



Interpretar el informe de Evaluación de la Efectividad del Grupo (GEA)

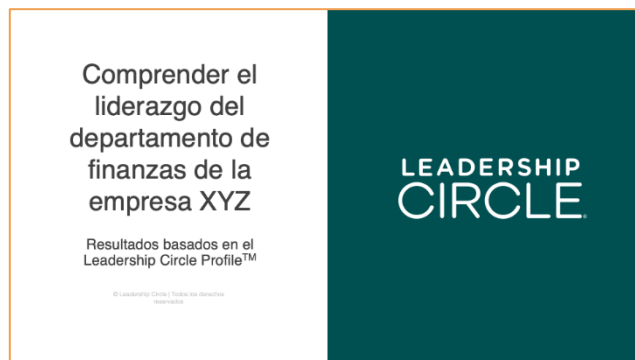
Enero de 2024

Índice

| | |
|--|----|
| Metodología..... | 3 |
| Análisis descriptivos..... | 4 |
| Análisis comparativos | 5 |
| Precaución al analizar el desempeño de subgrupos pequeños | 6 |
| Efectividad de Liderazgo Colectivo..... | 6 |
| Perfil Agregado del Liderazgo de Grupo..... | 7 |
| Perfil agregado de grupo típico | 7 |
| Perfil agregado de grupo excepcional | 8 |
| Perfil agregado de grupo por debajo de la media | 8 |
| Liderazgo de grupo frente a liderazgo global..... | 9 |
| Fortalezas y Desafíos | 11 |
| Efecto de Cancelación | 12 |
| Las 10 principales competencias y comportamientos de liderazgo | 14 |
| Efectividad de Liderazgo por frecuencia en cuartiles..... | 15 |
| Resultados del grupo típico | 16 |
| Resultados del grupo con un alto desempeño | 16 |
| Resultados del grupo con un bajo desempeño | 17 |
| Diferencias en la Efectividad de Liderazgo..... | 18 |
| Resultados comparativos para los datos demográficos con dos subgrupos (gráficos de líneas).... | 18 |
| Patrones clave relacionados con el desempeño de la norma base global..... | 19 |
| Patrones clave para las comparaciones directas de los dos subgrupos | 21 |
| Preguntas recapitulativas para identificar patrones clave en los gráficos de líneas | 22 |
| Resultados comparativos para los datos demográficos con tres a cinco subgrupos (gráficos de barras)..... | 23 |
| Precaución al interpretar los resultados de subgrupos pequeños..... | 26 |
| Preguntas recapitulativas adicionales para identificar patrones clave en los gráficos de barras | 26 |
| Resultados comparativos para grupos demográficos con más de cinco subgrupos (tablas) | 27 |
| Columnas: descripción del desempeño de los subgrupos en comparación con la media | 27 |
| Filas: comparaciones directas entre subgrupos | 28 |
| Patrones interactivos usando tablas de desempeño creativo y reactivo | 29 |
| Preguntas recapitulativas para identificar patrones clave en las tablas | 30 |
| Potenciar la Efectividad de Liderazgo | 30 |
| Comparación de perfiles LCP agregados | 31 |
| Comparaciones con mapas de calor..... | 32 |
| Las 10 principales competencias y comportamientos de liderazgo | 35 |
| Atributos que presentan la mayor brecha entre los líderes..... | 36 |
| Conclusiones y recomendaciones generales | 37 |

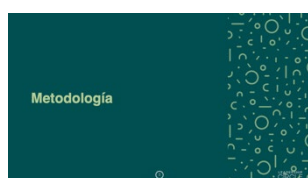
Interpretar el informe GEA

La Evaluación de la Efectividad del Grupo (Group Effectiveness Assessment o GEA) brinda a los clientes una comprensión clara del desempeño de liderazgo colectivo de un grupo de líderes. Esto incluye desde equipos que participan en programas específicos hasta equipos completos o incluso organizaciones enteras de líderes. Esta evaluación proporciona ideas clave y puntos de interpretación que no se pueden extraer del Informe de Grupo del LCP o del CLA, que proporcionan una imagen limitada del desempeño del grupo basada principalmente en comparaciones con las normas de liderazgo. El GEA no solo ofrece estos resultados, sino que va mucho más allá para descubrir hallazgos adicionales que ilustran lo siguiente:



- Patrones clave de liderazgo para el grupo (fortalezas y desafíos).
- Prevalencia de rasgos específicos.
- Análisis de los factores que contrarrestan o cancelan las competencias creativas.
- (Opcional) Comparación del desempeño de diferentes grupos de líderes (para ello se requiere un mínimo de 8 líderes por subgrupo para garantizar un análisis estadístico sólido).
- (Opcional) Puntos de mejora basados en el análisis de los líderes más y menos efectivos (siempre que el tamaño del grupo de liderazgo sea de 20 personas o más).

Metodología



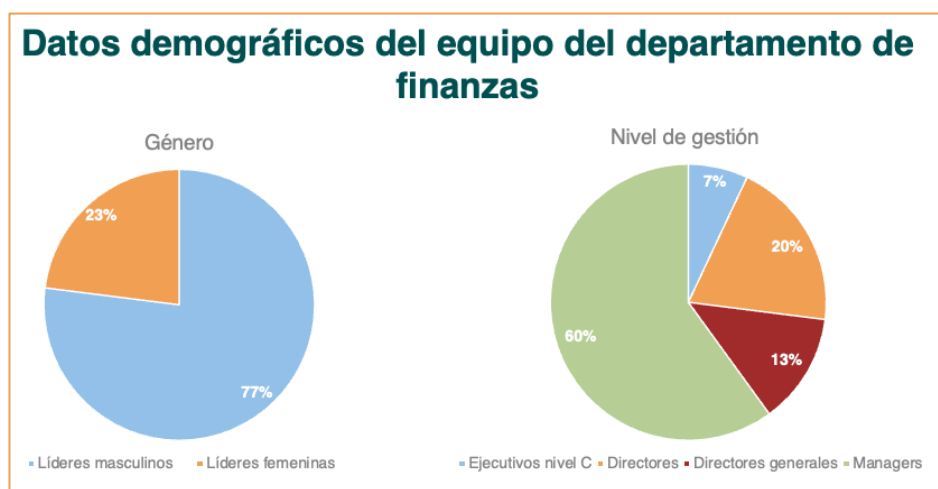
El informe GEA se basa en los análisis complementarios de los Leadership Circle Profiles (LCP) de todos los líderes participantes. La sección de metodología incluye tres tipos de diapositivas que describen el LCP, la muestra de líderes incluidos en el estudio y los análisis realizados.

Dado que la mayoría de las organizaciones ya están familiarizadas con el LCP, sugerimos simplemente echar un vistazo rápido a la diapositiva de resumen que trata del LCP y la escala de resumen de Efectividad de Liderazgo (diapositiva 4). Sin embargo, no dude en complementar esta diapositiva con cualquier otra información sobre el LCP que crea que pueda ser útil.

Las siguientes diapositivas muestran los datos demográficos de la muestra de liderazgo incluida en el informe. Esto incluye básicamente el número de líderes y el número de evaluadores que completaron el LCP (diapositiva 5). Con muestras más grandes, es posible proporcionar desgloses adicionales con otros datos demográficos, como el área de responsabilidad o departamento, las ubicaciones de las oficinas, etc.

Cuando se utiliza más de un dato demográfico en el estudio, se agregan al informe visuales de estos datos demográficos en forma de diapositivas adicionales que reflejan el porcentaje de la muestra que

pertenece a cada categoría. **La diapositiva de ejemplo incluida en la página siguiente** ilustra el tipo y la naturaleza de los gráficos utilizados. En la mayoría de los casos, se trata de gráficos circulares que reflejan el desglose específico en los distintos subgrupos de un grupo demográfico (como el género o el nivel directivo). Si un subgrupo en particular es pequeño, de menos de 10 líderes, los resultados deben interpretarse con cautela. Abarcaremos este aspecto en mayor profundidad en la siguiente sección de esta guía. Para determinar el número exacto de un subgrupo, debe multiplicar el tamaño total de la muestra (el número de líderes proporcionado en la diapositiva 5) por el porcentaje de esos líderes en el gráfico. En nuestro ejemplo, si sabemos que el tamaño total de la muestra para este grupo incluía 100 líderes, entonces el Nivel Directivo conocido como *Supervisores* consta de solo 3 líderes ($0,03 \times 100$). Cualquier resultado que analice a este subgrupo específico debe interpretarse **con cautela**.



La última diapositiva de la sección Metodología describe los tipos de análisis empleados. A continuación, se ofrece una breve descripción de cada uno de ellos. Es posible que no necesite esta información adicional al revisar la diapositiva de Análisis, pero es recomendable familiarizarse con ella. Esto le ayudará a interpretar correctamente las tablas y gráficos presentados en las secciones de Resultados del informe.

Análisis descriptivos

El primer tipo de análisis que realizamos se centra en describir el desempeño general del grupo de líderes. Lo hacemos de dos maneras:

- 1) Usando percentiles: donde los líderes se clasifican en relación con todos los líderes de nuestra norma base global (esto incluye los dos primeros apartados de la diapositiva). Estos análisis incluyen la producción de resultados alineados con el Informe de Grupo del LCP y se calculan en función de las medias de las puntuaciones de LCP. Además, ampliamos los análisis para incluir también los recuentos de frecuencia dentro de niveles de desempeño específicos que sean coherentes con la forma en que se interpreta el LCP. En particular:
 - Desempeño por debajo de la media = puntuaciones por debajo del percentil 34
 - Desempeño medio = puntuaciones entre el percentil 34 y el 66

- Desempeño por encima de la media = puntuaciones por encima del percentil 66
- 2) Usando correlaciones: una estadística más sofisticada que proporciona información sobre la relación entre dos variables. Para ayudar a comprender el carácter contrarrestante o limitante de las tendencias reactivas en la Efectividad de Liderazgo, realizamos un análisis correlacional del desempeño de los líderes en estas dos medidas, utilizando puntuaciones estándar. Los puntos clave de interpretación que se derivan de este análisis se proporcionan más adelante en esta guía cuando revisemos el Efecto de cancelación.

Análisis comparativos

El otro análisis clave que llevamos a cabo es la comparación del desempeño de un subgrupo de líderes con el de otro. Esto incluye la comparación entre líderes con diversas características demográficas (por ejemplo, líderes de distintos departamentos de la empresa) y la identificación de los líderes más y menos efectivos dentro del grupo. Identificamos a los líderes más y menos efectivos en función de sus puntuaciones de Efectividad de Liderazgo, y seleccionamos el 10% superior y el 10% inferior, con al menos dos líderes en ambos grupos.

Para determinar si las diferencias en el desempeño entre varios subgrupos de líderes son significativas, utilizamos la estadística del **tamaño del efecto**. Esta métrica evalúa la magnitud de la diferencia, es decir, cuán grande es la brecha entre los subgrupos.

El tamaño del efecto se puede observar directamente teniendo en cuenta la diferencia en las puntuaciones estándar de dos subgrupos o más.

- Una diferencia de menos de 3 puntos (por ejemplo, 36,8 frente a 37,9) no tiene ningún significado. En esencia, los subgrupos de líderes tienen un desempeño similar entre sí.
- Una diferencia de 3 puntos (por ejemplo, 52,1 frente a 55,1) indica una variación significativa; sin embargo, esta diferencia puede no ser tan evidente para los demás en el entorno laboral.
- Una diferencia de 4 o 5 puntos (por ejemplo, 48,7 frente a 53,4) indica una variación más significativa y notable en la forma en que se presentan los líderes.
- Una diferencia de más de 5 puntos (por ejemplo, 61,2 frente a 70,0) señala un resultado altamente significativo y claramente perceptible en el entorno

Puntuaciones estándar frente a percentiles

Una puntuación estándar mide la distancia a la que se encuentra una puntuación bruta concreta de lo que normalmente se observa dentro de la norma base global. Como tal, es un valor numérico que se puede manipular matemáticamente y es necesario para realizar análisis estadísticos. Estos cálculos matemáticos no son posibles con percentiles, ya que no se basan en intervalos numéricos, sino en clasificaciones que no se distribuyen de manera equivalente.

Las puntuaciones estándar se corresponden con los percentiles de una manera significativa. El desempeño medio de la norma base global representa el liderazgo típico y se refleja en una puntuación estándar de 50, equivalente al percentil 50. Las puntuaciones estándar superiores a 55 indican un desempeño superior a la media, lo que corresponde a los resultados superiores al percentil 66. Las puntuaciones estándar inferiores a 45 indican un desempeño por debajo de la media, correspondientes a resultados inferiores al percentil 34.

laboral. Además, refleja un cambio estadísticamente relevante en el nivel de desempeño, lo cual suele coincidir con la transición de un desempeño medio a uno superior.

Precaución al analizar el desempeño de subgrupos pequeños

Con subgrupos muy pequeños (menos de 10 líderes) la representatividad de la muestra respecto al subgrupo total dentro de la organización se reduce significativamente. Por lo tanto, incluso si el tamaño del efecto es grande, es posible que no refleje con precisión la realidad completa de lo que ocurre en ese subgrupo de líderes. Cualquier análisis adicional que compare este subgrupo con otros debe interpretarse con cautela. Las diferencias observadas pueden ser el resultado de fluctuaciones aleatorias que no necesariamente representan al subgrupo de líderes en cuestión. Además, existe una mayor probabilidad de que los mismos resultados no se repitan si se evalúan con otros líderes del mismo subgrupo. La excepción a esta regla ocurre cuando el subgrupo incluye a todos los miembros del grupo dentro de la organización (por ejemplo, un equipo de liderazgo ejecutivo compuesto por solo seis miembros). En este caso, la representatividad deja de ser un problema, ya que los resultados reflejan a la totalidad del subgrupo.

Le mostraremos algunos ejemplos de resultados y cómo sacar las mejores conclusiones a partir de estos cuando llegemos a la sección «Diferencias en la Efectividad de Liderazgo» de esta guía.

NOTA: Es posible que no todas las GEA tengan subgrupos o suficientes líderes para efectuar los análisis comparativos. En este caso, el informe carecerá de una o más secciones y la diapositiva *Análisis* mostrará menos análisis.

Efectividad de Liderazgo Colectivo

La sección principal del informe se centra en los resultados que ayudan a ilustrar cuál es el desempeño del grupo de liderazgo en su conjunto. El orden de las diapositivas en esta sección está diseñado para



ofrecer una visión coherente de las fortalezas y desafíos, de manera que se complementen entre sí. Dicho esto, puede que no todas las diapositivas sean igual de relevantes para la narrativa que desea transmitir a su grupo de liderazgo. Siéntase libre de reordenar o eliminar diapositivas según sea necesario para que el relato fluya de manera natural y resalte los aspectos que desea enfatizar.

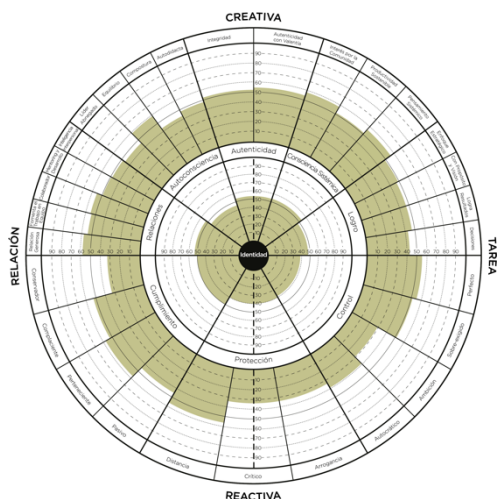
Perfil Agregado del Liderazgo de Grupo

El perfil agregado es el mismo que se generaría en el Informe del Grupo, pero sin los datos de la autoevaluación (ya que la agregación de datos de la autoevaluación tiende a ser menos significativa). Este gráfico debe interpretarse de la misma manera que lo haría para un informe de grupo.

