



TALENTO DE ALTO POTENCIAL

Competencias básicas para el liderazgo emergente

Informe para: Sam Poole

Identificación: HC560419

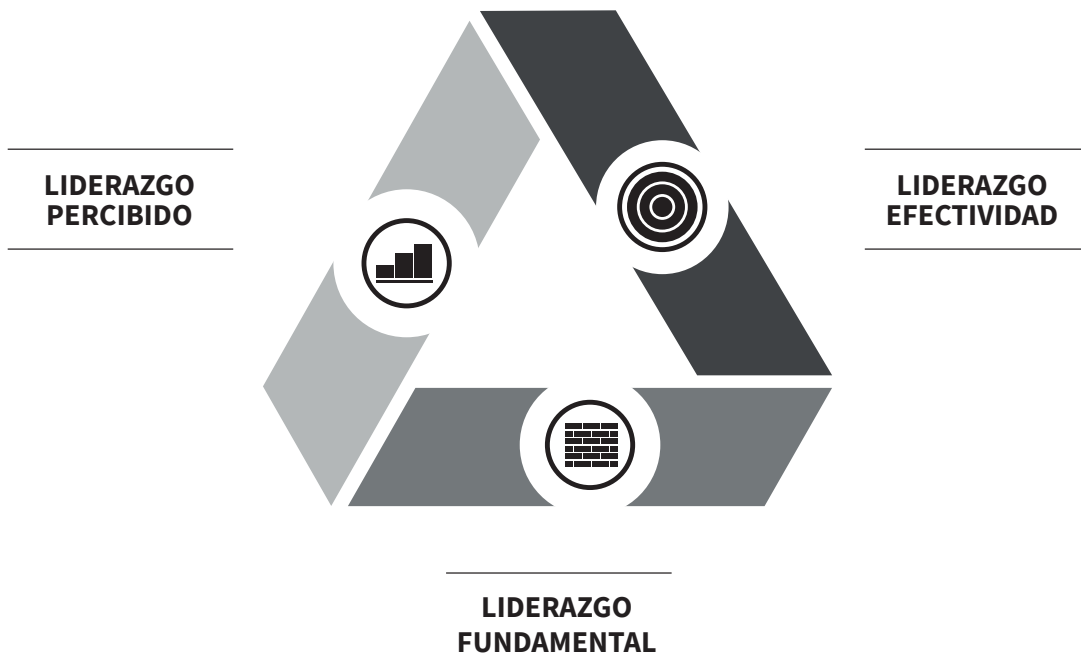
Fecha: 24.05.2017

Norm: Global

INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios, la competencia por el talento es feroz y el futuro de muchas empresas depende de su capacidad para encontrar y desarrollar líderes para cargos de responsabilidad clave. Una de las prioridades principales de las organizaciones inteligentes es identificar y preparar a las personas talentosas para que puedan progresar. Sin embargo, a la mayoría de las organizaciones les cuesta hallar maneras fiables y útiles de identificar y desarrollar a las personas con mayor potencial para que se conviertan en líderes exitosos.

A menudo, quienes parecen tener potencial de liderazgo no son líderes eficaces; por el contrario, a muchos empleados eficaces no se los tiene en cuenta para los ascensos porque no sobresalen. El modelo de alto potencial de Hogan (HIPO) simplifica el proceso para hallar personas talentosas que puedan desarrollarse y que, posteriormente, logren resultados de negocio positivos.



CONTEXTO

El modelo HIPO de Hogan y el Informe de Talento de Alto Potencial de Hogan se cimientan en una base investigativa sólida. Tres dimensiones de desempeño fundamentales para el éxito de un líder definen el modelo, y éstas se refieren a: (1) los fundamentos, (2) la percepción y (3) la efectividad. Cada dimensión contiene tres competencias básicas para el éxito en esa dimensión.

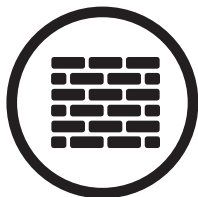
- **Liderazgo Fundamentado** analiza hasta qué punto las personas pueden manejar sus carreras, es enriquecedor interactuar con ellas y son buenos ciudadanos organizacionales.
- **Liderazgo Percibido** evalúa la probabilidad de que las personas sobresalgan, surjan y sean consideradas líderes en su organización.
- **Liderazgo Efectivo** se refiere a la capacidad de guiar a los equipos eficazmente para obtener resultados productivos.

Estas tres dimensiones del Modelo HIPO están relacionadas con la personalidad. Este reporte identifica las fortalezas y las brechas de la persona dentro de estas tres dimensiones, y propone una serie de iniciativas de desarrollo específicas y orientadas que pueden utilizarse para abordarlas.

¿CÓMO USAR ESTE INFORME?

El Reporte de Talento de Alto Potencial de Hogan tiene como objetivo ayudar a los líderes y a las organizaciones a identificar el estilo de liderazgo natural de una persona. Aunque no hay puntajes "buenos" o "malos", este informe tiene como objetivo ayudar a los líderes emergentes a ser más eficaces y ayudar a los líderes eficaces a ser más emergentes. Su finalidad es identificar las áreas de desempeño en las que el enfoque y la atención pueden orientarse de forma ventajosa para maximizar el potencial de liderazgo.

RESUMEN DE CADA SECCIÓN DEL INFORME



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

El potencial de liderazgo se basa en ciertos atributos personales que conforman los pilares de la efectividad profesional. Antes de poder liderar a los demás, las personas primero deben demostrar su capacidad para contribuir a un equipo y ganarse la reputación de que son dignas de confianza y productivas.

COMPETENCIAS

Seguir los procesos: observar las reglas y respetar las convenciones

Pensar en términos amplios: resolver una amplia variedad de problemas empresariales

Mantener buenas relaciones: ser una persona cooperativa y agradable, con la cual es enriquecedor interactuar

PUNTAJES MÁS BAJOS

Flexible y rápido/a, puede ser impulsivo/a y poner a prueba los límites.

Sensato/a, pragmático/a, táctico/a y menos visionario/a.

Dispuesto/a a cuestionar a los demás. Puede parecer brusco/a y directo/a.

PUNTAJES MÁS ALTOS

Conscientes, dedicados/as y ciudadanos/as organizacionales confiables.

Inventivo/a, de mente abierta, estratégico/a y más visionario/a.

Cooperativo/a y cordial; puede parecer diplomático/a y discreto/a.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

El potencial de liderazgo depende, en gran medida, del grado en el que se percibe a las personas como líderes. Quienes surgen como líderes pueden crear una impresión de liderazgo sobresaliendo, no pasando inadvertidos y pareciendo influyentes.

COMPETENCIAS

Sobresalir: hacer que los demás estén al tanto de las propias aportaciones

Influir a los demás: persuadir a los demás para alcanzar ciertos resultados deseados

Crear conexiones: armar redes y relaciones estratégicas

PUNTAJES MÁS BAJOS

Le interesa más ser una persona productiva que reconocida; puede resistirse a autopromocionarse.

Competente y autónomo/a, pero incapaz o no dispuesto/a a influir a los demás en un sentido en concreto.

Seguro/a de sí mismo/a, independiente, autónomo/a y reacio/a a depender de los demás.

PUNTAJES MÁS ALTOS

Encantadora, seguro/a de sí mismo/a, carismático/a; se siente cómodo/a atribuyéndose el mérito.

Dispuesto/a a tomar el mando, hace sugerencias y ejerce influencia.

Gregario/a, extrovertido/a y preocupado/a por desarrollar redes y relaciones estratégicas.

RESUMEN DE CADA SECCIÓN DEL INFORME



SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

El potencial de liderazgo se refiere a la capacidad de crear y mantener equipos de alto desempeño. Los líderes eficaces atraen, retienen y desarrollan a miembros del equipo con talento, y luego garantizan los recursos, eliminan los obstáculos para el éxito y alcanzan metas comerciales estratégicas.

