

- Selección
- Desarrollo
- Liderazgo

# P o t e n c i a l

Fortalezas y Competencias para el Liderazgo

Informe Para: John Doe

Número de Identificación: UH565702

Fecha: Abril 11, 2016





## INTRODUCCIÓN

El Reporte de Potencial de Liderazgo describe sus fortalezas y áreas de desarrollo como gerente y ejecutivo. El reporte se basa en el Inventario de Personalidad de Hogan (HPI), y está organizado en siete escalas; cada escala se enfoca en un componente diferente del desempeño del liderazgo. El liderazgo se refiere a la construcción y mantenimiento de un equipo de alto desempeño, así como a lograr que prevalezcan los objetivos de grupo ante los objetivos individuales.

La página 3 define las escalas del HPI. Una vez más, este reporte está organizado en función de estas siete escalas.

La página 4 presenta su perfil del HPI. Las páginas subsecuentes al perfil, describen las implicaciones de sus calificaciones en cada escala del HPI. La última sección proporciona recomendaciones de desarrollo asociadas a sus competencias. Esta información podrá serle de utilidad para guiar su proceso de desarrollo profesional.

## Antecedentes

Estos son algunos puntos que Ud debe tener en cuenta cuando lea el informe. Primero, existen características positivas y negativas para cada puntuación. Esto significa que no existe el concepto de “buena” puntuación. Existen implicaciones positivas tanto para puntajes bajos como para los altos y ciertos puntajes son más importantes para algunas competencias que otros. En consecuencia, Ud necesita interpretar sus puntajes de acuerdo con de sus propias aspiraciones y metas de carrera en vez de hacerlo en términos absolutos.

Segundo, Ud puede cambiar su desempeño laboral, pero dicho cambio depende de tres cosas: primero, Ud necesita saber qué es lo que quiere cambiar. Segundo, Ud necesita decidir cambiar, y tercero, Ud necesita saber cómo cambiar. La información de este informe será importante para realizar el cambio y desarrollar su carrera.

Tercero, los resultados de este informe están basados en una muestra internacional de más de 4.000 ejecutivos y no en la población general. Por consiguiente, el informe le compara con sus colegas y no con sus empleados. Adicionalmente, este informe está basado en investigaciones sobre la capacidad de liderar que han sido realizadas durante más de 20 años con muestras tanto de trabajadores adultos como de líderes.

Finalmente, y una vez más, el rasgo más esencial del liderazgo es la habilidad para formar y mantener equipos de alto desempeño. Las distintas partes del informe le mostrarán su potencial para lograrlo.

