

MANUAL DE INTERPRETACIÓN DEL PERFIL

MANAGER EDITION

LEADERSHIP
CIRCLE®

Leadership Circle®
Leadership Circle Profile®
Manager Edition

Manual
de interpretación
del perfil

Índice

Introducción	5
Comprender su perfil gráfico	6
Definición de las dimensiones	6
Interacciones dentro de su perfil	8
La Dimensión de las Relaciones	11
Relación Generosa	13
Mentoring	14
Trabajo en Equipo	16
Inteligencia Interpersonal	17
La Dimensión del Ser	21
Equilibrio	24
Compostura	25
Integridad	27
Coraje	28
La Dimensión del Logro	31
Visión	33
Estrategia	34
Resultados	36
Decisiones	38
La Dimensión del Control	41
Perfeccionista	42
Ambicioso	44
Autocrático	46
La Dimensión de la Protección	49
Arrogante	51
Crítico	52
Distante	53
La Dimensión del Cumplimiento	57
Pasivo	59
Perteneiente	60
Complaciente	62

Escala Reactivo-Creativa	65
Equilibrio Relación-Tarea	66
Utilización del Potencial de Liderazgo	67
Efectividad del Liderazgo	68
Referencias	69

Introducción al Leadership Circle Profile

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

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

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

Niveles de Análisis

Este informe tiene dos niveles de análisis:

- Competencias de Liderazgo
- Suposiciones Internas

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

El *Leadership Circle Profile Manager Edition* mide doce Competencias de Liderazgo. Estas competencias han sido investigadas a fondo y muestran ser el conjunto de comportamientos y habilidades más importantes para los líderes. Usted recibirá feedback sobre cómo auto-evaluarse en estas competencias y sus puntuaciones serán comparadas con cómo otros directivos se auto-evalúan en las mismas.

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

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

Comprender su Perfil Gráfico

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

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

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

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

Definición de las Dimensiones

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

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

- *Relación Generosa* mide su interés y capacidad para formar relaciones cálidas y comprensivas.
- *Mentoring* mide su capacidad para desarrollar a otros a través de la mentorización, de mantener relaciones que potencien su desarrollo, y de ayudar a las personas a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente.
- *Trabajo en Equipo* mide su capacidad para promover un trabajo en equipo de alto rendimiento entre miembros del equipo que está bajo su dirección, a través de toda la organización y dentro de los equipos en los que usted participa.
- *Inteligencia Interpersonal* mide la efectividad con que usted escucha, se involucra en el conflicto y la polémica, tiene en cuenta los sentimientos de los demás y gestiona los suyos propios.

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

- *Equilibrio* mide su capacidad, ante las tensiones contrapuestas de la vida moderna, de mantener un equilibrio sano entre el negocio y la familia, la actividad y la reflexión, el trabajo y el tiempo libre.
- *Compostura* mide su capacidad, ante situaciones de conflicto y elevada tensión, de mantenerse sereno y centrado, y de mantener una perspectiva tranquila y enfocada.
- *Integridad* mide hasta qué punto es usted fiel a los valores y principios que dice tener; es decir, si se puede confiar en que “predique con el ejemplo”.
- *Coraje* mide su disposición para defender posturas difíciles, para sacar a relucir lo “no tratable en público” (asuntos delicados que el grupo evita comentar), y tratar con apertura los problemas de la relación que sean complicados.

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

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

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

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

- *Perfeccionista* mide su necesidad de alcanzar resultados impecables y desempeñar estándares extremadamente elevados con el fin de sentirse seguro y válido como persona.
- *Ambicioso* mide su necesidad de ir por delante, escalar puestos en la organización, y ser mejor que los demás.
- *Autocrático* mide su tendencia a ser enérgico, agresivo y controlador.

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

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

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

- *Pasivo* mide el grado en que usted ha entregado su poder a los demás y a circunstancias fuera de su control.
- *Perteneciente* mide su necesidad de cumplir, seguir las reglas, y de alcanzar las expectativas de aquellos que tienen autoridad.
- *Complaciente* mide su necesidad de búsqueda de apoyo y aprobación de los demás para sentirse seguro y encontrar su sentido de valía personal.

ESCALAS DE RESUMEN

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

- **Escala Reactivo – Creativa:** refleja el grado de equilibrio entre las dimensiones creativas y reactivas. Aquí el resultado en percentil representa cómo usted se compara a otros directivos con respecto a la cantidad de energía que usted invierte en comportamientos reactivos en comparación a los creativos. Sugiere hasta qué grado su liderazgo, sus relaciones,

y su comportamiento orientado a objetivos surgen de una orientación creativa o reactiva. Esto también sugiere hasta qué punto el concepto que tiene de sí mismo y su motivación interna llegan desde dentro o están determinadas por expectativas, reglas o condiciones externas. Un buen equilibrio se traduce en puntuaciones percentiles altas.

- **Equilibrio Relación – Tarea:** mide el grado de equilibrio que usted muestra entre las competencias de logro y de relación. Mide el desarrollo por encima, debajo o en equilibrio de cualquiera de las dos mitades de la ecuación (la de las personas o la de las tareas) que equivale a un gran liderazgo. Un buen equilibrio se traduce en puntuaciones percentiles altas.
- **Utilización del Potencial de Liderazgo:** mide el balance final. Considera todas las dimensiones medidas anteriormente y compara la puntuación general con las de los demás directivos que han realizado esta encuesta. Revisa las puntuaciones altas y bajas de su Círculo para evaluar cuánto de su potencial de liderazgo está usted convirtiendo en realidad.
- **Efectividad de liderazgo** mide el nivel de efectividad general que se le percibe como líder. Es una aproximación y una manera de contestar a la pregunta, “En conclusión, ¿cómo lo estoy haciendo?”

