

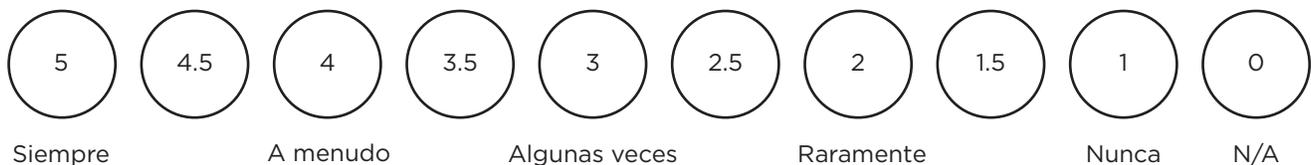
# PREGUNTAS FRECUENTES LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™ LCP MANAGER EDITION™

*Revisado en marzo de 2023*

## ¿QUÉ SIGNIFICA QUE EL LEADERSHIP CIRCLE PROFILE (LCP) Y EL MANAGER EDITION (LCP-ME) SON EVALUACIONES REFERENCIADAS A LA NORMA BASE?

El uso de una evaluación referenciada a la norma base nos permite comparar el desarrollo del desempeño y la efectividad de un líder con el de otros líderes globales (la norma base). Esto nos permite distinguir entre los líderes altamente creativos y los altamente reactivos.

## ¿CUÁL ES LA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL LEADERSHIP CIRCLE PROFILE (LCP) Y DEL MANAGER EDITION (LCP-ME)?



La escala comprende nueve opciones de respuesta posibles y puede considerarse una escala de nueve grados, lo que proporciona una buena variabilidad. A cada grado se le da un valor de medio punto, por lo que las puntuaciones brutas van de 1,00 a 5,00. Debido al tamaño de la escala, redondeamos las puntuaciones a la centésima más cercana cuando hacemos la media, lo que nos proporciona una indicación válida de la puntuación bruta del líder. Ten en cuenta que no incluimos las respuestas nulas en el cálculo de las puntuaciones brutas medias.

## ¿POR QUÉ LA PUNTUACIÓN REAL ES MENOS RELEVANTE QUE LA PUNTUACIÓN PERCENTIL?

La puntuación bruta no es tan relevante como el percentil, ya que la puntuación bruta no nos indica el nivel de desempeño efectivo de un determinado líder en una determinada dimensión en comparación con la norma base global. Las puntuaciones brutas simplemente proporcionan una indicación de las valoraciones medias obtenidas. Los percentiles nos ayudan a responder a las preguntas: “¿Qué significan realmente esas puntuaciones? ¿Esas puntuaciones indican un desempeño medio, un desempeño superior a la media o un desempeño inferior a la media?” No sabemos la respuesta a estas preguntas si no comparamos las puntuaciones de un líder con las de los demás líderes de nuestra norma base global. Algunos pueden suponer que, dado que utilizamos puntuaciones brutas que varían entre 1,00 y 5,00, el líder típico obtendría una puntuación de 3,00, los líderes más creativos obtendrían una puntuación superior a 4,00 y los menos creativos una puntuación inferior a 2,00, y viceversa para los reactivos. Sin embargo, al observar las puntuaciones de los líderes globales para las dimensiones Creativas, encontramos que el desempeño medio está sesgado positivamente (la media es superior a 3,00) y las dimensiones Reactivas están sesgadas negativamente (la media es inferior a 3,00).

Los percentiles tienen en cuenta este hecho y muestran en qué punto se encuentra el desempeño de un líder concreto con respecto a la norma base global. Por ejemplo, un percentil 50 sugiere que la puntuación del líder es media, típica de los líderes globales, aunque su puntuación bruta sea de 3,96. Un percentil 67 o superior significa que el líder está desempeñando su trabajo por encima de la media, y un percentil 32 o inferior significa que el líder está desempeñando su trabajo por debajo de la media.