COMPETENCIAS

Liderar la empresa: lograr obtener resultados comerciales fundamentales

Gestionar recursos: garantizar, optimizar y utilizar recursos clave

Liderar a los demás: motivar a los demás para intentar alcanzar metas comunes

PUNTAJES MÁS BAJOS

Menos asertivo/a a la hora de vender ideas a los demás; puede mostrar poco interés en tomar el mando y en dirigir a los demás.

Intenta minimizar el riesgo; puede tener dificultades a la hora de planificar los recursos necesarios y resistirse a comprometerse con los planes.

Independiente y orientado/a a las tareas; puede que evite esforzarse para conseguir que los demás trabajen para alcanzar metas comunes.

PUNTAJES MÁS ALTOS

Dispuesto/a a tomar el mando, establecer metas, brindar orientación y presionar a los demás para lograr los resultados deseados.

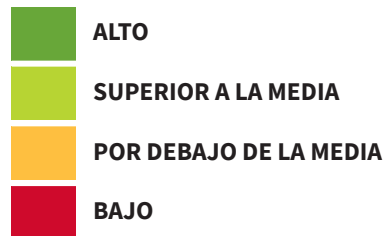
Decidido/a; se siente cómodo/a tomando riesgos calculados; planifica con antelación, pero se mantiene flexible bajo presión.

Motivadora y paciente; inspira compromiso e identifica las metas apropiadas del equipo.

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación encontrará un resumen de su Perfil de Alto Potencial de Hogan. Las nueve competencias esenciales para el éxito se presentan por orden de clasificación; 1 es su puntaje más alto y 9 es su puntaje más bajo.

Para que pueda comprender mejor sus fortalezas y sus oportunidades de desarrollo, sus puntajes también disponen de un código de colores que le permitirá compararlos con los de un amplio grupo de profesionales, gerentes y ejecutivos. Recuerde que hay fortalezas y limitaciones potenciales asociadas con los puntajes en cada nivel.



LIDERAZGO FUNDAMENTAL



LIDERAZGO PERCIBIDO



LIDERAZGO EFECTIVO

6

SEGUIR LOS PROCESOS

Observar las reglas y respetar las convenciones

7

SOBRESALIR

Hacer que los demás estén al tanto de las propias contribuciones

3

LIDERAR LA EMPRESA

Lograr obtener resultados de negocio claves

2

PENSAR EN TÉRMINOS AMPLIOS

Resolver una amplia variedad de problemas empresariales

8

INFLUIR EN LOS DEMÁS

Persuadir a los demás para alcanzar ciertos resultados deseados

5

GESTIONAR RECURSOS

Garantizar, optimizar y utilizar recursos claves

1

MANTENER BUENAS RELACIONES

Ser una persona cooperadora y agradable, con la cual es enriquecedor interactuar

4

CREAR CONEXIONES

Crear redes y relaciones estratégicas




9

LIDERAR A LOS DEMÁS

Motivar a los demás para alcanzar metas comunes

RECOMENDACIONES ACERCA DE MIS PRINCIPALES ÁREAS

PUNTAJES MÁS ALTOS

- 1**  **MANTENER BUENAS RELACIONES**
- 2**  **PENSAR EN TÉRMINOS AMPLIOS**
- 3**  **LIDERAR LA EMPRESA**

PUNTAJES MÁS BAJOS

- 7**  **SOBRESALIR**
- 8**  **INFLUIR EN LOS DEMÁS**
- 9**  **LIDERAR A LOS DEMÁS**



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

6 SEGUIR LOS PROCESOS

Observar las reglas y respetar las convenciones

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión tienden a ser meticulosas, trabajadoras, cuidadosas con los detalles y buenos miembros de la organización. Las personas que tienen puntajes más bajos tienden a ser flexibles y adaptables, y se sienten cómodas ante la incertidumbre. Sin embargo, también pueden poner a prueba los límites y no prestar demasiada atención a los detalles.

PRUDENCIA

El grado en el que una persona es meticulosa, sigue las reglas y es digna de confianza

72

Puntajes más bajos

- ⊕ Flexible, cómodo/a con la ambigüedad
- ⊖ Evita la supervisión, pone a prueba los límites

Puntajes más altos

- ⊕ Digno/a de confianza, sigue las reglas, organizado/a
- ⊖ Sigue las reglas, resistente al cambio

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de utilizar métodos de efectividad comprobada o de seguir reglas sin preguntar de dónde provinieron o por qué se formularon. Aunque usted realiza bien su trabajo, su inclinación por parámetros de procesos claros puede hacerle pasar por alto posibles mejoras o nuevos enfoques. Pida a los demás que le den ideas sobre oportunidades de mejora o pregunte cuándo sería beneficioso un cambio de rumbo.
- ⊕ Pídale a sus subordinados retroalimentación sobre el nivel de participación en el trabajo que ellos realizan y sobre cómo se sienten al respecto. La gente aprende más cuando se responsabiliza de su trabajo y de sus errores. Dé permiso a los demás para que le avisen cuando se involucre demasiado en los detalles de la implementación. Si se lo comentan, agrádecasles y modifique su conducta.
- ⊕ Su ética en el trabajo, su atención a los detalles y su desempeño responsable son una fortaleza real en funciones que requieren una ejecución cuidadosa y precisa. Los miembros de su equipo apreciarán la estructura que usted crea en el ambiente de trabajo, así como su capacidad para establecer expectativas claras. Aproveche al máximo estas capacidades buscando responsabilidades de liderazgo operativo.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

6 SEGUIR LOS PROCESOS *(Continuación)*

Observar las reglas y respetar las convenciones

COMPLACIENTE

Se refiere al riesgo de que su deseo de agradar cause la impresión de que esté intentando congraciarse y evitar tomar una postura o a actuar de manera independiente

5

Puntajes más bajos

- ⊕ Independiente y dispuesto/a a disentir
- ⊖ Independiente, no sigue las reglas

Puntajes más altos

- ⊕ Comprensivo/a, confiable y digno/a de confianza
- ⊖ Obedece y sigue demasiado las reglas

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Evite usar frases como "Eso nunca funcionará... esto es lo que debemos hacer... la verdad es que...", ya que pueden hacer que su mensaje se pierda. Intente utilizar lenguaje más diplomático, como por ejemplo: "¿Puedo sugerir...? si decidiera yo, tal vez... mi punto de vista es..." ya que esto hará que los demás escuchen sus ideas. Esto será especialmente importante a la hora de trabajar con personas que ocupan puestos de mayor nivel que el suyo.
- ⊖ Comience a controlar su lenguaje y su estilo de comunicación con los demás. Cuando tenga opiniones firmes sobre un tema, practique no focalizar en lo que piensa sino en lo que los demás necesitan escuchar durante sus interacciones. Comience cada interacción dando por hecho que los demás saben algo que usted desconoce.
- ⊕ Su predisposición a cuestionar la autoridad, a defender a sus subordinados directos y a tomar decisiones independientes son fortalezas profesionales valiosas. Pero es importante poder estar en desacuerdo con los superiores y cuestionar las opiniones recibidas de forma respetuosa sin ofenderlos ni hacerlos sentir incómodos.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

6 SEGUIR LOS PROCESOS *(Continuación)*

Observar las reglas y respetar las convenciones

TRADICIÓN

Crear en las responsabilidades, trabajar duro, presentar una conducta social apropiada y tener un estilo de vida que refleja dedicación a creencias personales bien definidas

36

Puntajes más bajos

- ⊕ Informal, valora la innovación y el progreso
- ⊖ Puede introducir cambios con demasiada rapidez

Puntajes más altos

- ⊕ Con principios, sensato/a y constante
- ⊖ Puede parecer que se resiste al cambio

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Intente no criticar prácticas y procesos organizacionales aceptados y de larga data. Si propone cambiarlos, prepare una lista de lo positivo y lo negativo de la práctica actual y del nuevo método propuesto. Anime a los demás a llegar a sus propias conclusiones basándose en un análisis independiente de costo/beneficio.
- ⊕ Intente presentar sus ideas para el cambio como mejoras a procesos organizativos existentes. Piense en cómo puede mostrar respeto por los métodos establecidos y, al mismo tiempo, presentar ideas de mejora. Al proponer un cambio, sugiera que es una evolución o extensión naturales de un procedimiento estándar, y explique por qué es importante para la empresa.
- ⊕ Siga buscando oportunidades para mejorar las políticas y las prácticas actuales de la organización. Su predisposición a cambiar el modo en el que se hacen las cosas introducirá nuevas maneras de pensar los procesos en el trabajo. Al proponer cambios en prácticas de larga data en su organización, asegúrese de proporcionar motivos claros y racionales de por qué serían buenos para la empresa.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

2

PENSAR EN TÉRMINOS AMPLIOS

Resolver una amplia variedad de problemas empresariales

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión parecen curiosas e imaginativas, y parecen estar bien informadas. Están al corriente de las últimas novedades en el mundo de los negocios y de la tecnología, y tienden a pensar de forma estratégica y original. Las personas que tienen puntajes más bajos parecen sensatas, pragmáticas y centradas. Tienden a ser personas tácticas y orientadas a la acción que prefieren aprender a través de la experiencia antes que de la capacitación formal.

