

# Pasos a seguir en el debrief del LCP

## 0 – Antes del debrief

### **OPCIÓN: INVITE AL CLIENTE A REVISAR ALGUNAS PARTES DEL REPORTE PARA PREPARAR LA SESIÓN.**

*(Secciones: Leadership Circle Profile, comentarios escritos, gráfico de los resultados)*

El reporte permite al líder reflexionar y prepararse para su debrief.

El propósito de enviar el reporte con antelación (si así lo decide) es dar tiempo al líder para prepararse, orientarse y disponer de tiempo suficiente antes de iniciar su sesión. Muchos de nosotros somos personas reflexivas y tener este tiempo previo respeta el deseo de nuestro cliente de revisar el modelo, leer sus comentarios e incluso consultar sus resultados para aprovechar al máximo su sesión con un coach.

Si decide no enviar el reporte con antelación, puede entregarlo en la propia sesión.

**Nota:** Le recomendamos revisar los resultados y los comentarios antes de enviar el reporte al líder. Si hay algunos comentarios que le preocupan, puede esperar hasta la sesión para compartir el reporte.

#### **Preparar:**

Envíe a su cliente los resultados a través del enlace antes de su debrief. Confirme que su cliente ha recibido su reporte LCP interactivo, y ofrézcale algunas pistas, tales como:

"Para prepararse para su sesión, sería buena idea que repasara un par de secciones antes de que nos reunamos, siempre y cuando tenga tiempo".

1. Leadership Circle Profile: La explicación del modelo, incluidos los videos.
2. Comentarios escritos: Los comentarios de sus evaluadores. Puede ser relevante dedicar tiempo a reflexionar sobre cómo estos comentarios influyen en su desarrollo.
3. Gráfico de los resultados: Repase brevemente sus resultados. No pasa nada si no lo entiende todo en este momento.

Revisaremos juntos el resto del reporte cuando nos reunamos. Estoy deseando que llegue la sesión y podamos trabajar juntos".

Como coach, también puede prepararse para la sesión revisando el reporte. Puede valorar centrarse en:

- Los comentarios. ¿Qué ha llamado su atención?
  - Puntos fuertes: Mitad creativa, cualquier dimensión por encima del 80%, 67% y 50% (Emergente).
  - Puntos fuertes: Mitad reactiva, cualquier dimensión inferior o igual al 33%.
  - Resumen de cuatro reportes. ¿Cómo explicaría cada uno de ellos?
  - Brechas: Entre la puntuación propia y la media de los evaluados de un 25% o más.
- ¿Dónde es más alta la autoevaluación y dónde es más baja?
- Brechas: Entre uno mismo y cualquiera de los grupos de evaluadores de un 25% o más.
  - Brechas: ¿Son estas brechas más comunes en algún grupo de evaluadores?
  - Considere una tensión reactiva/creativa que podría constituir una oportunidad para explorar.

## 1 – Establecer una relación

### **ESTABLEZCA UNA CONEXIÓN Y UNA RELACIÓN, Y ASEGURE LA CONFIDENCIALIDAD.**

Establecer una relación con su cliente ayudará a que se sienta más cómodo y se abra para hablar de sus pensamientos y sentimientos. Cuanto más sólida sea su relación, más en profundidad podrán explorar juntos su historia y su reporte.

Es buena idea que le hable un poco de usted, sobre su vida personal y su trabajo, esto genera seguridad y confianza. Usted le pedirá que hable mucho de sí mismo. Esto solo le llevará 2 minutos.

Asegure que esta sesión, como en cualquier otra sesión de coaching, es confidencial y no se compartirá con nadie.

## 2 – Agenda

### **EXPLIQUE EL DESARROLLO DE LA SESIÓN.**

*Si usted, como coach, es nuevo en hacer devoluciones del LCP, le puede ser útil utilizar estas frases hasta que se encuentre más cómodo con todo el proceso. Muy pronto encontrará, de forma natural, su propio estilo y sus propias palabras.*

Explique el desarrollo de la sesión para que se sientan cómodos con lo que se va a tratar en los próximos 90 minutos:

"La sesión comienza con un poco de contexto y antecedentes, de manera que yo pueda entender un poco su entorno actual y cómo el LCP le puede resultar útil. A continuación, exploraremos un poco su trayectoria de liderazgo y sus opciones de desarrollo general a partir de 3 marcos temporales. Esto nos ayudará a identificar cómo influyen los acontecimientos en su reporte, si es que lo hacen. Luego pasaremos a su reporte, comenzando por algunas explicaciones, sus comentarios y gráficos, y el resto del reporte. Haré una pausa para cualquier pregunta o área en la que desee centrarse, así que será usted el que dirija la sesión. A lo largo de la sesión, trataremos sus preguntas, enfoques e impacto.