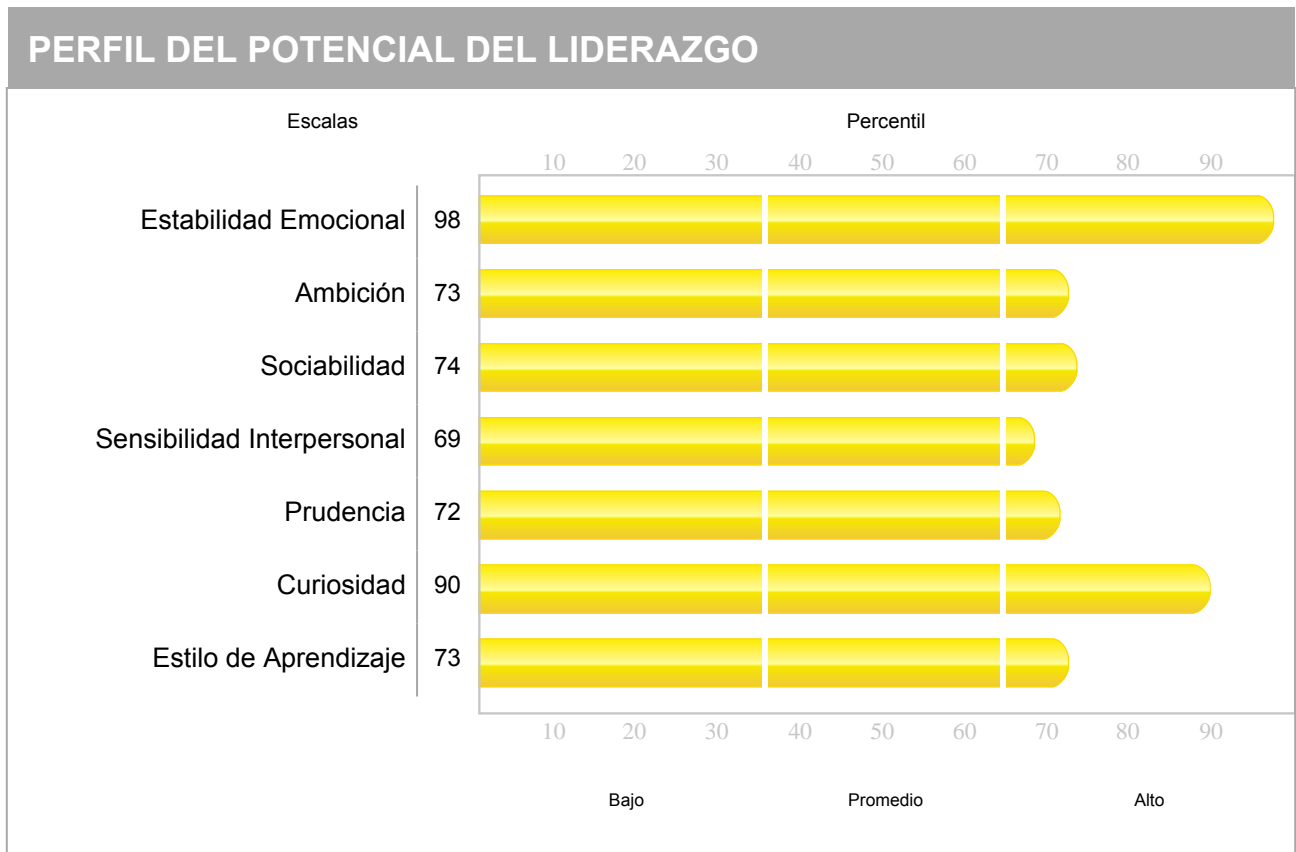
**El liderazgo implica construir y mantener a un equipo de alto desempeño, así como lograr que prevalezcan los objetivos de grupo ante los objetivos individuales.**



## DEFINICIONES

Las siete escalas del Informe del Potencial de Liderazgo están definidas a continuación.

<b>Estabilidad Emocional</b>	La escala de Estabilidad Emocional refleja el grado en el que la persona es constante cuando enfrenta presión, o al contrario, sensible y auto-crítica. Las personas que obtienen puntajes altos son confiadas en sí mismas, resistentes al estrés y optimistas. Las personas que obtienen bajos puntajes reflejan auto-crítica, tensión y negatividad.
<b>Ambición</b>	La escala de Ambición evalúa el grado en el que una persona tiene características de líder, busca estatus y valora el logro. Las personas que obtienen puntajes altos reflejan competitividad y ansiedad por avanzar por sí mismos. Los que obtienen puntajes bajos reflejan poca iniciativa y menos interés en progresar en su carrera.
<b>Sociabilidad</b>	La escala de Sociabilidad evalúa el grado en el que la persona necesita y/o disfruta la interacción social. Las personas que obtienen puntajes altos son extrovertidos, alegres e impulsivos y no les gusta trabajar solos. Los individuos que tienen puntajes bajos son reservados y tranquilos, evitan llamar la atención y no les importa trabajar solos.
<b>Sensibilidad Interpersonal</b>	La escala de Sensibilidad Interpersonal refleja sensibilidad social, tacto, y perceptividad. Los individuos con altos puntajes reflejan simpatía, calidez y popularidad. Los que obtienen bajos puntajes son independientes, francos y directos.
<b>Prudencia</b>	La escala de Meticulosidad se relaciona con el auto-control y la responsabilidad. Las personas que obtienen puntajes altos son organizadas, confiables y meticulosas. Siguen las reglas y son fácilmente supervisables. Los que obtienen puntajes bajos son impulsivos y flexibles. Tienden a no acatar las reglas y la supervisión cercana, sin embargo, pueden ser creativos y espontáneos.
<b>Curiosidad</b>	La escala de Curiosidad refleja el grado en el que una persona es creativa, aventurera y analítica. Las personas que obtienen puntajes altos son imaginativas, de mente ágil y estratégica. Pueden aburrirse fácilmente y no le ponen atención a los detalles. Los que obtienen puntajes bajos tienden a ser prácticos, consistentes y capaces de concentrarse por largos períodos de tiempo.
<b>Estilo de Aprendizaje</b>	Esta escala refleja el grado en el que una persona disfruta las actividades académicas y valora la educación como un fin por sí mismo. Los que obtienen puntajes altos tienden a disfrutar de la educación y del adiestramiento/capacitación. Los que obtienen bajos puntajes están menos interesados en el aprendizaje formal y más interesados en el aprendizaje basado en la experiencia laboral.

