



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>  

---

**CERTIFICATION**

EVOLUCIONANDO LA  
PRÁCTICA CONSCIENTE DEL  
LIDERAZGO

LEADERSHIP  
**CIRCLE**<sup>®</sup>



# CONTENIDOS

Base Teórica	4
Etapas de Desarrollo	6
Etapas de Desarrollo en Adultos	7
Dos estructuras mentales: Creativa & Reactiva	12
Escalas de Resumen, Escala de Efectividad de Liderazgo & Correlaciones	18
Percentiles y Puntuaciones Brutas	22
Dinámicas: Vecinos y Opuestos	25
Trabajo en el Mat: Regalos y Costes	28
Suposiciones internas	29
Validez e Investigación	32
Etapas del Debrief	33
Brochure LCP	39
De creativo a integral: Informado por la Unidad	41
El Viaje de Desarrollo	42
Manager Edition	46
Retakes Del Perfil a Lo Largo Del Tiempo Y Perfil de Grupo Agregado	47
Etapas del Debrief de un Retake	48
Collective Leadership Assessment	49



Ejemplo LCP Director Ejecutivo	50
Ejemplo LCP Director Financiero	51
Ejemplo LCP Director de Operaciones	52
Ejemplo LCP VP de Ventas	53
Ejemplo LCP Sue Smith	54
Ejemplo LCP Senior Management Team	55
Ejemplo LCP Linda 2008	56
Ejemplo LCP Linda 2010	57
Ejemplo LCP Mike 2008	58
Ejemplo LCP Mike 2010	59
3 Etapas de desarrollo de los adultos	60
Desarrollo del Reactivo al Creativo	61
Correlación con la escala de Efectividad de Liderazgo	62





# BASE TEÓRICA



## BASE TEÓRICA

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

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

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

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

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

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

**Literatura mística proveniente de muchas tradiciones**

**Literatura sobre liderazgo e Investigación sobre competencias**



## NOTAS



# ETAPAS DE DESARROLLO



## Volatilidad

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

## Incertidumbre

obligados a operar con información incompleta en entornos impredecibles

## Complejidad

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

## Ambigüedad

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

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

Carl Jung

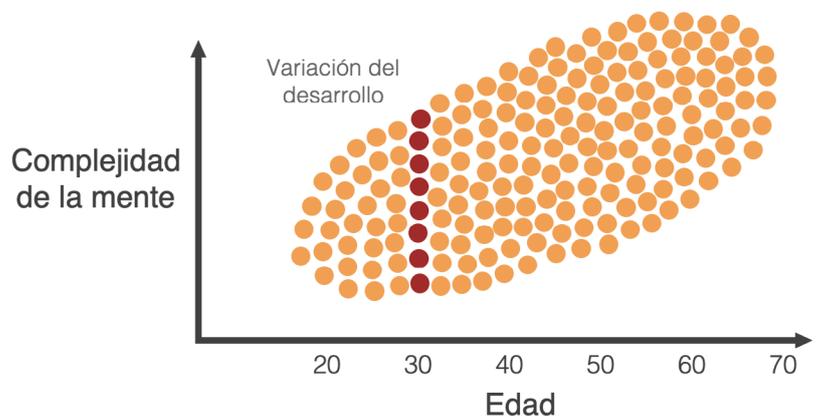
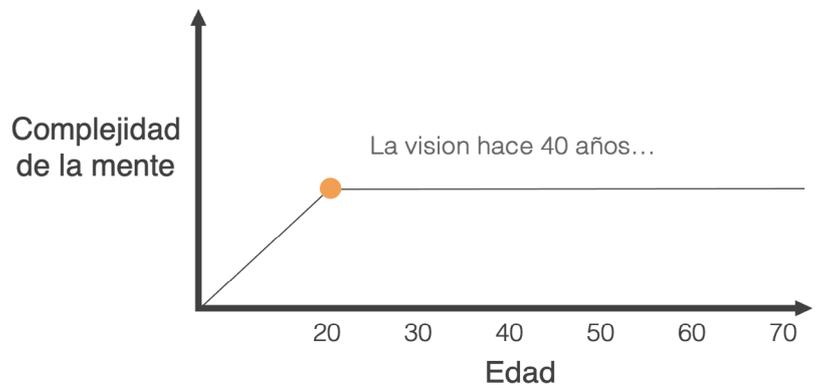
## EDAD Y COMPLEJIDAD DE LA MENTE

### EL DESAJUSTE

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

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

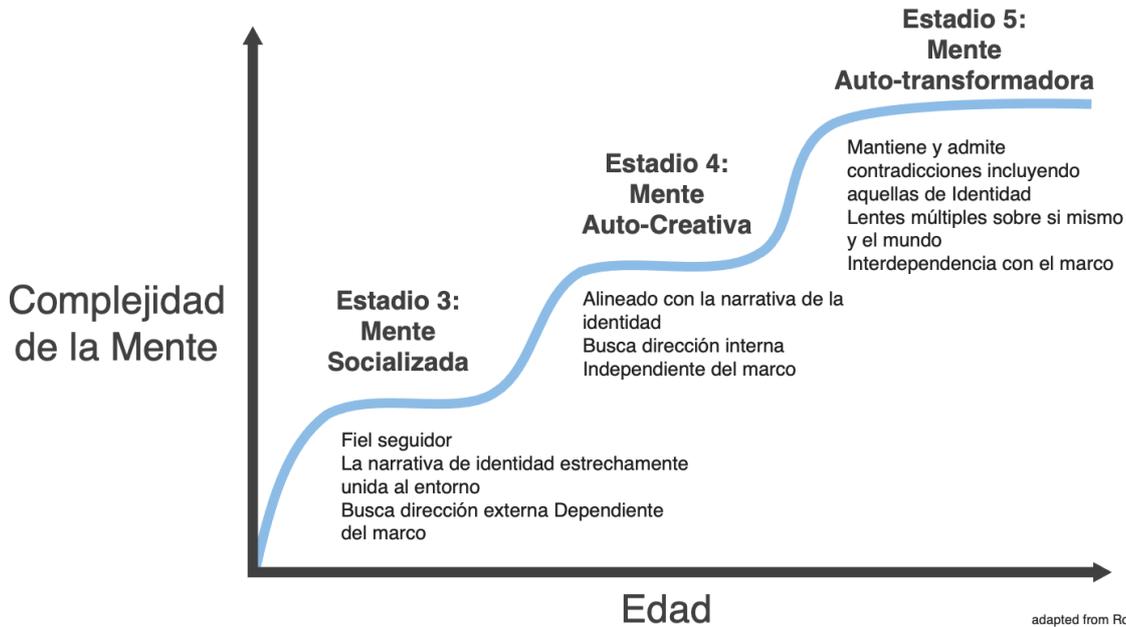
Robert Kegan & Lisa Lahey





# LA TRAYECTORIA DEL DESARROLLO EN ADULTOS

## La Trayectoria del Desarrollo en Adultos - Kegan



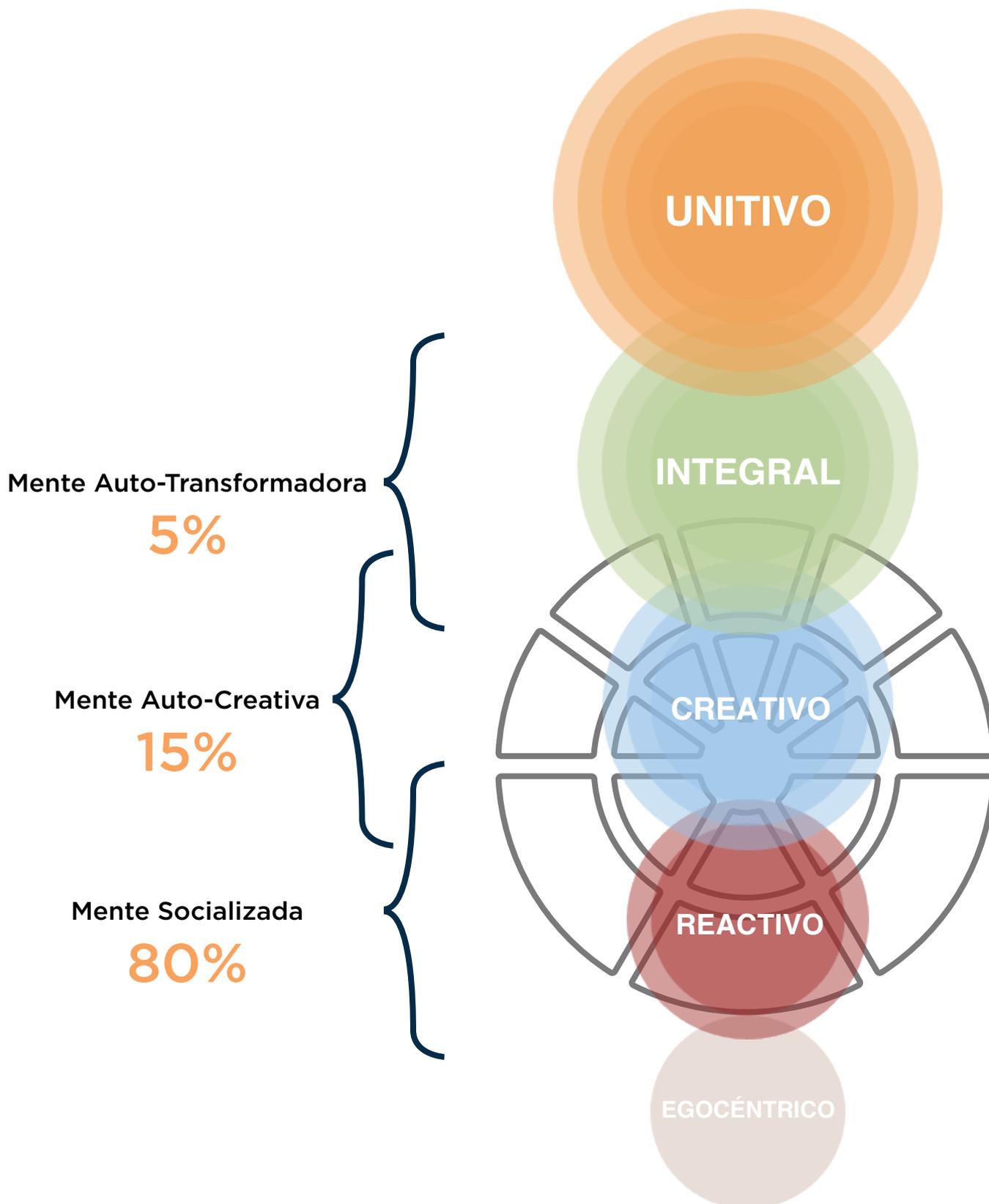
adapted from Robert Kegan & Lisa Lahey – [Immunity to Change](#)

## NOTAS



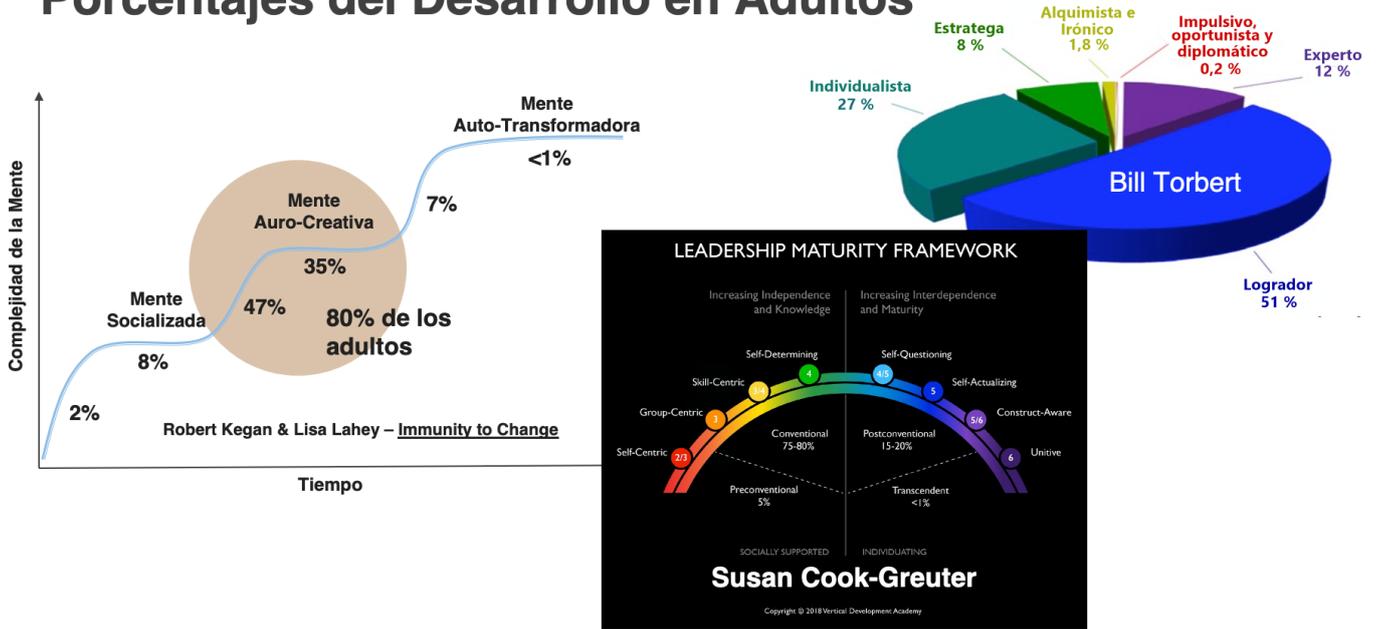
# LIDERAZGO REACTIVO Y CREATIVO

Alineado con Etapas de Desarrollo en Adultos





# Porcentajes del Desarrollo en Adultos



## Qué Crece en cada Etapa de la Conciencia?

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

LEADERSHIP CIRCLE



## The Leadership Circle 360 – Abrelatas de Desarrollo



### LIDERAZGO:

Desarrollar el yo en las circunstancias para crear resultados que importen

### ¿QUÉ YO?

## NOTAS



# EXPLICACIÓN DEL MARCO

## Mitad superior/ mitad inferior

- **Mitad superior:** Competencias Creativas. Están relacionadas con la Efectividad de Liderazgo y el Desempeño de Negocio. Un liderazgo que libera energía y rendimiento.

- **Mitad inferior:** Fortalezas expresadas reactivamente. Estrategias reactivas a las que recurrimos por defecto bajo presión. Aunque nos hayan sido útiles, actualmente nos limitan y están asociadas con ciertos lastres. Impactan negativamente en las competencias creativas.