Además, las distintas dimensiones de la evaluación miden de forma muy diferente. La puntuación media de la norma base en una dimensión puede ser de 2,18, mientras que otra dimensión puede tener una puntuación media de 4,03. Por lo tanto, para comparar el desempeño relativo entre las dimensiones necesarias para identificar el mejor punto de partida para el trabajo de desarrollo, es necesario equiparar estadísticamente las dimensiones. Los percentiles (calculados a partir de las puntuaciones estándar) hacen que las dimensiones sean comparables, de modo que un líder pueda conocer los puntos fuertes y los puntos de mejora específicos.

### ¿CÓMO SE CALCULAN LOS PERCENTILES?

Las puntuaciones brutas se transforman primero en puntuaciones *t*, o puntuaciones estándar\*, que miden los resultados en términos de cómo se comporta la norma base global. Ten en cuenta que la autoevaluación y cada categoría de evaluadores (por ejemplo, jefe, pares, colaboradores, etc.) tiene su propia norma base. La puntuación *t* cuenta la distancia que hay entre una puntuación bruta y la media, o el promedio, del desempeño del líder. La distancia se calcula en función de la desviación estándar del desempeño de la norma base global, es decir, la variabilidad de las puntuaciones de esa dimensión y de ese grupo de evaluadores específico. Las puntuaciones *t* oscilan predominantemente entre 20 y 80, y 50 representa la media de esa dimensión. Cada puntuación *t* se convierte en un percentil basado en la distribución normal de las puntuaciones. De nuevo, una puntuación *t* de 50 se convertiría en un 50%, lo que significa que la mitad del grupo de la norma global puntúa por debajo del desempeño del líder. También significa que la mitad puntúa por encima.

### ¿QUIÉNES COMPONEN LA NORMA BASE GLOBAL?

La norma base global de referencia está formada por miles de líderes seleccionados a partir de la base de datos más amplia de Leadership Circle para que la distribución de los líderes refleje la población mundial de líderes. La proporción de líderes dentro del grupo de la norma base global refleja muy de cerca la concentración de líderes dentro de varios países e industrias y es similar en la distribución entre géneros en posiciones de liderazgo alrededor del mundo.

Para determinar los criterios de selección de la norma base global, se analizaron 15 bases de datos sobre liderazgo (por ejemplo, Dun & Bradstreet Hoovers, World Bank Global Database, Bureau of Labor Statistics, Forbes Global 2000 List) y 23 estudios de investigación global sobre liderazgo (por ejemplo, World Economic Forum -Employment Trends, Workplace Trends - the Global Workforce Leadership Survey, Institute of Management Accountants Global Survey, Deloitte Global Human Capital Trends, Borderless - 2016 Survey on Leadership Development).

Algunos de los factores que consideramos fueron:

- Tamaño de la población activa del país
- Concentración de sectores específicos por país
- PIB del país
- Porcentaje de mano de obra masculina y femenina
- Porcentaje de líderes por nivel de liderazgo (por ejemplo, C-suite, gerentes, etc.)

A continuación, extrajimos de nuestra gran base de datos de LC líderes con características similares a las que descubrimos en nuestra investigación, de manera que la norma base se ajustara lo más posible a la distribución de estas características entre los líderes mundiales. Los líderes se seleccionaron mediante una selección aleatoria estratificada. Es decir, primero estratificamos (clasificamos) la base de datos en función de las características deseadas y, a continuación, extrajimos al azar líderes de cada categoría hasta que la proporción de todos los líderes de la base de datos dentro de esa categoría coincidiera con la proporción de la distribución global obtenida de nuestra investigación.

### **¿EL MANAGER EDITION (ME) TIENE SU PROPIA NORMA BASE O UTILIZA LA NORMA BASE DEL LCP?**

El liderazgo puede ser muy diferente según los niveles de mando y comparar a un manager con un alto ejecutivo no es una comparación de igual a igual. El Manager Edition tiene su propia base de datos, separada y distinta de la base de datos del LCP. Estas dos bases de datos se mantienen por separado, ya que los líderes que completan las dos evaluaciones se encuentran a menudo en diferentes niveles de liderazgo y las dos evaluaciones no comprenden exactamente las mismas dimensiones. Por lo tanto, cuando seleccionamos los grupos de la norma base global actualizados, extrajimos grupos de norma base separados de cada base de datos. En la base de datos LCP se tomaron datos de directivos de nivel medio hasta los de nivel superior, y en la base de datos ME se tomaron datos de directivos de nivel inferior. Como resultado, la estandarización de las puntuaciones, y los percentiles resultantes, son diferentes para las dos evaluaciones.