Interacciones Dentro De Su Perfil

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

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

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

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

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

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

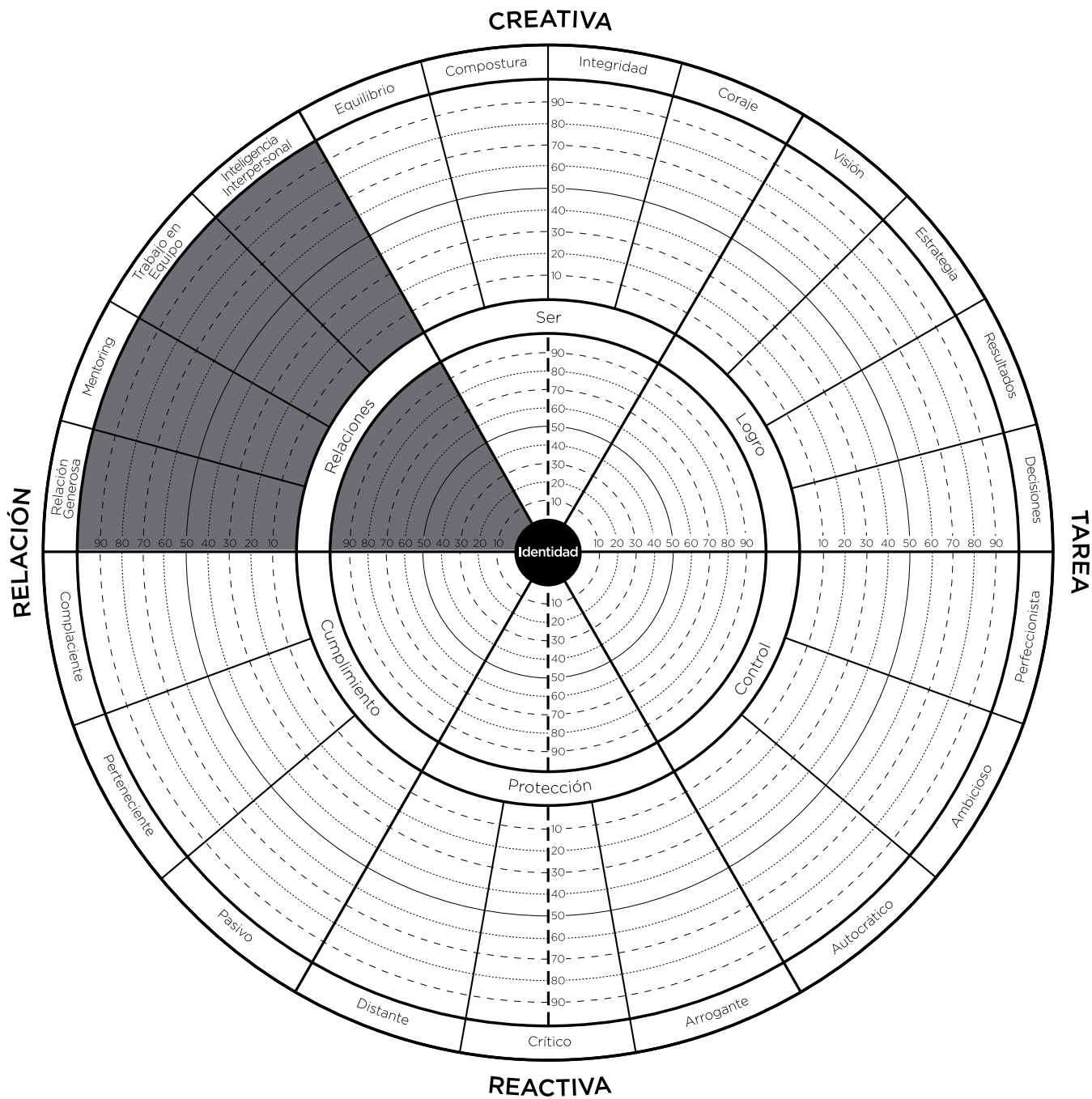
La mitad derecha del círculo tiene que ver con la **Tarea** (llevar a cabo el trabajo de forma creativa y eficaz). La mitad izquierda del círculo tiene que ver con el tipo de **Relaciones** que mantiene con personas y grupos. El objetivo aquí es obtener un buen equilibrio de manera que usted alcance resultados y al mismo tiempo contribuya al desarrollo de las personas.

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

La interacción entre las mitades derecha e izquierda del círculo se resume en la puntuación de **Equilibrio Relación–Tarea**. A continuación encontrará la definición de estos resultados:

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

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



La Dimensión De Las Relaciones

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

Suposiciones Internas

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

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

Comportamientos

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

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

Si obtiene una puntuación media

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

Puntuaciones Relacionadas

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

Relación Generosa

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

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

Mentoring

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Esto es una competencia fundamental para un liderazgo de éxito. Es una competencia que simplemente tiene que aprender. De no aprenderla, incrementaría la probabilidad de que las mejores personas de su equipo le abandonen, de que las personas que trabajan para usted no desarrollen plenamente su capacidad, de que usted esté sobrecargado de trabajo porque los demás no pueden estar al nivel requerido para el éxito. Podría estar culpando a los demás de su pobre desempeño, cuando en realidad no está usted proveyendo el apoyo necesario para mejorar su capacidad. La ausencia de apoyo puede manifestarse de muchas maneras. Reflexione sobre la lista que viene a continuación. ¿Usted:

- Se siente incómodo con su capacidad para mentorizar a los demás?
- Está siendo demasiado crítico?

- Está delegando poco?
- Está evitando conversaciones difíciles sobre el desempeño?
- Está dando poco feedback?
- Está resolviendo los problemas de la gente por ellos?
- Está tomando decisiones que corresponden a otros?
- Está necesitando ampliar sus habilidades interpersonales?
- Está más concentrado en el aspecto técnico del trabajo que en el aspecto humano?

Trabajo en Equipo

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

¿Está aplicando demasiado control al:

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

¿No está usted aplicando suficiente control al:

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

Inteligencia Interpersonal

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

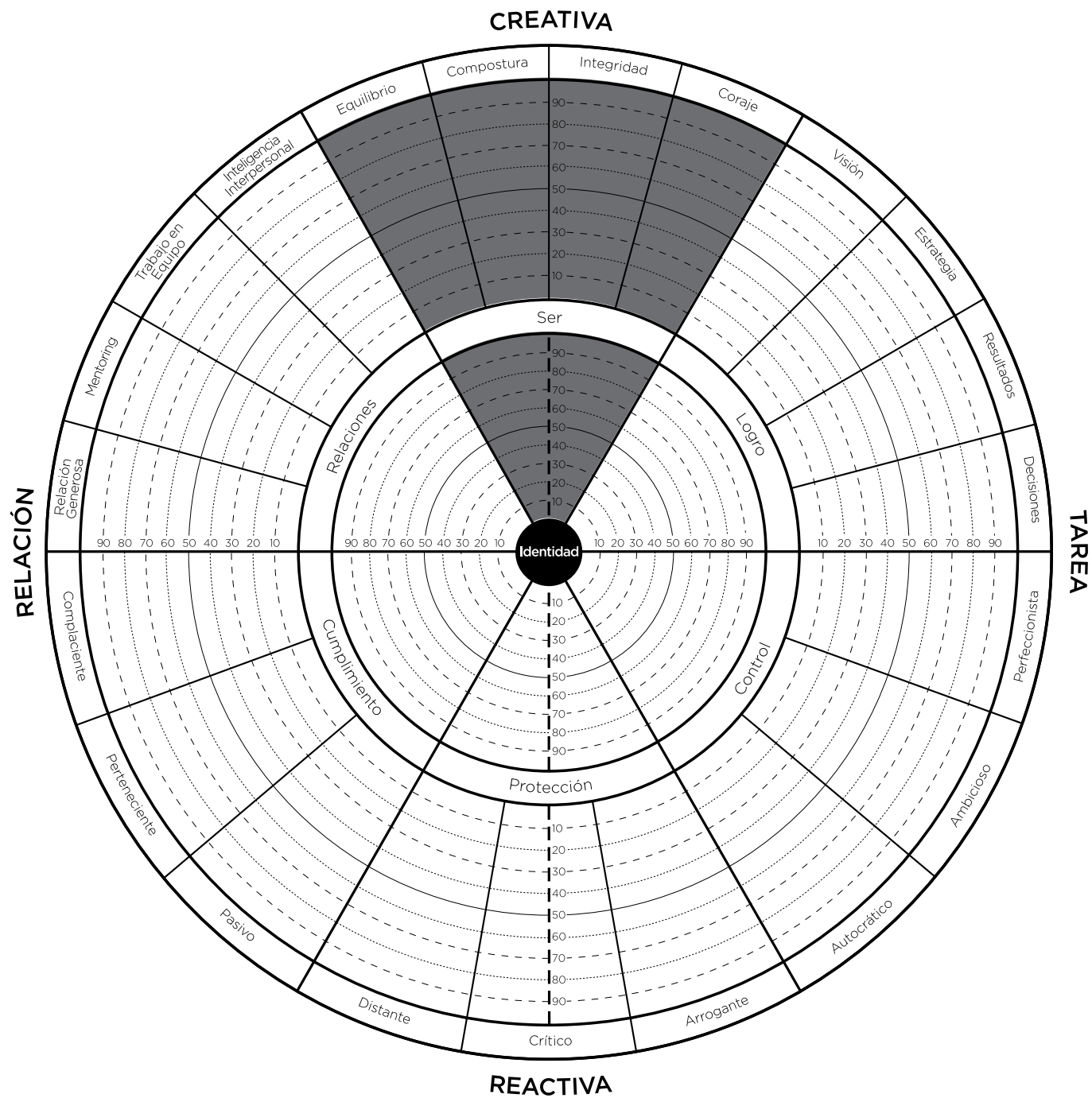
En nuestra cultura hemos aprendido una manera de llevar conversaciones que se parecen mucho a un debate – amplio en la defensa de la postura propia, y escaso en escucha. Si usted ha obtenido puntuación baja en esta dimensión, es probable que necesite aprender a equilibrar la defensa de su postura con su escucha a los demás. La falta de escucha transmite una falta de

respeto. Es menospreciar a las personas que le rodean. Aunque esto pueda no ser su intención, es el efecto resultante de no tomarse el tiempo para realmente escuchar la postura de otra persona.

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

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

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



La Dimensión de Ser

La dimensión de **Ser** mide su orientación hacia el desarrollo profesional y personal continuo, así como hasta dónde expresa su autoconsciencia interior a través de una perspectiva equilibrada y un liderazgo de alta integridad. Mide hasta qué punto su liderazgo es una extensión de su verdadero yo – sin estar enmascarado por las políticas de empresa, quedar bien, ganarse el aplauso, etc. También mide su capacidad de adoptar posiciones complicadas, poner sobre la mesa los temas “intratables” (temas delicados que el grupo suele evitar), tratar abiertamente los problemas relacionales, y compartir sensaciones o vulnerabilidades sobre una situación. El coraje en el lugar de trabajo implica autenticidad y tratar de forma directa los temas que surgen en situaciones tanto de grupo como de cara a cara. A continuación encontrará un breve resumen de lo que sus resultados en **Ser** indican.

Si obtiene una puntuación alta

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

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

Por estar conectado con su integridad, la obtención de una alta puntuación en esta dimensión también significa que es capaz de expresar sinceramente lo que siente. Cuando los demás evitan sacar un tema importante aunque difícil, usted tiende a dar un paso al frente y expresarlo. Es capaz de reconocer su propia contribución en la situación problemática y admitir cuándo se ha equivocado. No teme dar feedback directo y no elude el conflicto.

Da feedback auténtico y admite sus equivocaciones. Se arriesga por aquello que cree, y valora la sinceridad más que la popularidad. La integridad y autenticidad son en lo que más confían las personas. Es la fuente de su poder.

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

Suposiciones Internas

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

- Soy en esencia valioso y seguro
- Mi valor y seguridad vienen desde adentro y no están hechos por cómo los demás me ven, ni por cómo yo actúo

- El desarrollo interior es necesario para un pleno aprovechamiento del Yo
- Me siento bien incluso si cometo errores o hiero los sentimientos ajenos
- Admito sinceramente mi responsabilidad en los problemas que tratamos
- Yo estoy hecho de una mezcla de aspectos fuertes y débiles, de luz y oscuridad
- La auto-aceptación es la clave para aceptar a los demás
- Cuando encuentro aspectos inaceptables en los demás – esto señala aspectos de mí mismo de los que no he estado dispuesto a responsabilizarme del todo
- Mantengo mi autoestima y seguridad siendo yo mismo
- Es más importante ser sincero conmigo mismo que vivir pendiente de las expectativas de los demás
- Lo único que hace que pierda credibilidad es no ser fiel a mi visión y mis valores.
- El cambio comienza conmigo mismo; debo ser el cambio que deseo para el mundo
- Mi mayor fuente de poder es la integridad personal
- La expresión completa de mi creatividad acabará conduciendo a un legado con significado

Comportamientos

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

- Mantener la calma bajo presión.
- Mostrar capacidad de equilibrar las múltiples exigencias que forman parte de la vida de adulto
- Estar abierto al feedback
- Dar feedback de forma directa, sin culpar
- Admitir errores
- Utilizar el éxito y el fracaso para profundizar en el auto conocimiento
- Reírse fácilmente de sus propias manías
- Tomarse el tiempo necesario para entender las motivaciones personales de los empleados
- Tomarse el tiempo necesario para entender sus propias motivaciones personales, fortalezas y debilidades
- Tener la confianza de los demás
- Tener una gran integridad personal
- Mantenerse abierto y ser sincero sobre lo que se piensa y siente
- Gestionar el conflicto de forma directa y auténtica
- Tratar los temas que los demás temen tocar
- Responsabilizarse de lo que le corresponda como parte de los problemas relacionados con las relaciones y el trabajo
- Vivir según unos valores esenciales efectivos
- Mantener sus valores tanto en tiempos buenos como malos
- Mantenerse a la altura de su visión en cada encuentro, aun cuando requiera tomar riesgos

Si obtiene una puntuación media

Si sus puntuaciones para la dimensión de Ser están en el rango medio, entonces usted tenderá a expresar algunas de los comportamientos y mantendrá algunas de las suposiciones internas descritas anteriormente. También puede encontrarse limitado por algunas de las dimensiones Reactivas, y por tanto, mostrar algunas de las suposiciones de la sección “Si obtiene una

puntuación baja”, descritas a continuación. Necesitará leer y reflexionar sobre el significado tanto de las puntuaciones altas como de las bajas para averiguar qué aspectos de cada una le describen a usted.