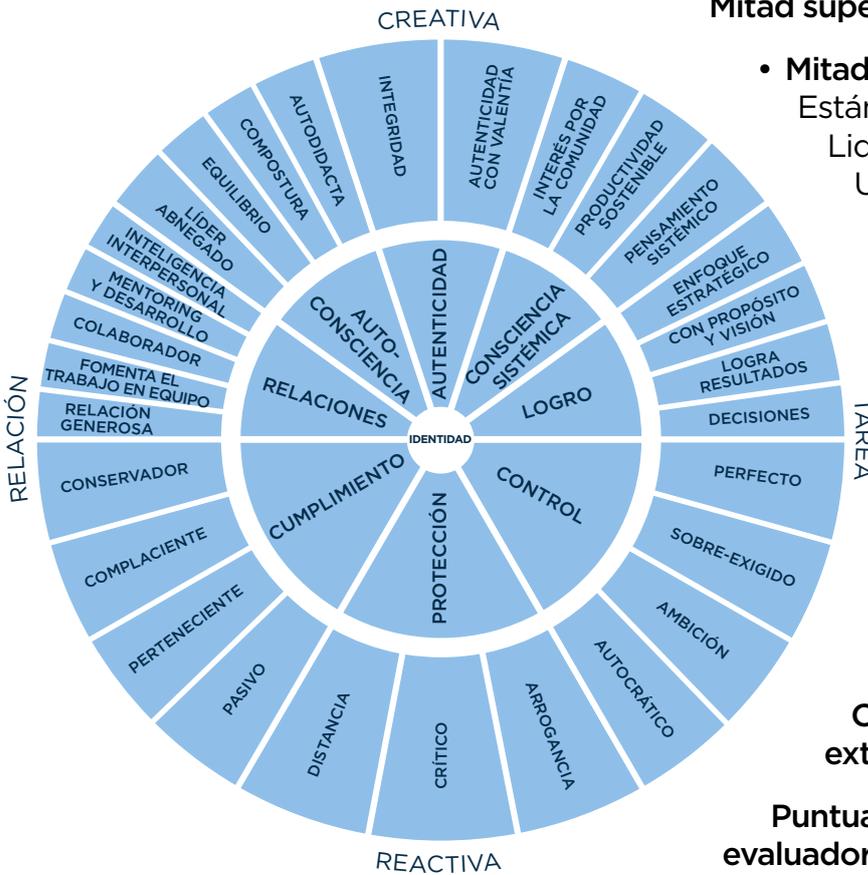
### Tarea y Relación

Círculo interno resume el círculo externo

Puntuaciones de la autoevaluación y de los evaluadores

Percentiles

Escalas de Resumen



## NOTAS

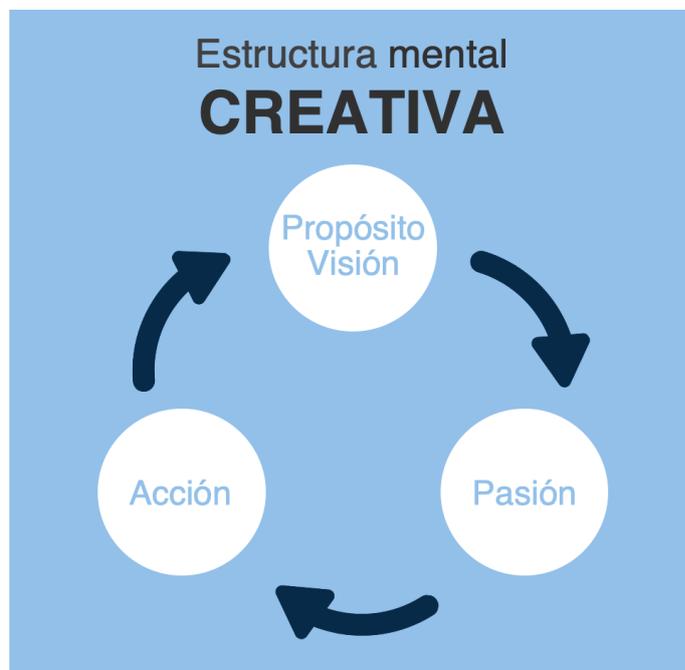


# ESTRUCTURA MENTAL: CREATIVA Y REACTIVA

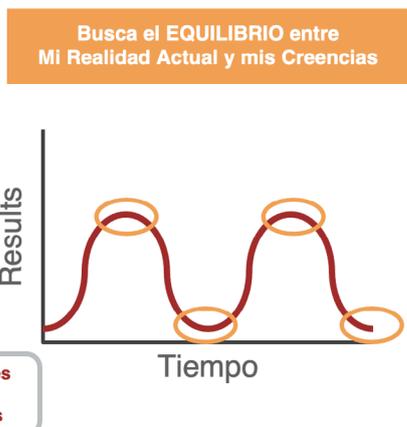
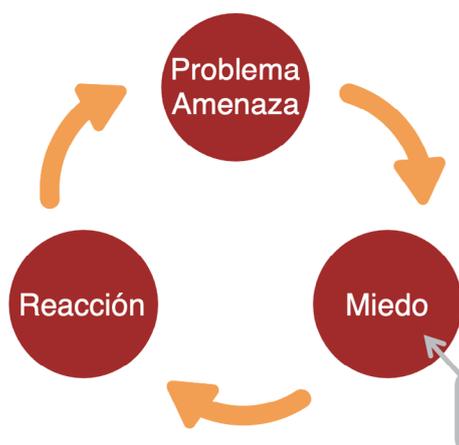
## Estructura mental REACTIVA

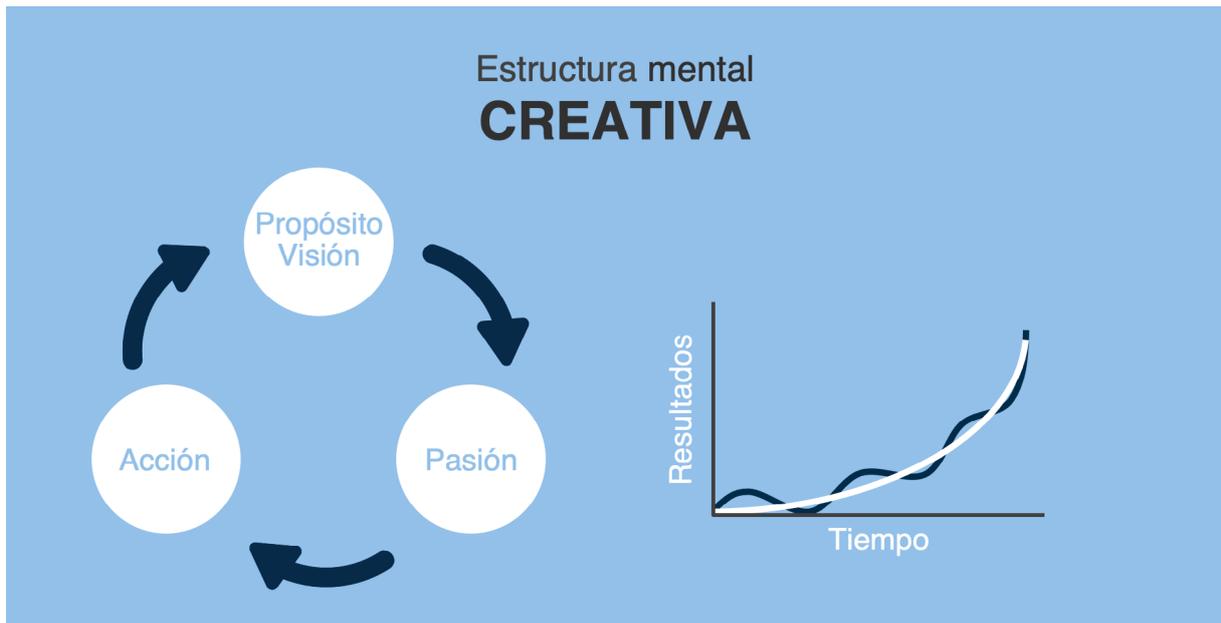


## Estructura mental CREATIVA

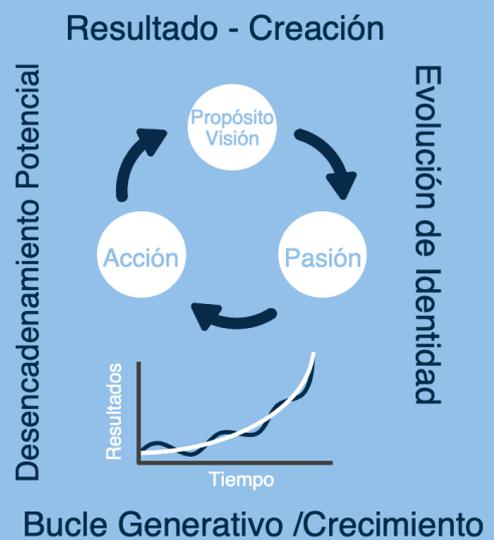
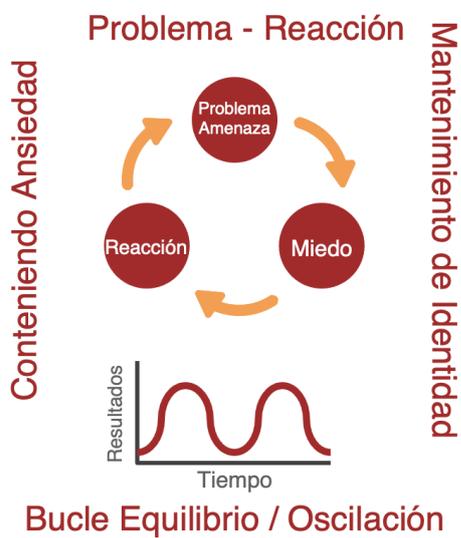


## Estructura mental REACTIVA





## Dos Estructuras Mentales





# Cumplimiento

**Problema:** Las ventas están bajando  
**Solución:** Construir una estrategia

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

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

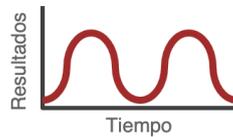
Me retiro de la estrategia, apaciguando a los individuos con compromiso. Señalar a los demás que no me mantendré firme o que me echaré atrás.

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



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

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



# Cumplimiento

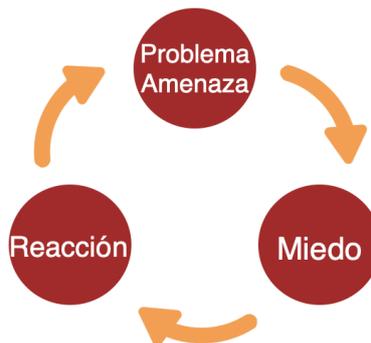
**Problema:** Las ventas siguen bajando  
**Solución:** Construir una estrategia

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

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

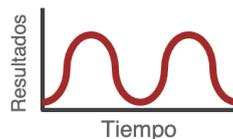
Resucito mi estrategia, pero esta vez involucro en exceso a todas las partes interesadas: busco la opinión de todos los que puedan tener una.

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



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

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





## Protección (con Poder Posicional)

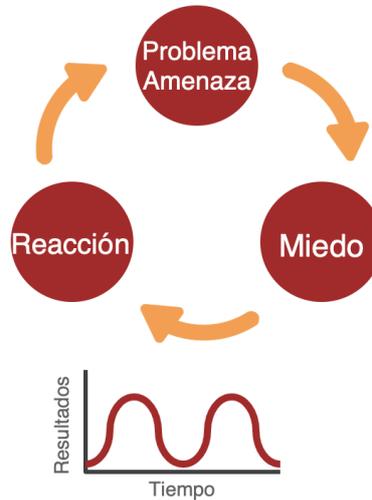
**Problema:** Las ventas están bajando  
**Solución:** Construir una estrategia

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

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

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

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



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

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

## Protección (sin Poder Posicional)

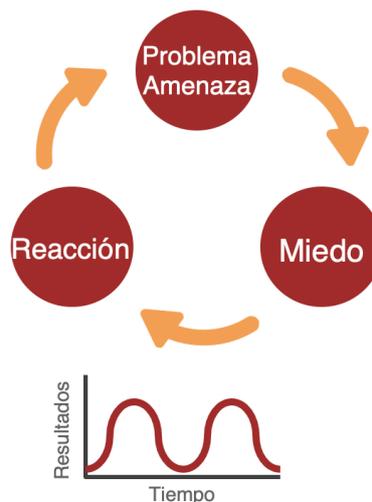
**Problema:** Las ventas están bajando  
**Solución:** Construir una estrategia

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

*Mi estrategia se abandona. La organización sigue adelante con otros planes. Mis ideas son olvidadas o co-optadas por otros.*

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

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



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

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



# Control

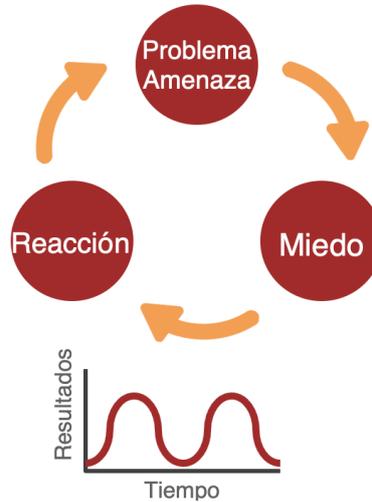
**Problema:** Las ventas están bajando  
**Solución:** Construir una estrategia

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

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

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

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

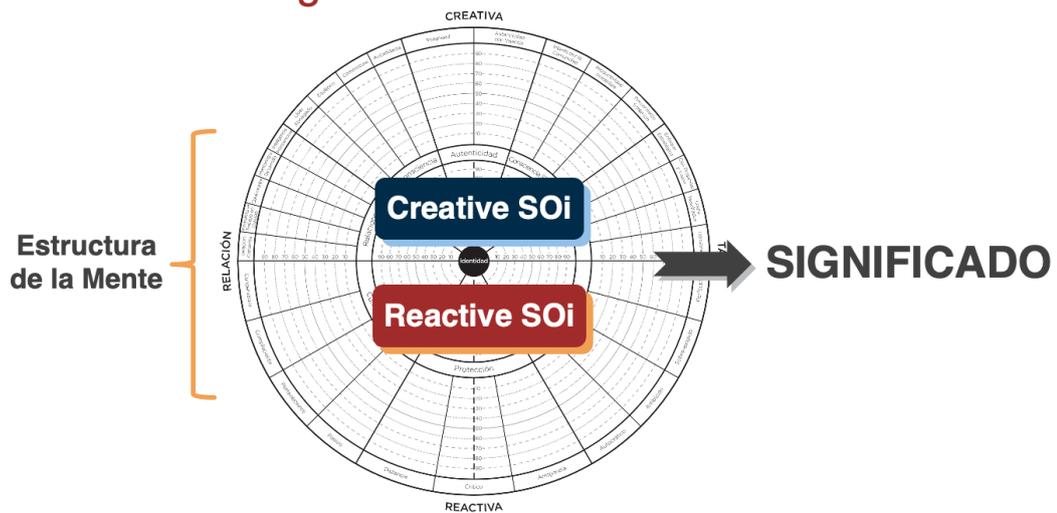


Estoy cada vez más frustrado. La gente no reconoce lo duro que he trabajado para que esto ocurra.