### **¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZARÁ LEADERSHIP CIRCLE ESTA INVESTIGACIÓN PARA ACTUALIZAR SUS NORMAS?**

Es importante revisar la investigación cada cinco a diez años para asegurarse de que la norma base sigue siendo globalmente relevante. El alcance de cambio de las normas dependerá de las nuevas investigaciones y de la evolución del liderazgo.

### **¿CÓMO SÉ QUE LOS RESULTADOS SON ESTADÍSTICAMENTE VÁLIDOS?**

A medida que la base de datos de LC ha crecido y se ha convertido en internacional, hemos establecido realmente el estándar para el liderazgo global. Las propiedades psicométricas del LCP han sido comprobadas a través de numerosos estudios, realizados tanto internamente como por organizaciones externas con experiencia en el ámbito de la medición.

La evaluación ha demostrado continuamente que es válida y fiable. Los resultados de estos análisis se explican a todos los practitioners que están certificados para utilizar el LCP y el LCP-ME. Esta investigación también está disponible on-line para clientes en documentos de investigación técnica.

### **¿QUÉ ES UNA PUNTUACIÓN MEDIA?**

Las puntuaciones se muestran en percentiles, que indican cuántas personas puntúan por encima y por debajo de ese líder. La media es del 50%, lo que significa que el 50% de todos los que forman parte del grupo de la norma base global puntúan por encima del líder y el 50% por debajo. La mayoría de la gente piensa que la media es mala. Si preguntáis a los directivos de un grupo cualquiera: “¿Cuántos de vosotros esperáis obtener una puntuación media?”, nadie alzaría la mano. La mayoría espera estar por encima de la media. Sin embargo, si un grupo concreto de directivos es representativo de la norma base del grupo, la mitad puntuarán por debajo de la media y la otra mitad por encima en cualquier dimensión.

### **¿QUÉ ES LA PUNTUACIÓN COMPASIVA?**

Cuando los líderes puntúan hacia el extremo inferior en las dimensiones Creativas, el informe que se genera puede parecer duro y provocar reacciones adversas. Por ejemplo, una clasificación percentil del 1% en Relación significa que el 99% de los líderes puntúan más alto que ese líder, y en consecuencia no habrá ningún sombreado visible en esa dimensión Creativa en el gráfico. Para evitar un desaliento innecesario, hemos puesto un límite mínimo a los percentiles creativos del 5%. Este es el percentil más bajo que un líder verá en su gráfico, incluso si sus puntuaciones reales resultan en un percentil más bajo. Los que se encuentran en el quinto percentil inferior están muy por debajo de la media y no hay ninguna diferencia estadísticamente significativa entre el primer percentil y el quinto. Sin embargo, con la puntuación compasiva, el líder recibirá un informe gráfico con al menos algún sombreado en el Creativo, lo que le permitirá tener esperanza y ánimo para desarrollar su efectividad en esa categoría concreta. Los percentiles reactivos no se ajustan. La Puntuación Compasiva se utiliza de forma consistente en todos los informes.

### **¿CÓMO SON RELEVANTES LOS DATOS BRUTOS?**

Los datos brutos pueden ser útiles cuando alguien no entiende o no quiere aceptar sus puntuaciones percentiles. También puede ser útil a veces señalar la diferencia en las puntuaciones brutas, los máximos y los mínimos. Hay que tener cuidado al hacerlo, ya que las medias de las puntuaciones brutas pueden ser muy diferentes de una dimensión a otra. Sin embargo, en la mitad creativa del perfil, si un líder se ha calificado a sí mismo con un 3,2 en una escala y un 4,5 en otra, puede ser útil preguntarle qué distinción estaba haciendo cuando rellenó el perfil. Este tipo de preguntas suele abrir una buena conversación sobre sus resultados cuando alguien no quiere aceptar sus puntuaciones percentiles. Utilizar los datos brutos de esta manera también puede ayudar a un líder a entender cómo se relacionan las puntuaciones brutas con las puntuaciones percentiles.