**Recordatorio:** A veces, una sesión puede ser muy intensa y, quizás, un poco abrumadora. Le pido que, si siente que necesita un descanso o algo de tiempo para pensar y reflexionar, me lo indique en cualquier momento.

### PROCESO DEL DEBRIEF

#### ÍNDICE DEL LCP INTERACTIVO

**Contexto**– Su puesto actual, el desafío que está experimentando en este momento, y cómo escogió a sus evaluadores.

**Recorrido de liderazgo** – Creación de significado – Preguntas y lecciones aprendidas – Funciones y experiencias pasadas.

**Explicación del modelo LCP** – Descripción general de la estructura del círculo con el video.

**Leadership Circle Profile** – Descripción del perfil.

**6a: Comentarios** – Reflexión sobre los comentarios.

**6b: La explicación continúa con el gráfico y el reporte del cliente:** explore el gráfico de los resultados del círculo interior y, a continuación, los del círculo exterior del gráfico. Guíe al cliente sobre sus escalas.

**Comentarios escritos** – Comentarios escritos de los evaluadores.

**Gráfico de los resultados** – Resultados propios y de los evaluadores en el gráfico LCP.

**Reporte** – Escalas de resumen de su liderazgo.

**Exploración conjunta** – Esta sección es un baile al unísono sobre lo que más le importa a su cliente. Puede quedarse analizando el gráfico durante toda la sesión o navegar por las áreas del reporte que pueden aportar una mayor comprensión, concienciación y claridad.

**Datos y gráficos por categoría de evaluador** – Gráficos por evaluador y datos sobre cada dimensión de este reporte, así como los elementos asociados a cada dimensión.

**Clasificación** – Los resultados se ordenan de mayor a menor.

**Profundizar la concienciación** – Comprender e identificar lo que es importante para su cliente y lo que desea que sea su objetivo principal.

### 3 – Contexto

#### **PIDA UNA VISIÓN GENERAL DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA DEL CLIENTE PARA EL PERFIL LCP.**

*Si usted, como coach, es nuevo en impartir devoluciones del LCP, le puede ser útil utilizar estas frases hasta que se encuentre más cómodo con todo el proceso. Muy pronto encontrará, de forma natural, su propio estilo y sus propias palabras.*

Para lograr que esta sesión sea más eficaz, me encantaría tener algo de contexto sobre lo que opina de las herramientas 360 que ha usado con anterioridad y en la actualidad, así como los evaluadores que eligió.

- A título personal, ¿puedo preguntarle qué conocimiento o experiencia previa ha tenido con esta herramienta o con otras similares? Si el cliente ha utilizado una o más con anterioridad, pregúntele: "¿Qué ventajas o impresiones obtuvo de las ocasiones anteriores?"
- Hábleme de cómo se identifica como líder o como persona. ¿Qué me podría resultar interesante saber?
- ¿Cuánto tiempo lleva en este puesto y/o empresa? ¿Cómo es ser un líder aquí? ¿Desafío/objetivo actual?
- Hábleme de su círculo de evaluadores. ¿Cómo/por qué los eligió? Gracias al reporte, sé que había un total de # evaluadores:
  - Jefes
  - Pares
  - Colaboradores directos
  - Otros
- ¿Hay algún otro dato importante que deba saber sobre alguno de sus evaluadores? Si tienen a alguien en la categoría "Otros", compruebe quién es y sobre qué base o fundamento fue seleccionado.

Gracias. Esto ha sido de gran ayuda y nos lleva directamente a hablar de nuestros 3 marcos temporales.

## 4 – Recorrido de liderazgo

### TENGA EN CUENTA:

- ÚLTIMOS AÑOS HASTA LA ACTUALIDAD: MOMENTOS/ACONTECIMIENTOS, PERSONAS, LECCIONES CLAVE.
- DESARROLLO PROFESIONAL: LÍDERES, PERSONAS, EXPERIENCIAS CRUCIALES/DETERMINANTES, LECCIONES.
- AÑOS DE FORMACIÓN: INFLUENCIAS TEMPRANAS, PERSONAS, EVENTOS DECISIVOS, INFLUENCIAS CULTURALES.