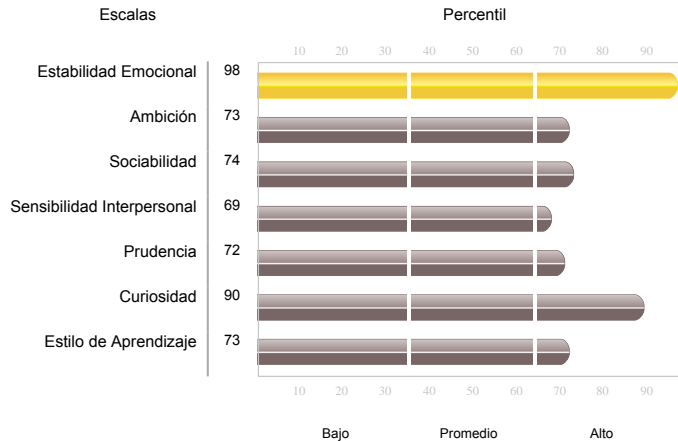


**Este informe es válido e interpretable.**



## ESTABILIDAD EMOCIONAL

Se refiere a la confianza en sí mismo, la autoestima y el comportamiento bajo presión.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Maneja bien la presión.
- No se toma personalmente la crítica.
- Espera el éxito.
- Es difícil de aconsejar.
- Ignora sus errores.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted mantiene su equilibrio bajo presión, permanece de buen humor, tiene paciencia con los errores del personal y persiste ante los desafíos, frustraciones y revocaciones. Por otra parte, usted no se da cuenta cuando otros están bajo presión y puede ser renuente a escuchar la retroalimentación negativa.

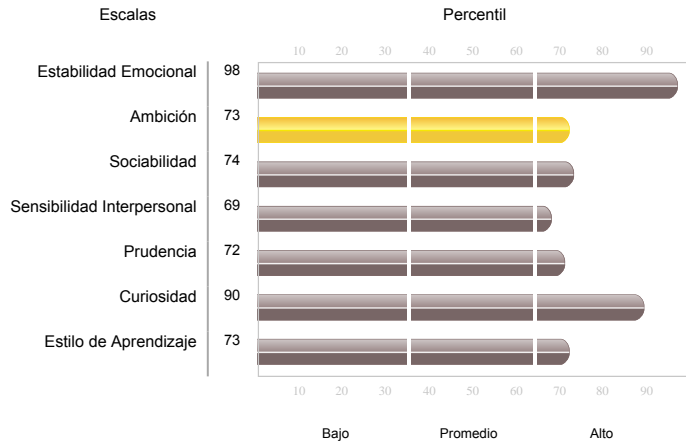
### Análisis de capacidad

- **COMPOSTURA:** Tiende a permanecer calmado aun cuando es provocado o está bajo mucho estrés. Es percibido como confiado y auto-suficiente, así como con expectativas de éxito en lo que haga.
- **CAPACIDAD DE ESCUCHAR:** Usted es tan confiado en sus opiniones que algunas veces no parece tomar en serio las opiniones de los demás. Como resultado, los demás pueden percibirlo como arrogante, independientemente de los méritos de sus opiniones.
- **APRENDIZAJE Y CAPACIDAD PERSONAL DE CAMBIO:** Usted es receptivo y puede solicitar retroalimentación. Al mismo tiempo debido a que usted confía en sí mismo, tiende a focalizar en lo positivo e ignorar lo negativo. Esto puede crear dificultades para dirigirlo a través del proceso de entrenamiento.
- **FORMACION DE RELACIONES:** Su apariencia positiva y predecible debe convertirlo en una persona agradable de tratar. Usted debe tener éxito haciendo amistades y manteniéndolas si así lo desea.
- **MANEJO DE ESTRES:** Usted parece manejar cómodamente el prolongado estrés laboral y mucha carga de trabajo. De hecho, usted parece tener éxito bajo presión, quizás aceptando más trabajo del que puede manejar. Los demás lo admiran y cuentan con su resistencia.