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

## El Significado de la fabricación y nuestros sistemas Operativos Internos

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

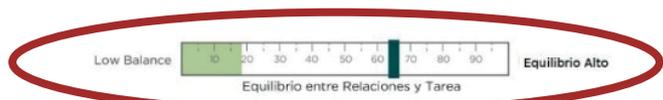


# NOTAS

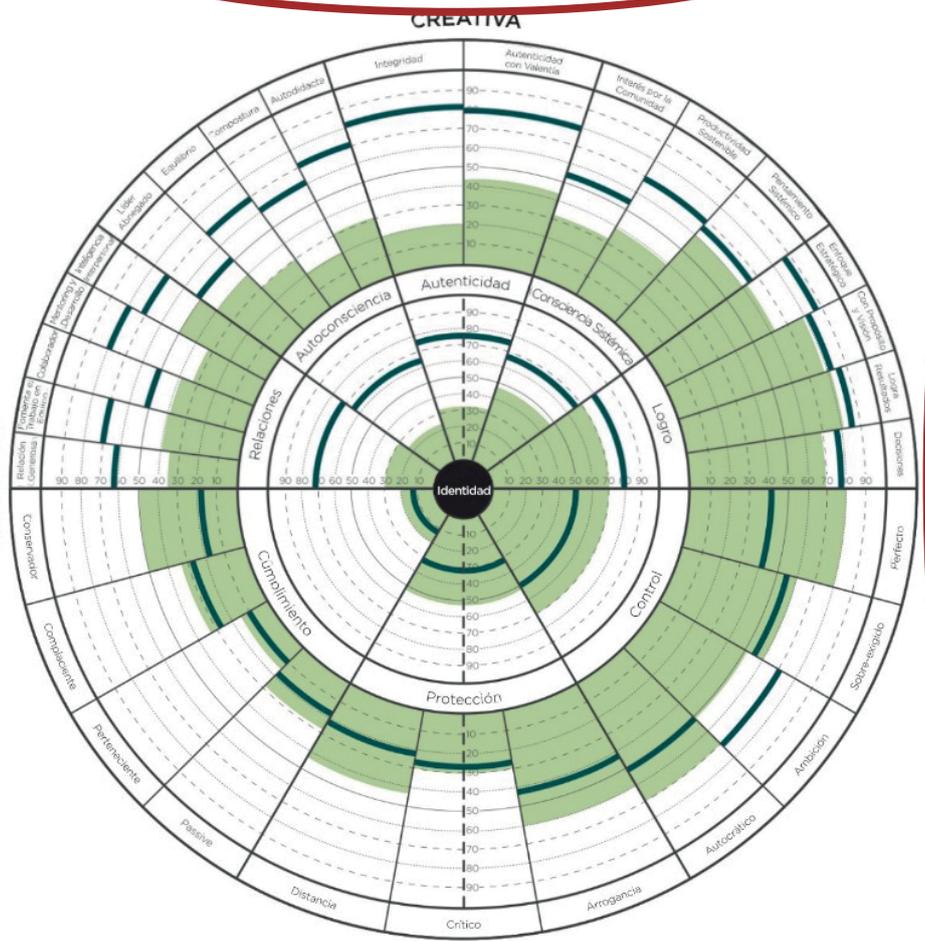
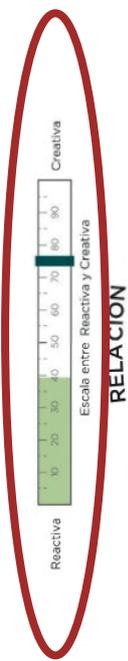


# ESCALAS DE RESUMEN, ESCALA DE EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO & CORRELACIONES

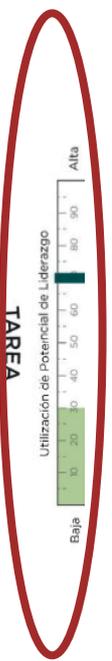
## EQUILIBRIO RELACIÓN - TAREA



ESCALA REACTIVACREATIVA



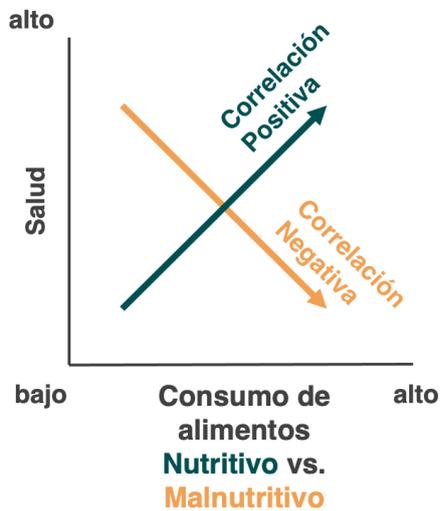
UTILIZACIÓN DEL POTENCIAL DE LIDERAZGO



## EFFECTIVIDAD DE LIDERAZGO



## Correlaciones



**R = la relación entre 2 variables.**

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

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

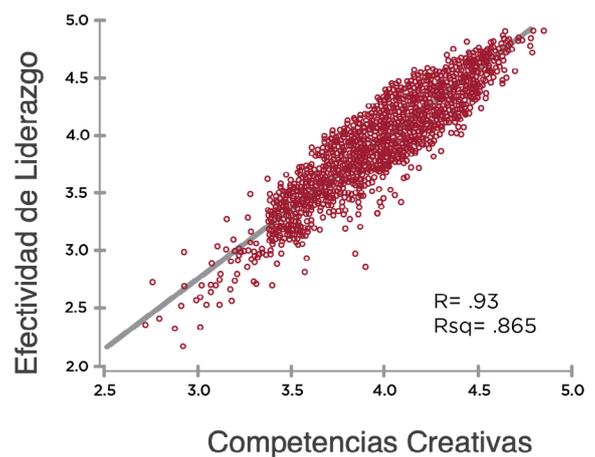
Un Rsq alto significa que los datos no varían mucho y se agrupan estrechamente alrededor de la línea de ajuste óptimo.

### Puntuaciones R

- .2 = débil
- .3 = inicio de la tendencia
- .4 = moderada, empezando a ser significativa
- .6 = fuerte
- .8+ = muy fuerte

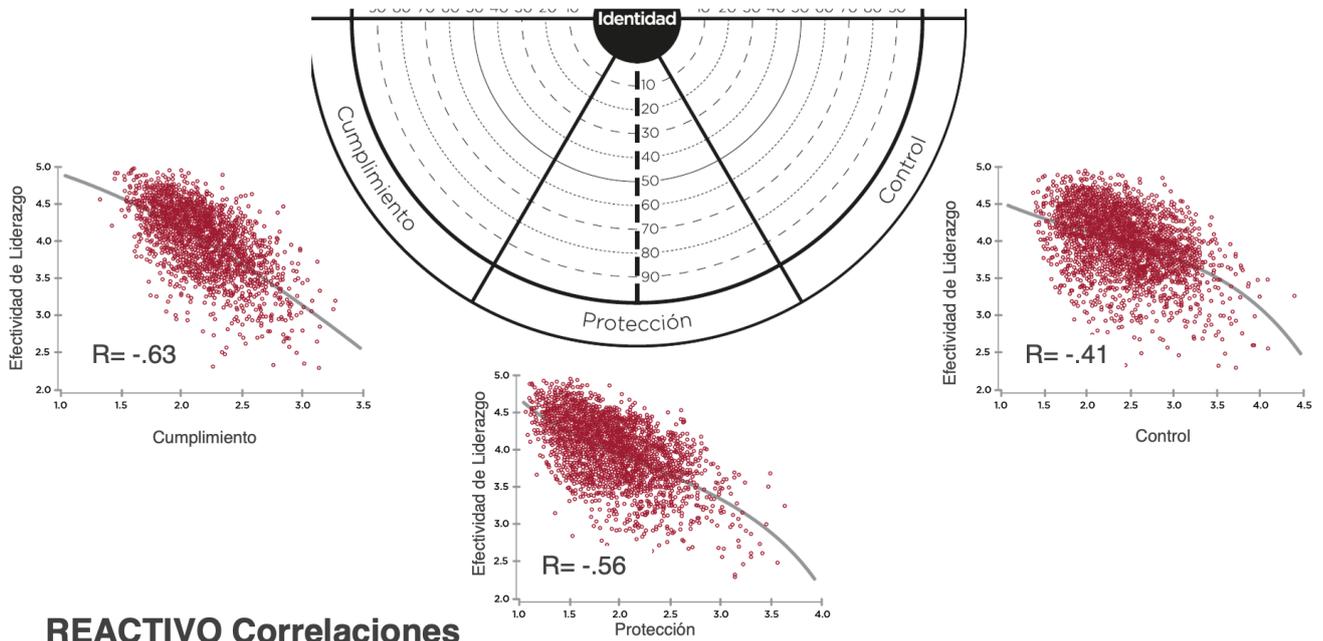
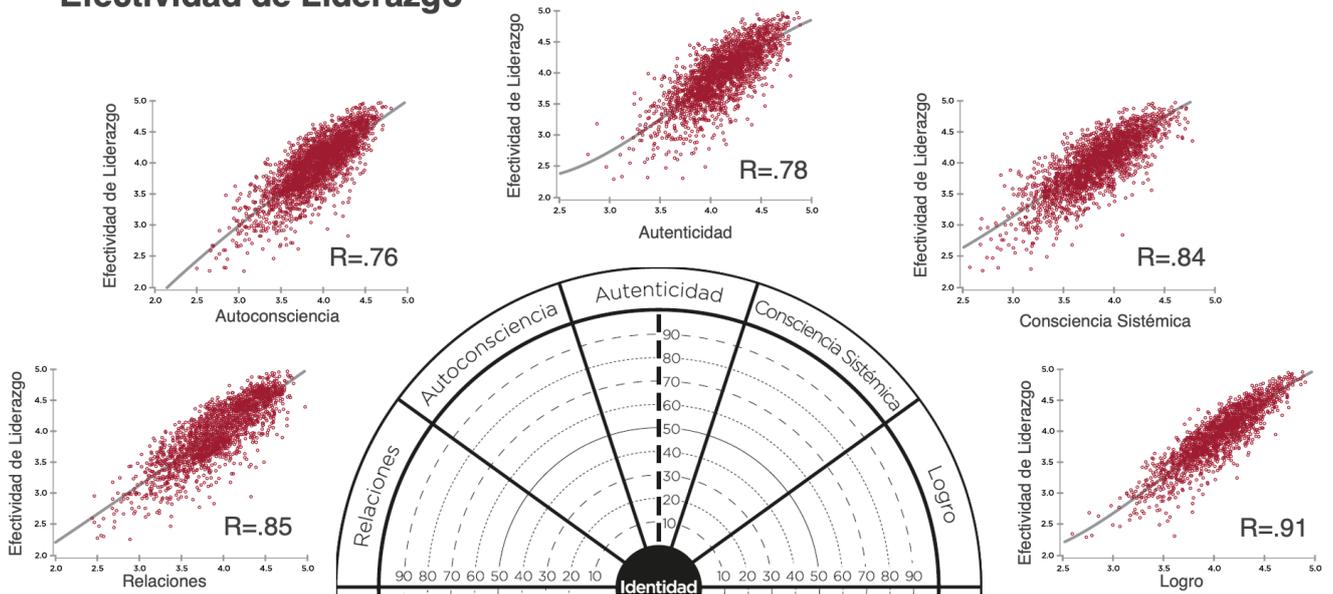
## Escala de Efectividad de Liderazgo - Preguntas