CURIOSIDAD

Grado en el que a una persona la perciben como curiosa, creativa y abierta a nuevas ideas

90

Puntajes más bajos

- ⊕ Pragmático/a y centrado/a
- ⊖ Con curiosidad limitada

Puntajes más altos

- ⊕ Curioso/a y abierto/a a nuevas ideas
- ⊖ Se distrae fácilmente

Consejos para su desarrollo

- ⊕ No presuponga que cada charla es una oportunidad para aportar ideas o para resolver problemas generales. Previo a las reuniones importantes, identifique el objetivo que se debe alcanzar antes de pasar a la fase de resolución de problemas. Hacer esto contribuirá a su reputación de ser una persona centrada y pragmática.
- ⊕ Identifique a un compañero en el que confíe y que tenga la reputación de cuestionar cómo funcionarán las cosas. Pida retroalimentación a esa persona acerca de sus ideas, antes de hacerlas públicas. Júntese con esa persona para poner a prueba y para mejorar sus ideas, principalmente cuando hay mucho en juego.
- ⊕ Su curiosidad y su apertura mental son un recurso muy importante para su equipo. Los demás apreciarán la visión y la creatividad que usted aporta a la resolución de problemas. Asimismo, sus puntos de vista innovadores ayudarán a impulsar la mejora continua. Asegúrese de ser tolerante con los compañeros a quienes les lleva tiempo comprender sus puntos de vista y ayúdelos a entender la relevancia práctica de sus propuestas.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

2

PENSAR EN TÉRMINOS AMPLIOS *(Continuación)*

Resolver una amplia variedad de problemas empresariales

ESTILO DE APRENDIZAJE

Grado en el que una persona se mantiene al corriente de las novedades, parece disfrutar aprendiendo y valora las actividades educativas

73

Puntajes más bajos

- Prefiere aprender de la experiencia
- Puede no mantenerse al corriente de las novedades

Puntajes más altos

- Prefiere aprender de otros expertos
- Puede ser considerado/a un/a "sabelotodo"

Consejos para su desarrollo

- Evite asistir a cursos de capacitación sólo porque suenan interesantes. Enfoque su aprendizaje en temas relevantes para su trabajo y que le permitan progresar profesionalmente. Pida retroalimentación con respecto a brechas en su conocimiento y pase tiempo con compañeros pragmáticos y orientados a la acción para aprender cómo poner en práctica la capacitación en el mundo real.
- Comience a compartir la información que disfruta recolectando. Haga circular artículos, puntos destacados e información que obtenga de diversos canales, e intente ayudar a los miembros del equipo menos enfocados a ver cómo pueden poner en práctica ese conocimiento en el trabajo. Conviértase en un recurso de conocimientos en el que los demás puedan confiar.
- Como usted tiende a estar al corriente de los desarrollos empresariales y tecnológicos, puede ser un recurso para la organización en cuanto a las tendencias del mercado y de la industria. Debe estar dispuesto/a a ayudar a instruir y a capacitar a los miembros del equipo que no estén tan bien informados como usted, y debe ser un recurso para su desarrollo profesional.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

2

PENSAR EN TÉRMINOS AMPLIOS *(Continuación)*

Resolver una amplia variedad de problemas empresariales

IMAGINATIVO/A

Se refiere el riesgo de que los patrones de pensamiento y las ideas poco convencionales se consideren excéntricos, poco sensatos y confusos

96

Puntajes más bajos

- ⊕ Sensato/a, equilibrado/a
- ⊖ Puede parecer que las ideas no son originales

Puntajes más altos

- ⊕ Original, inventivo/a
- ⊖ Excéntrico/a, poco enfocado/a

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Evite contarles a los demás cada idea que se le ocurra. Puede que disfrute intercambiando ideas y tomando en consideración nuevas posibilidades, pero la gran cantidad de ideas que tiene puede cansar y confundir a los demás. Finalice las reuniones resumiendo las tareas clave que tiene que realizar; luego, pregunte a los demás si recibieron el mensaje que usted intentó dar y reconcilie las diferencias antes de finalizar.
- ⊖ Comience a prestar mayor atención a las respuestas de los demás cuando comparte ideas. Aunque su visión puede energizar e inspirar a algunas personas, otras pueden pensar que usted comunica de una manera un tanto desorganizada o confusa. Antes de las reuniones importantes, ensaye lo que va a decir. Esto le permitirá mejorar su estrategia de comunicación.
- ⊕ Siga siendo una fuente de resolución de problemas y de ideas creativas, inventivas y originales. Si sus puntos de vista se presentan correctamente, se le considerará un/a líder innovadora y visionario/a. Su capacidad para el pensamiento estratégico y su habilidad para adoptar una perspectiva a largo plazo constituyen una aportación importante para su equipo.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

1 MANTENER BUENAS RELACIONES

Ser una persona cooperadora y agradable, con la cual es enriquecedor interactuar

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión parecen cooperadoras, cordiales y encantadoras. Las personas que tienen puntajes más bajos parecen francas, directas e incluso desafiantes; están dispuestas a decir lo que piensan y a disentir abiertamente.

ESTABILIDAD EMOCIONAL

Grado en el que una persona parece tranquila, optimista y constante bajo presión

98

Puntajes más bajos

- ⊕ Apasionado/a, con sentido de la urgencia
- ⊖ Tenso/a, irritable, a la defensiva

Puntajes más altos

- ⊕ Resiliente y sereno/a
- ⊖ Puede parecer que no tiene sentido de la urgencia

Consejos para su desarrollo

- ⊕ No asuma que los demás pueden tolerar el estrés y la presión de la organización tan bien como usted. De hecho, hay casos en los que puede que los demás estén muy estresados y usted no note la presión. Evite desestimar sus preocupaciones e inquietudes porque no las comparta. Intente mostrar una mayor compasión al hablar de sus niveles de estrés.
- ⊕ Su confianza en usted mismo/a es inusualmente alta y esto constituye una fortaleza que, paradójicamente, puede causar problemas en ciertas situaciones. Preste mucha atención a la retroalimentación negativa y haga un seguimiento de sus errores. Esté alerta, intente detectar problemas en el desempeño y procesos defectuosos, y abórdelos de inmediato cuando los encuentre. Muestre un sentido de la urgencia consciente a la hora de subsanar dichos asuntos.
- ⊕ En momentos de incertidumbre y de cambio en la organización, sus compañeros cuentan con usted para establecer las pautas del grupo. Su actitud coherente y optimista, y su habilidad para tolerar el estrés son ejemplos útiles para los demás. Los demás apreciarán su estabilidad, madurez y autocontrol emocional.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

1 MANTENER BUENAS RELACIONES *(Continuación)*

Ser una persona cooperadora y agradable, con la cual es enriquecedor interactuar

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Grado en el que una persona parece perceptiva, diplomática y sensible a las necesidades de los demás en un ámbito social