Es muy importante que se reflexione sobre el recorrido de liderazgo en el debrief y se conecten patrones y momentos clave que pueden ser críticos. El recorrido de liderazgo es una fotografía instantánea de algunas experiencias fundamentales, acontecimientos y personas significativas que han construido los patrones y hábitos de pensamiento del líder, en tres marcos temporales concretos y diferentes de su vida. No se trata de una "inmersión personal en profundidad", sino más bien de una trama de tres épocas de gran influencia para conocer patrones e influencias.

Algún lenguaje que puede usar:

Al entrar en su recorrido de liderazgo, los momentos clave me ayudarán a entender un poco lo que es importante para usted y su liderazgo. En esta parte, le preguntaré sobre tres momentos diferentes de su vida, más concretamente sobre lo que puede haber sido un acontecimiento o una circunstancia crucial o determinante. Puede que no haya pensado mucho en esto durante un tiempo, así que es bueno que dediquemos algo de tiempo y reflexión a destacar algunas cosas importantes.

Una manera de pensar en su recorrido de liderazgo es haciendo un símil con su ropa y su armario. A medida que construimos un armario, puede que primero nos fijemos en lo que nuestros padres o tutores eligieron para nosotros; luego puede que añadamos un estilo que no sea en absoluto el de ellos y, al poco tiempo, nuestro armario será simplemente las cosas que llevamos, como la blusa/camisa que hemos elegido hoy. Ha elegido lo que iba a ponerse hoy del fondo de su armario. El liderazgo no es diferente. Elige su estilo de liderazgo del fondo de un armario de experiencias.

El lenguaje que se utiliza podría ser:

"Me gustaría que tuviera en cuenta tres marcos temporales. Sus últimos años hasta la actualidad, sus años de desarrollo profesional y los años de formación. Para cada marco temporal, le pediré que piense en un momento clave, en un evento o en una persona que haya influido en su liderazgo. No vamos a repasar toda su historia, sino solo dar algunos ejemplos que le vengan ahora a la cabeza. ¿Por dónde le gustaría empezar? Puede optar por empezar por el momento actual o por sus años de formación".

Deje espacio para que cuenten su historia, sus lecciones y creencias, así como los puntos de inflexión. Para cada bloque, puede plantear alguna de las preguntas que figuran a continuación, o puede haber alguien que solo necesite una pista.

### Periodo actual:

- ¿Qué personas, momentos clave o eventos parecen estar influyendo en su forma de pensar, sus valores, sus elecciones y su liderazgo?

- ¿Ha habido alguna situación, circunstancia o persona crucial en los últimos años que haya influido en su visión de liderazgo, sus valores o sus perspectivas?

#### **Desarrollo profesional:**

- Cuando entró por primera vez en el mundo laboral, ¿qué historia, persona o punto de inflexión acabó siendo significativo para quien es usted y cómo se sentía con respecto al liderazgo? ¿Por qué fue importante?

#### **Años de formación:**

- ¿Cómo fue crecer? ¿Qué ejemplo, persona o circunstancias le vienen a la mente que moldearon o influyeron en algunas de sus elecciones sobre lo que era importante?
- Es posible que tenga que darle una pista: Por ejemplo, crecer en una familia militar le puede haber enseñado el valor de la disciplina, o mudarse de país con regularidad le puede haber hecho ser autosuficiente y tener que abandonar a los amigos. Otra posibilidad es que crecer en una familia con distinciones científicas influya en su deseo de ser el más listo, analítico y de no involucrarse emocionalmente.

A medida que la persona reflexiona y explora estas cuestiones, buscamos:

- ¿Qué patrones y evoluciones reactivas observa?
- ¿Qué temas observa que trascienden los marcos temporales?
- ¿Qué perspectiva adopta al compartir sus experiencias?
- ¿Hay algo que evite o de lo que huya?

## *5 – Explicación del modelo LCP*

### **UTILICE LAS PÁGINAS INTERACTIVAS DE DESCRIPCIÓN DEL REPORTE PARA RECORRER LA ESTRUCTURA DEL MODELO LCP.**

#### **(Sección: Descripción del perfil)**

El LCP interactivo ofrece una excelente descripción y explicación del modelo Leadership Circle. Más adelante se le explicará mejor el modelo, al tiempo que se le guía sobre sus propios resultados. En la explicación se incluyen dos videos.

Asegúrese de que su cliente entiende:

- Que el LCP es un modelo y una vía para el liderazgo y el desarrollo. El LCP es una herramienta basada en los puntos fuertes que ha sido validada y que está altamente correlacionada con la efectividad de liderazgo y el desempeño empresarial.
- Puesto que se trata de un modelo basado en los puntos fuertes, es importante recordar que aquí no hay nada que deba pensar que "tiene que arreglar".
- También es importante reconocer que ninguna herramienta de 360 grados puede evaluar o describir todo lo que usted es como líder. Proporciona una fotografía instantánea en el tiempo, dentro del contexto actual, y puede permitir comprender su liderazgo y cómo su liderazgo influye en los demás.