Ten en cuenta que la puntuación bruta media en las dimensiones Creativas es de 3,91 (3,89 para LCP-ME) y la puntuación media en las dimensiones Reactivas es de 2,21 (2.11 para el LCP-ME). Por eso no es posible comparar las puntuaciones brutas de las dimensiones Reactivas y Creativas y obtener una interpretación precisa. La comparación de las clasificaciones percentiles permite interpretar mejor los resultados.

### **¿CÓMO INTERPRETAR PERCENTILES MODERADOS EN LA DIMENSIÓN INTEGRIDAD?**

Cuanto más positiva es la percepción de una pregunta, más personas tienden a calificarla con una puntuación alta. Integridad, en particular, es propensa a ello, lo que la convierte en la puntuación media más alta de nuestra norma base. La puntuación media de Integridad para los evaluadores es de 4,24 (4,08 para LCP-ME), porque la Integridad es muy valorada. Esto significa que para alcanzar un percentil alto en esta dimensión, un líder necesitará una puntuación bruta más alta que en las otras dimensiones. En consecuencia, más que otras dimensiones, es importante interpretar el percentil de Integridad de la manera más amplia posible. Es importante hacer saber al líder que se trata de una escala muy sensible y que, si sus puntuaciones están en los percentiles más bajos, puede sugerir algún desajuste entre su forma de actuar y de hablar.

### **¿POR QUÉ DIFERENTES CATEGORÍAS DE EVALUADORES TIENEN DIFERENTES PERCENTILES PARA LA MISMA PUNTUACIÓN BRUTA??**

Cada categoría tiene su propia norma base. Las calificaciones de la categoría Pares se comparan con las calificaciones de los líderes en el grupo de Pares, mientras que las calificaciones de los Colaboradores se comparan con las calificaciones de los Colaboradores, etc. Los Pares evalúan de forma suficientemente distinta a los Colaboradores como para que la puntuación sea esencial. Es posible tener una puntuación bruta de 3,96 tanto de los Pares como de los Colaboradores en una dimensión particular y recibir percentiles diferentes. Esta puntuación puede reflejar un mayor desempeño en comparación con la forma en que los Pares suelen calificar a los líderes globales, mientras que, al mismo tiempo, esta puntuación puede reflejar un menor desempeño en comparación con la forma en que los Colaboradores suelen calificar a los líderes globales. Las diferencias en los percentiles son importantes y pueden utilizarse para ayudar al líder a determinar si se está mostrando de forma diferente con las distintas categorías de la organización.

### **¿POR QUÉ NO COINCIDEN EL PROMEDIO DE MIS PERCENTILES POR CATEGORÍA CON EL PERCENTIL DEL TOTAL DE EVALUADORES?**

Dado que los percentiles son puntos en una distribución, y no números, no se puede calcular el promedio. Sin embargo, se puede hacer la media de las puntuaciones brutas de cada categoría. Esta media se muestra como la puntuación bruta de la categoría del evaluador. Esta puntuación bruta se compara con la puntuación de la categoría del evaluador, dentro del grupo de norma base global, y la puntuación resultante se convierte en un percentil. Básicamente, los percentiles del evaluador reflejan cómo los evaluadores de este líder, independientemente de la categoría, califican al líder en comparación con cómo los califican todos los líderes de la norma base global.

Proporciona la medida más completa del desempeño general actual del líder en una dimensión determinada.

### ¿CÓMO SE CALCULAN LAS PUNTUACIONES PERCENTILES DE LAS DIMENSIONES AGREGADAS DEL CÍRCULO INTERNO?

Se calcula la media de las puntuaciones brutas de cada pregunta de cada dimensión que contribuye a una dimensión agregada específica. Esta media se compara con las puntuaciones de la Dimensión Agregada de la norma base global y se calcula una puntuación *t* que se convierte en un percentil. Ten en cuenta que es posible tener un percentil en la dimensión agregada más alto (o más bajo) que cualquiera de los percentiles de las dimensiones individuales que lo componen, porque el percentil se calcula de forma exclusiva basándose en las puntuaciones agregadas de toda la norma base y no en el promedio de los percentiles.