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

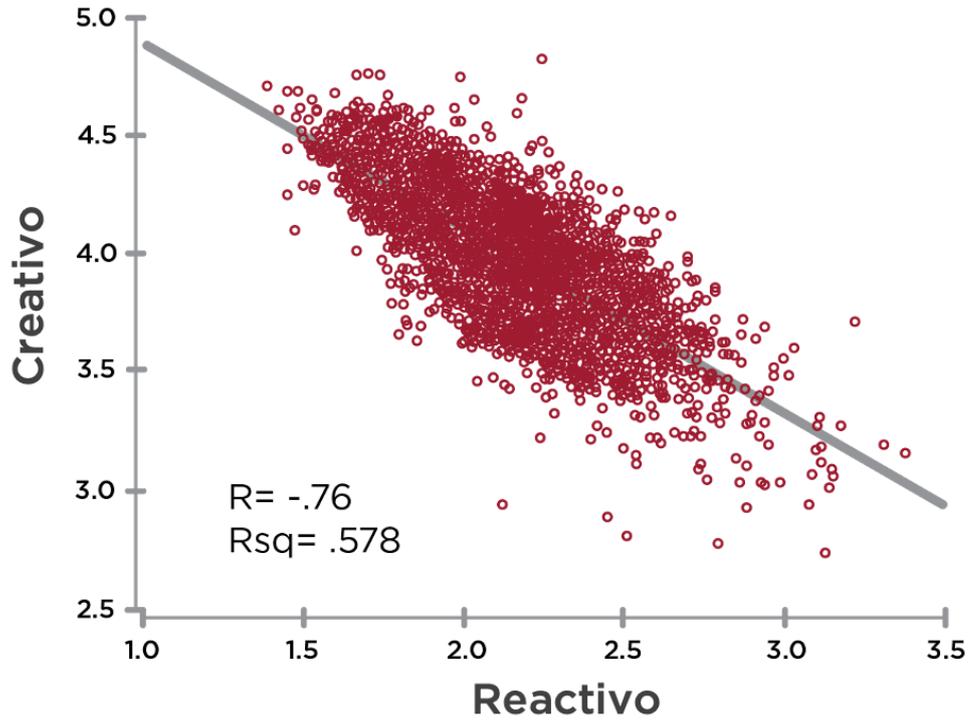




## CREATIVO Correlaciones con Efectividad de Liderazgo



## REACTIVO Correlaciones con Efectividad de Liderazgo

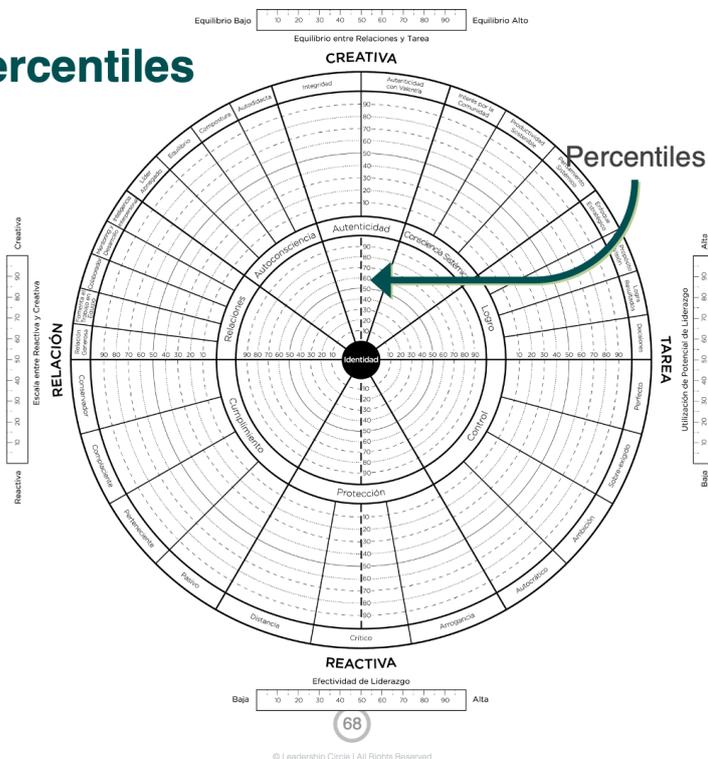


## NOTAS



# PERCENTILES Y PUNTUACIONES BRUTAS

## Escala de Percentiles



PUNTUACIÓN (en absoluto)

4,05

**PROMEDIO**

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

- 3,8
- 3,9
- 4,0
- 4,05
- 4,1
- 4,2
- 4,3

Comparado con la base de datos esta puntuación es media.

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

50<sup>th</sup> percentile



# Dinámicas en las Normas por Grupo

## PERCENTILES: PUNTUACIONES DE OTROS

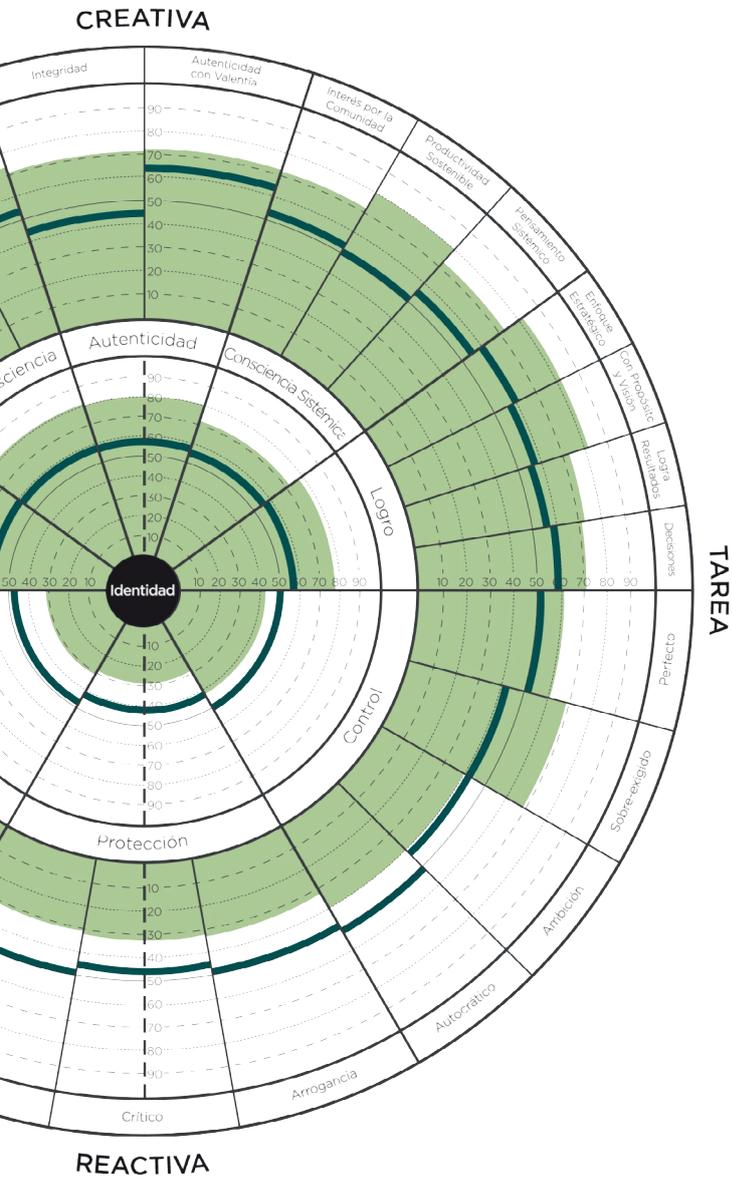
Norma Base = 100,000

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

100,000 evaluadores evaluando a 10,000 líderes

NOTAS

[Manual de interpretación](#)



## ¡EL CONTEXTO CUENTA!

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

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

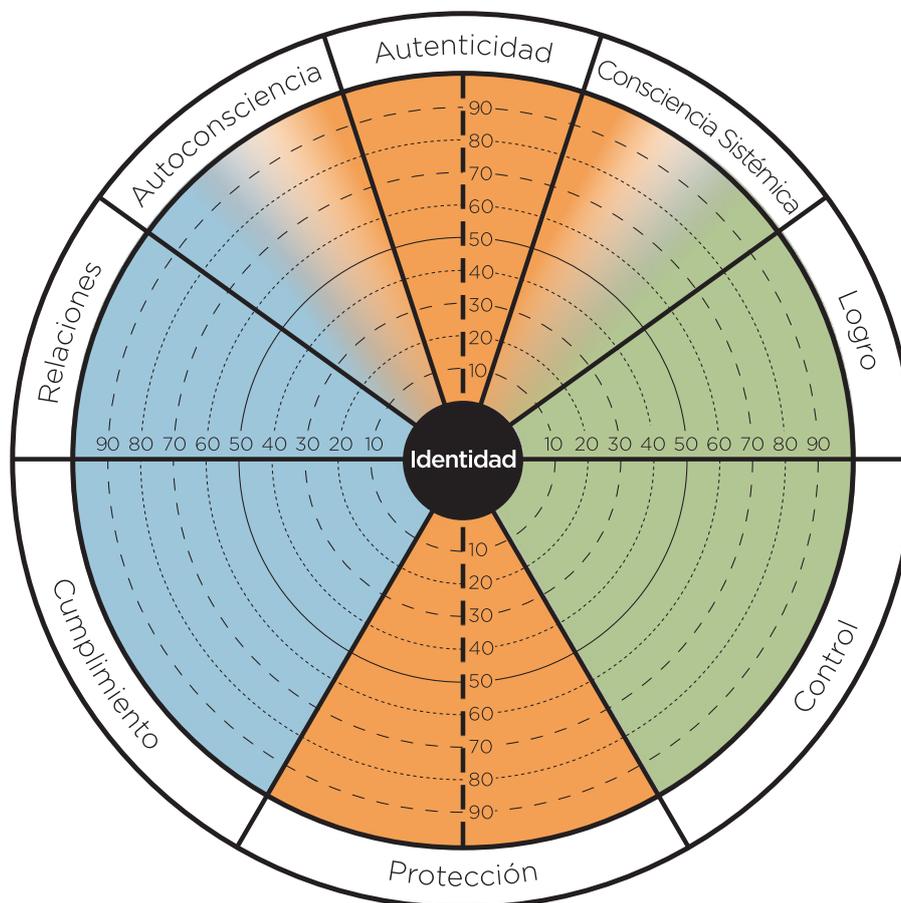
Los resultados NO son la verdad sobre ti, son indicadores a ser examinados.....

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

## NOTES



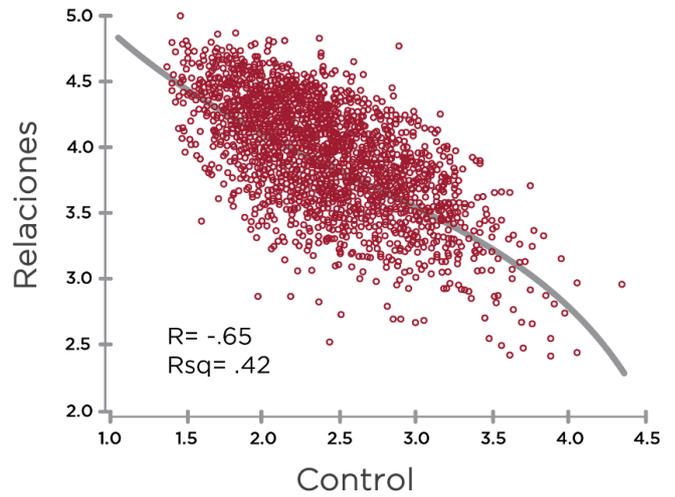
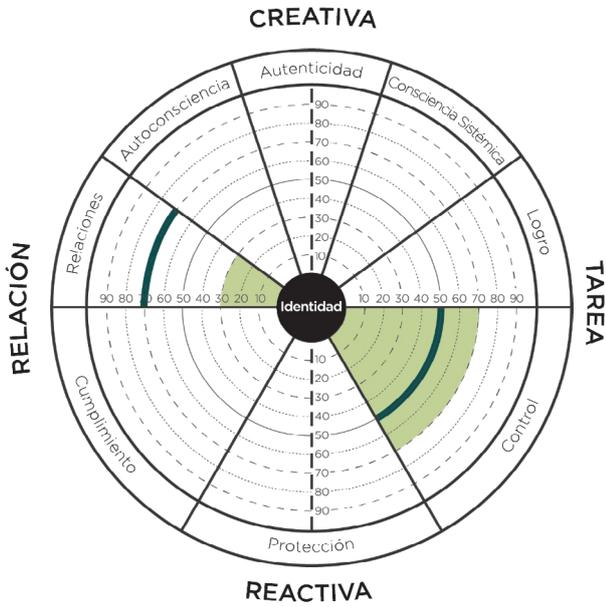
# DINÁMICAS: VECINOS Y OPUESTOS



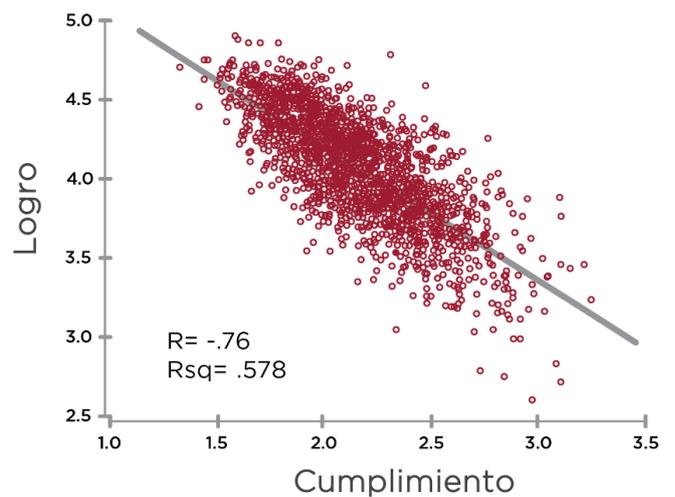
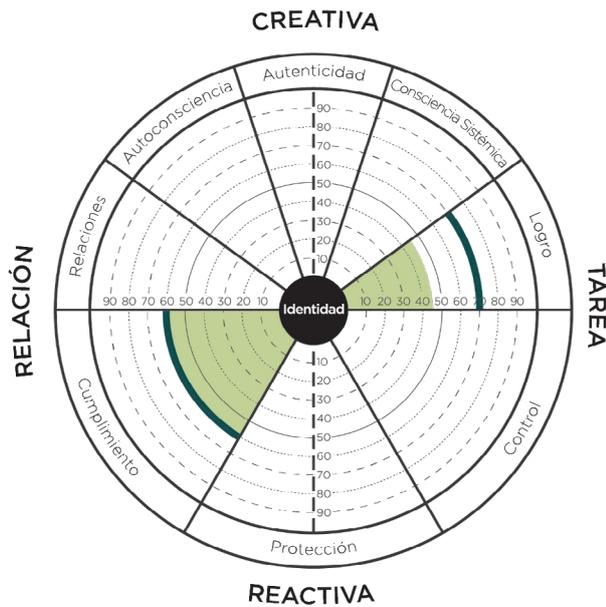
## NOTAS



## Opuestos: Relaciones y Control

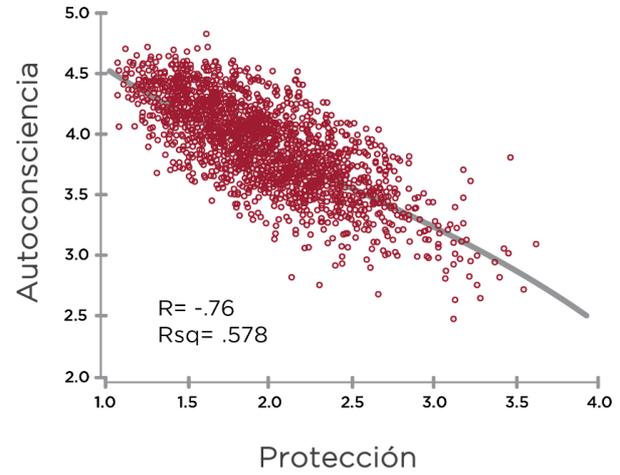
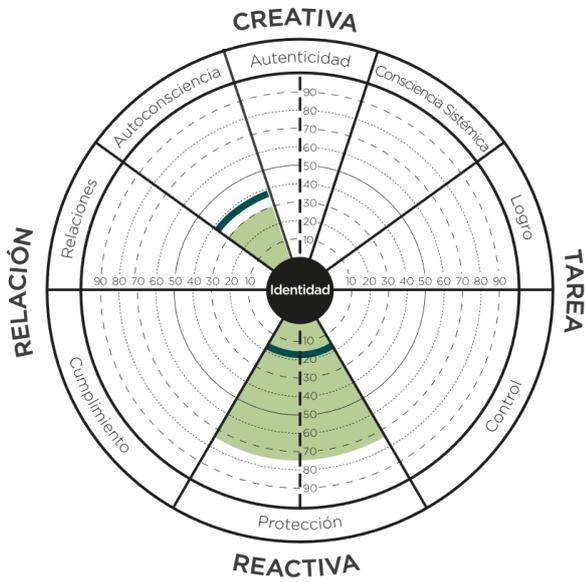