Todas las puntuaciones de cada informe de perfil individual se promedian para crear el perfil agregado. Es importante recordar que el perfil agregado trata todo el grupo de liderazgo como si fuera un individuo y ese individuo se está comparando con otros individuos en nuestra norma base global.

Perfil agregado de grupo típico

No es raro que las puntuaciones agregadas en percentiles se sitúen cerca de la media de la norma base (entre los percentiles 34 y 66), como se ilustra en el perfil que aparece en la parte superior de la página siguiente de este informe. Dado que la mayoría de las organizaciones cuentan con una combinación de líderes fuertes y no tan fuertes, la media agregada suele situarse en el punto medio del grupo, reflejando un nivel medio de liderazgo. Solo cuando el liderazgo del grupo se vea fortalecido, es decir, cuando más líderes hayan desarrollado niveles de habilidad más altos, el perfil agregado superará lo que es típico de la mayoría de los líderes de manera individual.



Con un perfil de nivel medio, puede centrarse en los siguientes puntos de interpretación:

- El liderazgo colectivo ha desarrollado habilidades creativas al mismo nivel que el líder típico de nuestra base de datos global.
- En líneas generales, lidera desde una orientación reactiva similar a la de otros líderes moderadamente efectivos.
- Este patrón de resultados sugiere que los líderes experimentarán algunos éxitos, pero también algunos fracasos a la hora de influir en la organización.

También puede ser útil evaluar el nivel de equilibrio entre los aspectos de Relación y Tarea del círculo y ofrecer comentarios sobre si existe un equilibrio adecuado, y explicar por qué este equilibrio es importante. También es recomendable identificar puntos destacados específicos en el aspecto Creativo o en el aspecto Reactivo como posibles factores que propician los resultados globales.

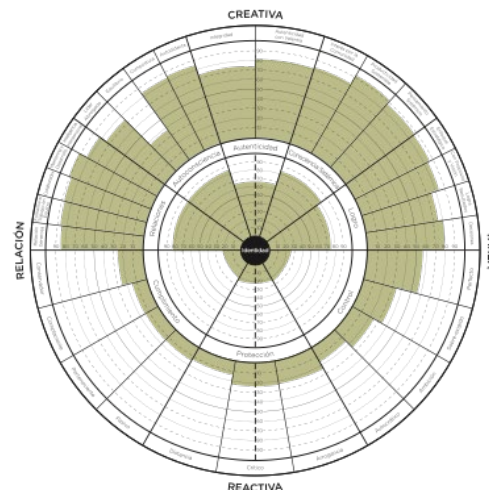
¿Por qué no se presentan los resultados de las autoevaluaciones?

Las autoevaluaciones pueden estar sujetas a dos tipos de sesgos. Algunos líderes sobrevaloran sus habilidades y otros las infravaloran. Aunque esta información puede ser relevante desde una perspectiva individual, al sumar las puntuaciones de los líderes, se observa una regresión significativa hacia la media. Es decir, tanto la sobrevaloración como la infravaloración tienden a promediar cerca del percentil 50, lo que complica la interpretación de las autoevaluaciones y suele resultar en autoevaluaciones que parecen muy artificiales a diferencia de las puntuaciones de los evaluadores. Para evitar esta confusión, hemos eliminado las autoevaluaciones de todos los gráficos; de todas formas, si está interesado en ver las autoevaluaciones agregadas, puede solicitar un Informe del Grupo y se lo proporcionaremos sin coste adicional.

Perfil agregado de grupo excepcional

El siguiente gráfico ilustra un perfil agregado excepcional. Tenga en cuenta que, en promedio, los líderes muestran un desempeño que se sitúa en los niveles más altos de habilidades creativas (sombreado por encima del percentil 66, en la mitad superior del gráfico) y operan a niveles relativamente bajos de reactividad (sombreado por debajo del percentil 34, en la mitad inferior del gráfico). Estos resultados indican que el grupo tiene más líderes con un nivel fuerte que débil. Otra forma de decirlo sería la siguiente:

- *El liderazgo colectivo ha desarrollado habilidades creativas a un nivel que está **por encima de la media** en comparación con el líder típico de nuestra base de datos global.*
- *En líneas generales, lideran desde una orientación reactiva con menos frecuencia que el líder típico de nuestra base de datos global.*
- *Este patrón de resultados sugiere que los líderes tendrán una influencia fuerte y positiva en la organización.*



Es crucial seguir prestando atención al equilibrio entre Relación y Tarea, así como a las dimensiones específicas que pueden no funcionar en un nivel excepcional. En nuestro ejemplo, el desempeño de los líderes en la dimensión *Conservador* se encuentra en el nivel medio, (excepcionalmente no por debajo de la media). Será importante llamar la atención sobre este hecho en nuestra interpretación. Por lo tanto, podríamos considerar cambiar el segundo punto anterior para que diga algo como lo siguiente:

- *En líneas generales, lideran desde una orientación reactiva con menos frecuencia que el líder típico en nuestra base de datos global, pero exhiben niveles elevados de comportamiento de la dimensión Conservador.*

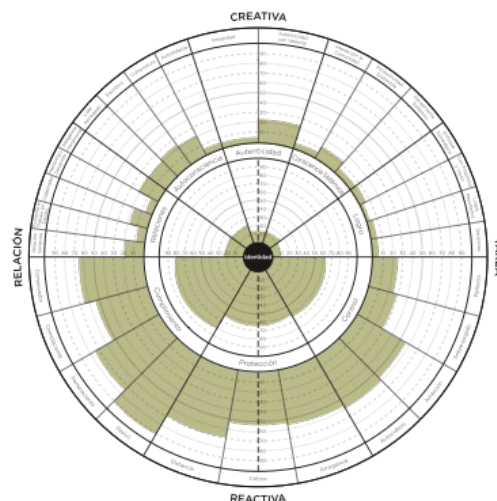
Perfil agregado de grupo por debajo de la media

Aunque es poco frecuente, en ocasiones un grupo de líderes puede estar compuesto por una mayoría de líderes reactivos en lugar de creativos. En tales casos, el perfil agregado del grupo reflejará un desempeño que se desvía del perfil típico y se orienta en dirección opuesta al perfil excepcional, con la mayor parte del sombreado ubicado en la mitad inferior del círculo. Las conclusiones que se pueden extraer de un perfil como el que se muestra a la derecha incluye lo siguiente:

- *El liderazgo colectivo presenta un desempeño situado en un nivel creativo **por debajo de la media** cuando se compara con otros líderes de nuestra base de datos global y sugiere que las habilidades de liderazgo se están anulando.*

- El liderazgo colectivo a menudo lidera desde una orientación reactiva, lo que sugiere que la mayoría de los líderes están más enfocados en evitar lo que no desean que en construir lo que sí quieren.

Es importante tener en cuenta que, así como pueden existir desempeños medios o inferiores a la media en dimensiones creativas específicas dentro de perfiles de grupos de liderazgo excepcionales, también puede haber áreas de desempeño medio o superior a la media en grupos de liderazgo por debajo de la media. Estas áreas deben destacarse como oportunidades para potenciar un mayor desempeño de liderazgo.



Liderazgo de grupo frente a liderazgo global

Para comprender mejor la prevalencia de las competencias creativas y las tendencias reactivas dentro del grupo, utilizamos una segunda perspectiva para analizar el liderazgo colectivo en relación con nuestra base de datos global. La tabla en esta diapositiva facilita la comprensión de cómo los líderes individuales influyen en la media y en la clasificación de percentiles, y permite una comparación más directa entre este grupo de líderes y el grupo de liderazgo típico en nuestra base de datos global (frente a los individuos dentro de nuestra base de datos global).

Equipo de liderazgo del departamento de finanzas vs equipo de liderazgo global

| Dimensión del liderazgo | Clasificación en percentil | Núm. de líderes por debajo de la media | Núm. de líderes en la media | Núm. de líderes por encima de la media |
|-------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|--|
| Competencias creativas | | | | |
| Relaciones | 72% | 3 | 7 | 20 |
| Autosensibilidad | 71% | 5 | 5 | 20 |
| Autenticidad | 67% | 3 | 11 | 16 |
| Consciencia Sistemica | 71% | 3 | 8 | 19 |
| Logro | 72% | 4 | 4 | 22 |
| Tendencias reactivas | | | | |
| Control | 36% | 15 | 10 | 5 |
| Protección | 34% | 19 | 7 | 4 |
| Cumplimiento | 27% | 20 | 7 | 3 |

La tabla presenta el desempeño en las dimensiones del círculo interno del LCP (enumeradas en la primera columna de la tabla siguiendo el orden en el sentido horario alrededor del gráfico circular). La segunda columna proporciona la clasificación de percentiles en función de las puntuaciones promediadas de los perfiles de los líderes y es coherente con el sombreado en el perfil agregado. Las tres últimas columnas indican el número de líderes cuyo desempeño se encuentra con el nivel de desempeño por debajo de la media, en la media y por encima de la media (en función de sus clasificaciones de percentiles específicas dentro de cada dimensión).

Determinar si el número de líderes es mayoritario

Tome el número de líderes en una celda y divídalo por el número total de líderes del grupo (el número total se puede encontrar en la diapositiva 5). Si el porcentaje resultante es 60% o más, indica que hay una mayoría.

La interpretación clave de esta tabla consiste en identificar cuál de las tres últimas columnas tiene el mayor número y evaluar en qué medida este número representa una parte significativa de todos los líderes. Cuando el número mayor también representa una parte significativa de los líderes (una mayoría), esto sugiere que este nivel de desempeño es característico del liderazgo colectivo a nivel global. Cuando los números se distribuyen de manera más uniforme en las tres últimas columnas, esto sugiere que el liderazgo colectivo incluye una combinación de líderes fuertes y débiles. El grupo de liderazgo típico dentro de nuestra base de datos global muestra esta combinación de líderes creativos y reactivos, y el mayor número generalmente cae en la categoría "media", como se ilustra en la tabla a la izquierda a continuación (n = 63). Otro patrón común es que la mayoría de los líderes se encuentran dentro de la categoría "media", como se ilustra en la tabla de la derecha (n =

20). Tanto el patrón de distribución uniforme como el patrón medio de la mayoría sugieren que el grupo de liderazgo será moderadamente efectivo, pero que hay un margen considerable de mejora para la transición a un nivel de clase mundial en el que más influencia puede tener el liderazgo colectivo en los resultados empresariales.

| Dimensión del liderazgo | Clasificación en percentil | Núm. de líderes por debajo de la media | Núm. de líderes en la media | Núm. de líderes por encima de la media |
|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|--|
| Competencias creativas | | | | |
| Relaciones | 56% | 19 | 23 | 21 |
| Autoconsciencia | 45% | 22 | 23 | 18 |
| Autenticidad | 50% | 21 | 21 | 21 |
| Consciencia Sistémica | 54% | 21 | 22 | 20 |
| Logro | 49% | 21 | 25 | 17 |
| Tendencias reactivas | | | | |
| Control | 42% | 22 | 26 | 18 |
| Protección | 38% | 24 | 25 | 14 |
| Cumplimiento | 51% | 19 | 23 | 21 |

| Dimensión del liderazgo | Clasificación en percentil | Núm. de líderes por debajo de la media | Núm. de líderes en la media | Núm. de líderes por encima de la media |
|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|--|
| Competencias creativas | | | | |
| Relaciones | 54% | 2 | 15 | 3 |
| Autoconsciencia | 47% | 6 | 13 | 1 |
| Autenticidad | 52% | 3 | 12 | 5 |
| Consciencia Sistémica | 54% | 3 | 14 | 3 |
| Logro | 48% | 6 | 12 | 2 |
| Tendencias reactivas | | | | |
| Control | 45% | 4 | 14 | 2 |
| Protección | 41% | 5 | 12 | 3 |
| Cumplimiento | 49% | 2 | 16 | 2 |

(Tenga en cuenta que en ambos patrones la clasificación de percentiles es similar e indicativa del desempeño medio).

Otro patrón que puede presentarse (aunque con mucha menos frecuencia entre los grupos de nuestra base de datos global) es un grupo colectivamente fuerte o débil, como se ilustra en las dos tablas siguientes. La tabla de la izquierda presenta un grupo de alto desempeño (n = 562) que incluye un porcentaje superior al habitual de líderes creativos altamente desarrollados, en comparación con la mayoría de los grupos de liderazgo en nuestra base de datos global. Observará que la mayoría de los líderes puntúan en la categoría "por encima de la media" en las dimensiones creativas y "por debajo de la media" en las dimensiones reactivas. Este patrón sugiere que este grupo de líderes tendrá un gran impacto en la organización y logrará la mayor parte de sus objetivos estratégicos, si no todos. Por el contrario, el grupo ilustrado en la tabla de la derecha refleja un grupo de bajo desempeño (n = 15). La mayoría de los líderes obtienen puntuaciones por debajo de la media en las dimensiones creativas y por encima de la media en las dimensiones reactivas. Este grupo de líderes enfrentará el desafío de alcanzar los objetivos y es posible que tenga una influencia más negativa que positiva en la cultura organizacional.

| Dimensión del liderazgo | Clasificación en percentil | Núm. de líderes por debajo de la media | Núm. de líderes en la media | Núm. de líderes por encima de la media |
|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|--|
| Competencias creativas | | | | |
| Relaciones | 86% | 21 | 87 | 454 |
| Autoconsciencia | 85% | 18 | 87 | 457 |
| Autenticidad | 80% | 31 | 103 | 428 |
| Consciencia Sistémica | 84% | 23 | 79 | 460 |
| Logro | 80% | 35 | 113 | 414 |
| Tendencias reactivas | | | | |
| Control | 12% | 471 | 77 | 14 |
| Protección | 12% | 491 | 57 | 14 |
| Cumplimiento | 15% | 448 | 95 | 19 |

| Dimensión del liderazgo | Clasificación en percentil | Núm. de líderes por debajo de la media | Núm. de líderes en la media | Núm. de líderes por encima de la media |
|-------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|--|
| Competencias creativas | | | | |
| Relaciones | 24% | 12 | 2 | 1 |
| Autoconsciencia | 15% | 13 | 2 | 0 |
| Autenticidad | 22% | 13 | 1 | 1 |
| Consciencia Sistémica | 28% | 10 | 4 | 1 |
| Logro | 30% | 10 | 3 | 2 |
| Tendencias reactivas | | | | |
| Control | 72% | 1 | 2 | 12 |
| Protección | 74% | 1 | 1 | 13 |
| Cumplimiento | 81% | 0 | 0 | 15 |

Es importante observar que en la tabla de la derecha hay algunos líderes que puntúan de manera diferente a la mayoría de los líderes. Cuando esto ocurre en un grupo de bajo desempeño, es importante destacarlo, ya que sugiere que el liderazgo dentro del grupo podría estar en proceso de evolución.

Debido a que algunos líderes demuestran habilidades más desarrolladas y son capaces de controlar sus tendencias reactivas, existe la esperanza de que otros también puedan hacer esta transición.

Fortalezas y Desafíos

Las siguientes tres diapositivas exploran capa por capa los distintos niveles para proporcionar más detalles sobre lo que está contribuyendo a la efectividad colectiva. Con estas diapositivas, el grupo puede identificar las fortalezas que se pueden potenciar en el desarrollo futuro, así como los desafíos críticos que deben abordarse para mejorar su efectividad.