# AMBICIÓN

Se refiere a la iniciativa, la competitividad y el deseo de ocupar posiciones de liderazgo.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Disfruta dirigiendo y tomando decisiones.
- Acepta desafíos difíciles.
- Disfruta hablando en público.
- Intimida a gente joven e inexperta.
- Parece ansioso por progresar.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted es activo, competitivo, muy trabajador e impaciente por ser el primero. A usted le gustan las posiciones de liderazgo y goza estando a cargo. Con la experiencia apropiada y las habilidades interpersonales, usted podrá asumir papeles de liderazgo en proyectos complejos. Por otra parte, usted puede tender a competir o intimidar a colegas sin tener la intención de hacerlo.

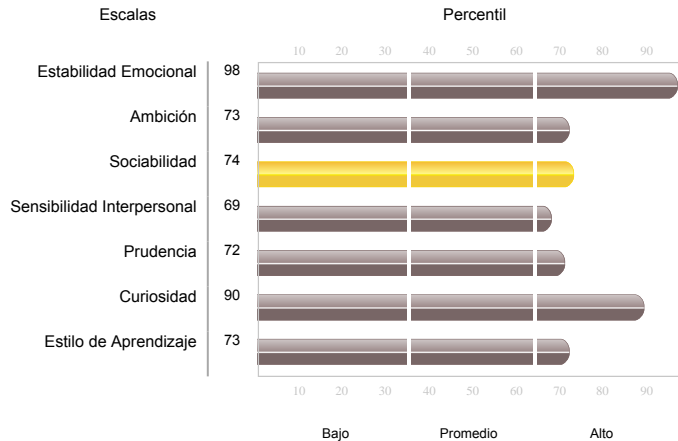
### Análisis de capacidad

- **ORIENTACION A LA ACCION:** Usted trabaja duro, es competitivo y le gusta ganar. La gente puede depender de su iniciativa para solucionar problemas y lograr que las cosas avancen.
- **AVANCE PROFESIONAL:** Usted tiene un sentido de lo que puede lograr y tiene la energía y confianza para hacer que las cosas ocurran. Es persistente cuando enfrenta obstáculos.
- **INICIATIVA:** Usted tiene la confianza y habilidad de liderar durante las crisis. Los demás acudirán a usted en busca de dirección y le agradecerá proveérsela. Los demás esperan que haga lo que se requiere sin que nadie se lo solicite.
- **LOGRO DE RESULTADOS:** Usted se enorgullece de lograr cosas. Los demás esperan que usted se presione a sí mismo y a sus empleados no solo para el logro sino también para exceder las metas propuestas.
- **TOMA DE DECISIONES:** No le da miedo tomar decisiones, aun cuando toda la información no esté disponible. Sin embargo, convendría que delegara más.



## SOCIABILIDAD

Se refiere a la extroversión, sociabilidad y necesidad de interacción social.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Parece ocupado y lleno de energía.
- Es hablador, amigable y abierto.
- Forma relaciones con una amplia variedad de gente.
- Habla antes de escuchar.
- Confunde actividad con productividad.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted es enérgico y entusiasta, disfruta conociendo nuevas personas y organiza su trabajo alrededor de la interacción social. Usted debe ser bueno para entablar relaciones fuera de su grupo de trabajo inmediato porque es muy accesible y seguro de sí mismo. A menos que usted sea inusualmente concienzudo, puede también distraerse fácilmente.

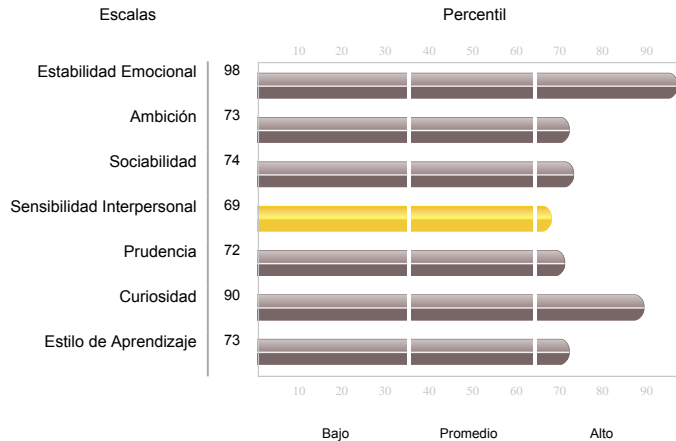
### Análisis de capacidad

- **INICIO DE INTERACCIONES:** Usted tiene el talento para iniciar relaciones y presentar a la gente.
- **ENERGIA:** Usted es una persona energética y orientada a la acción que se hace notar durante las reuniones.
- **APERTURA:** Los demás lo describen como extrovertido y abierto a los demás.
- **RED INTERPERSONAL:** Tiene buenas destrezas sociales y puede interactuar bien con una variedad de personas dentro de su organización.
- **ORIENTACION HACIA SU EQUIPO:** Está dispuesto a hablar en reuniones de equipo.



## SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Se refiere a la sensibilidad, el encanto y a la habilidad de mantener relaciones.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Es placentero y recompensa tratarle.
- Es socialmente apto y buen compañero de equipo.
- Entiende fácilmente los mensajes sociales y políticos.
- Promete más de lo que puede dar.
- Evita confrontaciones.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted está preocupado por la moral de los empleados y es sensible a los sentimientos de los demás. Trabaja bien en grupos y valora estimular y ayudar a los demás. Sus empleados deben sentirse a gusto trabajando y confiando en usted, pero pudieran tratar de aprovecharse de su buena fe.

### Análisis de capacidad

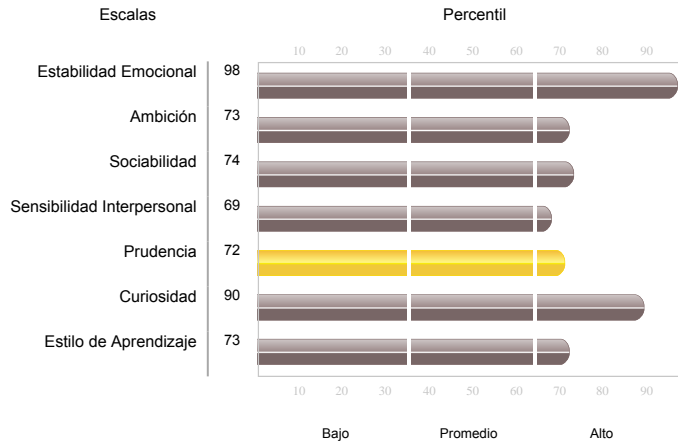
- **COMPASION:** La gente lo percibe como genuinamente preocupado por el bienestar de los demás. Normalmente usted toma en cuenta la sensibilidad de los demás antes de realizar cambios que los afecten.
- **COOPERACION:** Usted valora ayudar a los demás y el logro de metas a través de la colaboración.
- **BUSQUEDA DE INFORMACION:** Usted respeta a las personas y solicita sus opiniones especialmente cuando el tema los afecta directamente.
- **CONFRONTACION CON SUS SUBORDINADOS:** A pesar de querer hacer un buen trabajo, puede hallar difícil confrontar a las personas con problemas de rendimiento porque no le gusta molestar a los demás.
- **FIJACION DE POSICIONES:** Parece no sentirse cómodo fijando posiciones impopulares y tiende a evitar confrontaciones, especialmente cuando está en minoría.





# PRUDENCIA

Se refiere a la planificación, autodisciplina, responsabilidad y conciencia.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Trabaja duro para la compañía.
- Sigue las reglas y procedimientos de la compañía.
- Planea su trabajo con antelación y anticipa cambios en su carga de trabajo.
- Tiene problemas para delegar y tiende a supervisar muy de cerca a su personal.
- Se enreda con los detalles.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted es trabajador y leal a la organización. Se preocupa por las reglas, procedimientos y claridad de las tareas que le son asignadas. Valora el trabajo de alta calidad y trata de lograr un alto rendimiento en las tareas que ejecuta. Los demás lo percibirán como cuidadoso y preciso, así como estricto y quizás inflexible.