## Opuestos: Cumplimiento & Logro





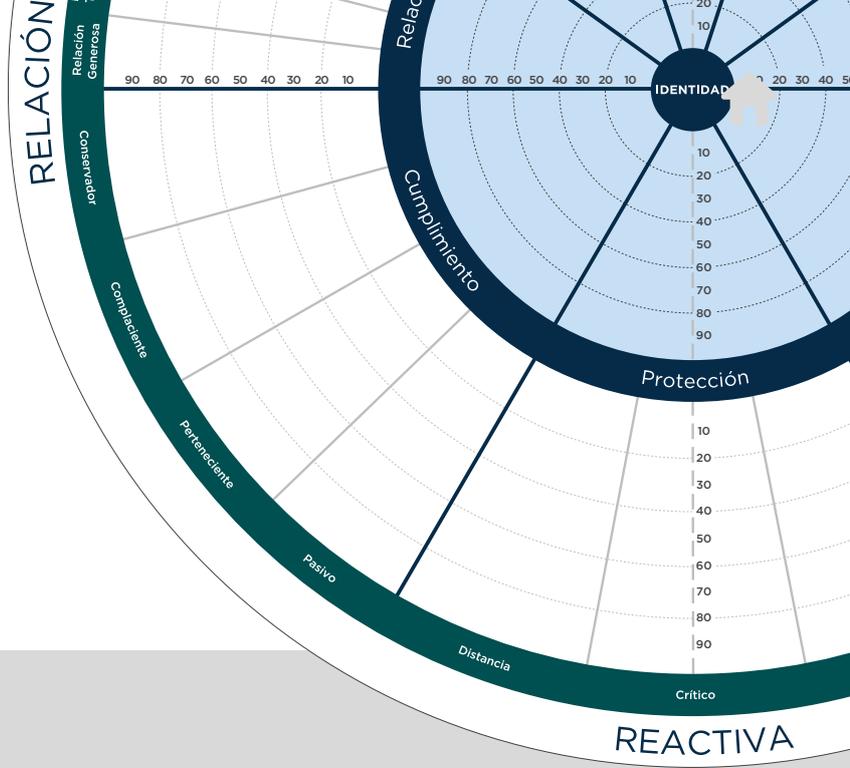
## Opuestos: Protección & Autoconsciencia



## NOTAS



# MAT: REGALOS Y COSTES

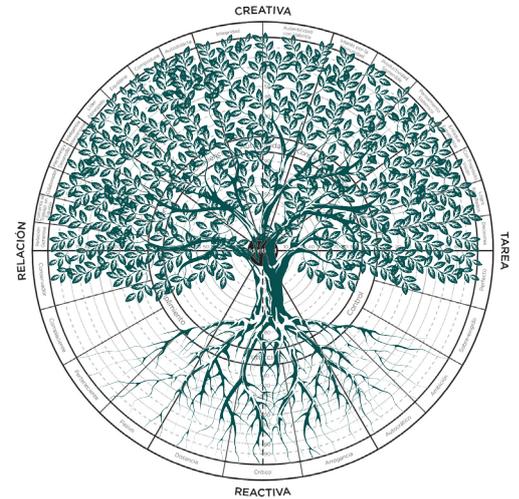


NOTAS



# SUPOSICIONES INTERNAS

## Regalos en la estructura de carácter

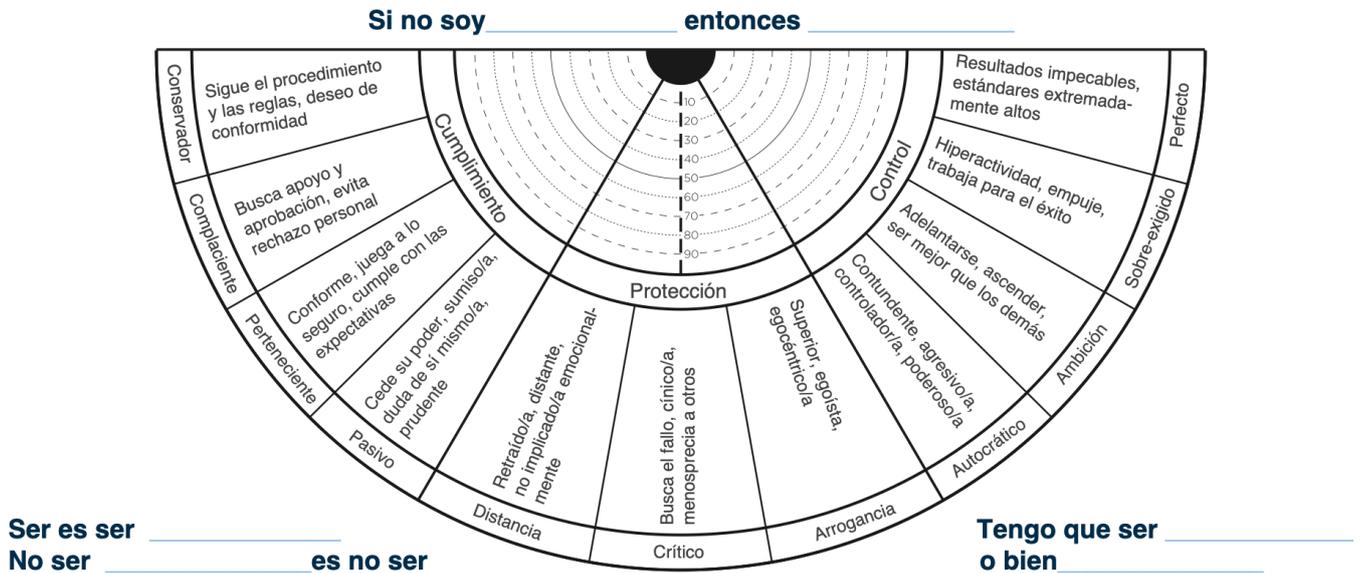


“Cuando nos estamos formando, conforme crecemos, tomamos nuestras fortalezas y formamos nuestras creencias alrededor de ellas. Por ejemplo, mi hijo era un buen atleta, así que construyó su identidad alrededor del hecho de ser el número uno, el primero, el mejor, etc. Esta energía que tiene es una energía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

Bob Anderson



# Tendencias reactivas



## ¿QUÉ ESTÁ EN RIESGO?

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

Ejemplo

SITUACIÓN/HISTORIA

Anclaje

SENTIMIENTOS/  
SENSACIONES

Preguntar

¿ QUÉ ESTÁ EN RIESGO ?

¿ QUÉ ESTÁ EN RIESGO ?

Exponer

CREENCIA PRINCIPAL

Integrar

HAZTE OBSERVADOR



## Regalos en la estructura de carácter Reactiva

### Regalos en Cumplimiento

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



### Regalos en Control

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

### Regalos en Protección

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

## NOTAS



0

### Antes del debrief <sup>?</sup>

Opción: Invite al cliente a revisar algunas partes del informe para preparar la sesión.

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

1

### Establecer una relación <sup>?</sup>

Establezca una conexión y una relación, y asegure la confidencialidad.

2

### Agenda <sup>?</sup>

Explique el desarrollo de la sesión.

3

### Contexto <sup>?</sup>

Pida una visión general del contexto de la empresa del cliente para el perfil LCP.

4

### Recorrido de liderazgo <sup>?</sup>

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, personas, acontecimientos decisivos, influencias culturales.



5

### Breve explicación del modelo LCP <sup>?</sup>

Utilice las páginas interactivas de descripción del informe para recorrer la estructura del modelo Leadership Circle Profile.

(Sección: Descripción del perfil)

6

### Comentarios <sup>?</sup>

Invite a la perspectiva y a la reflexión sobre los comentarios.

7

### Resultados del gráfico y del informe <sup>?</sup>

La sesión continúa con los gráficos y el informe del cliente: explore los resultados del círculo interior y, a continuación, los del círculo exterior del gráfico. Explique al cliente las escalas del informe.

- Círculo interior/exterior/completo - Guiar e indagar - ¿Qué percibe?
- Resumen de resultados - Guiar e integrar la efectividad del liderazgo (LE) y las escalas
- Dinámica reactiva/creativa: Inicie la exploración del gráfico completo/de los gráficos desglosados

(Secciones: comentarios escritos, gráfico de los resultados, resumen del informe)

8

### Exploración conjunta <sup>?</sup>

Céntrese en facilitar la comprensión, el entendimiento y la curiosidad utilizando todo el informe.

#### Consulte

- ¿Qué le produce curiosidad ahora?
- ¿Qué supone un desafío o una frustración?
- ¿Qué desea para su liderazgo y su vida?

#### Escuche

- Si surge la posibilidad, formule preguntas para aclarar y comprender conceptos.

- Hágle saber con lo que se encontrará en la próxima sesión.

#### Explore

- Brechas entre las percepciones propias y ajenas.
- Dinámica reactiva-creativa.
- Suposiciones e impacto: ¿cómo le permiten conseguir lo que quiere? ¿Cómo pueden estar impidiendo que actúe?

- Marca de liderazgo (propia/ajena).
- ¿Qué está en riesgo?
- ¿Qué se plantea hacer de una manera nueva?

#### Comparta

- Su perspectiva y confíe en la intuición.
- Usted es un explorador que va de la mano de su cliente, pero no es un experto.

(Secciones: informe completo, datos y gráficos por categoría, clasificaciones)

9

### Profundizar la concienciación <sup>?</sup>

Termine con una tarea para crear consciencia.



## PASOS A SEGUIR EN EL DEBRIEF



# 4

## Recorrido de liderazgo

### Ten 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, acontecimientos decisivos, influencias culturales

- Invítalos a compartir acontecimientos, experiencias, historias, circunstancias o personas (por ejemplo en estos tres momentos de vida) que hayan contribuido al estilo de liderazgo que tienen hoy
- Sostener el espacio y el tiempo
- Conecta y valida



*Ver los Pasos a seguir*



## ORÍGENES FORMATIVOS

### ESCUCHA

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

¿Cómo se entrelaza una historia pasada con eventos de otros marcos temporales?

¿Qué cambios se han producido o se están produciendo?



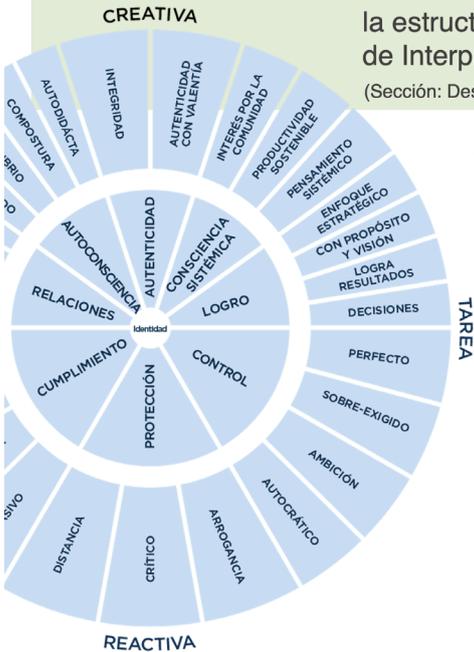
## 5 Breve explicación del modelo LCP



Utiliza las páginas interactivas de descripción del informe para recorrer la estructura del modelo Leadership Circle Profile – Ejemplo en Manual de Interpretación

(Sección: Descripción del perfil).

Ver los Pasos a seguir en el debrief



- Mitad superior/mitad inferior.
- Arriba: 18 *Competencias Creativas*: Bien investigadas y correlacionadas positivamente con la efectividad del liderazgo y el desempeño de negocio. Un liderazgo que atrae, inspira y libera energía y rendimiento.
- Abajo: Las fortalezas se ejecutan de forma reactiva. 11 estrategias reactivas a las que acudimos por defecto bajo presión. Nos han llevado a donde estamos. Nos llevan al límite. Tienen pasivos asociados. Interrumpen las competencias creativas. Hacen que consumamos energía en exceso.
- Izquierda/Derecha: Relación y Tarea.
- Puntuación y percentiles.

En el informe interactivo hay videos/material a disposición del cliente.

130

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE

## 7 Resultados del gráfico y del informe



La sesión continúa con los gráficos y el informe del cliente: explora los resultados del círculo interior y, a continuación, los del círculo exterior del gráfico. Explica al cliente las escalas de resumen del informe.

Ver los Pasos a seguir en el debrief

- Círculo interior/exterior/completo - Guiar e indagar - ¿Qué percibe?
- Resumen de resultados - Guiar e integrar la efectividad del liderazgo y las escalas de resumen.
- Dinámica reactiva/creativa: Inicie la exploración del gráfico completo/de los gráficos desglosados.

(Secciones: comentarios escritos, gráfico de los resultados, resumen del informe).

- Orientación a los resultados del Círculo Interno:
  - 5 Dimensiones Creativas/3 Dimensiones Reactivas.
  - Puntuaciones propias y de los evaluadores.
  - Pregunta: "¿qué ve/observa?".
- Orientación a los resultados del Círculo Externo:
  - 18 Competencias Creativas/ 11 Tendencias Reactivas - Repaso (puede que lo recuerde del video de orientación).
  - Pregunta: "¿Qué le llama la atención?"
  - Introduce las Escalas de resumen – utiliza el informe interactivo LCP

133

© Leadership Circle | All Rights Reserved

LEADERSHIP CIRCLE



## Exploración conjunta – Coaching de grupo

### Acompáñale en la exploración - habilidades de coaching

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

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

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

LCP – Guíame para entender el marco a medida que avanzamos

## Preguntas para el debrief

### Explora

- The relationship between reactive and creative
- What's going on in their inner world
- What's the connection between the inner world and outer world
- What meaning am I making, internal beliefs and assumptions
- What's the impact of the role, expectations and demands and LCP

### Algunos ejemplos para empezar...

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

Manual de interpretación



## 8 Exploración conjunta



Céntrese en facilitar la comprensión, el entendimiento y la curiosidad utilizando todo el informe.