La diapositiva titulada "Fortalezas del liderazgo" presenta las dos competencias creativas en las que el liderazgo colectivo obtuvo la puntuación más alta en comparación con nuestra norma base global. Los porcentajes (que no deben confundirse con los percentiles) mostrados en esta diapositiva representan la frecuencia de los líderes que sobresalen (con una puntuación superior a la media) dentro de las dimensiones creativas específicas enumeradas. Un debate sobre estas competencias específicas y cómo podrían utilizarse para mejorar el desempeño general del grupo puede abrir un diálogo positivo sobre lo que el grupo está haciendo bien y cómo esto puede aprovecharse para abordar áreas que representan mayores desafíos. También es importante considerar que si menos del 50% de los líderes sobresalen en las dimensiones enumeradas (como suele ocurrir en grupos de desempeño medio o bajo), hay un margen considerable para la mejora. Estas áreas pueden ser las más prometedoras para comenzar el trabajo de desarrollo, ya que, dado que al menos algunos líderes han obtenido buenos resultados en estas dimensiones, hay potencial para una evolución rápida y efectiva.

La diapositiva titulada "Competencia de liderazgo con menor desempeño" proporciona la dimensión creativa en la que el desempeño es más bajo. La nota al pie en la diapositiva indica la frecuencia de líderes que presentan un desempeño por debajo de la media en esta dimensión. Esta información es clave para interpretar el significado general del resultado y para guiar a los líderes en cómo podrían abordarlo.

- En los grupos de alto desempeño, la frecuencia puede ser bastante baja o incluso del 0%, lo que sugiere que el desafío no es significativo para todos los líderes. Sin embargo, es probable que un enfoque en el desarrollo de esta área eleve el desempeño del liderazgo a niveles extraordinarios.
- Cuando la frecuencia de líderes con un desempeño inferior a la media oscila entre el 25% y el 50% (lo cual normalmente sucede en los grupos moderadamente efectivos), sugiere que el desarrollo de habilidades en esta área probablemente aumente la efectividad del liderazgo en general.
- En el caso de los grupos de bajo desempeño, no es raro encontrar que la frecuencia de líderes con un desempeño por debajo de la media en esta dimensión es superior al 50%. Este resultado sugiere que es probable que haya tendencias reactivas que estén limitando la capacidad de los líderes para demostrar plenamente las fortalezas en esta dimensión.

La atención debería pasar, en este caso, de desarrollar habilidades en esta área a disminuir las tendencias reactivas que se sabe que son contraproducentes para la expresión de esa dimensión creativa.

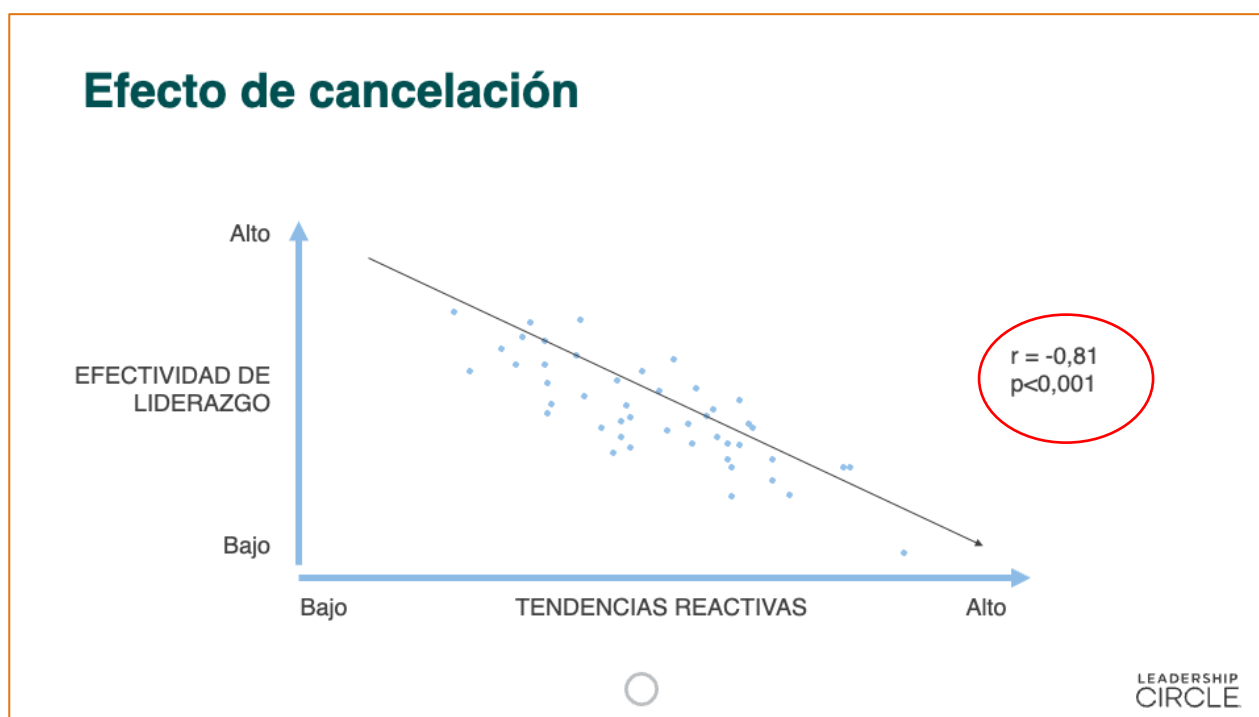
La diapositiva titulada "El mayor desafío del liderazgo" presenta la tendencia reactiva que los líderes muestran con mayor frecuencia. En el caso de los grupos de alto desempeño, esta tendencia puede

ser bastante infrecuente. Para abordar esta cuestión e ilustrar la magnitud de la tendencia reactiva, hemos incluido una nota al pie en la diapositiva que muestra la frecuencia de líderes que obtienen puntuaciones en niveles medio o superiores a la media. Nótese que incluso los niveles medios de una tendencia reactiva indican una presencia suficiente de la tendencia para limitar la plena expresión del liderazgo creativo. Todos los grupos deben analizar por qué y en qué circunstancias es probable que los líderes se involucren en la orientación reactiva particular hacia el liderazgo. Las altas frecuencias de este comportamiento pueden indicar que los comportamientos asociados a esta tendencia son tolerados dentro de la cultura de liderazgo. Si este es el caso, los líderes querrán aumentar su vigilancia para detectar cuándo salen a la superficie estos comportamientos reactivos, llamar la atención a unos y otros y, por último, ser mutuamente responsables para emplear respuestas más creativas. Esta diapositiva puede ser un catalizador para un debate más profundo sobre los "regalos" dentro de la dimensión reactiva específica y cómo canalizarlos en respuestas más creativas.

Efecto de Cancelación

La diapositiva sobre el efecto de cancelación ayuda a explicar con claridad la idea de que las tendencias reactivas pueden alterar la efectividad de los líderes. Los datos en este gráfico representan a cada líder del grupo y cómo puntúan en general en las tendencias reactivas y en la Efectividad de Liderazgo (Nota: Cuanto mayor sea el grupo, más datos se incluirán en esta diapositiva. Con grupos reducidos, de menos de 20 líderes, habrá menos datos y el patrón de relación puede ser menos claro).

En todos los grupos de liderazgo que hemos observado, los líderes que más a menudo dirigen desde una orientación reactiva también tienen menos probabilidades de ser puntuados como efectivos. En esencia, existe una relación negativa e inversa entre la reactividad y la efectividad. Esto se ilustra en el gráfico mediante la pendiente descendente de los datos, y para facilitar su interpretación, hemos incluido una flecha negra que resalta esta tendencia, como se muestra en el gráfico de ejemplo a continuación.



La significación estadística de esta relación se mide mediante un análisis correlativo. El valor estadístico resultante, indicado con una "r" (y señalado con un círculo rojo en la diapositiva de ejemplo), refleja la fuerza de la relación. Elevar este valor al cuadrado, r^2 , permite al grupo saber con precisión qué grado de varianza en la Efectividad de Liderazgo representan las tendencias reactivas. En el ejemplo anterior, si elevamos 0,81 al cuadrado ($0,81 \times 0,81$) obtenemos un valor de 0,66. Por lo tanto, para el grupo de líderes de nuestra ilustración, las tendencias reactivas representan el 66% de la varianza en la Efectividad de Liderazgo. En otras palabras, estas tendencias reactivas están compensando o cancelando una parte significativa de la Efectividad de Liderazgo. (Tenga en cuenta que el valor estadístico r se vuelve más importante cuanto más pequeño es el grupo y menos obvio es el patrón dentro del gráfico de correlación y la dispersión de los puntos).

Cuanto mayor sea r (y, en consecuencia, r^2), mayor será el efecto de cancelación. Por lo tanto, si los resultados muestran un $r = 0,30$, la varianza representaría solo el 9% ($0,30^2$); no se compensa o cancela tanto la Efectividad de Liderazgo. Por otro lado, con un $r = 0,93$, el impacto de la anulación es mucho mayor y las tendencias reactivas representan el 86% de la varianza en la Efectividad de Liderazgo.

Además, la diapositiva también incluye un valor p, situado por debajo del valor estadístico r. El valor p refleja la probabilidad de que la relación no haya ocurrido por mera casualidad. Dicho de otra manera, cuál sería la probabilidad de encontrar el mismo efecto con otros líderes de la organización. Cuanto menor sea el valor p, menor es la probabilidad de que la relación se deba al azar, y mayor es la probabilidad de que este efecto de cancelación se observe también entre otros líderes de la organización. La mayoría de los científicos consideran que un valor p menor a 0,05 (representado como $p < 0,05$) indica un resultado "real" y significativo, ya que sugiere que la probabilidad de que la relación observada sea resultado del azar es inferior al 5% (1 en 20).

A menudo, vemos valores p incluso más bajos, como en nuestro gráfico de ejemplo, donde el valor p es inferior a 0,001 ($p < 0,001$), lo cual indica una probabilidad menor de 1 en 1000 de que la relación se produzca por mera casualidad. Cuanto menor sea el valor p y mayor sea el valor estadístico r, más confianza puede tener un grupo en que hay un efecto de cancelación significativo que debe abordarse. En estos casos, la reducción de las tendencias reactivas tendrá una influencia positiva en la efectividad de liderazgo.

Interpretar las correlaciones

Una correlación entre variables indica que a medida que una variable cambia de valor, la otra variable tiende a cambiar en una dirección específica. El coeficiente de correlación, r, mide tanto la dirección como la fuerza de esta tendencia a variar conjuntamente.

Una correlación positiva indica que, a medida que una variable crece, la otra tiende a aumentar.

Una correlación próxima a cero indica que, a medida que una variable aumenta, no hay una tendencia clara en la otra variable a aumentar o disminuir.

Una correlación negativa indica que, a medida que una variable crece, la otra tiende a disminuir.

El coeficiente de correlación puede oscilar entre -1 y 1. Los valores extremos de -1 y 1 indican una relación perfectamente lineal donde un cambio en una variable va acompañado de un cambio perfectamente consecuente en la otra. En la práctica, no verá ningún tipo de relación perfecta. Sin embargo, cuanto más cerca de -1 o 1 esté el valor estadístico r, más significativa será la relación.

Las 10 principales competencias y comportamientos de liderazgo

Los comportamientos mostrados con mayor frecuencia en el grupo de liderazgo colectivo se muestran en la tabla de la diapositiva con el mismo título que esta sección de la guía. La tabla permite comprender mejor la medida en que el grupo será más o menos efectivo. En la página siguiente se presentan ejemplos de dos tablas con aspectos muy diferentes. La tabla de la izquierda ilustra un grupo que probablemente sea más efectivo, mientras que la tabla de la derecha representa un grupo que probablemente enfrentará numerosos desafíos de liderazgo y obtendrá calificaciones más bajas en efectividad de liderazgo.

Observará que las competencias creativas se presentan en negro y las tendencias reactivas en rojo. Además, la dimensión del círculo interno asociada a cada comportamiento se indica entre paréntesis. Al comparar las dos tablas anteriores, se puede observar rápidamente que el grupo de la izquierda es más creativo, lo que conduce a una mayor efectividad, mientras que el grupo de la derecha a menudo lidera desde una orientación reactiva que está cancelando su efectividad.

| | |
|---|--|
| 1. Líder Abnegado (Autoconsciencia) | 1. <i>Perteneciente (Cumplimiento)</i> |
| 2. Compostura (Autoconsciencia) | 2. <i>Complaciente (Cumplimiento)</i> |
| 3. Interés por la Comunidad (Consciencia Sistémica) | 3. <i>Pasivo (Cumplimiento)</i> |
| 4. Integridad (Autenticidad) | 4. <i>Conservador (Cumplimiento)</i> |
| 5. Colaborador (Relaciones) | 5. <i>Sobre-exigido (Control)</i> |
| 6. Productividad Sostenible (Consciencia Sistémica) | 6. <i>Relación Generosa (Relaciones)</i> |
| 7. Fomenta el Trabajo en Equipo (Relaciones) | 7. <i>Equilibrio (Autoconsciencia)</i> |
| 8. Enfoque Estratégico (Logro) | 8. <i>Colaborador (Relaciones)</i> |
| 9. Decisiones (Logro) | 9. <i>Interés por la Comunidad (Consciencia Sistémica)</i> |
| 10. Inteligencia Interpersonal (Relaciones) | 10. <i>Inteligencia Interpersonal (Relaciones)</i> |

Se pueden extraer observaciones adicionales al analizar cuántas áreas creativas (dimensiones del círculo interno) se reflejan en los comportamientos más frecuentes, así como si las tendencias reactivas provienen de un área específica o de todas. En nuestros ejemplos, el grupo de la izquierda no solo es el que más a menudo expresa liderazgo creativo, sino que también demuestra habilidades en todas las dimensiones internas creativas, lo que sugiere líderes polifacéticos y líderes altamente calificados.

El grupo de liderazgo de la tabla de la derecha demuestra un *Cumplimiento* elevado: observe que están presentes las cuatro dimensiones asociadas a esta dimensión resumen. Además, lo cual no resulta sorprendente, el grupo no suele hacer gala de habilidades en la dimensión *Logro*: ninguna de las dimensiones asociadas a *Logro* aparece en los 10 comportamientos principales. Sin duda, los altos niveles de cumplimiento están cancelando la capacidad de este grupo para crear resultados innovadores.

Es posible que los resultados de su grupo de líderes no sigan los mismos patrones que cualquiera de nuestras tablas de ejemplo, pero la interpretación debe seguir los mismos puntos de interpretación

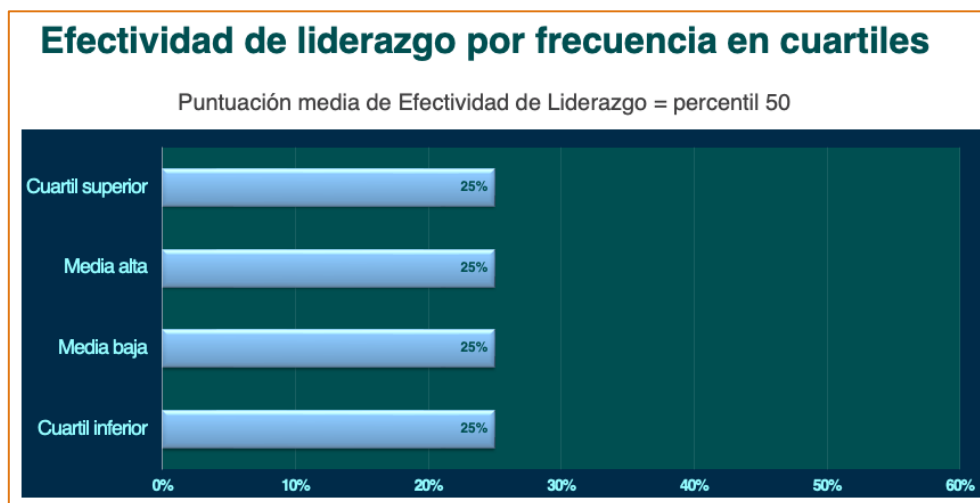
generales. Observe la frecuencia de los comportamientos creativos frente a los reactivos y fíjese si solo están en juego algunas dimensiones internas.