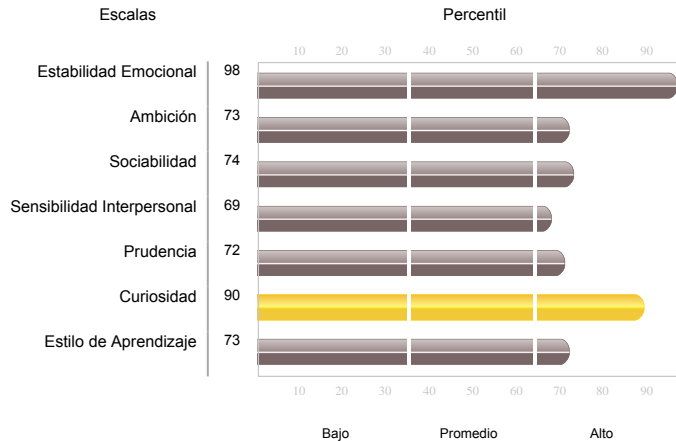
**Análisis de capacidad**

- **MANEJO DE AMBIGUEDAD:** Tiende a ser detallado y cuidadoso cuando se enfrenta con el cambio y las decisiones alternativas. Como resultado, los demás pueden percibirlo como exageradamente cauto a pesar de que usted crea que está siendo responsable.
- **FLEXIBILIDAD:** Cuando los recursos son críticos, prefiere tratar con métodos probados antes que experimentar con procedimientos que pueden no ser efectivos.
- **PLANIFICACION:** Le gusta planificar, estimar tiempo de ejecución, pasos, personal, y recursos requeridos para completar las tareas. Se siente más cómodo cuando las metas, los plazos de entrega y la comprensión de obligaciones están presentes.
- **ATENCION A LOS DETALLES Y CUMPLIMIENTO:** Valora mucho el trabajo que es técnicamente preciso y que cumple con lo planificado. Los demás lo perciben como una persona planificada, eficiente, y con criterios de excelencia en el rendimiento tanto propio como de los demás.
- **ORIENTACION HACIA LAS REGLAS:** Respeta las reglas de la organización, está dispuesto(a) a seguirlas de buena forma y las apoya.



## CURIOSIDAD

Se refiere a la imaginación, curiosidad, visión y potencial creativo.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Es percibido como visionario en su negocio.
- Piensa rápida y realísticamente ayudando a resolver problemas.
- Comprende y habla de su visión global.
- Es percibido como una persona muy cosmopolita y sofisticada.
- Se aburre fácilmente con tareas repetitivas y con su implementación.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted piensa rápido y con los pies sobre la tierra, genera muchas ideas, y siente curiosidad sobre cómo funcionan las cosas. Entiende la visión global de la organización y piensa de una forma creativa y estratégica. Otros lo perciben como original e imaginativo, pero se aburre con facilidad, especialmente con los detalles de implementación de proyectos.

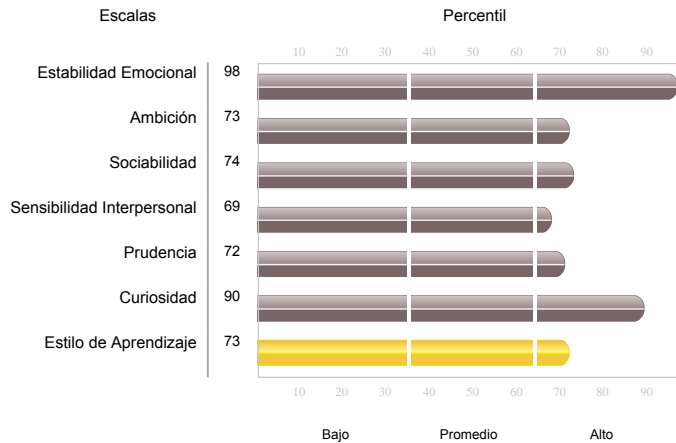
### Análisis de capacidad

- **CREATIVIDAD:** Los demás acudirán a usted por ayuda para la solución de problemas que requieren pensar creativamente.
- **GERENCIA DE INNOVACION:** Siente curiosidad por los nuevos avances, incluyendo la tecnología, procesos y productos.
- **CURIOSIDAD:** Es una persona receptiva con una variedad de intereses. Típicamente, quiere comprender mejor el funcionamiento de las cosas.
- **VISION:** Piensa en el futuro y puede hablar acerca de las estrategias para llegar allí.
- **SOLUCION DE PROBLEMAS:** Su habilidad para pensar analíticamente lo convertirá en un recurso para solucionar problemas con la organización.



## ESTILO DE APRENDIZAJE

Relativo a la capacidad para disfrutar del aprendizaje, de estar al día en lo que refiere a los negocios y tecnicismos.



### Implicaciones de comportamiento

Como líder este individuo:

- Valora el adiestramiento para sí mismo y para su personal.
- Está actualizado de los recientes hallazgos empresariales y tecnológicos.
- Es autodisciplinado y consciente acerca de sus metas.
- Actúa antes que otros estén listos.
- Tiene una opinión acerca de todo.

### Implicaciones del liderazgo

Comparado con otros líderes, su puntuación sugiere que usted le gusta aprender y adquirir nuevos conocimientos. Valora el adiestramiento para sí mismo y para los demás, y le gusta aplicar el conocimiento más actualizado a su trabajo. A pesar de que sus amigos pueden percibirlo como una persona brillante, sus críticos pueden referirse a usted como un sabelotodo.