69

Puntajes más bajos

- ⊕ Estilo de comunicación directo
- ⊖ Puede parecer franco/a y brusco/a

Puntajes más altos

- ⊕ Estilo de comunicación diplomático
- ⊖ Puede evitar las conversaciones difíciles

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de evitar las conversaciones difíciles y de confrontar a quienes tienen un mal desempeño. Comunicar de forma directa y tomar decisiones difíciles con respecto al talento puede resultar incómodo, pero usted tiene la capacidad de cuestionar a las personas sin alienarlas. Analice los mensajes de retroalimentación con un compañero en el cual confíe para asegurarse de que lleguen con la fuerza y con la intención apropiadas.
- ⊕ Ponga a prueba los límites de su zona de confort, formulando preguntas provocativas a los demás y cuestionando sus falsas presunciones. Use su simpatía y su tacto naturales para abordar asuntos sensibles que otros intentan evitar. Comience a cuestionar a quienes no se desempeñan como deberían. Siéntase libre de disentir con los demás durante reuniones donde se intercambian ideas o durante planificaciones en las cuales hay mucho en juego.
- ⊕ Su capacidad para desarrollar y para mantener relaciones con subordinados directos, compañeros y con otras personas es una fortaleza que puede aprovechar. Asimismo, su red de relaciones es como un pegamento que contribuye a la unidad de su equipo. Usted es una fuente importante de moral y de cohesión para su parte de la organización, y es una persona a la cual acudir cuando hay que resolver conflictos.



SECCIÓN 1: LIDERAZGO FUNDAMENTAL

1

MANTENER BUENAS RELACIONES *(Continuación)*

Ser una persona cooperadora y agradable, con la cual es enriquecedor interactuar

ALTRUISMO

Se refiere al deseo de ayudar a otros, una preocupación por el bienestar de los menos afortunados en la vida, y un estilo de vida organizado alrededor del servicio público y el mejoramiento de la humanidad.

96

Puntajes más bajos

- ⊕ Valora la independencia y la autosuficiencia
- ⊖ Puede parecer insensible y antipático/a

Puntajes más altos

- ⊕ Valora ayudar a los demás y estar orientado/a al servicio
- ⊖ Tal vez no dé importancia a la responsabilidad personal

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Cuando note que sus subordinados directos están en dificultades, evite intervenir y resolver sus problemas. Estar demasiado involucrado puede reducir la sensación de empoderamiento que tienen. Asimismo, puede enviar la señal de que usted los sobreprotege. Cuando la gente tiene dificultades e incluso fracasa, suele aprender lecciones valiosas sobre la autosuficiencia y la responsabilidad personal.
- ⊖ Comience a incentivar a los miembros de su equipo para que sean más independientes y autosuficientes. Desarrolle ciertas pautas personales con respecto a cuándo y qué tipos de apoyo brindará a su equipo frente a cuánto debe presionarlo para que resuelva sus propios problemas. Sea claro/a con respecto a cuándo espera que los demás se hagan cargo de las decisiones.
- ⊕ Siga siendo un recurso para ayudar a los compañeros que tienen dificultades con sus tareas. Su disponibilidad a brindarles apoyo envía la señal de que usted es un recurso para mejorar el desempeño de todo el equipo. Asimismo, esto promueve una cultura de trabajo en equipo y de colaboración, y la tarea fundamental de un líder es crear un equipo de alto desempeño.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

7

SOBRESALIR

Hacer que los demás estén al tanto de las propias contribuciones

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión parecen encantadoras y carismáticas, y suele gustarles la autopromoción. Las personas que tienen puntajes más bajos no parecen estar interesadas en el reconocimiento y son reacias a autopromocionarse.

ARROGANTE

Grado en el que una persona parece no tener miedo, ser confiada, y segura de sí misma, siempre esperando tener éxito, incapaz de admitir errores o de aprender de la experiencia.

43

Puntajes más bajos

- ⊕ Modesto/a, humilde y sencillo/a
- ⊖ Reacio/a a tomar el mando

Puntajes más altos

- ⊕ Audaz y valiente
- ⊖ Engreído/a y con demasiada confianza en sí mismo/a

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Usted parece ser reacio/a a elogiar su trabajo, pero tiene que darse cuenta de que, por lo general, las organizaciones recompensan a quienes se sienten más cómodos con la autopromoción. Muestre sus competencias más importantes de una manera auténtica y natural. Trabaje con un coach o un mentor para encontrar la mejor manera de hacerlo, sobre todo si esto lo/la hacer sentir aprensivo/a.
- ⊕ Su modestia natural puede hacerlo/la reacio/a a dar a conocer sus logros; a pesar de ello, es importante que lo haga de una manera agradable. Pida a un compañero en el que confíe que lo/la ayude a diseñar una estrategia de mercadeo interno. Antes de las reuniones importantes, piense en lo que tiene que decir con respecto al desempeño de su equipo. Pregúntese si está obteniendo la clase de experiencia necesaria para alcanzar su siguiente meta profesional significativa en el contexto de su trabajo actual.
- ⊕ Los miembros de su equipo aprecian su visible humildad y su predisposición a pedir ideas, reconocer sus propias limitaciones, admitir sus errores y aprender de ellos. Asimismo, aprecian que usted no sienta la necesidad de reafirmar su autoridad y su predisposición a dejar que otros tomen el mando cuando es apropiado que lo hagan.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

7

SOBRESALIR *(Continuación)*

Hacer que los demás estén al tanto de las propias contribuciones

MELODRAMÁTICO/A

Se refiere al riesgo de que una persona melodramática y gregaria también pueda parecer prepotente, y se la perciba como alguien que siempre intenta llamar la atención y que crea interrupciones

34

Puntajes más bajos

- ⊕ Modesto/a y contenido/a
- ⊖ Incómodo/a si es el centro de atención

Puntajes más altos

- ⊕ Entretenido/a y teatral
- ⊖ Se distrae fácilmente

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de intentar ser el centro de atención y de esperar que los demás noten sus logros. En la medida justa, la modestia puede ser atractiva, pero un exceso de modestia podría llegar a destruir su carrera profesional. Identifique actividades y logros que podrían aumentar su marca de liderazgo en la organización, y practique compartirlos con quienes podrían beneficiarse de sus experiencias.
- ⊕ Antes de las reuniones de equipo, identifique algunos puntos que tratará y luego asegúrese de expresarlos verbalmente con claridad. Cuando lea un artículo, un blog o un ensayo de negocios interesantes, compártalos con sus compañeros. Identifique proyectos que, si tienen éxito, aumentarán su visibilidad en la organización. Priorice la definición de metas para el año próximo a fin de aumentar su visibilidad profesional y, luego, intente alcanzarlas.
- ⊕ Su predisposición a escuchar y a compartir el centro de atención con los demás le hará ganar muchos amigos. Su tendencia a priorizar las metas organizativas por encima de sus objetivos personales contribuirá a su reputación como compañero/a digno/a de confianza y orientado/a al equipo. Su estilo interpersonal discreto permite que los demás se concentren en el trabajo y brinda un buen ejemplo de un/a líder que no necesita ser el centro de la atención.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

7

SOBRESALIR *(Continuación)*

Hacer que los demás estén al tanto de las propias contribuciones

RECONOCIMIENTO

El deseo de obtener atención, aprobación y elogios

22

Puntajes más bajos

- ⊕ Modesto/a, prefiere trabajar entre bambalinas
- ⊖ Demasiado discreto/a, carece de visibilidad

Puntajes más altos

- ⊕ Desea ser el centro de atención
- ⊖ Tal vez no comparta el mérito cuando sea apropiado