Efectividad de Liderazgo por frecuencia en cuartiles

La última diapositiva que analiza los patrones de liderazgo colectivo resume la efectividad del grupo. Los resultados deberían reforzar las suposiciones anteriores sobre la efectividad de este grupo en función de sus competencias creativas y tendencias reactivas. La clasificación global del percentil para el grupo en la escala de Efectividad de Liderazgo (EL) se proporciona en la parte superior de la diapositiva. Para ofrecer una comprensión más detallada de lo que esto implica, también desglosamos las puntuaciones de desempeño en cuartiles, basándonos en el desempeño del grupo de norma base.

El cuartil superior plasma a los líderes que tienen una puntuación en la escala EL que los sitúa en el percentil 75 o superior. Una media alta incluiría a los líderes que puntúan entre los percentiles 51 y 74. El grupo con una media baja incluye a los líderes que puntúan entre los percentiles 26 y 50. Por último, el cuartil inferior incluye a los líderes que obtienen una puntuación en el percentil 25 o inferior.

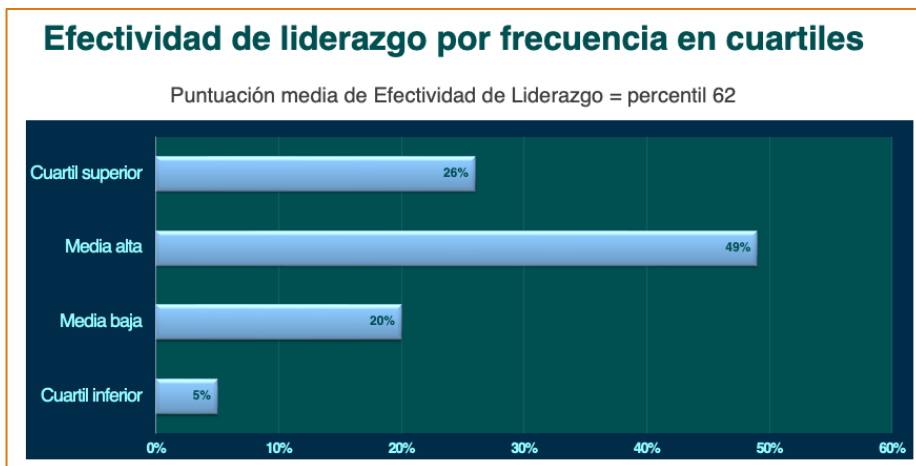
Si un grupo se comportara igual que la norma base, sus resultados serían similares a los que se muestran en el siguiente gráfico. De media, los líderes puntuarían en el percentil 50 y el 25% del grupo puntuaría en cada uno de los niveles de efectividad de liderazgo.



Pocos grupos tienen un desempeño exactamente igual al que refleja el gráfico anterior, con niveles de efectividad de liderazgo distribuidos de manera similar. Los puntos de interpretación importantes se definen en función del nivel de diferencia de los resultados de su grupo con respecto a este ejemplo. A continuación, proporcionamos tres ejemplos más y los puntos de interpretación clave que corresponden a cada uno de ellos y que se pueden utilizar para compararlos con sus resultados.

Resultados del grupo típico

Puntos clave de interpretación:

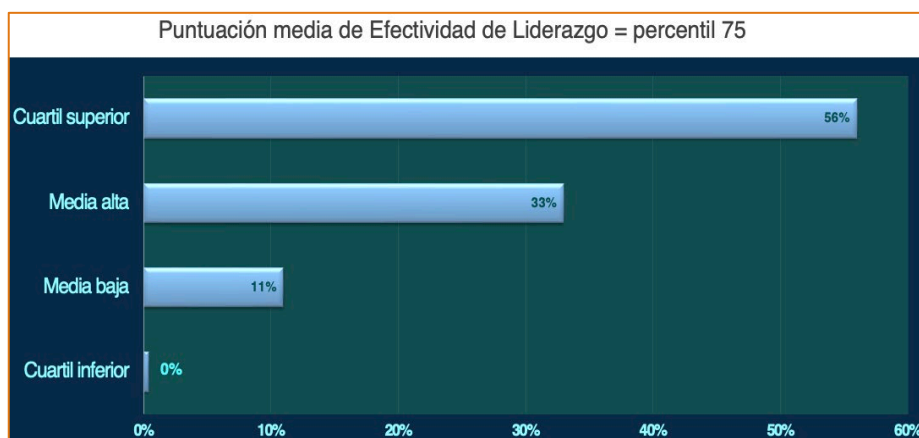


- Como grupo colectivo, los líderes presentan un desempeño en el nivel medio-alto de efectividad (percentil 62).
- La frecuencia de los líderes que sobresalen es similar a la de la mayoría de los grupos de liderazgo (26% frente a 25%).
- Una gran parte de los líderes están en la antesala

de una mayor efectividad (49%) y reducir las tendencias reactivas puede ayudarlos a ascender.

Resultados del grupo con un alto desempeño

Puntos clave de interpretación:

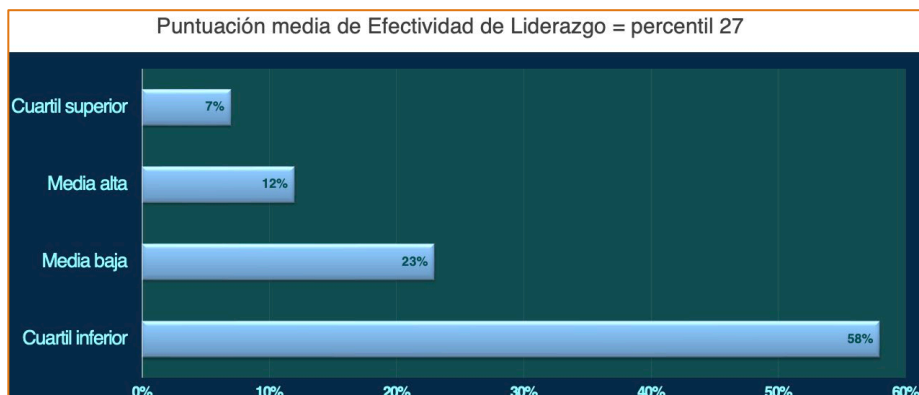


- Como grupo colectivo, los líderes presentan un desempeño a un alto nivel de efectividad (percentil 75).
- La frecuencia de líderes sobresalientes es mayor que en la mayoría de los grupos de liderazgo (56% frente a 25%).
- Si el siguiente nivel de líderes asciende (reduciendo

las tendencias reactivas) lo más probable es que el liderazgo colectivo sea percibido como extraordinario.

Resultados del grupo con un bajo desempeño

Puntos clave de interpretación:



- Como grupo colectivo, los líderes presentan un desempeño por debajo del nivel medio de efectividad (percentil 27).
- La frecuencia de líderes que sobresalen es considerablemente menor que en la mayoría de los grupos de liderazgo (7% frente a 25%).

- Además, la mayoría de los líderes tienen un desempeño por debajo de la media. Será necesario un esfuerzo coordinado para mitigar las tendencias reactivas y mejorar las habilidades creativas, con el fin de que este grupo de liderazgo comience a tener el impacto deseado en la organización.
- Los líderes tienen posibilidades de destacar dentro de la cultura actual (como lo demuestran los pocos que están en el cuartil superior), y será importante que los líderes más exitosos ayuden a guiar (coaching entre compañeros) a aquellos que se enfrentan al desafío de la efectividad.

Diferencias en la Efectividad de Liderazgo

Recordatorio: Es posible que su informe no incluya esta sección si no tiene subgrupos.

Esta sección del informe proporciona comparaciones en el desempeño de subgrupos de líderes en función de los diversos datos demográficos de su grupo global de líderes. El informe puede incluir



diversas comparaciones demográficas (por ejemplo, género, nivel directivo, departamento), y el número de subgrupos dentro de cada categoría demográfica variará entre los distintos grupos. Por ejemplo, el género puede tener solo dos subgrupos, mientras que el nivel directivo puede tener cinco.

La forma en que se presentan los resultados comparativos varía según el número de subgrupos de un grupo demográfico. No es raro que un informe incluya varios tipos de resultados comparativos. A continuación, describimos cada uno de los tipos de subgrupos que puede encontrar en su informe. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el número de subgrupos en sus datos demográficos puede variar con respecto a los niveles ilustrados en los ejemplos presentados.

Independientemente del tipo de presentación gráfica comparativa, los resultados de cada subgrupo siempre se basan en el desempeño medio (la media de todos los líderes del subgrupo) utilizando puntuaciones estándar. Por lo tanto, la comparación clave entre los grupos consiste en observar la diferencia entre las puntuaciones estándar y evaluar si esta diferencia es significativa o no, basándose en los criterios del tamaño del efecto (descrito en la página 5 de esta guía y resumido a continuación).

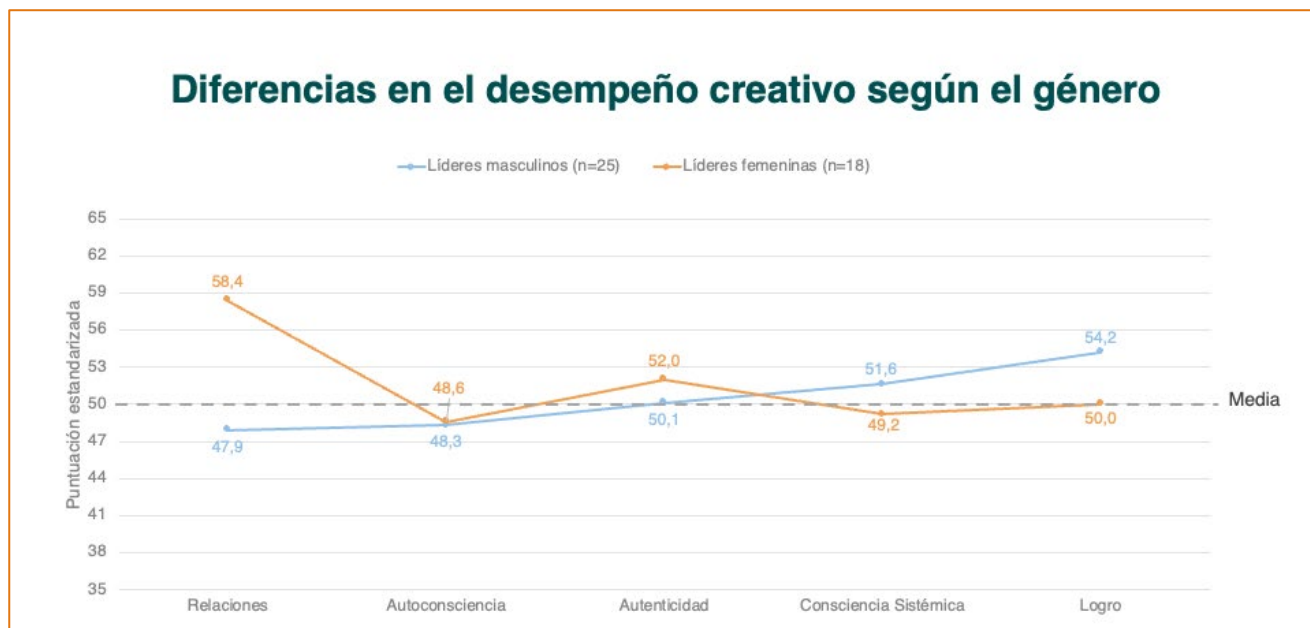
- Una diferencia de menos de 3 puntos (por ejemplo, 36,8 frente a 37,9) no tiene ningún significado. En esencia, los subgrupos de líderes tienen un desempeño similar entre sí.
- Una diferencia de 3 puntos (por ejemplo, 52,1 frente a 55,1) indica una variación significativa; sin embargo, esta diferencia puede no ser tan evidente para los demás en el entorno laboral.
- Una diferencia de 4 o 5 puntos (por ejemplo, 48,7 frente a 53,4) indica una variación más significativa y notable en la forma en que se presentan los líderes.
- Una diferencia de más de 5 puntos (por ejemplo, 61,2 frente a 70,0) refleja un resultado muy significativo y claramente perceptible en el entorno laboral y un cambio estadísticamente relevante en el nivel de desempeño.

Además, creamos un gráfico independiente para la comparación de las competencias creativas y la comparación de las tendencias reactivas, ya que las dinámicas pueden ser bastante diferentes. Por lo tanto, proporcionamos ilustraciones y puntos de interpretación a tener en cuenta tanto para los resultados creativos como para los reactivos para cada tipo de resultado comparativo que se describe a continuación.

Resultados comparativos para los datos demográficos con dos subgrupos (gráficos de líneas)

Los resultados más sencillos y fáciles de interpretar se producen cuando solo hay dos subgrupos. Usamos gráficos de líneas para ilustrar las diferencias entre los subgrupos. Hay varios puntos clave de interpretación que se pueden extraer de estos gráficos. Considere el siguiente gráfico de líneas que

ilustra el desempeño de las líderes femeninas y los líderes masculinos en las dimensiones creativas del círculo interno.

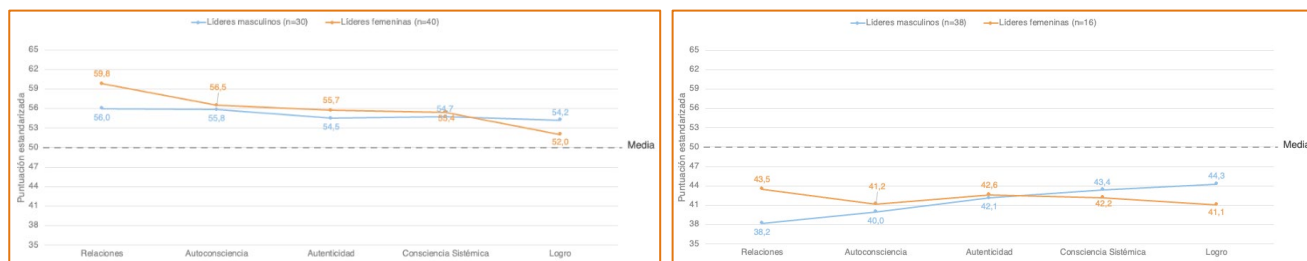


Patrones clave relacionados con el desempeño de la norma base global

En primer lugar, observará que hemos incluido una línea discontinua que ilustra el desempeño medio, o lo que es típico de la norma base global. El desempeño medio siempre se indica mediante una puntuación estándar de 50,0. Para determinar en qué medida está una puntuación en particular por encima o por debajo de la media, se recomienda que utilice las diferencias de tamaño del efecto (recuerde que cualquier diferencia superior a 3 puntos es significativa). Para ayudarle con esta interpretación, hemos creado líneas de cuadrícula que están espaciadas por tres puntos de diferencia. Debe buscar puntuaciones que estén más de tres puntos por encima de la media (53 o más) y tres puntos por debajo de la media (47 puntos o menos), es decir, al menos una línea de cuadrícula por encima o una línea de cuadrícula por debajo de la línea de puntos media.

