</i>
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.):

Lecturas sugeridas

[Haga clic 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