Si obtiene una puntuación baja

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

Esto trae como resultado una disminución del poder personal – el tipo de poder que viene de la integridad personal, de una profunda implicación, de la vitalidad interior, y de una apertura sin barreras. Los estudios sobre liderazgo firmemente sugieren que las principales cualidades que las personas buscan en sus líderes son la honestidad, la autenticidad o la integridad. Es por esto que obtener resultados bajos en **Ser** deberían llamar su atención. Sugiere que su comportamiento es interpretado como inconsistente, expeditivo o, en caso extremo, sin principios. La falta de integridad hace mella sobre la confianza, impide el trabajo en equipo y compromete su liderazgo.

Obtener puntuaciones bajas en esta dimensión sugiere que podría tener miedo de ofender a los demás, o que podría estar haciendo política. Los que tienen puntuaciones bajas en *Coraje* a menudo se quedan callados sobre lo que creen ante la oposición, real o imaginaria. Prefieren el equilibrio y mantener la paz antes que entrar en un conflicto constructivo y se someten a la autoridad aunque sea a costa de la efectividad o servicio del grupo.

Un liderazgo de alta integridad solo es posible con un alto nivel de autoconocimiento. Puede que proceda de una experiencia donde no se promovían la reflexión, el equilibrio y el desarrollo personal. Adicionalmente, en su experiencia, puede que proceda de una experiencia donde expresar su punto de vista no estaba bien considerado por el bien de la armonía del grupo.

Obtener puntuaciones bajas sugiere que usted no está alineado consigo mismo. Reflexione sobre si usted:

- Se toma el suficiente tiempo para reflexionar y conocerse más a si mismo
- Reacciona ante la vida y los problemas en lugar de crear una vida donde expresar lo que más le importa
- Se define conforme las expectativas de los demás
- Culpa a otros de sus problemas – esperando que ellos hagan la mayoría del cambio
- Representar varios roles en su vida en lugar de actuar desde su auténtico centro
- Se defiende a si mismo, siendo lento en admitir errores, ignorando faltas y deficiencias
- Apenas es crítico y exigente consigo mismo
- Actúa desde diferentes roles en su vida en vez de actuar desde su auténtico centro
- Se comporta de formas que no van de acuerdo con su visión y valores
- Se ve atrapado en política interna
- Está intentando complacer a demasiadas personas
- Ha violado confidencias de alguien
- Evita confrontaciones
- No admite sus fallos o la parte que le toca en los problemas relacionales
- Da feedback de forma que minimiza o suaviza el tema que le preocupa
- Dice “Si” cuando en realidad quiere decir “No”

- Actúa con cautela ante las personas con poder

No enfrentarse a los problemas permiten que estos se agraven, reemplazando la resolución del conflicto con resentimiento. Un sesgo hacia el camino más popular puede llevarnos a pasar por encima de los temas que lleven a los individuos y a las organizaciones al éxito. Se pueden adquirir las habilidades que nos ayudan a decidir cuándo enfrentarnos, cómo hacerlo de forma constructiva, y cómo negociar en circunstancias difíciles. Una vez las dominemos, nos permiten tener mayor confianza a la hora de apoyar una discusión abierta sin temor y sin culpa. Mejorar su puntuación en **Ser** incrementa la confianza y el sentido de integridad y plenitud que tiene en sus relaciones con los demás.

Reflexiones honestas, incluyendo el feedback de otros, puede ayudarle a encontrar un ritmo más estable, reflejándose en un resultado de **Ser** mejorado.

Puntuaciones Relacionadas

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

Equilibrio

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

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

Compostura

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

Si obtiene puntuación baja

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

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

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

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

Integridad

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

Coraje

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

Si obtiene puntuación alta

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

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

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

- Es franco en lo que piensa y siente
- Pone sobre la mesa los asuntos que otros no abordan por reticencia
- Trata los problemas directamente y sin quitarles importancia
- Muestra coraje en las reuniones

- Gestiona los conflictos con autenticidad
- Ofrece un feedback completo y directo
- Trata los problemas con la gente de manera rápida, directa y con honestidad
- Se enfrenta a los compañeros y a los superiores cuando es necesario
- Logra llegar a acuerdos difíciles
- No permite que los problemas se agraven
- Está dispuesto a defender una decisión impopular
- Está dispuesto a admitir equivocaciones
- Asume la responsabilidad por la parte que le corresponde en los problemas de relación
- Tiene un discurso directo incluso en los asuntos polémicos