### Análisis de capacidad

- **ACTUALIZACION:** Es conocedor y está al tanto de las tendencias empresariales nuevas y de los avances relevantes de desarrollo industrial.
- **RAPIDEZ DE APRENDIZAJE:** Puede captar rápidamente nuevas técnicas y procedimientos. Recordará nuevos materiales fácilmente.
- **ESTILOS DE APRENDIZAJE:** Se siente cómodo aprendiendo nuevos materiales, escuchando o leyendo.
- **PRECISION DE LA COMUNICACION:** Su comunicación escrita es clara y precisa.
- **MOTIVACION INTELECTUAL:** Los demás lo perciben como una persona brillante, orientada al logro y trabajadora.

**RECOMENDACIONES DE DESARROLLO****ESTABILIDAD EMOCIONAL****COMPOSTURA:**

- Sea un recurso para aquellos que no manejan la incertidumbre tan bien como usted lo hace. Comparta los datos y técnicas que ha encontrado de ayuda.
- Los demás lo perciben auto-confiado. Puede no entender que los demás están bajo presión. Como líder, asegúrese de transmitir a los demás un sentido apropiado de comprensión.

**CAPACIDAD DE ESCUCHAR:**

- Use la habilidad de escuchar y fíjese en el lenguaje no verbal positivo--recuerde parafrasear, reflejar en lo que han dicho los otros, y no interrumpir.
- Trate de mostrar un interés genuino en lo que dicen los demás--la gente puede detectar cuando está fingiendo escuchar.

**APRENDIZAJE Y CAPACIDAD PERSONAL DE CAMBIO:**

- Luche contra su tendencia a ignorar la crítica, particularmente si recibe el mismo mensaje de varias fuentes.
- Solicite a sus compañeros y colegas retroalimentación. Pregúntese: ¿qué es lo que los demás me dicen frecuentemente? Ponga atención a los temas recurrentes que escuche.
- Identifique a un colega en el que confíe para que le brinde su opinión honesta y regularmente solicite esta información. Antes de las reuniones, presentaciones o contacto con los clientes, pida a sus colegas que observen su ejecución y que le den su opinión (esto ayudará a su colega a concentrarse en sus conductas y será capaz de brindarle una retroalimentación más útil y precisa).

**FORMACION DE RELACIONES:**

- Recuerde que los demás buscan en usted indicios de estrés en la organización. Cuando usted vea a los demás molestos, actúe y use sus destrezas para calmarlos y motivarlos.
- Debido a que usted es capaz de formar relaciones con los demás, conviértase en el mentor en este área.

**MANEJO DE ESTRES:**

- Debido a que maneja muy bien la presión y el estrés, los demás pueden creer que no está tan preocupado como debería. Como líder es importante que usted transmita un nivel apropiado de compromiso a su personal.
- Entienda que los demás pueden estresarse cuando usted no lo esté. Trate de no sobrecargar a los demás cuando usted no sienta la presión o porque sienta que la pueden manejar tan bien como usted.



## AMBICIÓN

### ORIENTACION A LA ACCION:

- Recuerde que ser un líder exige desarrollar las destrezas de otros empleados. Asegúrese de no competir con su personal o al menos parecerlo.
- Aunque estar orientado hacia la acción es deseable, recuerde que la planificación cuidadosa frecuentemente lleva a tomar mejores decisiones. Como líder, sea cuidadoso de no manejar todo de una manera rápida, reserve esta forma de actuar para situaciones que lo requieran.

### AVANCE PROFESIONAL:

- Dada su intensidad y competitividad, asegúrese de no aislarse de su grupo de referencia. Cuando sea posible, trate de ganar consenso para sus planes de acción, comuníquese con su grupo de referencia, delegue a otros y comparta su éxito con todos.
- Solicite a alguien en quien confíe que le dé su opinión sobre su trabajo como miembro del grupo. Si la retroalimentación no es positiva, desarrolle un plan de acción para mejorar.
- Apoye las carreras de su personal y colegas. Involucre a otros en los proyectos, delegue las tareas cuando sea posible y busque más oportunidades para contactar a otros grupos en proyectos.

### INICIATIVA:

- No asuma más trabajo de lo que pueda. Las promesas incumplidas pueden erosionar la confianza de los demás.
- Evalúe realmente lo que su equipo pueda lograr y resista la tendencia a sobrecomprometer los recursos del grupo.
- Recuerde que no todo el mundo tiene su nivel de intensidad. Sea cuidadoso de no agotar a su personal. Estar orientado hacia las metas es deseable, pero sea consciente de la falta de compromiso o el cansancio de los demás.