El gráfico muestra las puntuaciones en percentil de la Autoevaluación y la puntuación agregada de todos los evaluadores. En la sección numérica del informe se muestran los datos en percentil de la autoevaluación, los agregados de todos los evaluadores y el detalle por categoría.

### ¿CÓMO SE CALCULAN LAS PUNTUACIONES DE LAS ESCALAS DE RESUMEN (BARRAS GRÁFICAS)?

**Escala Reactiva-Creativa:** Tomamos la puntuación bruta media del Creativo y le restamos la puntuación bruta media del Reactivo y luego añadimos una constante de cinco para asegurarnos de que todos los resultados son positivos. Así, la puntuación de un líder en esta medida oscila entre 1,00 y 9,00. A continuación, el resultado se normaliza (se transforma en una puntuación *t*) comparándolo con las puntuaciones de la norma base global. Por último, la puntuación *t* se convierte en un percentil.

**Equilibrio Relación-Tarea:** Analizamos el resultado estándar (puntuaciones *t*) de las Dimensiones Agregadas de Relación y Logro (las dimensiones del círculo interno). La puntuación *t* más baja de estas dos Dimensiones Agregadas se divide por la puntuación *t* más alta, creando así un ratio que oscila entre 0,01 y 1,00. Este ratio se compara con los ratios calculados para la norma base global y la puntuación *t* resultante se convierte en un percentil.

**Utilización del Potencial de Liderazgo:** Se multiplican la puntuación de la Escala Reactivo-Creativo por el ratio de la escala Equilibrio Relación-Tarea. El resultado se normaliza comparándolo con la norma base global y luego la puntuación *t* se convierte en un percentil.

**Escala de Efectividad de Liderazgo:** Esta escala es una medida independiente que no se calcula a partir de ninguna de las dimensiones del LCP. Representa un resumen en percentil de las puntuaciones a las cinco preguntas sobre la Efectividad de Liderazgo incorporadas en el LCP o el Manager Edition.

Las preguntas sobre la Efectividad de Liderazgo son:

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

Se calcula una media con las puntuaciones obtenidas a esas cinco preguntas. La media se normaliza comparando la media de la puntuación bruta con la media de la misma escala en la norma base global. La puntuación  $t$  se convierte entonces en un percentil.

### **¿CÓMO ACOSTUMBRAN A SER LAS PUNTUACIONES CUANDO REPETIMOS LA EVALUACIÓN (RETAKE)?**

Habitualmente, se repite la evaluación del LCP un año después del 360° original. Cuando repetimos, se suele mostrar una mejora en las puntuaciones, que es lo que queremos ver. Algunos líderes han mostrado mejoras significativas de un LCP a otro - llegando incluso a mostrar entre 5 y 15 puntos de percentil de mejora o más.

Por supuesto, algunos líderes pueden ver puntuaciones más bajas en lo Creativo y más altas en lo Reactivo en un Retake. Es posible que hayan retrocedido, que hayan ampliado enormemente sus responsabilidades desde la última evaluación, o simplemente que haya diferentes evaluadores que vean al líder de manera distinta. Cuando los Retake muestran un progreso limitado, o un perfil más reactivo, representan una toma de conciencia para el líder y entonces el desarrollo comienza en serio. Recomendamos sin duda los Retake para los líderes que quieren profundizar de verdad en su desarrollo.

Cuando se pide un informe de Retake del LCP para un líder que tiene informes anteriores de LCP, el sistema generará automáticamente el informe anterior (utilizando la misma dirección de correo electrónico) para descargarlo con el informe más reciente. Esto permitirá una comparación más directa entre los informes. Tenen cuenta que debes marcar "Retake" en el Project Center para que se descargue el informe anterior.

*\*Una Puntuación Estándar es el número de desviaciones estándar en el que el valor de una puntuación bruta está por encima o por debajo del valor medio de lo observado para el grupo de la norma base. En el caso de las puntuaciones  $t$ , el rango es de 0 a 100, siendo la puntuación estándar media de 50.*