#### **Mitad superior/Mitad inferior: Creativo - Mitad superior / Reactivo - Mitad inferior**

- Las competencias creativas son competencias de liderazgo, muy investigadas y validadas, y altamente correlacionadas con la efectividad del liderazgo y el rendimiento empresarial. Tienden a ser sostenibles en el tiempo, escalables, atractivas, inspiradoras y liberadoras de energía en el sistema.
- Las tendencias reactivas tienden a ser cosas que nos han llevado a donde estamos ahora, que nos han funcionado en el pasado y que podemos adoptar automáticamente por defecto, especialmente cuando se activan. Las tendencias reactivas pueden obtener

resultados a corto plazo, pero normalmente con un coste para uno mismo y para los demás. De esta manera, tienden a poner un límite a lo que podemos desear y a niveles superiores de efectividad.

- 18 Competencias de liderazgo (creativas) en la mitad superior.
- 11 Tendencias de liderazgo (reactivas) en la mitad inferior.

**Lado izquierdo/Lado derecho:** Relación lado izquierdo / Tarea lado derecho

En conjunto, el modelo se completa con estos 4 cuadrantes: Relación creativa / Relación reactiva / Tarea creativa / Tarea reactiva.

**Puntuación/percentil:** Revise la escala de puntuaciones y la definición de percentiles que forma parte de esta sección.

*Vayamos ahora a los comentarios, y luego al gráfico de los resultados.*

## 6 – Comentarios, gráfico y reporte

En esta sección, se muestran sus resultados.

### 6a – Sección de comentarios:

Empiece preguntando al cliente qué observó en sus comentarios, en caso de que se le entregase el reporte por adelantado. O vaya a la sección de comentarios, lean los comentarios juntos y haga una pausa para que pueda reflexionar.

Invítelo a que reflexione sobre:

- ¿Qué es lo que confirman?
- ¿Hay algo que le haya sorprendido?
- ¿Qué percibe cuando lee estos comentarios?

Como coach, usted puede querer:

- Observar cómo los evaluadores perciben los diferentes puntos fuertes/costes.
- Observar a qué perspectiva pueden acceder.
- Observar cómo algunos de los comentarios pueden entrelazarse con el recorrido de liderazgo compartido.

**6b – Gráficos y reporte:** Esta sección combina cierta explicación mientras ve sus propios resultados, con coaching a lo largo de todo el recorrido. Asegúrese de hacer una pausa y dejar espacio para su exploración. Puede pasar la mayor parte del tiempo en el gráfico, sin centrarse en otras áreas del reporte.

El reporte muestra primero el círculo interior y después el círculo completo.

**Círculo interior:** Explique las dimensiones del círculo interior: El círculo interior muestra las dimensiones resumidas: 5 dimensiones en Creativo y 3 dimensiones en Reactivo.

- Identifique: Hay una puntuación propia; es una línea continua. La puntuación del evaluador es el área sombreada.
- Pregunte al líder qué observa en los resultados de su círculo, solo a alto nivel.
- Es posible que desee que describa en términos literales lo que está notando y viendo. («El sombreado verde está en el percentil 55 aquí y en el percentil 34 allá, lo cual es diferente a mi valoración»).

**El círculo completo – o círculo interior y exterior:** Explique que los resultados se muestran ahora en forma de círculo interior y exterior, en el círculo completo.

- El círculo exterior designa cada competencia de liderazgo creativo y cada tendencia reactiva. A medida que vea sus resultados, querrá guiarle a través de las competencias creativas y las tendencias reactivas en el círculo.
- Percentiles y puntuaciones. Ahora, con sus puntuaciones delante, es posible que desee utilizar un ejemplo, ahora que ve sus resultados, para esta descripción (a pesar

de que lo repasó un poco antes en la orientación inicial). Un ejemplo de percentil: Mi hijo tenía una cabeza grande; a mí me parecía perfecto. Su cabeza estaba en el 98%. Eso significaba que solo el 2% de la gente tenía la cabeza más grande que él. Seguía siendo perfecto, pero me ayudó a entender la proporción y a comprar gorras de una talla más grande para él. (Utilice su ejemplo)

Las preguntas podrían ser:

- ¿Qué percibe?
- ¿Qué le llama la atención?
- ¿Sobre qué quiere hacer hincapié?