Si obtiene puntuación baja

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

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

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

La Dimensión del Logro

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

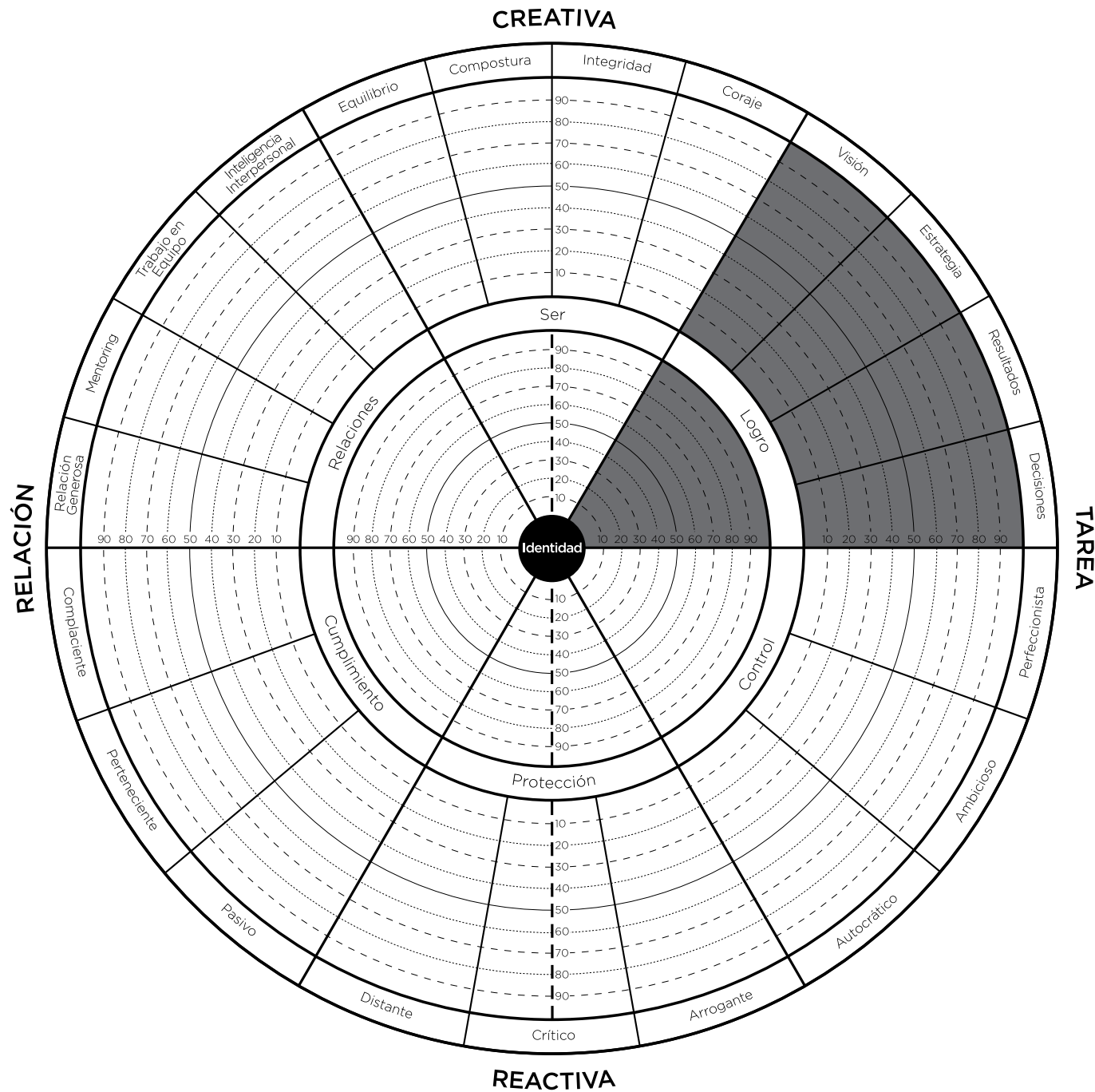
Suposiciones Internas

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

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

Comportamientos

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



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

Si obtiene puntuación media

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

Puntuaciones Relacionadas

La obtención de puntuaciones bajas en esta dimensión puede estar relacionada con bajas puntuaciones a lo largo de todo el ámbito **Creativo**. Todas las competencias comprendidas en el liderazgo efectivo provienen de una fuente interna de auto

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

Visión

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

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

Estrategia

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

Si obtiene puntuación alta

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

La obtención de puntuaciones altas en *Estrategia* puede significar que usted:

- Piensa estratégicamente
- No se deja atrapar demasiado en apagar fuegos a corto plazo y es capaz dedicar la suficiente atención a las iniciativas estratégicas

- Tiene buen ojo para definir lo que funcionará en el mercado
- Es riguroso en su análisis de los datos utilizados para la planificación
- Tienen puesto en marcha un buen proceso para el mantenimiento de una perspectiva estratégica continua dentro de la organización
- Conoce bien las fortalezas y debilidades de su organización
- Sabe cómo sacarle partido las fortalezas de su organización
- Establece un camino que asegura la capacidad de superación de la organización
- Sabe identificar cuáles son los pasos adecuados para las iniciativas del mercado
- Se pregunta sobre las implicaciones estratégicas de las decisiones que se toman en el día a día
- Entiende la perspectiva global de cómo la misión de su organización encaja en el mercado

Si obtiene una puntuación baja

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

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

La obtención de puntuaciones bajas en *Estrategia* puede sugerir que:

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

Resultados

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

Tiene logros de alto nivel porque usted:

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

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

Decisiones

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

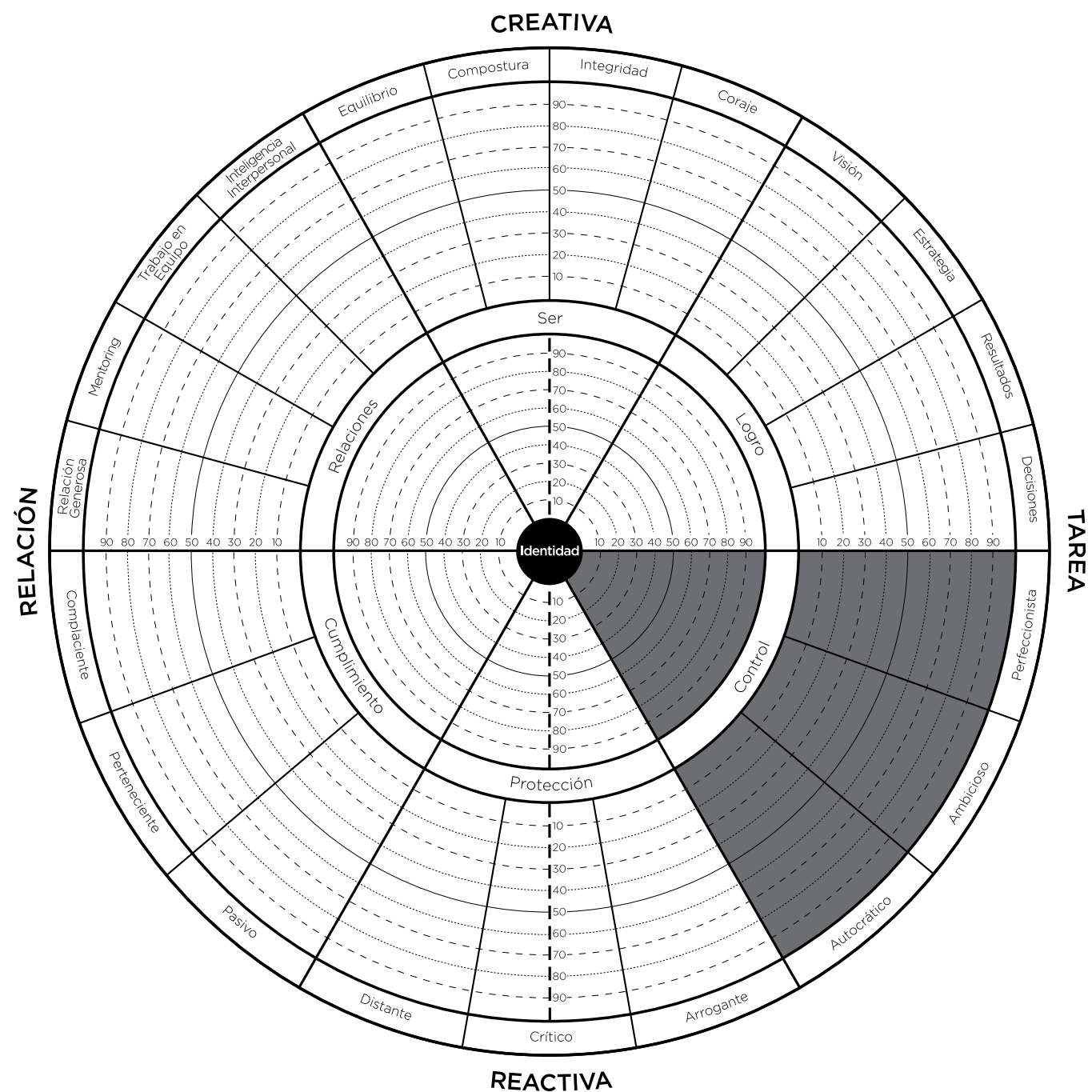
Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