### Consulte

- ¿Qué le produce curiosidad ahora?
- ¿Qué supone un desafío o una frustración?
- ¿Qué desea para su liderazgo y su vida?

### Escuche

- Si surge la posibilidad, formule preguntas para aclarar y comprender conceptos.

- Hágle saber con lo que se encontrará en la próxima sesión.

### Explore

- Brechas entre las percepciones propias y ajenas.
- Dinámica reactiva-creativa.
- Suposiciones e impacto: ¿cómo le permiten conseguir lo que quiere?
- ¿Cómo pueden estar impidiendo que actúe?

- Marca de liderazgo (propia/ajena).
- ¿Qué está en riesgo?
- ¿Qué se plantea hacer de una manera nueva?

### Comparta

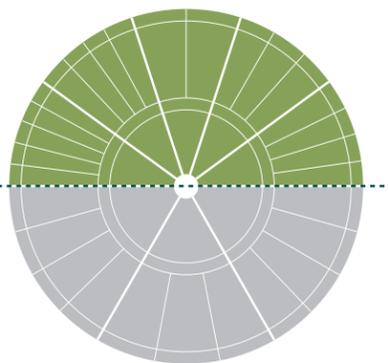
- Su perspectiva y confíe en la intuición.
- Usted es un explorador que va de la mano de su cliente, pero no es un experto.

(Secciones: informe completo, datos y gráficos por categoría, clasificaciones)

NOTAS

Manual de interpretación

# NOTAS



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

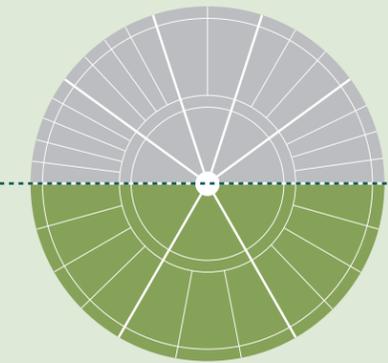
**Enfoque Estratégico** mide hasta qué punto el líder piensa y planea rigurosa y estratégicamente para asegurar que la organización prosperará a corto y largo plazo.

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

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

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

LEADERSHIP  
CIRCLE



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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





# DE CREATIVO A INTEGRAL: INFORMADO POR LA UNIDAD

	Reactivo	Creativo	Integral
Tiempo	Meses	Años	Décadas
Foco	Problemas	Visión	Sistema
Acción	Solución	Estrategia	Diseño
Identidad	Socializada Definida por los demás	Auto-Creativa Definida por uno mismo	Auto-Transformadora Ecología de Opuestos
Motivo	Miedo Jugar para no perder	Pasión Jugar con propósito	Compasión Jugar para Todos



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

*Warren Bennis*





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

### Cómo crees que estás liderando...

Ordenado por percentil auto

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

### Cómo lo experimentan otras personas...

Ordenado por percentil Evaluador

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

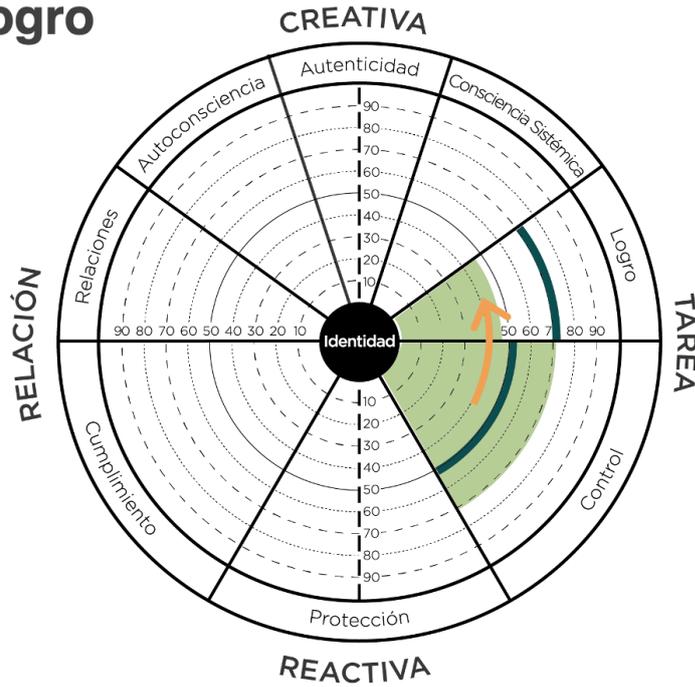
### PREGUNTAS CLAVE :

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



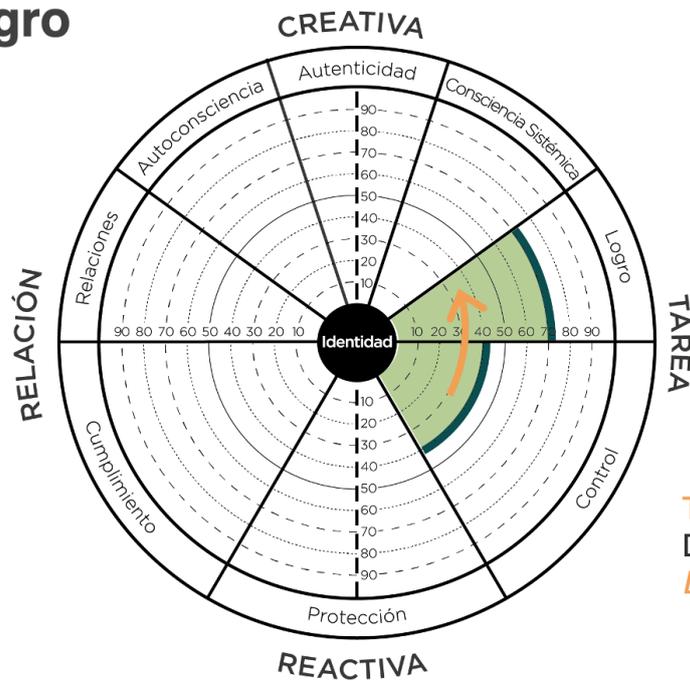


## Control y Logro



**CAMINO DE DESARROLLO –**  
*De Control a Logro*

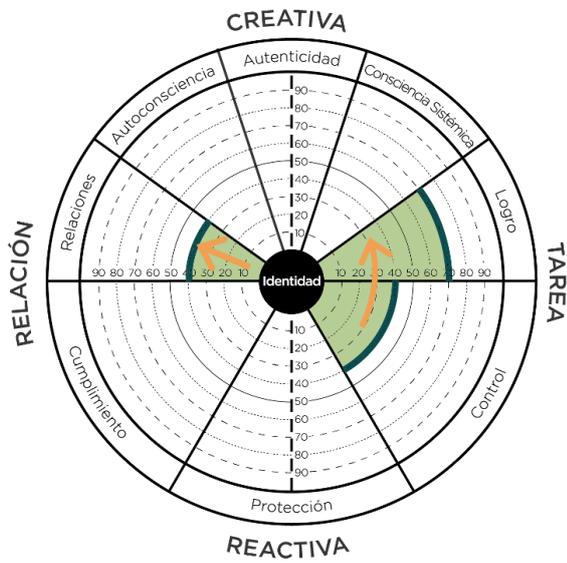
## Control y Logro



**TAREA DE DESARROLLO –**  
*Limpieza del Control*



# Resultado de Desarrollo – Mejora en Relaciones



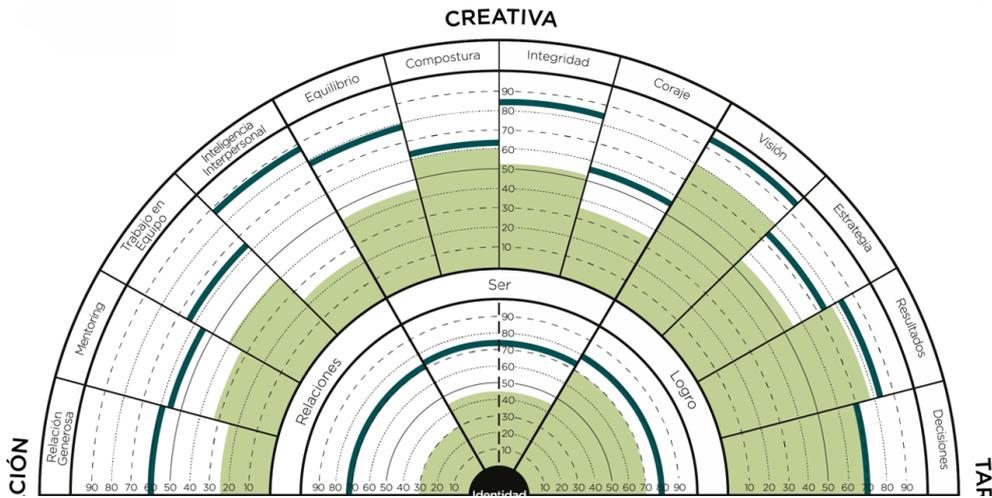
	RELACIONES	AUTOCONSCIENCIA	AUTENTICIDAD	CONSCIENCIA SIS.	LOGRO
RELACIONES	1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
AUTOCONSCIENCIA	0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
AUTENTICIDAD	0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
CONSCIENCIA SIS.	0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
LOGRO	0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

## NOTAS



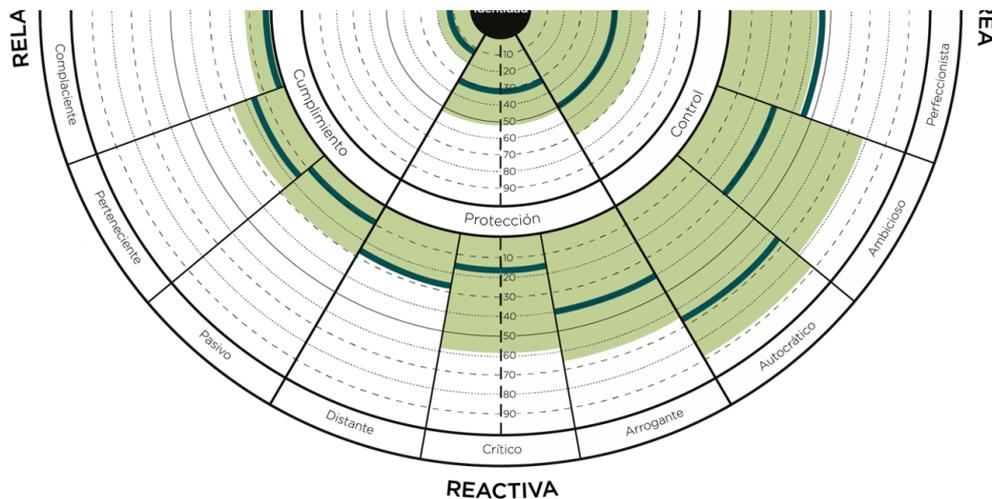
## LCP Manager Edition - Creativa

3 Dimensiones Creativas Resumen  
12 Competencias Creativas de Liderazgo



## LCP Manager Edition - Reactiva

3 Dimensiones Reactivas Resumen  
9 Tendencias Reactivas





0

### Antes del debrief ?

Opción: Invite al cliente a revisar algunas partes del informe para preparar la sesión.

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

1

### Establecer una relación ?

Establezca una conexión y una relación, y asegure la confidencialidad.

2

### Agenda ?

Explique el desarrollo de la sesión.

3

### Contexto ?

Pida una visión general del contexto de la empresa del cliente para el perfil LCP.

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, personas, acontecimientos decisivos, influencias culturales.



5

### Breve explicación del modelo LCP ?

Revise los conocimientos sobre el perfil LCP y actualícelos.

(Sección: Descripción del perfil)

6

### Comentarios ?

Invite a la perspectiva y a la reflexión sobre los comentarios.

7

### Resultados del gráfico y el informe ?

- Observe y compare el perfil LCP anterior con el actual
- ¿Qué le llama la atención?
- ¿Han habido cambios de contexto?
- ¿Han habido esfuerzos de desarrollo?

(Secciones: comentarios escritos, gráfico de los resultados, resumen del informe)

8

### Exploración conjunta ?

Céntrese en facilitar la comprensión, el entendimiento y la curiosidad utilizando todo el informe.

#### Consulte

- ¿Qué le produce curiosidad ahora?
- ¿Qué supone un desafío o una frustración?
- ¿Qué desea para su liderazgo y su vida?

#### Escuche

- Si surge la posibilidad, formule preguntas para aclarar y comprender conceptos.

- Háglele saber con lo que se encontrará en la próxima sesión.

#### Explore

- Brechas entre las percepciones propias y ajenas.
- Dinámica reactiva-creativa.
- Suposiciones e impacto: ¿cómo le permiten conseguir lo que quiere? ¿Cómo pueden estar impidiendo que actúe?

- Marca de liderazgo (propia/ajena).
- ¿Qué está en riesgo?
- ¿Qué se plantea de una manera nueva?

#### Comparta

- Su perspectiva y confíe en la intuición.
- Usted es un explorador que va de la mano de su cliente, pero no es un experto.

(Secciones: informe completo, datos y gráficos por categoría, clasificaciones)

9

### Profundizar la concienciación ?

Termine con una tarea para crear consciencia.