Las preguntas secundarias podrían ser:

- ¿Qué desea?
- ¿Qué está en riesgo?
- ¿Cuál es el coste/regalo/recompensa por X?
- ¿Cómo puede estar impidiendo que actúe?
- ¿Qué se plantea de una manera nueva?

Áreas para explorar:

- Conexiones reactivas/creativas
- Puntuaciones y brechas
- El coste y los puntos fuertes de las tendencias reactivas
- Reporte resumido de la orientación y resultados
- Gráficos desglosados con puntuaciones de efectividad del liderazgo (EL)

## 7 – Exploración conjunta

En esta fase, cada debrief es único, y no hay una sola forma de actuar. Pero, por lo general, querrá estar presente en aquello que el cliente quiera explorar y comprender.

Piense en lo que podría beneficiarle más. Puede que no llegue a todas las páginas del reporte en la sesión inicial. No sienta la necesidad de ejercer presión; en lugar de ello, permita que en esta primera sesión se revele en profundidad lo que es importante para su cliente. El reporte es solo un reporte, y todas las partes pueden o no ser importantes en una sesión.

**Además del gráfico, explore las secciones de las que más se beneficiará el cliente.**

**Las áreas podrían incluir:**

- Preguntas de evaluación vinculadas con un área que le genera curiosidad.
- Marca de liderazgo (propia/ajena).
- Manual interactivo.
- Gráficos desglosados con escalas de efectividad del liderazgo.
- Tablas de clasificación.

**Utilice:**

- Su perspectiva y confíe en la intuición.
- Preguntas importantes.
- Habilidades de coaching.

Recuerde, usted es un explorador que va de la mano de su cliente, pero no es un experto (Secciones: reporte completo, datos y gráficos por categoría, clasificaciones).

A lo largo de la sesión, siga utilizando las habilidades de investigación, escucha, exploración y puesta en común.

Antes de que finalice la sesión, compruebe cómo se ha sentido el cliente durante el encuentro y si lo ha comprendido todo. Si se trata de un debrief en dos partes, confirme la siguiente fecha.

## 8 – Profundizar la concienciación

### TERMINE CON UNA TAREA PARA CREAR CONSCIENCIA.

#### OPCIÓN 1:

Elija un área que se haya descubierto en la sesión para el ejercicio de concienciación y empiece seleccionando 1 competencia creativa y 1 tendencia reactiva sobre las que sienta curiosidad.

1. Invítelo a observar más de cerca una tendencia reactiva.
  - Conozca en profundidad esta tendencia y obsérvela en acción en el trabajo y en casa, no hace falta cambiarla, solo ser más consciente.
  - ¿Qué suposiciones internas aparecen?
  - Fíjese en lo que ocurre a nivel emocional, fisiológico, mental y narrativo.
  - Conózcala a fondo.
  - Estúdiela como un niño pequeño estudia a las hormigas.
  - Acéptela, no la rechace. Seguramente le ha servido de mucho.
2. Invítelo a explorar un área creativa que desee desarrollar en más detalle (en esta sesión o en la siguiente).
  - Revise las creencias, suposiciones y comportamientos de esta competencia creativa. Revise el manual interactivo.
  - Observe esta competencia en un líder que la aplica en el trabajo. ¿Qué está haciendo? ¿Qué ha llamado su atención?
  - Observe lo que surge cuando explora esta competencia: pensamientos, emociones, miedos, deseos.

A veces, un correo electrónico de seguimiento puede serle útil; puede utilizar la Opción 1 o la Opción 2 como guía.

#### OPCIÓN 2:

"Después de nuestra sesión de hoy, tengo una pista de exploración que me gustaría sugerir antes de nuestra próxima sesión o antes de XYZ.

Obsérvese a sí mismo y a su perfil en acción (nombre un área de exploración). Compruebe si puede identificar situaciones y/o acontecimientos que desencadenen sus tendencias reactivas o que activen sus competencias creativas.

**Trabajo interior:** Tanto en las observaciones creativas como en las reactivas, haga un seguimiento de su cuerpo, sus emociones y lo que dice de sí mismo (si se ha hablado de ello en la sesión, las necesidades y los miedos subyacentes).

**Trabajo exterior:** Tanto para los comportamientos creativos como para los reactivos, ¿cuáles fueron y cuál fue su impacto (en uno mismo/en los demás, en el propósito y la visión, en los resultados empresariales)?

Lleve un registro de todo lo mencionado anteriormente.