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Aunque usted no necesita demasiada retroalimentación para ser feliz en el trabajo, algunos de los miembros de su equipo sí pueden necesitar vivamente el reconocimiento público para no perder su compromiso con la organización. Deje de enfocarse tanto en que se haga el trabajo y acérquese a ellos. Su modestia y su desinteresada orientación hacia las tareas son fortalezas profesionales importantes, pero el liderazgo eficaz también requiere la capacidad de mantener el interés y el compromiso de los empleados, prestando atención a sus necesidades individuales.
- ⊕ Asegúrese de que su equipo reciba el mérito que le pertenezca al lograr algo que genere un impacto significativo en la empresa. No haga notar los logros triviales, pero encuentre periódicamente modos de reconocer los éxitos clave, a fin de que otras áreas de la organización tengan presente el valor que su equipo crea.
- ⊕ Siga apoyando a su equipo mientras comparte el mérito con otros. Es probable que los demás aprecien la forma en la que usted reconoce su buen trabajo y su disposición a trabajar entre bambalinas para asegurarse de que las cosas se hagan. Siga hallando maneras de contribuir a los resultados clave de la empresa, tanto individualmente como en equipo, sin preocuparse por si usted recibe reconocimiento personal cuando las cosas salen bien.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

8

INFLUIR EN LOS DEMÁS

Persuadir a los demás para alcanzar ciertos resultados deseados

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión tienden a tomar el mando y a presionar para obtener resultados; parecen tener sentido de la urgencia y pueden impacientarse en caso de que haya un retraso. Las personas que tienen puntajes más bajos parecen ser más pacientes y reacias a presionar para obtener resultados, y puede parecer que no tengan sentido de la urgencia.

AMBICIÓN

Grado en el que una persona muestra liderazgo, competitividad, energía y confianza en sí misma

73

Puntajes más bajos

- ⊕ Adquiere capacidad de influencia gracias al consenso que crea
- ⊖ Puede ser reacio/a a tomar el mando

Puntajes más altos

- ⊕ Adquiere capacidad de influencia tomando el mando
- ⊖ A veces puede parecer demasiado intenso/a

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de esperar que todos se muevan tan rápido como usted. Algunas personas son más lentas en su trabajo y pueden resistirse a su estilo orientado a la acción. Puesto que los demás pueden saber algo que usted desconoce y que su éxito como líder depende de poder persuadir a distintos miembros del equipo para que trabajen juntos, controle sus tendencias naturales a ser impaciente.
- ⊕ Cuando se dé cuenta de que se está impacientando con el desempeño de los demás, intente determinar si hay motivos válidos para su falta de progreso antes de comenzar a presionar para obtener resultados. Comprenda que, en realidad, pocas personas desean hacer un mal trabajo; por lo general, se esforzarán al máximo. Antes de comenzar a motivar a la gente, asegúrese de que no haya obstáculos externos para su desempeño.
- ⊕ Siga intentando ejercer su influencia para que el equipo avance hacia la consecución de sus objetivos. Poder mantener a los compañeros y a los subordinados directos enfocados en las prioridades y en los cronogramas correctos es una habilidad importante del liderazgo, y se trata de algo que a usted parece resultarle fácil. Las personas aprecian a los líderes que las ayudan a mantenerse encaminadas y avanzando sin presionar ni ser demasiado asertivos.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

8

INFLUIR EN LOS DEMÁS *(Continuación)*

Persuadir a los demás para alcanzar ciertos resultados deseados

VOLÁTIL

Se refiere al riesgo de que la pasión inicial por la gente y los proyectos se vea desplazada por la frustración en caso de contratiempos o de fracasos

99

Puntajes más bajos

- ⊕ Paciente, tranquilo/a, relajado/a
- ⊖ No tiene sentido de la urgencia

Puntajes más altos

- ⊕ Intenso/a, enérgico/a, pasional
- ⊖ Emocionalmente volátil; puede reaccionar desmedidamente

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Usted parece ser una persona intensa, que trabaja con sentido de la urgencia y que se puede enfadar si la gente no se desempeña como usted espera. Cuando se irrite a causa de proyectos o de personas y quiera darse por vencido/a, tómese un descanso, pero finalice lo que empezó. Si no lo hace, corre el riesgo de ganarse la reputación de ser alguien que carece de tenacidad, lo que limitará su influencia futura.
- ⊕ Intente estar más atento/a a sus emociones en tiempo real y, en concreto, a (1) cómo las experimenta y (2) cómo las perciben los demás. Cuando se dé cuenta de que se está frustrando, impacientando o irritando, tómese un descanso (camine, tómese un té o haga unos estiramientos). Hacerlo le dará tiempo para procesar la emoción y le brindará una nueva perspectiva al regresar a la tarea en curso.
- ⊕ Continúe siguiendo sus proyectos en el trabajo con energía y con intensidad. Cuando da lo mejor de usted en el trabajo, brinda un excelente ejemplo con su firme compromiso a finalizar satisfactoriamente los proyectos. Es probable que los demás aprecien su pasión y entusiasmo en el trabajo, y nadie dudará de su deseo de finalizar los proyectos en tiempo y forma.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

8

INFLUIR EN LOS DEMÁS *(Continuación)*

Persuadir a los demás para alcanzar ciertos resultados deseados

CAUTELOSO/A

Se refiere al riesgo de que la precaución pueda traspasar el límite y convertirse en un miedo excesivo a los errores y en la voluntad de evitar las críticas o los fracasos

86

Puntajes más bajos

- ⊕ Dispuesto/a a probar cosas nuevas
- ⊖ Puede tomar riesgos innecesarios

Puntajes más altos

- ⊕ Casi nunca comete errores básicos
- ⊖ Tiene miedo de cometer errores

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Tal vez le preocupe demasiado cometer errores y ser criticado/a a causa de ellos. Asimismo, puede tender a influir en los demás para que tomen decisiones y tengan conductas demasiado cautelosas. Si es así, esto puede limitar la innovación y reprimir la creatividad, lo que da lugar a equipos y a organizaciones reacias a avanzar. Dé permiso a sus equipos para que le hagan saber cuándo está siendo demasiado cauteloso/a, escuche lo que digan y modifique su conducta en función de ello.
- ⊕ Busque oportunidades para tomar riesgos calculados. A veces, su prudencia natural puede provocar que pase por alto oportunidades potenciales. Aunque casi nunca comete errores por descuido, a veces también puede parecer que evita el riesgo. Identifique un área temática en la cual se sentiría cómodo/a tomando mayores riesgos y luego haga un esfuerzo para salir de su zona de confort.
- ⊕ Siga tomando decisiones cuidadosamente. Su tendencia natural a minimizar el riesgo y a evitar errores puede evitar que usted y los demás obtengan resultados potencialmente negativos para la empresa. Aun así, es importante que escuche a los demás cuando hablen de oportunidades que usted, su equipo o su organización podrían perder. Este tipo de flexibilidad beneficiará su reputación como un/a responsable de la toma de decisiones sensato/a.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

4

CREAR CONEXIONES

Crear redes y relaciones estratégicas

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión tienden a ser consideradas gregarias y con capacidades sociales; son buenas a la hora de ampliar sus redes y sus relaciones estratégicas. Las personas que tienen puntajes más bajos tienden a tener redes más pequeñas en las que confían para tener éxito de forma continuada en su carrera profesional. A pesar de su talento, su perfil más bajo puede resultarles una desventaja.