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



Control
Control

La Dimensión del Control

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

Si obtiene una puntuación alta

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

Suposiciones Internas

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

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

Comportamientos

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

- Competir
- Establecer estándares rigurosos
- Esforzarse por la perfección

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

Talentos y Fortalezas

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

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

Riesgos

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

Estas necesidades acaban convirtiéndose en comportamientos que tienden a:

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

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

Puntuaciones Relacionadas

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

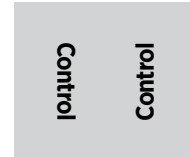
Perfeccionista

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

Si obtiene una puntuación alta

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

- Ser directo, estar decidido y enfocado a alcanzar resultados
- Estar preocupado por las apariencias, queriendo parecer competente en extremo y con total confianza



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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Ambicioso

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

Si obtiene una puntuación alta

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

- Esforzarse duro para estar de los primeros
- Presionarse a sí mismo para destacar.
- Trabajar duro para hacerse notar como persona de alto rendimiento
- Buscar crédito más que compartirlo
- Actuar en su propio interés político a expensas de los intereses de los demás o de los intereses de la organización
- Compararse a sí mismo con los demás como una medida de autoestima
- Competir con otros en un deseo de brillar
- Creer que su autoestima está relacionada con su lugar en altura en la pirámide corporativa
- Convertir los conflictos en concursos de “ganar-perder”, más que en encontrar soluciones donde todos ganen
- Manipular a los demás como una estrategia para proteger sus oportunidades de avance
- Motivarse excesivamente a sí mismo y a los demás para obtener resultados
- Hablar demasiado en las reuniones como una manera de atraer atención sobre sí mismo
- Carecer de foco a la hora de desarrollar a su equipo
- Que el desarrollo del trabajo en equipo y ser miembro del equipo le supongan un esfuerzo
- Presionarse demasiado a sí mismo y a los demás, comprometiendo la sostenibilidad a largo plazo de un alto rendimiento

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

Si obtiene una puntuación baja

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



Autocrático

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Protección

La Dimensión de la Protección

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

Si obtiene una puntuación alta

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

Suposiciones Internas

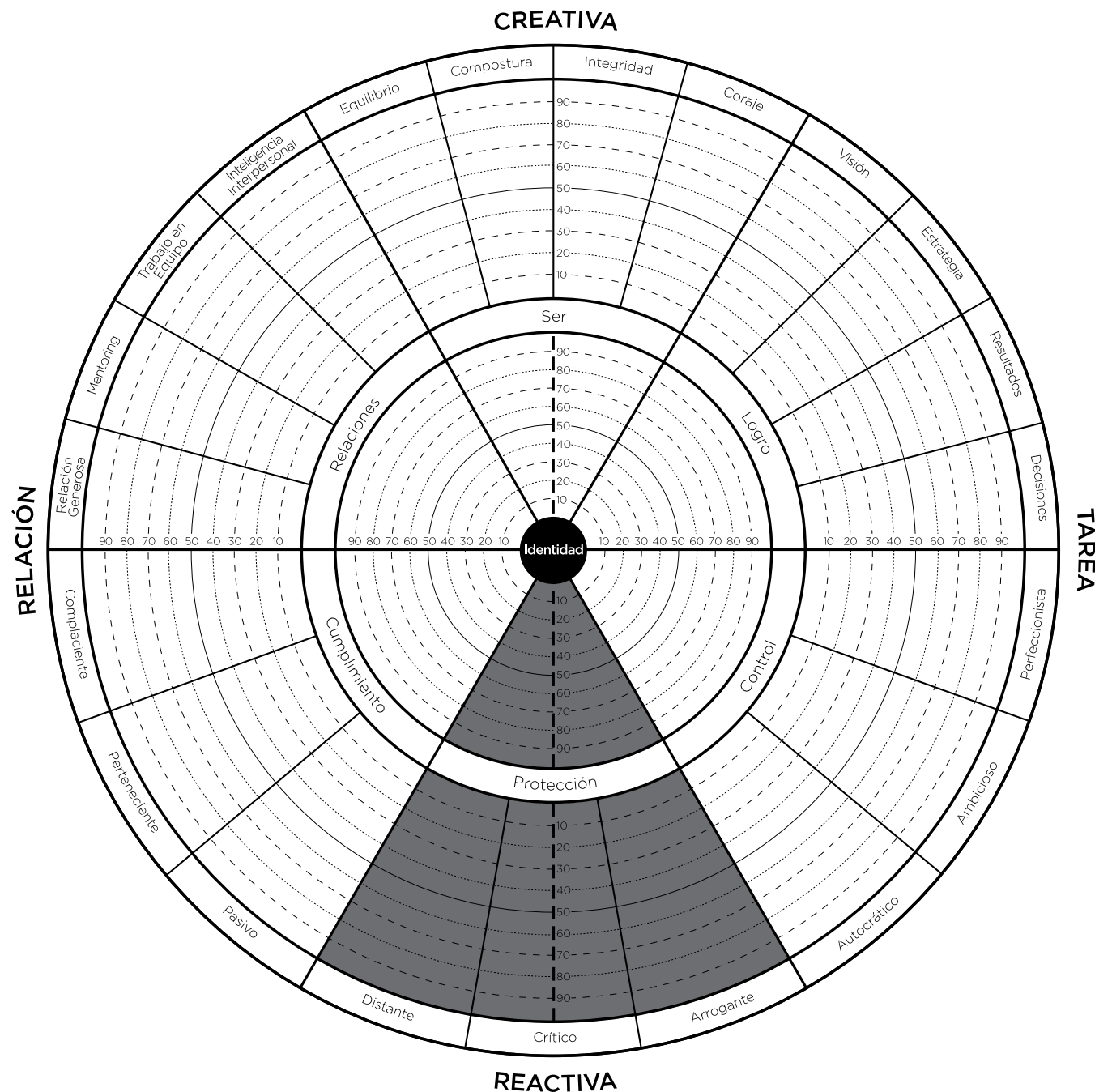
Las suposiciones internas son las creencias que usted utiliza para organizar su identidad. Éstas son las reglas o creencias internas que definen cómo usted se ve a sí mismo y cómo ve su relación con el mundo. Las suposiciones internas que con frecuencia se asocian a la dimensión **Protección** incluyen:

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

Comportamientos

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

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



Talentos y Fortalezas

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

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

Riesgos

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

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

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

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

Otras personas, como consecuencia de alguna de estos comportamientos, no sienten que les apoya. Ellos se sienten juzgados desde la distancia más que reconocidos y apoyados. Por ello, la confianza puede ser baja.