LEADERSHIP CIRCLE  
PROFILE  
RETAKE

PASOS A SEGUIR EN  
EL DEBRIEF

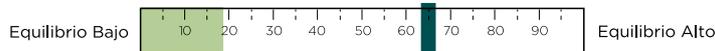






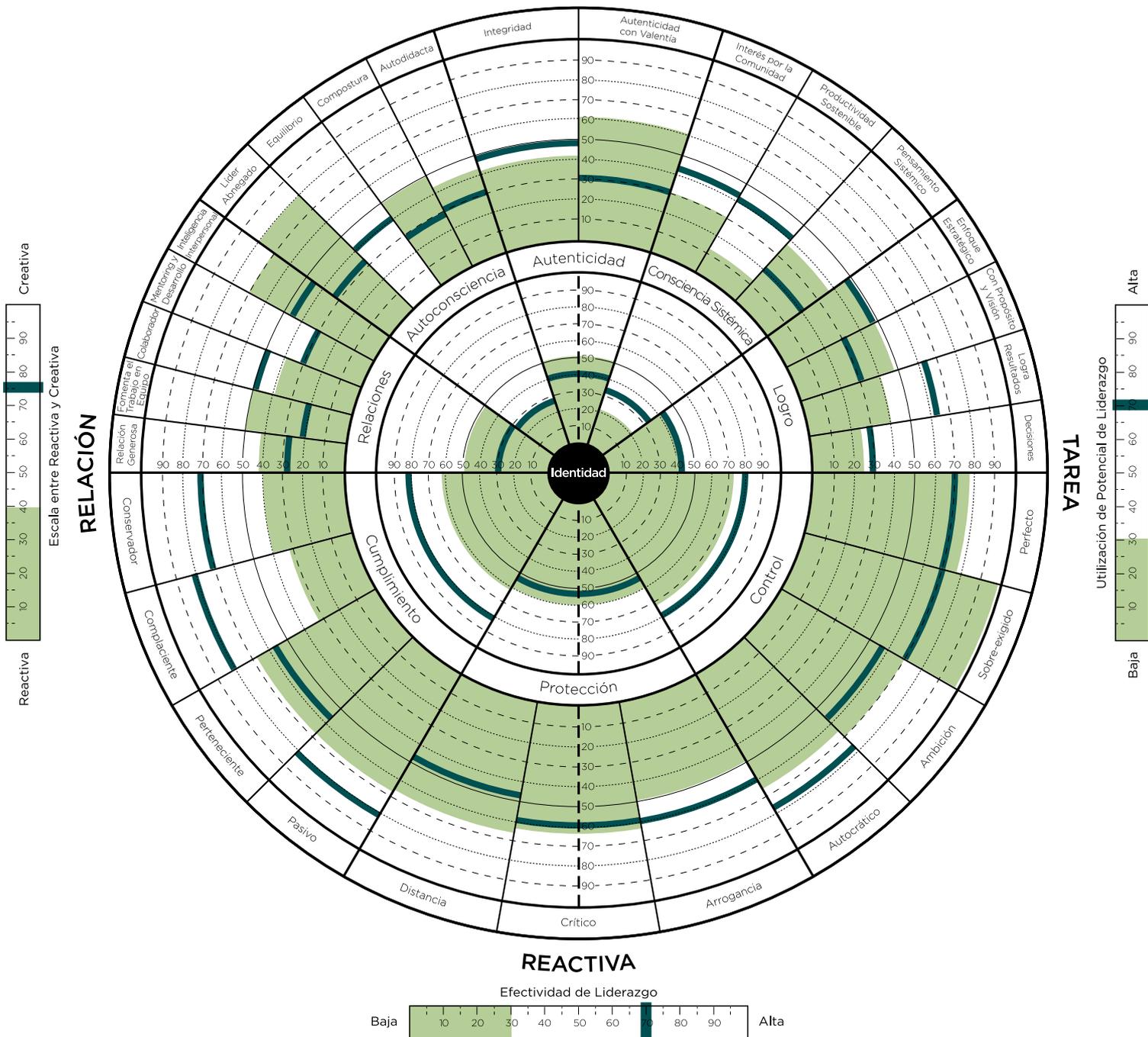


# EJEMPLO: DIRECTOR DE OPERACIONES



Equilibrio entre Relaciones y Tarea

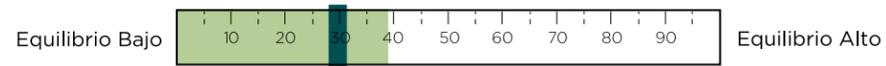
## CREATIVA





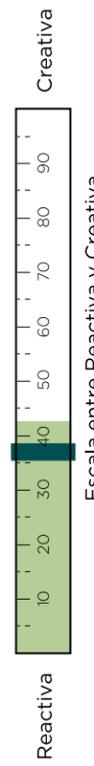
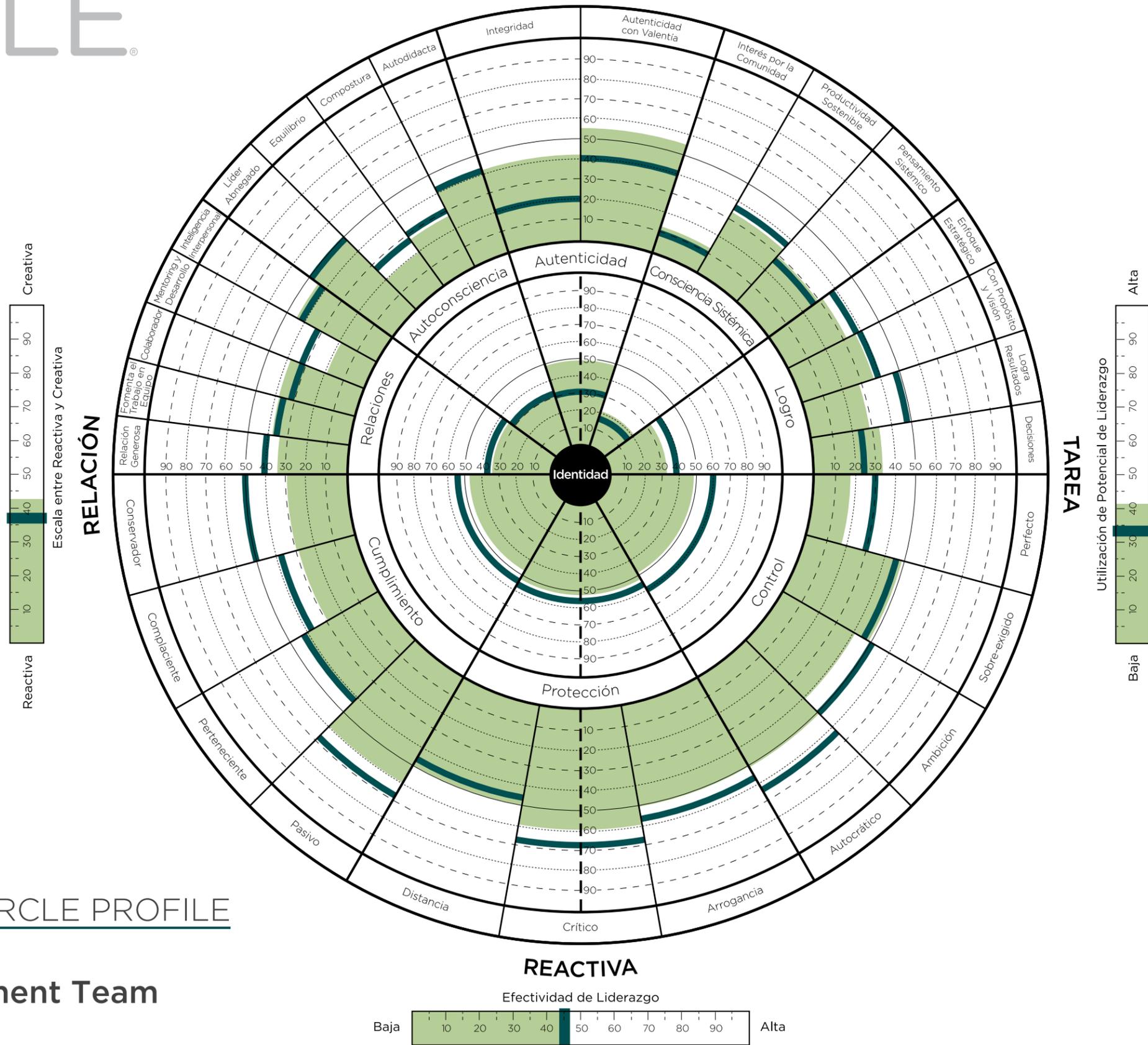


# LEADERSHIP CIRCLE®

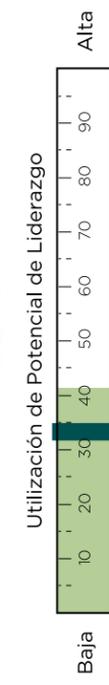


Equilibrio entre Relaciones y Tarea

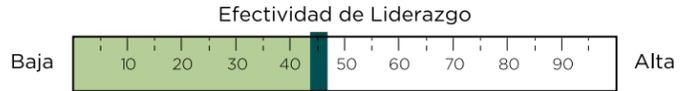
CREATIVA



Escala entre Reactiva y Creativa



Utilización de Potencial de Liderazgo

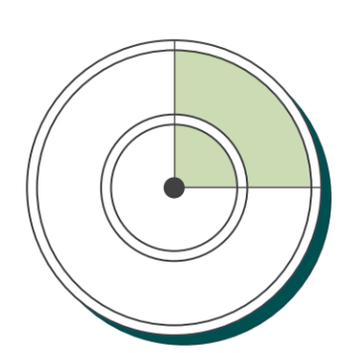


Efectividad de Liderazgo

REACTIVA

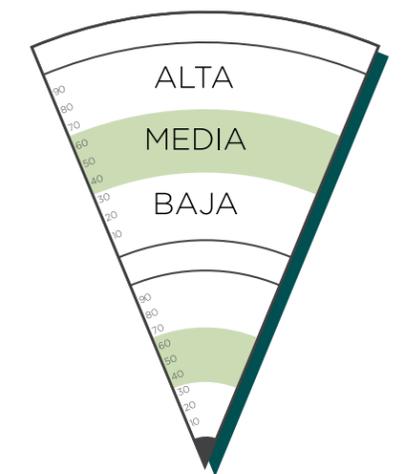
## LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

### Sample Report: Senior Management Team



CÍRCULO DENTRO DE UN CÍRCULO:

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



PUNTUACIONES DE PERCENTIL:

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

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

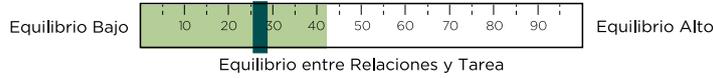
**Baja:**  
Las puntuaciones por debajo del percentil 33 son puntuaciones bajas.