SOCIABILIDAD

Grado en el que una persona parece enérgica, extrovertida y comunicativa proactivamente en un ámbito social

74

Puntajes más bajos

- ⊕ Enfocado/a, sabe escuchar
- ⊖ Distante, tranquilo/a y retraído/a

Puntajes más altos

- ⊕ Extrovertido/a y accesible
- ⊖ Se distrae fácilmente; es posible que hable más de lo que escucha

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Cuando los demás estén hablando, no muestre signos de impaciencia y resista la necesidad imperiosa de interrumpir. Intente evitar dominar situaciones sociales, p. ej., dejando que los demás hablen primero, dando la palabra a miembros del equipo y asegurándose de que todas las partes tengan una oportunidad para hablar en los debates.
- ⊕ Usted parece ser una persona sociable y elocuente; también le resultaría útil que lo/la consideren alguien que sabe escuchar. En las conversaciones, controle la cantidad de tiempo que habla y asegúrese de escuchar las respuestas de los demás. También parece tener buenos contactos dentro de la organización; asegúrese de presentar a sus compañeros más jóvenes a sus contactos en otras áreas de la empresa.
- ⊕ Usted parece ser alguien cordial y accesible que conoce a mucha gente en la empresa. En ese sentido, puede ser un recurso para conectar gente que se necesita mutuamente para resolver problemas en la empresa. Asimismo, es probable que sea un recurso para mostrar a los nuevos empleados cómo desempeñarse dentro de la organización.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

4 CREAR CONEXIONES *(Continuación)*

Crear redes y relaciones estratégicas

RESERVADO/A

Se refiere al riesgo de que ser una persona estricta y autosuficiente pueda traducirse en la impresión de ser una persona fría, distante e indiferente a los sentimientos de los demás

93

Puntajes más bajos

- ⊕ Diplomático/a y considerado/a
- ⊖ Demasiado sensible

Puntajes más altos

- ⊕ Estricto/a y resiliente
- ⊖ Distante y poco comunicativo/a

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Usted es una persona inusualmente fuerte; las críticas o las malas noticias raramente lo/la molestan y es probable que se enorgullezca de su estilo de comunicación directo y de decir las cosas como son. No obstante, son pocas las personas tan resilientes como usted. Piense antes de hablar, porque sus comentarios sinceros y francos pueden dañar o erosionar relaciones importantes involuntariamente.
- ⊖ Cuando los empleados y la empresa exigen cambios rápidos, algunos miembros de su equipo estarán estresados. Como usted es muy resiliente, tal vez no note que ellos están molestos. Asegúrese de preguntar a los empleados sobre su estado de ánimo periódicamente. Cuando encuentre problemas, hágalos saber que está disponible para debatir y, si es posible, solucionar dichos problemas.
- ⊕ Usted parece ser alguien que no teme al conflicto ni a las confrontaciones, y que está dispuesto/a a cuestionar a quienes no se desempeñan como deberían. Asimismo, usted parece poder lidiar con el estrés y la presión sin perder el enfoque. Su temple bajo presión y su disposición a responsabilizar a la gente de su desempeño son atributos importantes de liderazgo, sobre todo en momentos de confusión y de cambios rápidos.



SECCIÓN 2: LIDERAZGO PERCIBIDO

4 CREAR CONEXIONES *(Continuación)*

Crear redes y relaciones estratégicas

AFILIACIÓN

Buscar oportunidades para crear redes sociales y para colaborar con la gente

94

Puntajes más bajos

- ⊕ Valora la independencia
- ⊖ Puede carecer de interés en ampliar las redes

Puntajes más altos

- ⊕ Valora las relaciones
- ⊖ Puede resultarle difícil trabajar solo/a

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de suponer que a los demás las reuniones y las conversaciones les resultan tan útiles como a usted. Usted disfruta forjando relaciones y conectando con otras personas, pero hay quienes prefieren pasar más tiempo concentrándose y trabajando solos. Identifique las preferencias de los demás con respecto a esto, sobre todo si tiene subordinados directos, y determine cuánto tiempo les tiene que dedicar realmente.
- ⊕ Comience a reflexionar sobre a qué dedica su tiempo y averigüe si debe programar reuniones o si un enfoque más independiente para la resolución de problemas podría ser más útil a la hora de alcanzar las metas de la organización. Pida retroalimentación a sus compañeros sobre el tiempo que dedican a reuniones y el grado en el que las interacciones, aunque sean agradables, son el enfoque más eficiente para lograr resultados.
- ⊕ Siga creando una red de relaciones dentro y fuera de su organización. La gran variedad de contactos que tiene constituye una manera muy útil de fomentar una comunicación mejor y más eficaz en el lugar de trabajo. Al facilitar conexiones entre las personas, usted también crea la cohesión, el clima de confianza y el compromiso necesarios para estabilizar toda la operación.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

3 LIDERAR LA EMPRESA

Lograr obtener resultados de negocio claves

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión tienden a estar orientadas a la acción, a ser competitivas y a enfocarse en los resultados de negocio. Son muy exigentes y presionan a los demás para alcanzar los resultados deseados. Las personas que tienen puntajes más bajos pueden ser menos asertivas, menos capaces de vender sus ideas a los demás y/o pueden estar menos interesadas en conducir a la empresa hacia sus objetivos.

AMBICIÓN

Grado en el que una persona muestra liderazgo, competitividad, energía y confianza en sí misma

73

Puntajes más bajos

- ⊕ Intenta alcanzar metas realistas y bien definidas
- ⊖ Se queda dentro de su zona de confort

Puntajes más altos

- ⊕ Intenta alcanzar objetivos de negocio agresivos
- ⊖ Puede competir con los miembros del equipo o intimidarlos

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Su orientación a la acción es más acentuada que en la mayoría de la gente. A veces puede molestarle que algunas personas carezcan de su sentido de la urgencia. Su posible irritación es comprensible. Sin embargo, sería útil que se resista a la tentación de exigir a los demás que actúen más, sobre todo si no trabajan para usted.
- ⊕ Pase más tiempo con los miembros de su equipo conversando sobre sus intereses. Hable con ellos sobre los momentos en que se sintieron más comprometidos con su trabajo. Intente hallar temas comunes que conecten los intereses de ellos con su programa para el equipo. Asegúrese de separar esta conversación del proceso de revisión de desempeño a fin de incentivar una discusión más abierta sobre la motivación y las metas profesionales.
- ⊕ Siga demostrando iniciativa, identificando las metas exigentes que benefician a la empresa e incentivando a su equipo para que intente llevarlas a cabo después. Asegúrese periódicamente de que su equipo comprenda y apoye sus objetivos estratégicos generales, y de que pueda seguir el ritmo que le exijan.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

3 LIDERAR LA EMPRESA (Continuación)

Lograr obtener resultados de negocio claves

PODER

El deseo de tener éxito, tener influencia, alcanzar un estatus, marcar la diferencia y superar a la competencia

86

Puntajes más bajos

- ⊕ Tiende a respetar los procedimientos establecidos
- ⊖ Puede estar satisfecho/a con el statu quo

Puntajes más altos

- ⊕ Desea ganar y derrotar a la competencia
- ⊖ Le importa más ganar que cualquier otra cosa

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Usted tiene una fuerte tendencia a actuar y a obtener resultados. Asegúrese de resistir la tentación de tomar decisiones y avance sin intentar obtener otras opiniones o la aceptación de sus compañeros clave. Es más probable que ellos apoyen sus decisiones y estén comprometidos con su implementación si participan en el proceso e influyen en el resultado.
- ⊕ Cuando surjan problemas en la empresa, reflexione sobre si es recomendable tomar las decisiones de manera participativa para crear consenso y para aprovechar la experiencia de los miembros de su equipo. Fomente debates abiertos sobre estos asuntos para que los demás ejerzan cierta influencia sobre el rumbo tomado. Asegúrese de delegar el control cuando sea posible para obtener el mejor resultado posible. Fomente el desarrollo del equipo, animando a los miembros a que asuman papeles que cuestionen sus inclinaciones naturales.
- ⊕ Su deseo de ganar y su estilo de liderazgo enfocado en los resultados deberían fomentar su reputación de ser alguien con estándares altos que se esfuerza por ser el/la mejor en lo que hace. Lo fundamental en los negocios es superar a la competencia, y eso solo sucede cuando la gente hace del alto desempeño una meta consciente.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

3 LIDERAR LA EMPRESA (Continuación)

Lograr obtener resultados de negocio claves

COMERCIO

Se refiere al interés en el dinero, las ganancias, las inversiones y las oportunidades comerciales

79

Puntajes más bajos

- ⊕ Valora las metas y los resultados no materialistas
- ⊖ Relativamente poco interesado/a en la rentabilidad

Puntajes más altos

- ⊕ Valora el éxito financiero
- ⊖ Valora las metas materialistas por encima de todo lo demás