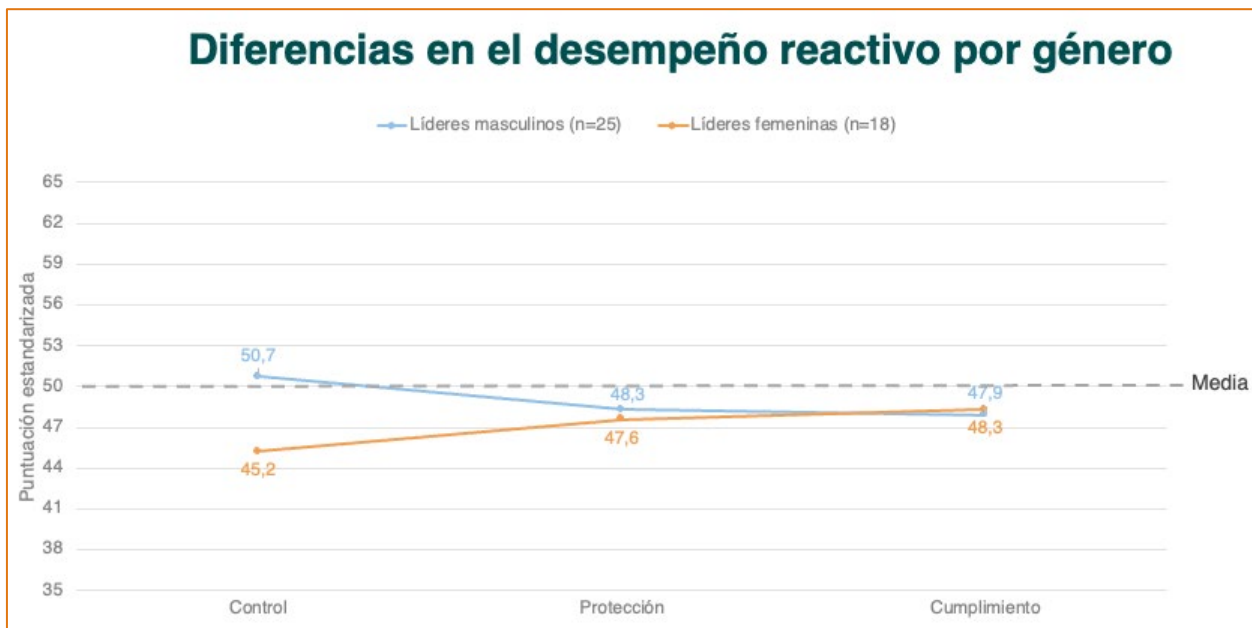
De este modo, en nuestro ejemplo, observará que hay dos puntuaciones que difieren de la media de una manera significativa: la puntuación de las líderes femeninas para *Relaciones* (58,4) y la de los líderes masculinos para *Logro* (54,2). El resto de las puntuaciones no difieren significativamente de la media (están dentro de las líneas de la cuadrícula por encima y por debajo de la media). Por lo tanto, una conclusión de los resultados de nuestro ejemplo es que tanto las líderes femeninas como los líderes masculinos obtienen una puntuación cercana a la media en la mayoría de las dimensiones creativas.

Puede visualizar las diferencias entre los resultados de nuestro ejemplo comparando un grupo donde el liderazgo tiene un desempeño superior a la media en la mayoría de las dimensiones creativas (gráfico de abajo a la izquierda) y otro grupo donde el desempeño es inferior a la media en la mayoría de las dimensiones creativas (gráfico de abajo a la derecha).



En general, el desempeño en todas las dimensiones será similar dentro de un subgrupo. Sin embargo, cualquier "pico" o "valle" en la línea de tendencia para un subgrupo específico es destacable y debe enfatizarse al explicar los resultados y buscar oportunidades para generar un mayor desarrollo. Volviendo a nuestro ejemplo, ilustrado en la página anterior, observará el aumento significativo en el desempeño de las líderes femeninas en la dimensión *Relaciones*. Esto sugiere que las líderes femeninas son más hábiles en esta área que en las otras áreas de liderazgo, y la diferencia es significativa. La puntuación estándar de las líderes femeninas para *Relaciones* es al menos 6 puntos más alto que para las otras áreas. Además, las líderes femeninas se presentan de maneras claramente diferentes al líder típico en la base de datos global en lo que se refiere a sus comportamientos y a la hora de poner de manifiesto habilidades dentro de este dominio de liderazgo (nótese la enorme diferencia en el Tamaño del efecto de 8,4 puntos en comparación con la media). Estos resultados sugieren que merecería la pena explorar más a fondo qué están haciendo las líderes femeninas que se pudiera fomentar en todos los líderes. Esto también sugiere que es probable que se enfrenten a menos desafíos por actitudes y estilos que podrían limitar su expresión en las relaciones. Por lo tanto, es importante examinar las tendencias reactivas de las líderes femeninas para ver si enfrentan menos desafíos que el líder típico en una o más dimensiones reactivas.

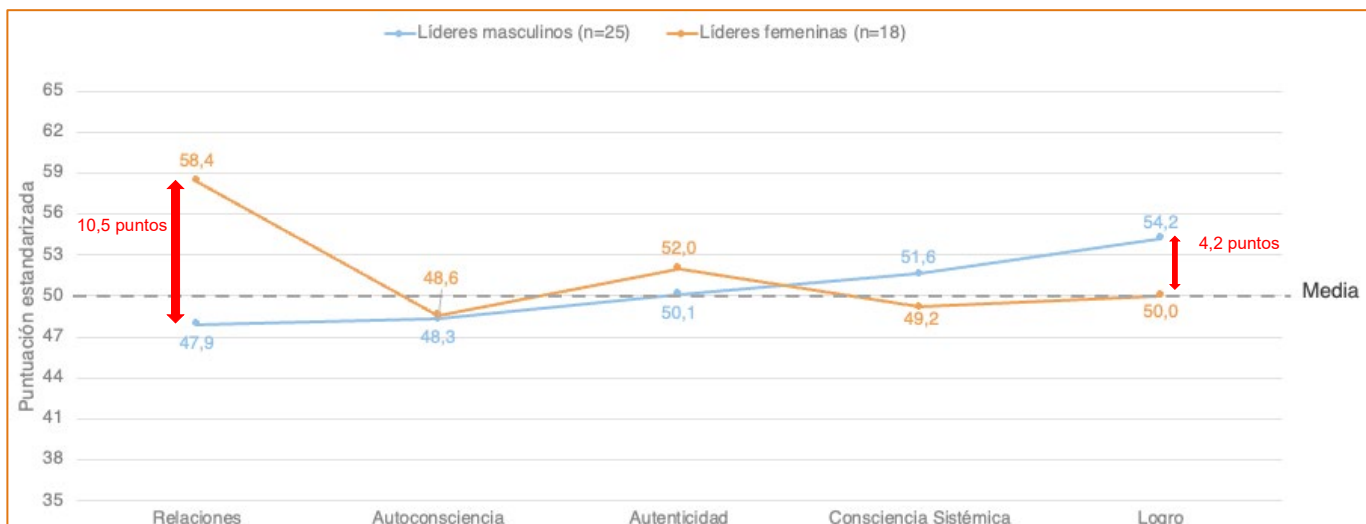
El gráfico de la página siguiente hace referencia al mismo grupo de líderes femeninas y líderes masculinos, pero proporciona su desempeño en las dimensiones reactivas del círculo interno. Una vez más, lo primero que observará es que tanto las líderes femeninas como los líderes masculinos tienen un desempeño medio en la mayoría de las dimensiones (tenga en cuenta que los puntos de datos están dentro de una línea de cuadrícula por encima y por debajo de la media para la mayoría de las puntuaciones). Sin embargo, las líderes femeninas obtienen una puntuación muy por debajo de la media en la dimensión *Control* (4,8 puntos por debajo de la media). Usando los dos gráficos para las dimensiones creativas y reactivas en conjunto, obtenemos un poco más de información sobre por qué las líderes femeninas dentro de este grupo tienen un desempeño tan alto en *Relaciones*. No solo pueden tener buenas habilidades para desarrollar relaciones, sino que también muestran menos tendencias controladoras, las cuales suelen interferir o afectar negativamente su capacidad de conectar con los demás.



En esencia, una de las interpretaciones clave de los gráficos de líneas sigue la misma interpretación que se le daría a una persona al presentarle sus resultados de LCP; simplemente está tratando cada subgrupo como un individuo. Sería relevante destacar si ambos subgrupos presentaran un desempeño inferior a la media en las dimensiones creativas o superior a la media en las dimensiones reactivas. En estas circunstancias, sugiere la posibilidad de que la cultura de liderazgo fomente el desarrollo de líderes que serán menos efectivos.

Patrones clave para las comparaciones directas de los dos subgrupos

En la mayoría de las comparaciones entre los dos grupos, los resultados más relevantes no son aquellos que se comparan con el grupo de referencia promedio, sino las diferencias entre los subgrupos. En nuestro ejemplo, podríamos preguntar: ¿Presentan las líderes femeninas un desempeño diferente al de los líderes masculinos? Ya tenemos una idea de la respuesta basada en las diferencias observadas en comparación con el desempeño medio de cada grupo. Sin embargo, podemos obtener una respuesta más directa a esta pregunta analizando las diferencias en las



puntuaciones estándar entre los subgrupos. En nuestro ejemplo de dimensiones creativas, podrá observar las dimensiones en las que hay una diferencia de tres puntos o más entre las líneas de cada subgrupo, las cuales están destacadas con flechas rojas en el gráfico.

Para las dimensiones *Relaciones* y *Logro*, hay diferencias notables (superan los estándares mínimos de tamaño del efecto). La diferencia más significativa y trascendente se produce en *Relaciones*, donde las líderes femeninas se muestran bastante diferentes a los líderes masculinos. La diferencia en *Logro* también es significativa y notable, pero no representa un cambio en el liderazgo. Los líderes masculinos están superando a las líderes femeninas, aunque sus habilidades no son fundamentalmente diferentes. Curiosamente, los resultados presentados en este gráfico reflejan una tendencia estereotipada. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este tipo de resultados no siempre se manifiestan claramente, por lo que es fundamental evitar buscar exclusivamente resultados estereotipados.

En algunos casos, habrá resultados mixtos (que estadísticamente se denominan efecto de interacción) como en nuestro ejemplo. En otros casos, se evidenciará una diferencia direccional constante entre los subgrupos en todas las dimensiones. Cuando se produce un efecto de interacción, esto sugiere que pueden ser necesarios diferentes enfoques de desarrollo con los diferentes subgrupos. Una tendencia constante sugiere que un subgrupo puede tener habilidades mejor desarrolladas que el otro grupo y puede servir como directriz o guía para el trabajo de desarrollo con el otro subgrupo, en particular si el subgrupo de mayor desempeño también tiene un desempeño superior a la media.

También es importante tener en cuenta las diferencias entre las dimensiones creativas y reactivas para los subgrupos. Cuando las diferencias son más pronunciadas dentro del área creativa, esto sugiere la necesidad de enfocar los esfuerzos en potenciar el desarrollo de habilidades en el grupo de menor desempeño. Cuando las diferencias son más pronunciadas para el área reactiva, esto sugiere la necesidad de enfocar los esfuerzos en reducir las tendencias reactivas del grupo de mayor desempeño. Si el patrón es coherente tanto en las dimensiones creativas como en reactivas, donde un grupo supera de forma constante al otro (nivel creativo más elevado y nivel reactivo más bajo), será crucial considerar otras variables culturales que podrían influir en la tolerancia hacia el desempeño inferior de un subgrupo.

La falta de diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (diferencia inferior a 3 puntos) indica que los líderes se presentan con las mismas fortalezas y desafíos, independientemente de otras características individuales (datos demográficos o composición del equipo). A medida que la cultura de liderazgo evolucione, será importante que todos los líderes muestren buenos resultados en las dimensiones creativas y reduzcan los rasgos reactivos. Es probable que cualquier programa de desarrollo centrado en la implementación de estos cambios tenga impacto en **todos** los líderes.

Por último, es importante observar que también proporcionamos el número de líderes de cada subgrupo en la parte superior de cada gráfico, indicando el valor ($n = n.^{\circ}$) asociado con el descriptor del subgrupo. Esto sirve para que pueda comprobar si un subgrupo en particular es tan pequeño que las diferencias deben interpretarse con precaución. Sin embargo, con solo dos subgrupos, rara vez se da este caso.

Preguntas recapitulativas para identificar patrones clave en los gráficos de líneas

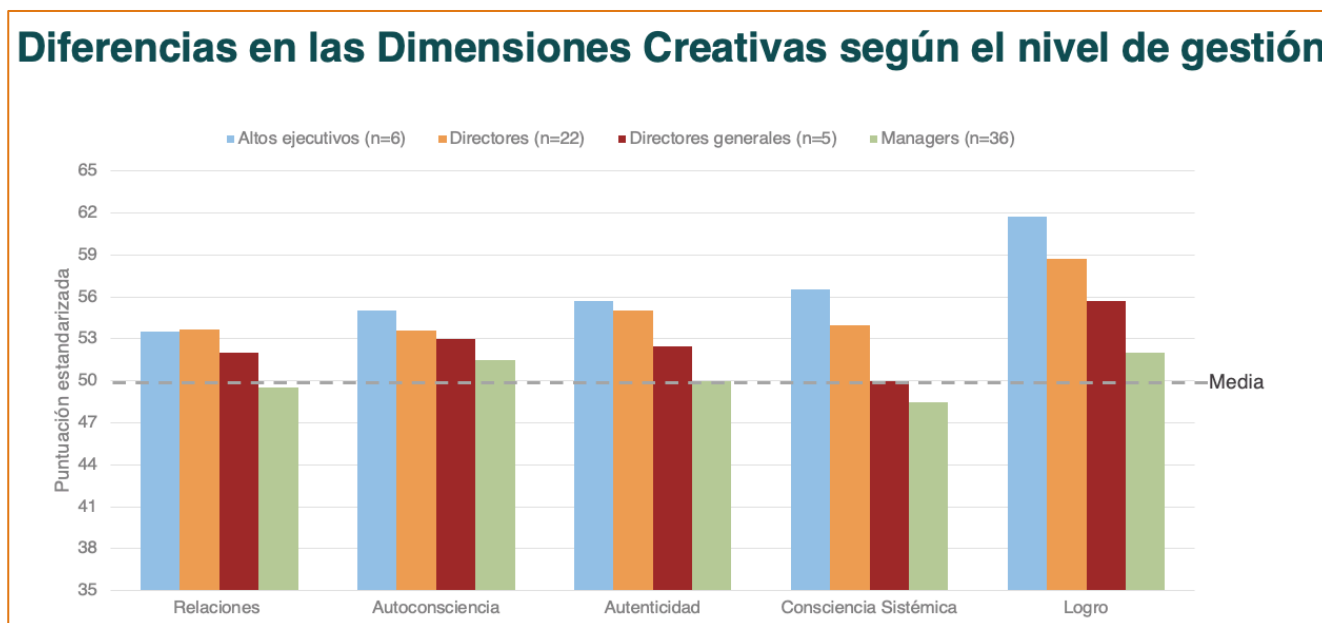
Es bueno que se haga las siguientes preguntas sobre los resultados que se presentan en cada gráfico de líneas incluido en su informe.

- ¿Cómo se compara cada subgrupo con la media (la media siempre es una puntuación estándar de 50)?
- ¿Hay "picos" o "valles" de desempeño en algunas dimensiones en comparación con el desempeño en otras dimensiones? ¿Qué tan grande es el pico o valle en comparación con la media?
- ¿Existen diferencias significativas en el desempeño de los dos subgrupos? ¿Y estas diferencias se mantienen consistentes a lo largo de todas las dimensiones?
- ¿Se observan los mismos patrones para lo creativo y reactivo para los dos subgrupos?