- Auto Evaluación
- Evaluación de Otros

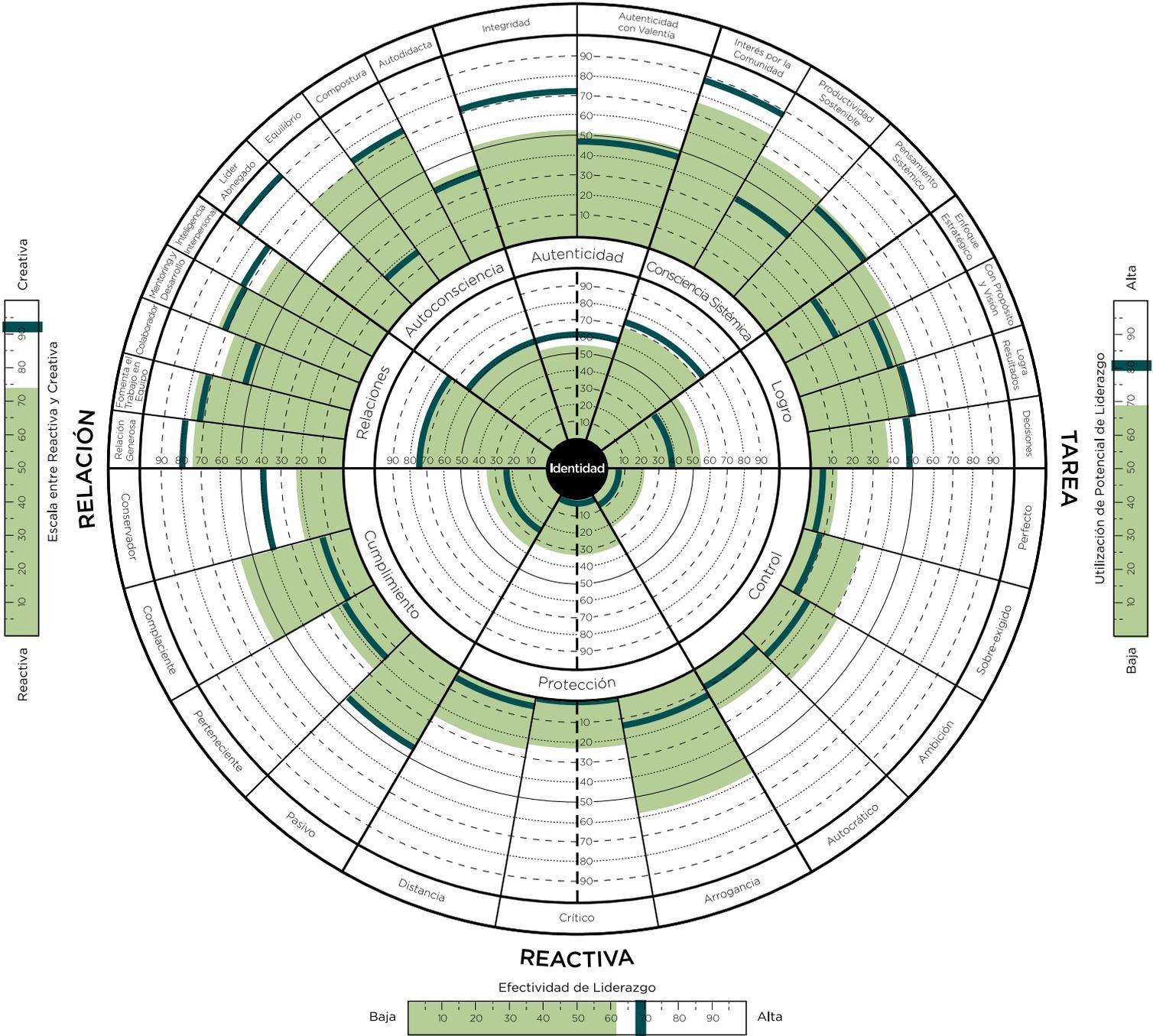




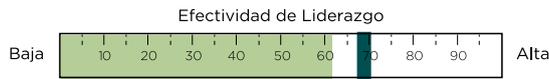
# EJEMPLO: LCP LINDA 2010



## CREATIVA



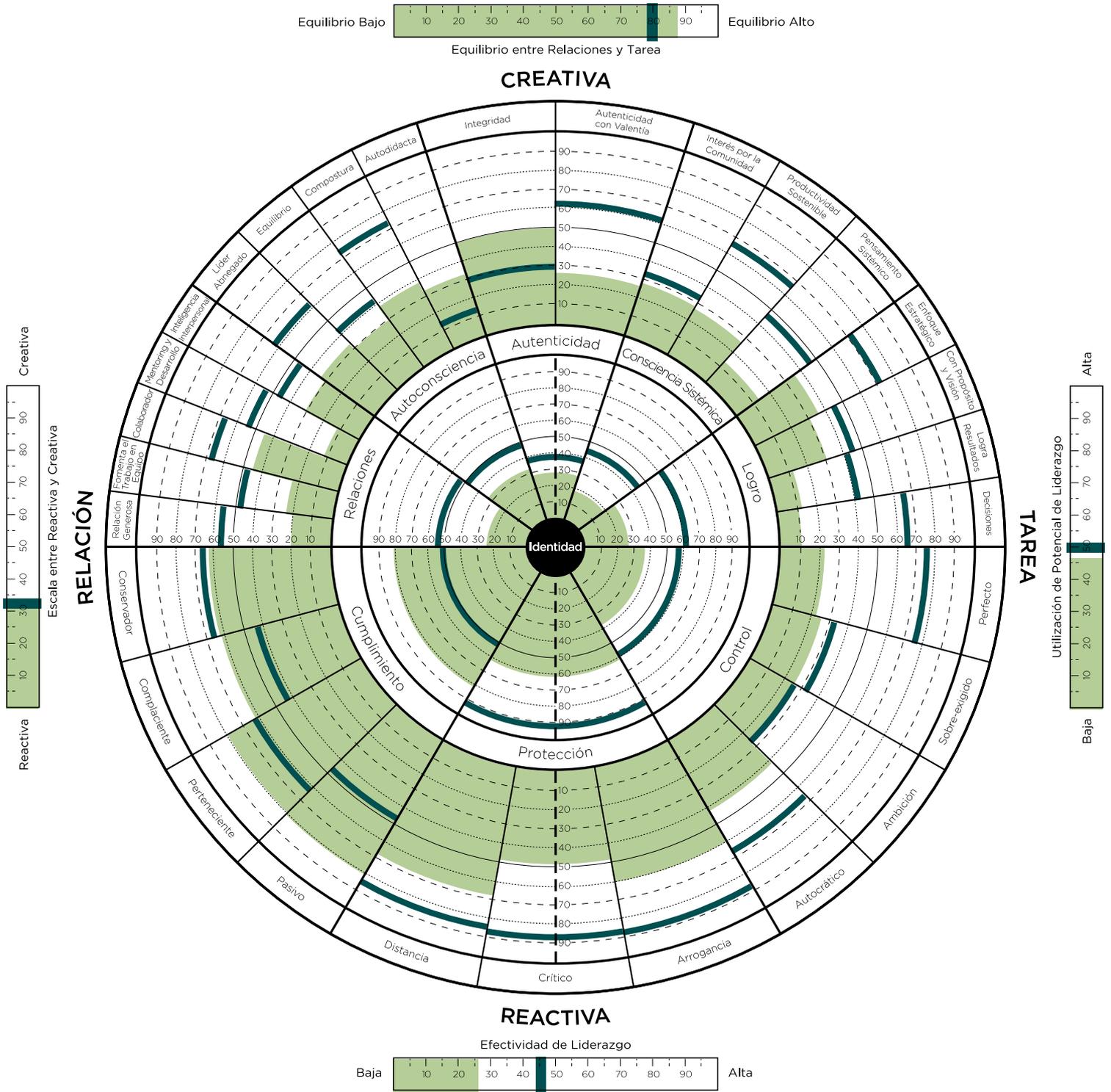
## REACTIVA







# EJEMPLO: LCP MIKE 2010



# 3 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS ADULTOS

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



## LA MENTE SOCIALIZADA

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

## LA MENTE AUTO-CREATIVA

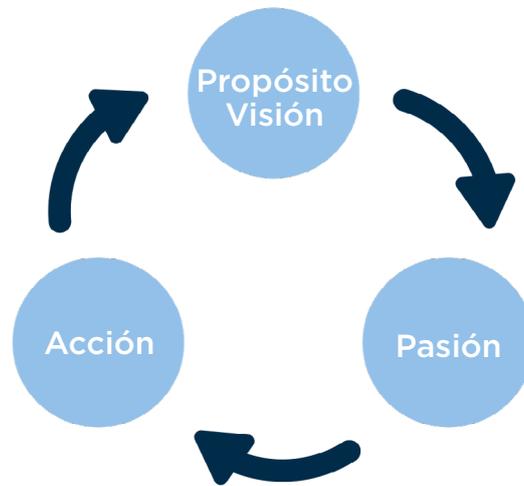
- Capaz de apartarse lo suficiente del entorno social como para generar una discusión interna o autoridad personal que evalúe y tome decisiones sobre las expectativas de fuera.
- Puede tomar perspectiva respecto al entorno - el yo se diferencia de aquello que utiliza para tomar forma de identidad.
-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

## LA MENTE AUTO-TRANSFORMADORA

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



# DESARROLLO DEL REACTIVO AL CREATIVO



**Actualizar la Narrativa** - *Consolidar las identidades ganadas*

**Crear resultados** - *Generar resultados*

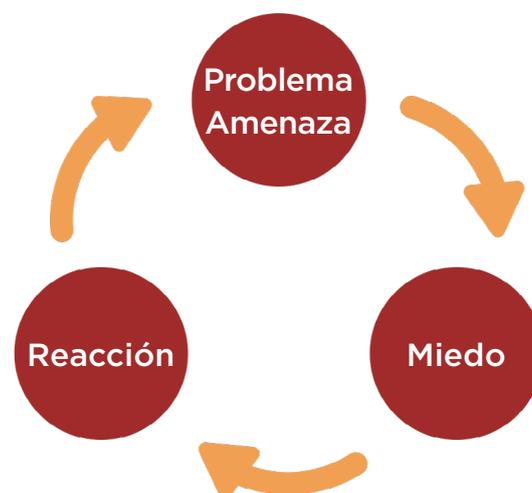
**Experimentar y Perseverar** - *Trabajo de borde de desarrollo*

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

**Centrando la respuesta** - *Autocuidado y autoría*

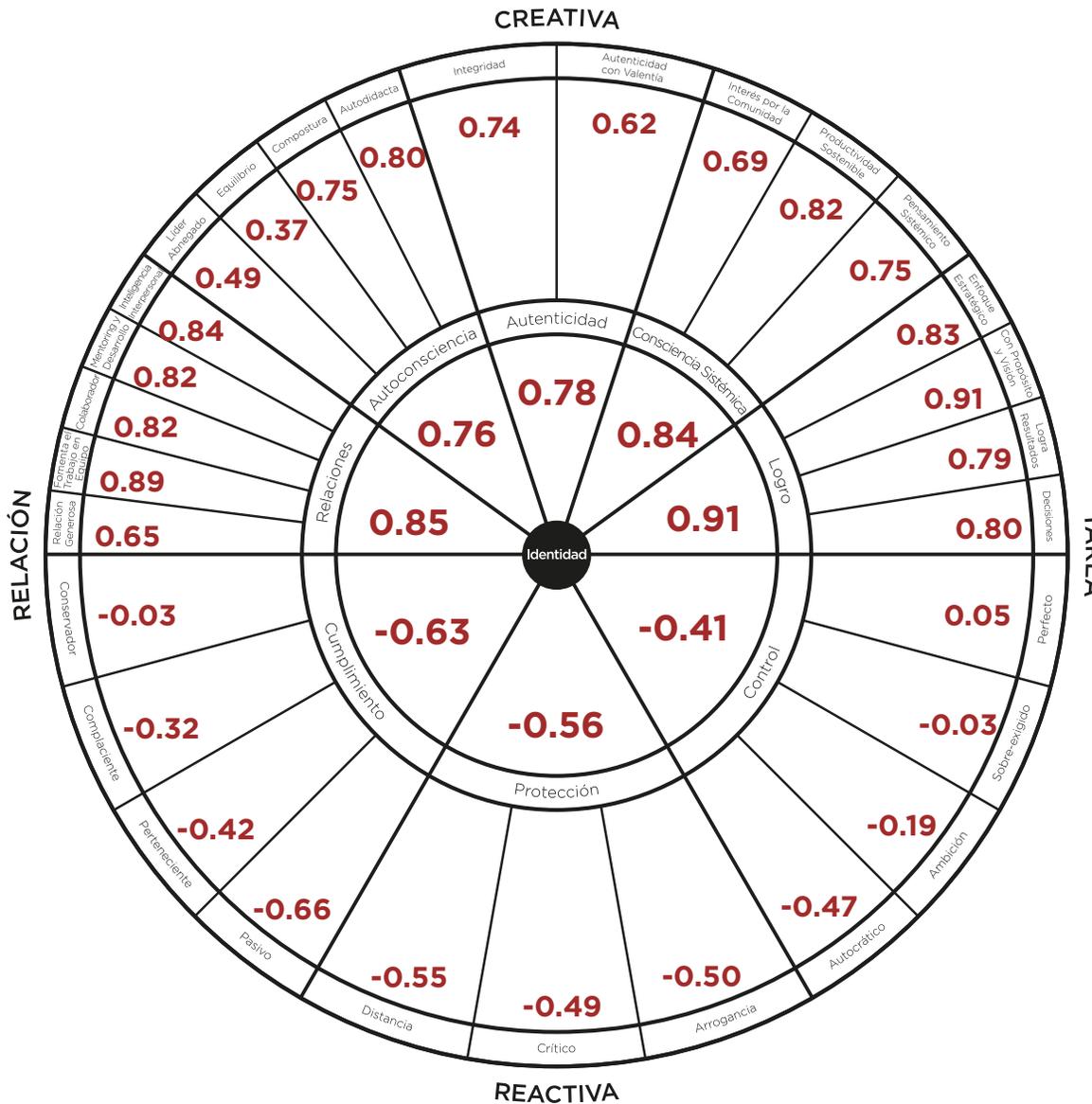
**Trabajo de concienciación** - *Notar y permitir*

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



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

## CORRELACIONES LCP CON LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO



### PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

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



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

## CORRELACIONES CON EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE CÍRCULO INTERIOR

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

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

Escala Alpha: 0.94

### PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.

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

Es un ejemplo de líder ideal.

Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.

En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.

uno

Aumento de ventas/  
Ingresos

dos

Cuota de mercado

tres

Beneficios/  
ROA

cuatro

Calidad de Productos y Servicios

cinco

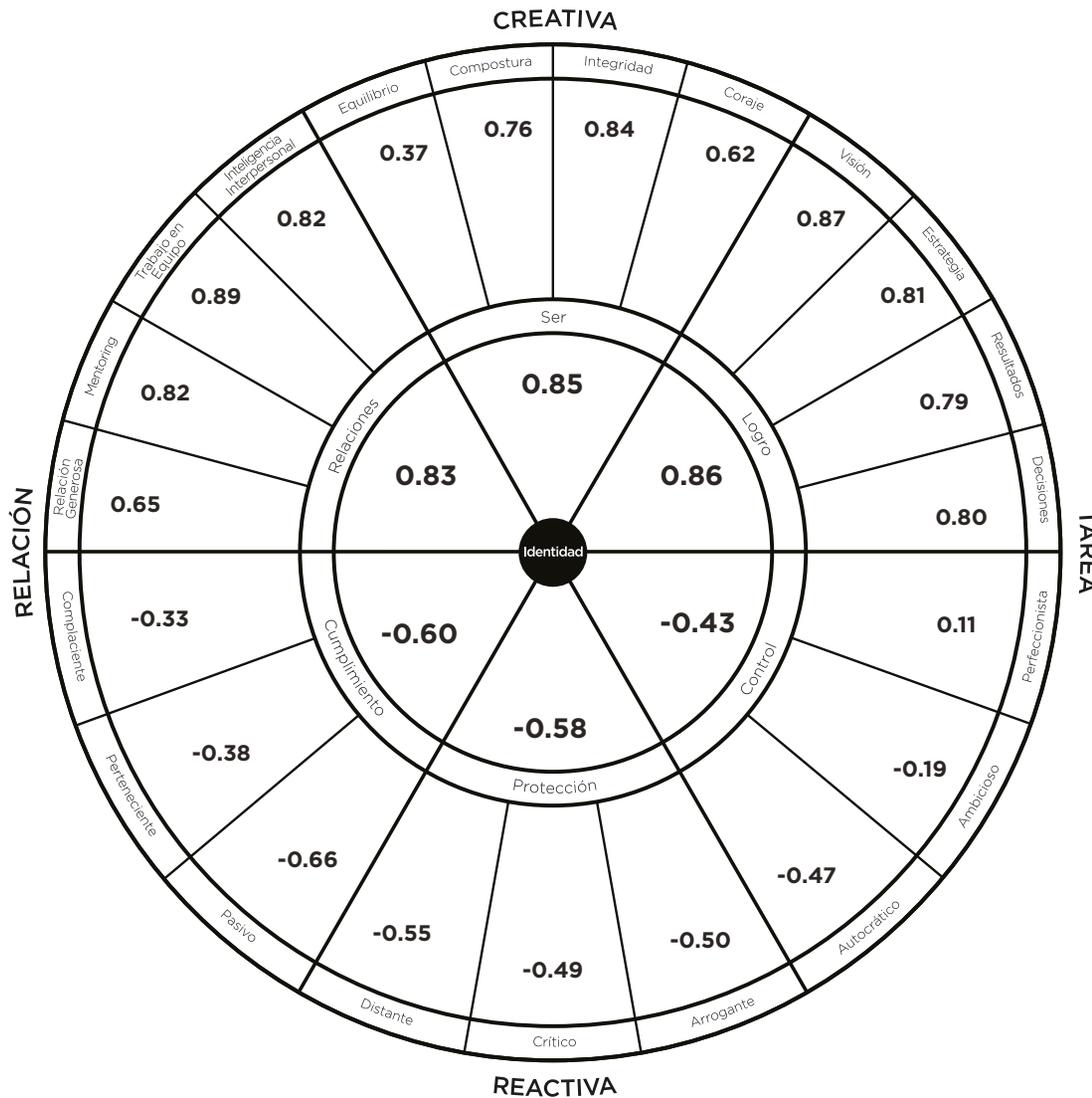
Desarrollo de nuevos productos

seis

Desempeño en general

# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

## CORRELACIONES LCP-ME CON EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO



### PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

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



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE - MANAGER EDITION

## CORRELACIONES CON EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO Y LAS DIMENSIONES DE CÍRCULO INTERIO

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

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

**Scala Alfa: 0.94**

### PREGUNTAS DE LA EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO

Estoy conforme con la calidad de liderazgo que proporciona.

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

Es un ejemplo de líder ideal.

Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar.

En general, proporciona un liderazgo muy efectivo.



LEADERSHIP CIRCLE  
**PROFILE**<sup>™</sup>  

---

**CERTIFICATION**

**LEADERSHIP  
CIRCLE**<sup>®</sup>