Consejos para su desarrollo

- ⊕ No dé por hecho que los demás están tan motivados por los beneficios económicos como usted. Algunos, por ejemplo, pueden estar más interesados en que su trabajo sea reconocido que en aumentos y bonificaciones. Las metas financieras son esenciales para gestionar una empresa y enfocarse en ellas es correcto, pero una cifra no constituye ni una visión ni una estrategia. Es recomendable comunicar metas organizativas tanto en términos financieros como estratégicos o visionarios.
- ⊕ Reflexione sobre si prioriza los resultados financieros de la empresa por encima de la creación de un equipo cohesivo, el desarrollo del talento o la garantía del consenso y el compromiso de los empleados. Las investigaciones muestran claramente que estos temas "intangibles" son fundamentales para el éxito sostenido del rendimiento financiero. Al exponer sus decisiones y propuestas, describa las consideraciones y las consecuencias financieras y no financieras de sus actuaciones futuras.
- ⊕ Siga enfocándose en crear rentabilidad y en tomar decisiones fundadas en sus repercusiones en el impacto financiero. Usted tiende a usar medidas cuantitativas como cuadro de mando clave para el éxito. Halle modos de enseñar a los demás cómo comunicar el valor de los resultados de su trabajo en términos que ilustren sus aportaciones a los ingresos y a las ganancias.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

5 GESTIONAR RECURSOS

Garantizar, optimizar y utilizar recursos claves

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión planifican con antelación, parecen sentirse cómodas con los riesgos calculados y toman medidas decisivas para garantizar y asignar recursos. Crean la estructura necesaria, pero realizarán cambios en función de la información que reciban acerca del desempeño. Las personas que tienen puntajes más bajos pueden evitar planificar, tener dificultades para prever eficazmente los recursos necesarios y parecer reacias a cambiar cuando los métodos estándar no dan los resultados deseados.

PRUDENCIA

El grado en el que una persona es meticulosa, sigue las reglas y es digna de confianza

72

Puntajes más bajos

- ⊕ Adaptable, cómodo/a con la ambigüedad
- ⊖ Desorganizado/a; tal vez no tenga interés en planificar

Puntajes más altos

- ⊕ Organizado/a, con habilidades de planificación sólidas
- ⊖ Puede tener dificultades con los cambios de planes

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Incluso los mejores planes a veces deben modificarse. Evite apegarse a un plan más allá del punto en que resulte útil solo porque se trata de su plan. Asimismo, recuerde que suele haber excepciones a reglas muy útiles, sobre todo cuando las circunstancias cambian inesperadamente. Practique una mayor flexibilidad para casos especiales.
- ⊕ Revise periódicamente su plan para adquirir y emplear recursos, a fin de ver si necesita reasignarlos. Luego, asegúrese de revisar su plan de recursos periódicamente e inclúyalo en su calendario. Hable con su equipo para saber cómo está avanzando el trabajo y compare los resultados con el plan actual. Al hacerlo, debe estar dispuesto/a a aceptar que es probable que el plan de recursos necesite algún ajuste.
- ⊕ Su capacidad para planificar el trabajo, apegarse a su plan y para prever sus necesidades de recursos son fortalezas profesionales importantes. Los demás apreciarán el modo en que conserva y luego emplea los recursos ordenadamente. Asimismo, su equipo apreciará poder anticipar sus exigencias y sus requisitos. Su planificación hará que usted sea más predecible.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

5 GESTIONAR RECURSOS (Continuación)

Garantizar, optimizar y utilizar recursos claves

ARRIESGADO/A

Se refiere al riesgo de que las conductas de búsqueda de adrenalina también impliquen asumir riesgos sin tener el debido cuidado o tomar decisiones de manera imprudente

49

Puntajes más bajos

- ⊕ Transparente, respeta los límites
- ⊖ Demasiado conservadora u objetivo/a

Puntajes más altos

- ⊕ Encantadora, persuasivo/a, carismático/a
- ⊖ Puede ser impulsivo/a y tomar riesgos desacertados

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Al tomar decisiones sobre cómo adquirir y gestionar recursos, es importante que no se le considere una persona cautelosa o que evita el riesgo. A nadie le gusta cometer errores obvios, pero para aprovechar las oportunidades inesperadas, a menudo es necesario arriesgarse e interpretar las pautas con flexibilidad. A veces es útil correr un riesgo.
- ⊕ Gánese la reputación de ser capaz de responder con rapidez y con flexibilidad a las nuevas oportunidades que surjan. Es útil que se le considere una persona que tomará riesgos razonables respecto de nuevos proyectos y personas. Identifique a alguien en su organización que sea divertido y además exitoso. Tome a esa persona como modelo a la hora de forjar relaciones, identificar recursos y hallar nuevo talento para el equipo. Identifique habilidades que pueda emular y luego tome medidas específicas para apoyar el desarrollo en esta área.
- ⊕ Parece ser una persona constante y controlada que toma decisiones responsables y que presta atención a las reglas y a las pautas. Parece ser una persona que piensa detenidamente en las consecuencias de las decisiones sobre recursos, que aprende de la experiencia y que raramente promete más de lo que puede cumplir. Los demás lo/la considerarán una persona digna de confianza, íntegra, transparente y coherente.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

5 GESTIONAR RECURSOS *(Continuación)*

Garantizar, optimizar y utilizar recursos claves

CIENCIA

Mide el interés en los conocimientos, la investigación, la tecnología y la información

86

Puntajes más bajos

- ⊕ Prefiere la toma de decisiones rápida y basada en la intuición
- ⊖ Las intuiciones pueden ser equivocadas

Puntajes más altos

- ⊕ Prefiere la toma de decisiones basada en datos
- ⊖ Puede posponer la toma de decisiones mientras obtiene más información

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Intente evitar la parálisis a causa de un análisis. Cuando deban tomarse decisiones, no se distraiga buscando más información, sobre todo si una decisión subjetiva rápida sería suficiente. Aunque se deben evitar las malas decisiones, suele haber un término medio entre velocidad y exactitud. Además, evite caer en la tentación de reconsiderar las decisiones que ya haya tomado; lo hecho, hecho está.
- ⊕ Busque modos de transformar su predisposición natural e interés por la tecnología en una ventaja competitiva para su equipo. Reflexione sobre cómo hacer más eficaces o eficientes actividades a través de la tecnología, y elabore un plan tecnológico para su grupo. Aproveche los conocimientos de su equipo de informática para hallar modos de englobar datos a la hora de tomar decisiones o identificar tendencias empresariales esenciales que de otro modo no notaría.
- ⊕ Su tendencia a revisar las evidencias disponibles antes de tomar decisiones dará lugar a mejores resultados. Los demás apreciarán que confíe en análisis racionales, más que en argumentos emocionales, porque esto hace que su toma de decisiones sea más transparente y predecible. Algunos también apreciarán su predisposición por utilizar la información para cuestionar el statu quo.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

9 LIDERAR A LOS DEMÁS

Motivar a los demás para alcanzar metas comunes

Las personas que tienen puntajes más altos en esta dimensión parecen tolerantes, pacientes y perspicaces, así como capaces de fomentar el sentido de la responsabilidad. Crean equipos de alto desempeño, inspiran el compromiso y obtienen resultados. Las personas que tienen puntajes más bajos pueden parecer bruscas, independientes e intimidantes; son trabajadoras, pero puede resultarles difícil motivar a los demás para que alcancen metas comunes.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Se refiere al grado en el que una persona parece perceptiva, diplomática y sensible a las necesidades de los demás en un ámbito social

69

Puntajes más bajos

- ⊕ Franco/a; comunicadora directo/a
- ⊖ Puede parecer brusco/a e insensible

Puntajes más altos

- ⊕ Agradable y paciente
- ⊖ Puede sentirse incómodo/a si tiene que brindar retroalimentación severa