Resultados comparativos para los datos demográficos con tres a cinco subgrupos (gráficos de barras)

Cuando un grupo demográfico específico tiene entre tres y cinco niveles, mostramos el desempeño comparativo mediante el uso de un gráfico de barras, en el que cada barra representa la puntuación estándar de desempeño medio para cada subgrupo. Muchos de los resultados clave y puntos de interpretación siguen una lógica similar a la que se presenta con los gráficos de líneas, por lo que le recomendamos que lea primero esa sección, incluso si su informe no contiene gráficos de líneas.

En el siguiente gráfico, se proporciona un ejemplo de gráfico de barras de desempeño comparativo en la dimensión creativa para un grupo que tenía cuatro niveles directivos. Como se puede ver, el desempeño de todos los subgrupos se puede comparar con la media utilizando la altura de la barra en comparación con la línea de puntos del gráfico, que representa la media. La interpretación y las conclusiones extraídas son las mismas que con el gráfico de líneas, es decir, hay que centrarse en cualquier barra que esté más de 3 puntos por encima o por debajo de la línea media.



En este ejemplo, los altos ejecutivos y los directivos tienen un desempeño superior a la media de forma constante. Los directores generales presentan un desempeño por encima de la media en *Autoconsciencia* y *Logro*, pero tienen un desempeño medio en las demás dimensiones. Los managers

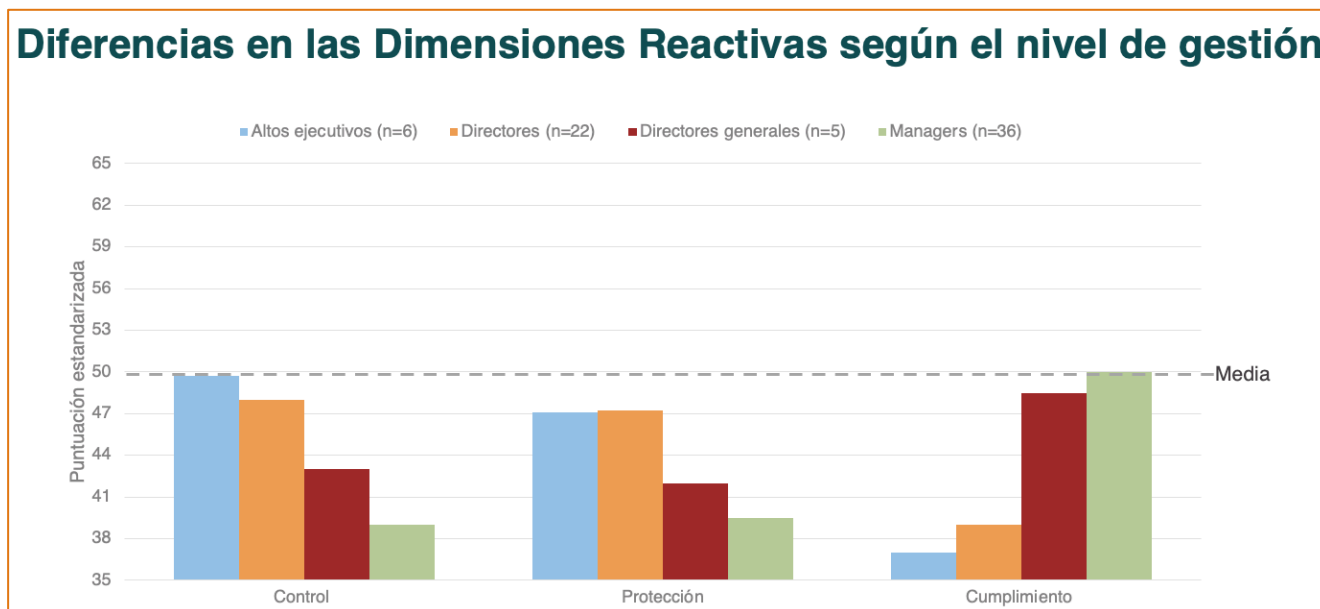
presentan un desempeño a un nivel medio en la mayoría de las dimensiones, pero tienen habilidades ligeramente más desarrolladas en *Logro*.

Además, si observamos todas las dimensiones, vemos que el desempeño más alto para todos los subgrupos en comparación con los líderes típicos de nuestra base de datos global se produce en *Logro*, lo que sugiere que estas habilidades pueden potenciarse y recompensarse dentro de la cultura de liderazgo. A menudo, no habrá una dimensión constante que obtenga la puntuación más alta o más baja en comparación con la norma base, como el ejemplo de las dimensiones reactivas, que se ilustra en el gráfico de la página siguiente. Cuando se presente un efecto de interacción (detallado en la sección del gráfico de líneas), no será adecuado extraer conclusiones generales para todo el grupo de liderazgo. En su lugar, será necesario investigar las razones detrás de las diferencias entre los subgrupos, lo que implica realizar un análisis comparativo de su desempeño.

Cuando comparamos el desempeño cara a cara de los subgrupos directivos en el ejemplo de la dimensión creativa (ilustrado en la página anterior), vemos una tendencia general de los líderes que son altos ejecutivos a tener un desempeño superior al de los líderes sénior que obtienen un desempeño superior al de los directores generales, que a su vez obtienen un desempeño superior al de los managers. Sin embargo, esta tendencia general es significativa solo para *Logro*, donde cada subgrupo tiene un desempeño de al menos 3 puntos más que el siguiente subgrupo. El patrón para *Autoconsciencia* no muestra diferencias significativas, ya que todos los subgrupos presentan un desempeño con una diferencia de 3 puntos entre sí. Para el resto de las dimensiones, existe una diferencia significativa entre los managers y los dos niveles directivos superiores (altos ejecutivos y directores), por lo que podríamos concluir que el liderazgo sénior tiene habilidades considerablemente más desarrolladas que los niveles directivos más bajos.

Tenga en cuenta que las variaciones en los patrones de los gráficos de barras son más complejas que en los gráficos de líneas y existen numerosas combinaciones, demasiadas para cubrirlas todas en esta guía. En su lugar, le resultará más interesante centrarse en si hay una tendencia constante, como en nuestro ejemplo, o un conjunto más mixto de resultados interactivos. Cuando se observen diferencias sistemáticas entre los subgrupos, será importante investigar las posibles razones por las cuales algunos subgrupos muestran un mejor desempeño que otros. Cuando los resultados son más variados, puede ser mejor observar también las tendencias reactivas para ver si hay patrones que puedan estar influyendo en las diferencias presentes en los resultados creativos.

Incluso con resultados creativos coherentes, observar la interacción entre el desempeño creativo y reactivo puede proporcionar información adicional sobre lo que está ocurriendo. Por ejemplo, considere el desempeño de la dimensión reactiva para el mismo subgrupo de managers, que se muestra en el siguiente gráfico.



En primer lugar, observará menos coherencia entre las dimensiones para cada subgrupo en particular. Sin embargo, tanto en *Control* como en *Protección* los líderes sénior (altos ejecutivos y directores) obtienen puntuaciones significativamente más altas que los dos niveles directivos inferiores. Este patrón se invierte para *Cumplimiento*, donde los niveles directivos inferiores obtienen una puntuación significativamente más elevada que los directivos sénior. Este resultado sugiere que los diferentes niveles directivos lideran desde diferentes orientaciones reactivas con mayor o menor frecuencia. Este resultado en particular no es inusual, ya que a menudo vemos que los líderes sénior pueden ser demasiado exigentes y distantes, lo que genera un ambiente laboral basado en «dar órdenes y controlar». Este enfoque del liderazgo tiene consecuencia en los colaboradores directos (liderazgo de nivel inferior) que cumplen pasivamente con las demandas del jefe, con un bajo sentido de apropiación del trabajo, con el fin de llevarse bien con las figuras de autoridad o complacerles.

Al analizar los resultados creativos y reactivos en conjunto, podríamos concluir que el enfoque intensivo de los líderes sénior en alcanzar logros a través del control de los resultados contribuye a un aumento en sus puntuaciones en la dimensión *Logro*. No obstante, este enfoque fomenta un mayor cumplimiento por parte de los managers de nivel inferior, lo que restringe su expresión creativa y limita su capacidad de innovación, resultando en niveles de *Logro* inferiores en comparación con los líderes más veteranos.

Por consiguiente, algunas de las conclusiones críticas de los resultados reflejados en los gráficos de barras se producen al observar los gráficos creativo y reactivo combinados (de forma muy parecida a como se interpretaría la mitad superior e inferior del círculo de un líder individual). A veces, las interacciones tendrán sentido intuitivo, como con el nivel directivo. Otras veces, o con diferentes subgrupos, se recomienda iniciar una conversación de investigación sobre por qué un subgrupo tiene

un desempeño diferente a otro subgrupo o por qué parece haber un patrón interactivo específico entre lo creativo y lo reactivo en un subgrupo que es diferente del patrón interactivo en otro subgrupo.

Precaución al interpretar los resultados de subgrupos pequeños

Al dividir los datos de un grupo demográfico en varios subgrupos, existe una mayor probabilidad de que el número de líderes dentro de un subgrupo en particular sea bastante pequeño. Por lo tanto, los gráficos de barras son más propensos que los gráficos de líneas a no representar con precisión el liderazgo de un subgrupo específico. Observe nuestro gráfico de barras de ejemplo: en la parte superior del gráfico, verá que junto al nombre de cada subgrupo hemos proporcionado el número de líderes, designados con una "n" (para facilitar la referencia, reproducimos la parte superior del gráfico a continuación).

■ Altos ejecutivos (n=6) ■ Directores (n=22) ■ Directores generales (n=5) ■ Managers (n=36)

Cada gráfico de barras incluido en un informe indicará los títulos de los distintos subgrupos, así como el número de líderes incluidos en ese subgrupo. Cuando el número sea inferior a 10, como es el caso de los directores generales en nuestro ejemplo, debemos interpretar los resultados con cautela. Es posible que los 5 directores generales se distingan de alguna manera que los haga diferentes de los demás directores generales de la organización. Puede que tengan habilidades más desarrolladas que el director general típico, en cuyo caso sus resultados superarán el desempeño real del grupo. También es posible que tengan habilidades menos desarrolladas de lo que se observaría si se incluyeran más líderes, en cuyo caso sus resultados estarán por debajo del desempeño real del grupo. Las conversaciones adicionales con el grupo ayudarán a determinar hasta qué punto los líderes incluidos en este subgrupo son representativos de todos los líderes con ese título descriptivo y, posteriormente, hasta qué punto se pueden sacar conclusiones válidas de las diferencias comparativas con ese subgrupo.

A veces, un pequeño subgrupo incluye a todos los que pertenecen a esa categoría demográfica. En nuestro ejemplo, el gráfico incluye solo a seis líderes que son altos ejecutivos; sin embargo, estos representan a todo el equipo ejecutivo de la organización. En este caso, no hay una subestimación o sobreestimación del desempeño del subgrupo, ya que se han tenido en cuenta todos los miembros del subgrupo en los resultados. Le será de interés consultar a la organización para determinar si un pequeño subgrupo representa a todos los que tienen ese título descriptivo o si debe interpretar los resultados con más cautela, como ya se ha mencionado.

Preguntas recapitulativas adicionales para identificar patrones clave en los gráficos de barras

Al pensar en los resultados del gráfico de barras, debe hacerse las mismas preguntas que se haría con los gráficos de líneas, que se presentan en la página 19 de esta guía. Además, también se recomienda explorar otras preguntas relacionadas exclusivamente con los gráficos de barras, como las siguientes:

- ¿Hay un número suficiente de líderes dentro de cada subgrupo para sacar conclusiones válidas? ¿Cómo podría un número reducido de miembros llevar a subestimar o sobrestimar el desempeño real de este subgrupo?

- ¿Hay alguna tendencia constante en los resultados (significativa o no) que pueda sugerir que un grupo está teniendo un desempeño diferente a otro? ¿En qué medida es significativa esta diferencia?
- ¿Existen patrones para los resultados reactivos que puedan ayudar a explicar las diferencias observadas en los resultados creativos?

Resultados comparativos para grupos demográficos con más de cinco subgrupos (tablas)

Aunque es menos frecuente, el informe puede incluir resultados comparativos de más de cinco subgrupos. Cuando esto ocurre, los resultados se presentarán en forma de tabla para que pueda determinar más fácilmente las tendencias en las distintas dimensiones, así como las diferencias en el desempeño de los subgrupos de una dimensión. A modo de ejemplo, considere la siguiente tabla que ilustra los resultados de un grupo de líderes que trabajan en oficinas en diferentes países.

Diferencias en el Desempeño Creativo según la ubicación

| Dimensión de liderazgo | Australia (n=25) | Colombia (n=12) | Francia (n=21) | Alemania (n= 58) | India (n=43) | Japón (n=15) | EEUU (n=33) |
|------------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|--------------|--------------|-------------|
| Relaciones | 58,7 | 56,7 | 48,6 | 56,5 | 54,4 | 49,8 | 57,5 |
| Autoconsciencia | 55,6 | 55,1 | 49,7 | 53,1 | 52,2 | 51,5 | 54,3 |
| Autenticidad | 55,6 | 52,6 | 52,2 | 53,5 | 54,5 | 48,2 | 49,5 |
| Consciencia Sistémica | 58,3 | 53,5 | 51,2 | 54,1 | 53,2 | 50,4 | 54,2 |
| Logro | 52,5 | 51,9 | 54,5 | 50,7 | 52,2 | 46,3 | 48,9 |

Nota: Media = 50.0

Columnas: descripción del desempeño de los subgrupos en comparación con la media

Al leer cada columna, puede determinar el grado de diferencia con respecto a la media de cada dimensión para ese subgrupo específico (recuerde que estas son puntuaciones estándar y, por lo tanto, utilizará la misma convención con respecto al tamaño del efecto y las diferencias con respecto a la media, 50,0, que utilizó con los gráficos de líneas y gráficos de barras). En nuestro ejemplo, al leer la columna de Australia, observará que este subgrupo de líderes tiene un desempeño por encima de la media en todas las dimensiones, excepto *Logro* (la diferencia con la media es de más de 3 puntos). Además, los niveles de desempeño de estos líderes australianos en la mayoría de las dimensiones creativas demuestran un desempeño excepcional (más de 5 puntos por encima de la media). Este resultado sugiere que merece la pena profundizar en lo que está ocurriendo en la oficina australiana que está fomentando un alto nivel de expresión creativa. Es importante identificar patrones excepcionales de desempeño, especialmente en una organización donde las puntuaciones de

liderazgo colectivo se sitúan solo en la media, ya que ofrecen oportunidades para explorar cómo se puede fortalecer el liderazgo dentro de la organización.

A continuación, le resultará útil seguir con este mismo tipo de análisis para cada subgrupo leyendo cada una de las columnas. Una vez que hacemos esto en nuestro ejemplo, se hace rápidamente evidente que el nivel más bajo de desarrollo del liderazgo en la mayoría de las oficinas está en la dimensión *Logro*: los líderes de la oficina de Francia son en realidad los únicos que rompen con este patrón.

Cuando hay un patrón constante en todos los subgrupos, esto sugiere un arraigo más endémico del patrón de liderazgo dentro de la cultura organizacional, así que desarrollar las fortalezas o abordar los desafíos (como en el ejemplo con un nivel más bajo en *Logro*) tendrá implicaciones a gran escala para mejorar el liderazgo colectivo. Cuando no hay un patrón constante entre los subgrupos, esto puede indicar que hay subculturas de liderazgo dentro de la organización y que puede haber factores coyunturales que también deben abordarse junto con el desarrollo de habilidades individuales.