Puntuaciones Relacionadas

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Arrogante

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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



Crítico

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Distante

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

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

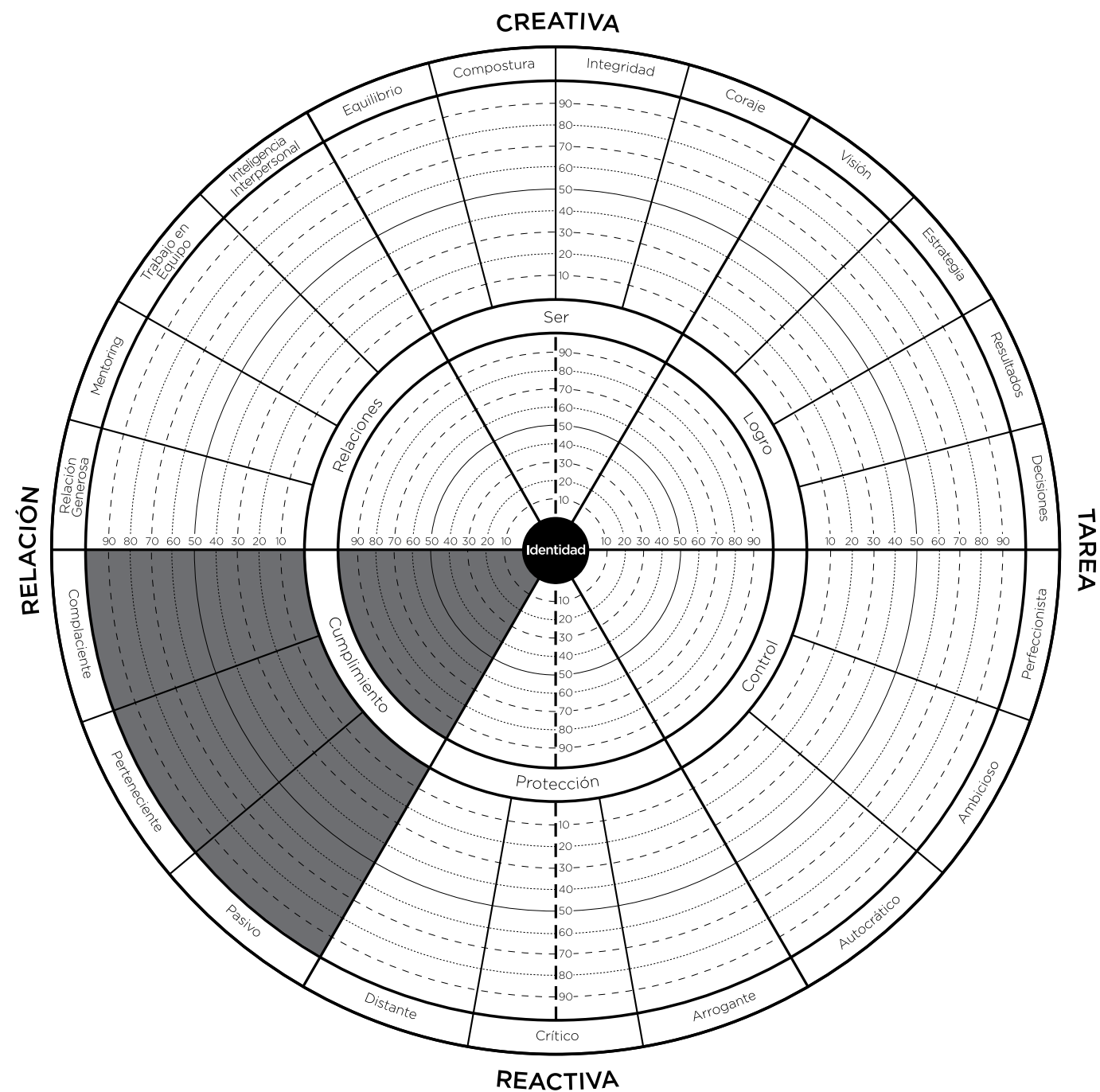
Si obtiene una puntuación baja

La obtención de puntuaciones bajas en el *Distante* es positiva. Ya que las puntuaciones altas en *Distante* están correlacionadas con puntuaciones bajas en toda la mitad **Creativa** del círculo, la obtención de puntuaciones bajas simplemente significa que su plena auto expresión creativa y liderazgo pleno probablemente no estén siendo limitados por una gran necesidad de mantener

Protección
Protección

una distancia segura de los demás o de asuntos arriesgados. Esto sugiere que su sentido del **Ser** proviene desde dentro y no a través de separarse de los demás. Esto le permite a usted dirigir desde su propia autoridad interna. Una puntuación baja no significa que usted esté dirigiendo y creando con fuerza. Esto simplemente significa que usted no tiene esta sub-dimensión para conferir liderazgo. Sus puntuaciones en la mitad **Creativa** del círculo le permitirán conocer hasta dónde hasta dónde está siendo expresado su pleno potencial de liderazgo.

Protección
Protección



Cumplimiento
Cumplimiento

La Dimensión del Cumplimiento

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

Si obtiene una puntuación alta

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

Suposiciones Internas

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

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

Comportamientos

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

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

Talentos y Fortalezas

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

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

Riesgos

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

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

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

Puntuaciones Relacionadas

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Pasivo

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

- Es pasivo
- Carece de pasión o si la tiene no la muestra
- Tiene dificultad para actuar por cuenta propia y prefiere hacer lo que le dicen
- Con frecuencia busca consejo y asesoramiento de otra persona antes de tomar una decisión. Esta tendencia está motivada por un temor a estar equivocado y por un deseo de evitar situaciones que contienen riesgo de fracaso
- Duda de sí mismo, es demasiado prudente, sumiso y predecible en las relaciones interpersonales.
- Busca en sus supervisores dirección y liderazgo
- Es un excelente seguidor y rara vez cuestiona los asuntos presentados de forma enérgica, arriesgada, o espontánea
- Con frecuencia retrasa la acción hasta que esté claro qué necesita o quiere el superior
- Acepta los objetivos y normas de un directivo superior sin ponerlos en duda, y sigue rigurosamente estas normas una vez que han sido establecidas
- Evita asumir un riesgo no defendiendo sus propias opiniones, no estableciendo objetivos, no entrando en conflictos



- Tiene problemas con algunas personas (especialmente personas de rango superior), pero no está dispuesto a arriesgarse a discutir esos asuntos directamente con ellos
- Finge pertenecer al grupo y brindar apoyo cuando en realidad usted tiene serias dudas sobre la dirección de la organización
- Puede estar muy enfadado con la autoridad, enfado que sólo sale en conversaciones informales o en episodios pasivo-agresivos
- No es consciente de su propia visión ni de lo que quiere para su trabajo/vida
- Permanece indeciso
- No ejerce su autoridad en el mundo