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Tenga presente que usted puede tender a evitar conversaciones difíciles con personas que no se están desempeñando bien. Aunque es tentador enfocarse en brindar retroalimentación positiva, el único modo de hacer que los demás mejoren su desempeño es prestando atención a sus debilidades. Cuando los líderes no enfrentan a quienes están teniendo un mal desempeño, los demás lo notan y pueden dejar de dar lo mejor de sí.
- ⊖ La mayoría de la gente lo/la considera agradable, atento y perceptivo. Por consiguiente, algunas personas pueden pensar que le falta determinación. Por ejemplo, pueden pensar que usted no los responsabilizará de sus tareas en el trabajo. Sin perder en ningún momento su consideración por los demás, asegúrese de que los demás comprendan que, cuando se trata del desempeño laboral, tiene claro que todo el mundo debe estar a la altura de sus responsabilidades.
- ⊕ Su estilo de comunicación incentiva a los demás a confiar en usted y en hablarle abiertamente. Esto es especialmente útil a la hora de capacitar a subordinados directos y de desarrollar y mantener relaciones multidisciplinarias. La gente aprecia el modo diplomático y con tacto en que brinda retroalimentación alentadora y equilibrada acerca de problemas de desempeño.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

9 LIDERAR A LOS DEMÁS (Continuación)

Motivar a los demás para alcanzar metas comunes

VOLÁTIL

Se refiere al riesgo de que la pasión inicial por la gente y los proyectos se vea desplazada por la frustración en caso de contratiempos o de fracasos

99

Puntajes más bajos

- ⊕ Tranquilo/a, estable y coherente
- ⊖ Tal vez no tenga sentido de la urgencia

Puntajes más altos

- ⊕ Apasionado/a, participativo/a e intenso/a
- ⊖ Volátil e impredecible

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de permitir que lo/la vean frustrado/a o desanimado/a con proyectos o con personas. Permítase tomar un descanso y crear una distancia temporal entre usted y la otra persona o el problema, pero acostúmbrese a regresar y a finalizar lo que empezó. Si no lo hace, corre el riesgo de ganarse la reputación de no ser tenaz o de abandonar a los demás en momentos de estrés.
- ⊕ Comience a identificar los factores situacionales que tienden a desencadenar respuestas emocionales fuertes en usted. Escriba algunos ejemplos recientes de momentos en los que expresó frustración a un nivel inadecuado. Determine qué tienen en común dichas situaciones para poder anticipar las próximas ocasiones en las que esté susceptible de experimentar reacciones emocionales negativas. Prepare estrategias por adelantado que pueda usar para contrarrestar la aparición de una de estas reacciones en tiempo real.
- ⊕ Siga canalizando su pasión de maneras que inspiren a su equipo a igualar su nivel de energía y de compromiso. Sin embargo, esté atento/a a su tendencia a desplazar rápidamente el entusiasmo inicial por desilusión cuando se le presentan contratiempos. Esfuércese por mantenerse positivo/a en momentos difíciles y por controlar su tendencia a reaccionar desmedidamente ante contratiempos y problemas.

SECCIÓN 3: LIDERAZGO EFECTIVO

9 LIDERAR A LOS DEMÁS (Continuación)

Motivar a los demás para alcanzar metas comunes

ESCÉPTICO/A

Se refiere al hecho de intentar detectar signos de amenaza o de errores, y al notarlos, volverse una persona negativa, vengativa y cruel

99

Puntajes más bajos

- ⊕ Confiado/a, optimista
- ⊖ Acepta lo que dicen los demás sin cuestionarlo

Puntajes más altos

- ⊕ Presta mucha atención a los motivos de los demás
- ⊖ Puede ser cínico/a, desconfiado/a o criticón/na

Consejos para su desarrollo

- ⊕ Deje de buscar lo peor en los demás o de intentar "atraparlos" haciendo algo mal. Su tendencia a ver el peor de los escenarios posibles en situaciones de estrés impide que quienes están a su alrededor corran riesgos y admitan errores honestos, lo que daña su capacidad de crear relaciones de confianza. En su lugar, haga el esfuerzo de intentar atrapar a los demás haciendo bien las cosas. Haga el esfuerzo coordinado de elogiar los esfuerzos y los logros de los demás cuando los note.
- ⊖ Comience a dar a los demás el beneficio de la duda en lugar de suponer lo peor. Su naturaleza escéptica indica que es más probable que usted señale qué podría salir mal antes que qué podría salir bien, sobre todo en situaciones de estrés. Practique considerar explicaciones alternativas más positivas para situaciones en las que usted no se sienta conforme. Cuando surjan sentimientos de desconfianza, consulte a los demás para determinar si tal vez está suponiendo que hay malas intenciones cuando no es así.
- Ⓜ Siga pensando de manera crítica en las intenciones de los demás al evaluar si puede confiar en lo que dicen. Su naturaleza sagaz y perspicaz le permite discernir bastante bien los motivos y las intenciones ocultas de los demás. Sin embargo, esta tendencia puede provocar que los demás lo/la consideren negativo/a, desconfiado/a e incluso alguien a quien le gusta discutir. No permita que su círculo de confianza se vuelva demasiado estrecho o cerrado, ya que esto puede crear percepciones de favoritismo en su equipo o degradar la calidad de la información con la que usted cuenta para tomar decisiones importantes.

PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

Un Plan de desarrollo individual (PDI) es importante para que usted y los demás estén comprometidos con su desarrollo profesional y se responsabilicen de él. A continuación encontrará una plantilla de un PDI, cuyo objetivo es que usted y quienes abogan por su crecimiento profesional puedan concentrarse en aquellas áreas que tendrán un mayor impacto en el desarrollo. Después de reflexionar sobre los resultados de su evaluación, le recomendamos que se comprometa a alcanzar dos o tres objetivos prácticos de desarrollo. A continuación le mostramos algunas pautas para que pueda enfocar sus esfuerzos:

- Enfocarse en los puntajes medios o bajos (naranja/rojo) dará el mejor resultado si cumple con sus compromisos.
- Si tiene principalmente puntajes altos (verde/amarillo), tal vez desee enfocarse en nuevos modos de aprovechar sus fortalezas o en cómo evitar utilizarlas en exceso. Recuerde que los puntajes altos no son, necesariamente, mejores en todas las situaciones.
- Si tiene principalmente puntajes medios o bajos (naranja/rojo), le recomendamos que se centre en una o dos áreas clave.
- Antes de establecer sus objetivos, revise los consejos de desarrollo de sus puntajes más bajos y úselos para definir sus compromisos y acciones para el desarrollo.

Su tarea principal va a ser garantizar que las acciones que incluya en la lista sean específicas y que puedan ser observadas fácilmente por los demás.

EJEMPLO DE COMPROMISO DE DESARROLLO

Nombre:

Jane Sample

Función:

Vicepresidente de Ventas

Coach/Mentor:

John Sample

Compromiso de desarrollo 1:

ACCIONES

1. Especificar las tres áreas principales a las que yo debería dedicarme
2. Analizar a qué dediqué mi tiempo en el último mes
3. Delegar al equipo las actividades laborales que no sean esenciales
4. Tener reuniones de rendición de cuentas semanales

CRONOGRAMA

1. 1 de junio de 2016
2. 1 de junio de 2016
3. 15 de junio de 2016
4. En curso

CÓMO MEDIR EL ÉXITO

Progreso medible en cada una de mis tres áreas prioritarias (pediré retroalimentación a mi gerente sobre el progreso realizado)
 El equipo informa que se le está delegando más y mayores asuntos
 Los asuntos delegados se realizan con exactitud y en tiempo y forma

APOYO/RECURSOS

Los miembros de mi equipo
 Mi gerente

MI PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Nombre:

Función:

Coach/Mentor:

Compromiso de desarrollo 1:

ACCIONES

CRONOGRAMA

CÓMO MEDIR EL ÉXITO

APOYO/RECURSOS

Compromiso de desarrollo 2:

ACCIONES

CRONOGRAMA

CÓMO MEDIR EL ÉXITO

APOYO/RECURSOS

MI PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Compromiso de desarrollo 3:

ACCIONES	CRONOGRAMA
CÓMO MEDIR EL ÉXITO	APOYO/RECURSOS