Filas: comparaciones directas entre subgrupos

Al leer una fila de la tabla, puede determinar el alcance de las diferencias dentro de una dimensión determinada para cada subgrupo. Para concluir si las diferencias son significativas, tendrá que hacer comparaciones por pares, restando el desempeño de un subgrupo de cada uno de los demás. Como se verá rápidamente, identificar los puntos clave de interpretación en una tabla es bastante más complejo que en un gráfico de líneas o en un gráfico de barras. En nuestro ejemplo, si considera *Relaciones* (la fila superior de resultados), verá que los líderes de las oficinas de Australia, Colombia, Alemania y EE. UU. tienen un desempeño similar entre sí (con una diferencia de 3 puntos entre sí) y significativamente diferente de los líderes de las oficinas de Francia y Japón (con más de 6 puntos de diferencia).

Curiosamente, el desempeño de los líderes en la oficina de India comparte algunos aspectos de este patrón, pero no otros. El desempeño del líder indio es significativamente más alto que el de los líderes franceses y japoneses y es similar al desempeño de los líderes colombianos y alemanes (consistente con el patrón), pero es significativamente más bajo que el de los líderes australianos y estadounidenses. Este tipo de patrones mixtos dificultan la extracción de conclusiones generales sobre diferencias significativas. Además, en nuestro ejemplo tenemos que ser muy cautelosos a la hora de sacar conclusiones que involucren a los líderes de la oficina de India, ya que el número de líderes es muy reducido (con un número considerablemente inferior al criterio mínimo de 10). Es posible que, con más líderes, la media suba (y resulte en un desempeño medio más similar a los líderes australianos y estadounidenses) o baje (resultando en un desempeño medio más similar a los líderes franceses y japoneses). Será útil identificar las tendencias más marcadas y respaldadas, tanto en términos del tamaño del efecto (es decir, qué subgrupos obtienen puntuaciones consistentemente más altas que otros) como del tamaño de la muestra (es decir, con qué grupos podemos tener mayor confianza respecto a las diferencias observadas). En ocasiones, no hay resultados que cumplan con ambos estándares, en cuyo caso se podría concluir que hay más similitudes que diferencias entre los subgrupos.

A veces, las tendencias dentro de una dimensión serán coherentes con otra dimensión, como es el caso de nuestro ejemplo entre *Relaciones* y *Autoconsciencia*. En otros casos, las tendencias pueden ser muy diferentes, como es el caso entre *Relaciones* y *Logro*. En *Relaciones*, uno de los subgrupos

con desempeño más alto son los líderes estadounidenses y el subgrupo con desempeño más bajo son los líderes franceses. El patrón es exactamente opuesto para *Logro*, donde los líderes franceses superan a todos los demás subgrupos y los líderes estadounidenses tienen una puntuación significativamente más baja. Los diferentes patrones entre las dimensiones pueden indicar que ciertos subgrupos presentan un enfoque desequilibrado del liderazgo, priorizando la manifestación de algunos comportamientos de liderazgo sobre otros. Cuando las tendencias se mantienen constantes en todas las dimensiones, esto sugiere diferencias de desarrollo más generales entre los subgrupos.

Patrones interactivos usando tablas de desempeño creativo y reactivo

Se recomienda comenzar la interpretación de la tabla de desempeño reactivo aplicando el mismo análisis utilizado en la tabla de desempeño creativo. Busque patrones dentro de cada subgrupo y patrones entre subgrupos. Sin embargo, más adelante será útil profundizar y examinar si los patrones observados en la tabla creativa pueden explicarse por la presencia (o ausencia) de tendencias reactivas en la segunda tabla.

Esperaríamos que, a mayor desempeño de un subgrupo en competencias creativas en comparación con otros subgrupos, menor sea la frecuencia de comportamientos reactivos en ese mismo subgrupo, y viceversa. Esto sucede cuando consideramos el liderazgo australiano de nuestro ejemplo anterior y comparamos la tabla de desempeño creativo (situada en la página 23 de esta guía) con la tabla de desempeño reactivo (que se proporciona a continuación). Una de las razones por las que el liderazgo australiano es tan fuerte en comparación con los líderes de otros lugares es que también son menos reactivos que los líderes de otros lugares.

Diferencias en las Tendencias Reactivas según la ubicación

| Dimensión de liderazgo | Australia (n=25) | Colombia (n=12) | Francia (n=21) | Alemania (n= 58) | India (n=4) | Japón (n=15) | EEUU (n=33) |
|------------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|-------------|--------------|-------------|
| Control | 39,9 | 41,1 | 52,3 | 41,3 | 44,9 | 36,6 | 40,2 |
| Protección | 36,7 | 41,1 | 56,8 | 43,8 | 44,5 | 37,4 | 39,4 |
| Cumplimiento | 43,3 | 54,7 | 40,5 | 49,5 | 43,0 | 53,1 | 48,9 |

Nota: Media = 50.0

El poder interpretativo adicional proviene del análisis de los patrones interactivos distintivos dentro de un subgrupo específico. Así, recuerde que en nuestro ejemplo los líderes de EE. UU. demostraron competencias creativas altamente desarrolladas (significativamente por encima de la media) en todas las dimensiones, excepto *Logro* y *Autenticidad*. Al observar la tabla anterior, observará que estos mismos líderes tienen un desempeño significativamente inferior a la media en todas las dimensiones reactivas, excepto *Cumplimiento*. Este resultado nos ayuda a identificar más claramente los problemas que pueden estar frenando el liderazgo de EE. UU. dentro de esta organización. Además, verá que ese mayor *Cumplimiento* es consistentemente problemático para todos los subgrupos de liderazgo, excepto en Francia, y este es el único grupo que mostró un desempeño significativamente superior a la media para *Logro*. En conjunto, estas relaciones inversas entre tablas sugieren que la tendencia a

liderar desde una orientación de *Cumplimiento* está asociada con un menor avance para esta organización. En cambio, cuando los líderes adoptan un enfoque más proactivo, como ocurre en la oficina de Francia, la probabilidad de alcanzar resultados significativos aumenta.

En conjunto, estas relaciones inversas en todas las tablas sugieren que la tendencia a liderar desde una orientación de *Cumplimiento* se asocia con un menor logro para esta organización, y cuando los líderes pueden comprometerse de forma más proactiva (como en la oficina de Francia), aumenta la probabilidad de lograr resultados significativos.

Al examinar ambas tablas, habrá numerosos puntos clave de interpretación. Hemos descubierto que resaltar y presentar un par de estos puntos, como lo hicimos en nuestro ejemplo, sirve como catalizador para el debate grupal y permite que el grupo genere observaciones adicionales para el trabajo de desarrollo.

Preguntas recapitulativas para identificar patrones clave en las tablas

Recuerde que la búsqueda de patrones dentro de un subgrupo se determina observando los resultados dentro de una sola columna, mientras que la búsqueda de patrones en subgrupos requiere mirar las distintas columnas.

- ¿Cómo se compara cada subgrupo con la media?: ¿Cuál es el patrón dentro de cada subgrupo (donde tienen un desempeño medio, por encima de la media y por debajo de la media)?
- ¿Existe un patrón constante en todos los subgrupos o existen factores coyunturales que pueden estar creando subculturas de liderazgo?
- ¿Qué le sugieren las comparaciones por pares acerca de qué subgrupos pueden tener un mejor desempeño que otros subgrupos? ¿Hasta qué punto estas tendencias son consistentes en todas las dimensiones?
- ¿Existen patrones inversos entre las tablas de las dimensiones creativas y dimensiones reactivas que puedan proporcionar más información sobre el desempeño de un subgrupo específico o las diferencias entre subgrupos?

Potenciar la Efectividad de Liderazgo

Las diapositivas finales del informe comparan y contrastan el desempeño de los líderes más y menos efectivos dentro del grupo. Las ideas clave que se derivan de esta comparación ayudarán a comprender mejor la cultura de liderazgo del grupo y dónde es probable que el trabajo de desarrollo tenga el mayor impacto.



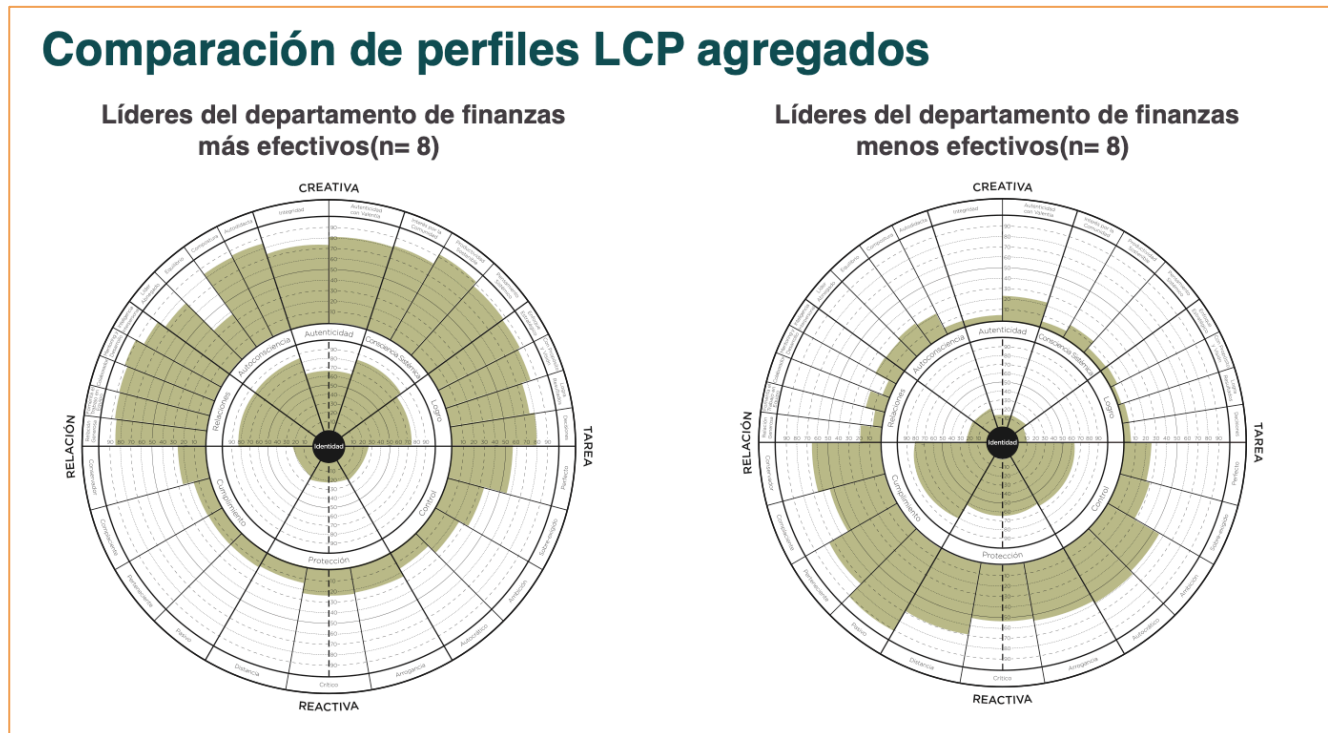
Nota: Si su grupo incluye menos de 10 líderes, no es posible realizar este análisis y se omitirá esta sección del informe.

Comparación de perfiles LCP agregados

La primera diapositiva de esta sección del informe proporciona los perfiles agregados de los líderes más y menos efectivos (hay una ilustración de esta diapositiva en la página siguiente de esta guía). Los dos patrones muestran lo que significa ser los líderes más y menos efectivos dentro de este grupo de líderes.

El "n=" en el encabezado descriptivo encima de cada perfil refleja el número de líderes incluidos en el perfil agregado y siempre será el mismo número para los líderes más y menos efectivos. El número se basa en el 10% de los líderes en la parte superior e inferior de la distribución del grupo en *Efectividad de Liderazgo*. En el ejemplo de la página siguiente, este grupo tenía 83 líderes, por lo que sacamos el 10% superior e inferior, lo que significaba agregar resultados de 8 líderes en ambos extremos del espectro. Verá que redondeamos el total general a 80, por lo que se extrajeron el mismo número de ambos extremos de la distribución.

Algunos grupos serán considerablemente más pequeños, pero siempre extraemos al menos dos líderes de cada extremo de la distribución para asegurarnos de que no se pueda identificar a ningún líder a partir del perfil agregado.



Los puntos clave de interpretación de esta diapositiva deben centrarse en las generalidades. En la mayoría de los casos (como en el ejemplo), el perfil de los líderes más efectivos mostrará un mayor sombreado en la mitad superior y un menor sombreado en la mitad inferior, en comparación con el perfil de los líderes menos efectivos. No es raro observar una varianza significativa entre los dos subgrupos, lo que sugiere que, al igual que la mayoría de los grupos en nuestra base de datos global, el grupo global de líderes tiene una combinación de líderes altamente creativos y altamente reactivos.

Cuando los perfiles muestran una similitud notable, es crucial investigar qué factores están provocando esta convergencia. ¿Tiene perfiles sólidos similares o perfiles carentes similares?

- Si el sombreado en el perfil de líder menos efectivo supera el percentil 50 en la mitad creativa y está por debajo del percentil 50 en la mitad reactiva, esto sugiere que se trata de un grupo sobresaliente en general, sin líderes relativamente débiles.
- Si el sombreado en el perfil de líder más efectivo está más cerca del percentil 50 en uno o ambos lados del perfil, esto sugiere que se trata de un grupo de liderazgo de bajo desempeño en general. Existe un importante margen de mejora en la efectividad de todos los líderes para que tengan la mayor influencia en los resultados empresariales.

Comparaciones con mapas de calor

Las comparaciones en dimensiones específicas y la magnitud de las diferencias se determinan mejor a partir de un análisis de las puntuaciones estándar de los líderes más y menos efectivos. Los resultados de estos análisis se presentan en dos tablas: una para las dimensiones creativas y otra para las dimensiones reactivas, y se ilustran en las dos páginas siguientes de este informe. Las puntuaciones t de cada subgrupo en cada dimensión se proporcionan en columnas separadas dentro de las tablas. En cada tabla se proporciona también una columna final que muestra la diferencia entre las puntuaciones t y está codificada por colores para indicar la magnitud de la diferencia (el tamaño del efecto).

La leyenda incluida en las diapositivas es coherente con la interpretación de las diferencias del tamaño del efecto que ya hemos explicado, pero ahora se presenta como un código de colores para ayudar a su grupo a identificar rápidamente la importancia de las diferencias. Además, los resultados negativos indican un resultado inesperado, ya sea porque los líderes más efectivos demuestran menos competencia creativa o más comportamientos reactivos que los líderes menos efectivos.

El siguiente mapa de calor proporciona un ejemplo típico del tipo de resultados que encontramos entre los líderes más y menos efectivos en las dimensiones creativas. Casi todas las diferencias en las competencias creativas favorecen a los líderes más efectivos, como lo indican los tamaños del efecto positivos. Los líderes más efectivos tienen habilidades significativamente más creativas que los líderes menos efectivos, como lo indica cierto nivel de calor (color en la columna tamaño del efecto) en la mayoría de las dimensiones.