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

Si obtiene puntuación baja

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

Perteneciente

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

Si obtiene una puntuación alta

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

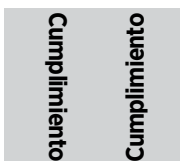
- Tiende a ser muy respetuoso
- Usted es serio, responsable y agradable, pero con frecuencia carece de espontaneidad
- Evita conflictos
- Opera de acuerdo a reglas y procedimientos estándares
- Puede resistirse al cambio e innovación

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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



Complaciente

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

Si obtiene una puntuación alta

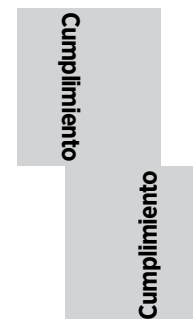
Si usted tiene una puntuación alta en la escala *Complaciente*, algunas de las suposiciones siguientes pueden serle aplicables. Usted:

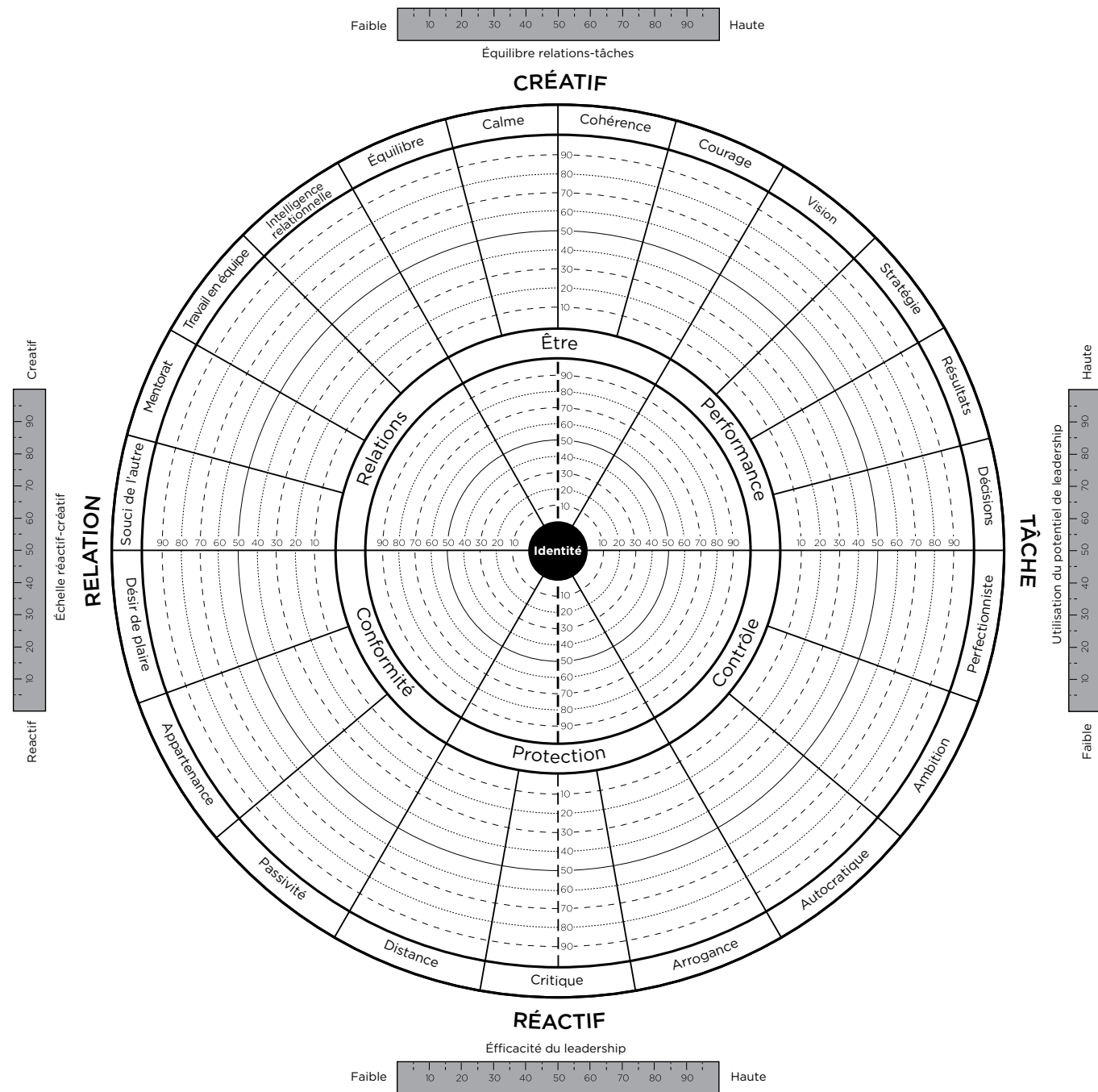
- Se centra en cómo las personas reaccionan ante usted
- Será bastante sensible a las críticas o a la desaprobación
- Puede estar tan preocupado por que sus “superiores” acepten sus ideas, que limita su creatividad o las expone de forma asertiva
- Puede establecer objetivos para complacer a los demás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

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

Si obtiene una puntuación baja

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





Escala Reactivo-Creativa

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

Si obtiene una puntuación alta

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

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

Escala de resumen

Equilibrio Relación – Tarea

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

Si obtiene una puntuación alta

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

Si obtiene una puntuación baja

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

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

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

Escalas de
resumen

Utilización del Potencial de Liderazgo

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

Si obtiene una puntuación alta

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

Si obtiene puntuación baja

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

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

Efectividad de Liderazgo

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

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

Las cuestiones que forman esta escala son:

- Estoy satisfecho con la calidad de liderazgo que proporciona
- Es el tipo de líder al que otros deberían aspirar a ser
- Es un ejemplo del líder ideal
- Su liderazgo ayuda a esta organización a prosperar
- En general, proporciona un liderazgo muy efectivo

Si obtiene una puntuación alta

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

Si obtiene una puntuación baja

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

Lecturas Sugeridas

Adams, B. Anderson, B — *Maîtriser l'art du leadership*, En Avance, 2017

Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.

Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.

Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.

Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.

Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.

Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.

Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.

Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.

Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.

Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.

Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.

Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.

Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.

Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.

Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.

Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.

Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.

Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.

Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.

Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.

Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.

Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.

Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W. W. Norton & Company, 1945.

Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.

Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.

Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.

Kaufman, D. *Systems I: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.

Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.

Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.

Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.

Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.

Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.

Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.

Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.

Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.

Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.

May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.

Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.

Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.

Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
Schaef, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Poemas de Referencia

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

Sitios Web de Referencia

www.leadershipcircle.com

LEADERSHIP
CIRCLE®
www.leadershipcircle.com