Magnitud de las diferencias en las Dimensiones Creativas

| Dimensión Creativa | Media de los más efectivos | Media de los menos efectivos | Tamaño del efecto |
|------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|
| Relaciones | | | |
| Relación Generosa | 60,8 | 57,1 | 3,7 |
| Fomenta el Trabajo en Equipo | 61,4 | 36,4 | 25,0 |
| Colaborador | 62,0 | 41,3 | 20,7 |
| Mentoring y Desarrollo | 63,3 | 35,9 | 27,4 |
| Inteligencia Interpersonal | 46,7 | 42,2 | 4,5 |
| Autoconsciencia | | | |
| Líder Abnegado | 56,1 | 42,0 | 14,1 |
| Equilibrio | 43,4 | 43,2 | 0,20 |
| Compostura | 59,3 | 42,0 | 17,3 |
| Autodidacta | 60,4 | 34,8 | 25,6 |
| Autenticidad | | | |
| Integridad | 38,2 | 34,6 | 3,6 |
| Autenticidad con Valentía | 58,7 | 54,4 | 4,3 |
| Consciencia Sistémica | | | |
| Interés por la Comunidad | 59,4 | 35,6 | 23,8 |
| Productividad Sostenible | 63,6 | 38,7 | 24,9 |
| Productividad Sostenible | 62,1 | 33,2 | 28,9 |
| Logro | | | |
| Enfoque Estratégico | 61,1 | 36,3 | 24,8 |
| Con Propósito y Visión | 60,2 | 32,0 | 28,2 |
| Logra Resultados | 57,0 | 34,6 | 22,4 |
| Decisiones | 58,5 | 35,5 | 23,0 |

En nuestro ejemplo, la dimensión *Equilibrio* es la única que no muestra ninguna diferencia significativa entre los líderes más y menos efectivos. En esta dimensión, la diferencia entre las puntuaciones estándar de los líderes más y menos efectivos es inferior a 3 puntos, y esto se ilustra sin color en la columna de tamaño del efecto.

Además, en nuestro ejemplo, es notable la prevalencia del calor "rojo," que señala diferencias significativas y altamente relevantes. Esto indica que los líderes más efectivos se comportan de manera fundamentalmente diferente en el entorno laboral en comparación con los líderes menos efectivos. No es raro encontrar todas las diferencias indicadas con el calor en rojo.

Al revisar la tabla de dimensiones creativas correspondiente incluida en el informe, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- El número de dimensiones en las que hay calor positivo, lo que indica que es probable que haya una diferencia significativa en el desempeño del liderazgo. Cuantas más dimensiones tengan calor, mayor oportunidad de crecimiento habrá en la cultura de liderazgo actual.
- Cualquier dimensión en la que no haya calor. Será relevante analizar qué es lo que está creando la falta de diferencia.
 - Si no hay diferencia debido a un mayor desempeño (puntuación t superior a 50) de los líderes menos efectivos, esto sugiere que el liderazgo en general tiene un buen desempeño en esta dimensión y las habilidades asociadas a esa dimensión pueden aprovecharse para el desarrollo en otras áreas.
 - Si no hay diferencia debido a un desempeño relativamente más bajo (puntuación t inferior a 50) de los líderes más efectivos, esto sugiere un área de desafío para el liderazgo en general y una posible área de enfoque para el desarrollo que podría tener un gran impacto en el liderazgo en general.
- El número de dimensiones en las que destacan los líderes más efectivos, tienen una puntuación t superior a 55. Estas son áreas en las que los líderes más efectivos pueden servir como mentores para otros líderes.

El mismo tipo de interpretación se aplica a la tabla de dimensiones reactivas (ilustrada en la página siguiente de esta guía). Por lo general, como en nuestro ejemplo, los resultados serán positivos y tendrán algo de calor, lo que indica que los líderes más efectivos son considerablemente menos reactivos que los líderes menos efectivos. De hecho, para la mayoría de los grupos que hemos estudiado, generalmente hay menos de tres dimensiones en las que los líderes más efectivos no muestran una reactividad significativamente menor en comparación con los líderes menos efectivos. Las tendencias reactivas reducidas es una de las principales razones por las que los líderes más efectivos son efectivos.

Cuando una dimensión tiene un calor que favorece a los líderes más efectivos, esto sugiere que la cultura de liderazgo ofrece el potencial para desarrollar el liderazgo en esa área. Cuando no hay diferencias, esto sugiere que las tendencias reactivas son endémicas en la cultura de liderazgo y puede requerir un esfuerzo más coordinado para que los líderes superen las limitaciones de su liderazgo.

Es especialmente relevante cualquier calor que tenga un valor negativo, ya que indica que el líder menos efectivo es menos reactivo que el líder más efectivo. Esto puede indicar que los líderes más efectivos están alcanzando logros a costa de algo. Por lo general, este coste consiste en que los líderes más efectivos están trabajando en exceso o son demasiado exigentes con su propio desempeño, lo que tiende a mostrarse como más *Perfecto* o más *Sobre-exigido* (como en el ejemplo a continuación).

Magnitud de las diferencias en las Dimensiones Reactivas

| Tendencia Reactiva | Media de los más efectivos | Media de los menos efectivos | Tamaño del efecto |
|---------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------|
| Control Perfecto | 46,5 | 42,9 | -3,6 |
| Sobre-exigido | 46,1 | 44,6 | -1,5 |
| Ambición | 46,8 | 51,1 | 4,3 |
| Autocrático | 40,6 | 52,2 | 11,6 |
| Protección Crítico | 42,6 | 50,9 | 8,3 |
| Arrogancia | 45,7 | 50,3 | 4,6 |
| Distancia | 38,8 | 55,2 | 16,4 |
| Cumplimiento Pasivo | 39,6 | 63,4 | 23,8 |
| Complaciente | 39,6 | 56,3 | 16,7 |
| Pertenciente | 39,2 | 50,3 | 11,1 |
| Conservador | 43,4 | 54,2 | 10,8 |

Las 10 principales competencias y comportamientos de liderazgo

Otra perspectiva que puede mostrar las diferencias entre los líderes más y menos efectivos implica comparar los comportamientos más frecuentes en ambos grupos de líderes, como se muestra en la tabla de la página siguiente. Por lo general, los comportamientos de los líderes más efectivos consistirán en competencias creativas, mientras que los comportamientos de los líderes menos efectivos estarán compuestos en gran medida por tendencias reactivas. Las excepciones a esta tendencia tienen consecuencias para el trabajo de desarrollo.

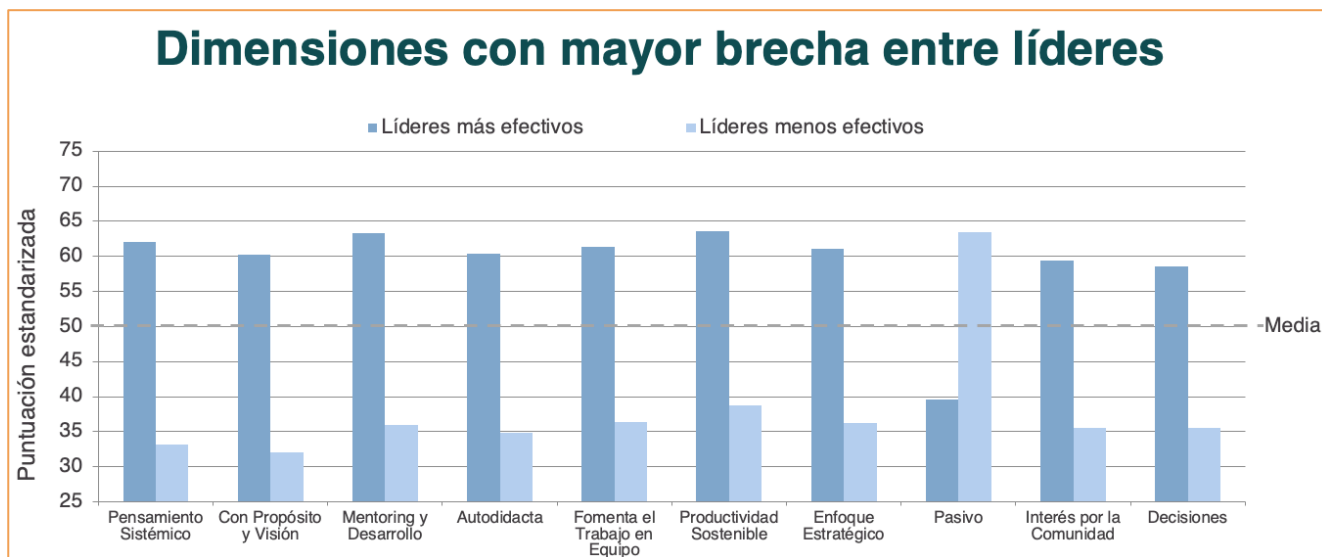
- Cualquier tendencia reactiva que aparezca dentro de la lista de los líderes más efectivos debe analizarse más en detalle. Es probable que las estrategias para abordar esa tendencia tengan un impacto a gran escala.
- Las competencias creativas que aparezcan en la lista de los líderes menos efectivos se pueden utilizar para impulsar un mayor desarrollo aprovechando la clara fortaleza del liderazgo para este grupo.

Las 10 principales competencias y comportamientos de liderazgo

| Líderes más efectivos | Líderes menos efectivos |
|---|---------------------------------|
| 1. Productividad Sostenible (Consciencia Sistémica) | 1. Pasivo (Cumplimiento) |
| 2. Mentoring y Desarrollo (Relaciones) | 2. Perteneciente (Cumplimiento) |
| 3. Pensamiento Sistémico (Consciencia Sistémica) | 3. Distancia (Protección) |
| 4. Colaborador (Relaciones) | 4. Conservador (Cumplimiento) |
| 5. Trabajo En Equipo (Relaciones) | 5. Autocrático (Control) |
| 6. Enfoque Estratégico (Logro) | 6. Ambición (Control) |
| 7. Relación Generosa (Relaciones) | 7. Arrogancia (Protección) |
| 8. Autodidacta (Autoconsciencia) | 8. Crítico (Protección) |
| 9. Con Propósito y Visión (Logro) | 9. Complaciente (Cumplimiento) |
| 10. Autenticidad con Valentía (Autenticidad) | 10. Sobre-exigido (Control) |

Atributos que presentan la mayor brecha entre los líderes

El último gráfico del informe, que se muestra a continuación, le permite comparar las áreas con las mayores brechas en el desempeño entre los líderes más y menos efectivos. Estas son las dimensiones específicas que están contribuyendo de manera significativa a las habilidades de los líderes más efectivos. Podrá llamar la atención del grupo en relación a cuánto por encima de la media (por encima del percentil 50) está el desempeño de los líderes más efectivos en las dimensiones creativas o cuánto por debajo de la media está el desempeño de estos líderes en las tendencias reactivas. En el siguiente ejemplo, observará que los líderes más efectivos tienen un desempeño muy superior a la media (puntuación superior a 55) en varias dimensiones creativas. Por otro lado, estos mismos líderes tienen un desempeño significativamente inferior a la media (puntuación inferior a 45) en la tendencia reactiva *Pasivo*.



Conclusiones y recomendaciones generales

Si lo desea, puede concluir su informe con un resumen de los resultados y recomendaciones estratégicas para los próximos pasos. Le sugerimos centrarse en lo siguiente:

- Determine la probabilidad de que el liderazgo actual sea efectivo.
 - Si la mayoría de los resultados muestran fuertes tendencias reactivas y un desempeño por debajo de la media, es posible que el grupo no tenga la influencia que desea y que experimente muchos contratiempos en el logro de sus objetivos o en la creación de resultados verdaderamente innovadores. Podríamos concluir algo como:

En general, este grupo de líderes enfrenta más desafíos que fortalezas, por lo que, si no se inicia de inmediato el trabajo de desarrollo, es probable que su impacto en la organización sea mínimo.

- Si los resultados se encuentran en la media general, ya sea porque la mayoría cae dentro del "rango medio" en comparación con la norma base o debido a una combinación de alto y bajo desempeño en el grupo, esto sugiere que el grupo será moderadamente efectivo, pero también experimentará el desafío ocasional que les impidan destacarse. Este es el patrón más frecuente que vemos en los grupos de liderazgo y podríamos concluir algo como:

En conjunto, este grupo de liderazgo es moderadamente efectivo, pero existe un margen significativo para mejorar y alcanzar un nivel de clase mundial donde los líderes puedan ejercer una mayor influencia en los resultados empresariales.

- Si el grupo de liderazgo se mantiene consistentemente por encima de la media en las dimensiones creativas, es probable que sea altamente efectivo, experimentando más éxitos que fracasos, con la capacidad de ser resiliente y perseverar incluso ante desafíos significativos. También será importante tener en cuenta si hay tendencias reactivas elevadas (por encima del percentil 40) que puedan limitar todo el potencial del equipo. Es probable que un enfoque en esta área haga que el grupo se convierta en uno de los más efectivos que hayamos visto. Podríamos concluir algo como:

En general, el liderazgo cuenta con fuertes habilidades colectivas, ya que la mayoría de los líderes destacan en todas las áreas de las competencias creativas. Sin embargo, el líder típico presenta un nivel elevado de..., lo que puede anular el impacto total de sus habilidades colectivas.

- Recuérdle al grupo de liderazgo sus fortalezas y desafíos específicos, así como las áreas que puedan compensarse entre sí. Algunos ejemplos de patrones comunes que vemos serían los siguientes:

La cultura de liderazgo parece estar muy centrada en el cumplimiento de las reglas y estándares, pero puede estar perdiendo oportunidades para explorar soluciones nuevas y alternativas que son necesarias para el éxito y la innovación a largo plazo.

Será importante que los líderes se centren en crear una cultura abierta en la que se anime a todas las personas a aportar sus opiniones sinceras, incluso si son

controvertidas o pueden ampliar la línea de pensamiento existente. Apoyarse en la Autenticidad con valentía será un paso importante para este grupo.

Las investigaciones han demostrado que liderar desde esta orientación reactiva tiende a fomentar en última instancia el estancamiento en el desempeño, disminuir el compromiso de los empleados y reducir la capacidad de producir resultados creativos.

La cultura de liderazgo parece estar muy centrada en el logro de resultados, pero puede estar descuidando el desarrollo y el apoyo que se requieren para mantener los altos niveles de compromiso necesarios para seguir siendo relevantes en el futuro.

- Identifique los patrones entre los líderes y entre los subgrupos. Fíjese específicamente en si hay:
 - Una mezcla de líderes fuertes y menos fuertes. Con frecuencia nos encontramos con grupos de liderazgo en los que algunos líderes son muy creativos, y otros son más reactivos.
 - Coherencia entre los subgrupos. Las áreas en las que hay un buen desempeño en todos los subgrupos sugieren una clara fortaleza de la organización. Cuando hay variaciones en el desempeño entre subgrupos, es recomendable analizar si hay diferentes expectativas de liderazgo en diferentes áreas de la organización.
- Identifique los puntos de influencia específicos a partir de los resultados comparativos del líder más y menos efectivo. Enfóquese en cómo el perfil de los líderes más efectivos puede utilizarse para mejorar la calidad del liderazgo colectivo. Estos líderes pueden elevar la calidad del liderazgo colectivo a través del coaching entre compañeros y mostrando confianza en sus habilidades, sirviendo de modelo de lo que es posible lograr.
- Las recomendaciones más importantes deberían centrarse en abrir un debate más profundo con el grupo y guiar sus próximos pasos. Aquí hay tres recomendaciones que consideramos valiosas y que puede tener en cuenta y adaptar a sus necesidades:
 - *Analice hasta qué punto la cultura de liderazgo actual promueve comportamientos reactivos. Fomente una cultura de retroalimentación que genere responsabilidad colectiva para identificar las tendencias que disminuyen la innovación y los logros organizacionales.*
 - *Busque oportunidades para optimizar el cumplimiento de objetivos. Promueva y respalde a los líderes dispuestos a aprovechar oportunidades cuando las vean, asumir riesgos razonables y desafiar el statu quo para lograr avances significativos en iniciativas clave.*
 - *Aproveche las fortalezas en el área creativa para generar un imperativo de cambio para el bien común de todos los líderes. Fomente que los líderes más efectivos actúen como mentores, compartiendo activamente sus experiencias para fortalecer y expandir la capacidad de liderazgo de todos.*

Los debates con el equipo en torno a cada uno de los resultados y recomendaciones pueden ayudar a orientar los esfuerzos de desarrollo. El siguiente paso será desarrollar planes de acción que aborden las áreas que están limitando al grupo, al tiempo que se maximicen sus fortalezas.