### LOGRO DE RESULTADOS:

- Usted tiene altas expectativas de rendimiento, pero no todo el mundo comparte esta orientación. Asegúrese de dejar que los otros conozcan cuáles son los límites y de esta forma dirigirlos adecuadamente. La falta de comunicación conllevará la pérdida de las expectativas y reducirá el nivel de motivación de los empleados.
- Sea cuidadoso cuando presione a los demás--su capacidad y sus destrezas pueden no ser equivalente a la suya.

### TOMA DE DECISIONES:

- Antes de tomar una decisión asegúrese de que haya localizado y revisado toda la información importante con relación a su decisión. Recuerde que "más vale prevenir que lamentar".
- Usted disfruta tomando decisiones y probablemente hasta haciéndolo rápidamente. Como resultado, los demás pueden esperar que usted decida, lo cual no mejorará sus destrezas en esta área. En consecuencia, delegue, haga a sus subordinados responsables de sus propias decisiones en sus áreas de trabajo.



## **SOCIABILIDAD**

### **INICIO DE INTERACCIONES:**

- Cuando hable con sus supervisados, asegúrese de incluir información tanto del trabajo como a nivel personal. Los líderes efectivos balancean ambos.
- Recuerde que su estilo de interacción exuberante y entusiasta puede interrumpir a los demás.

### **ENERGIA:**

- Probablemente se sentirá más energético cuando se relacione con los demás. Pase más tiempo trabajando en sus tareas. Los líderes efectivos cambian fácilmente las asignaciones grupales por otras individuales.
- Sea consciente que su energía e ideas fuertes pueden abrumar a sus colegas y subordinados. Asegúrese de darles la oportunidad de hablar.
- Solicite retroalimentación a un colega en el que confíe para determinar si va muy rápido o si cambia repentinamente impidiendo que los otros lo puedan seguir.

### **APERTURA:**

- Como líder, estar constantemente hablando con los demás puede impedir su trabajo. Cuando usted hable en la oficina, su personal dejará de hacer lo que está haciendo y le prestará atención permanente. Sea consciente de esto y evite distraerlos cuando sea innecesario.

### **RED INTERPERSONAL:**

- Usted tiene una sólida red de personas en la organización, lo cual suele indicar que es un líder de éxito. Asegúrese de aumentar su influencia y amistades dentro de la organización para ayudar a la gente a hacer su trabajo.
- Use sus habilidades para formar relaciones y redes en el trabajo para desarrollar a los miembros más jóvenes e inexpertos. Presénteles sus contactos y ayúdelos a formar y a mantener esas relaciones con otras personas.
- Use su inteligencia social para contactar con la gente menos extrovertida. Si incluye a los demás, tendrá un impacto positivo en las comunicaciones dentro de su organización.

### **ORIENTACION HACIA SU EQUIPO:**

- Mientras forma a su equipo sirva de facilitador silencioso. Obtenga información de los demás antes de hacer sugerencias. Si se encuentra que está dominando todas las interacciones del grupo, hágase a un lado, adopte un papel más pasivo y vea qué pasa. Su equipo puede sorprenderlo.
- Reconozca que algunas tareas son realizadas mejor individualmente y no en equipos. No use el modelo de equipos para solucionar todos los problemas. Evalúe la necesidad de lluvia de ideas, la importancia de la decisión, y el factor tiempo antes de entrar a considerar un esfuerzo grupal.



## **SENSIBILIDAD INTERPERSONAL**

### **COMPASION:**

- Como líder, algunas veces tendrá que tomar decisiones duras. Aprenda que aunque puede confrontar a los demás, pueden seguir siendo amigos.
- Asegúrese de separar las discusiones de negocio (aunque sean controvertidas) del individuo con el que trate.

### **COOPERACION:**

- Cuando trate de estar involucrado, no prometa más de lo que pueda hacer. Evalúe su situación actual antes de aceptar nuevas tareas o pedidos de los demás.
- La gerencia participativa no siempre es apropiada. Aprenda cuándo usar diferentes estilos de gerencia y de toma de decisiones.

### **BUSQUEDA DE INFORMACION:**

- Cuando le pidan su opinión sobre los demás, no se centre solamente en lo positivo o lo negativo. Trate de ofrecer 2 ó 3 comentarios de cada uno.
- Sea selectivo con las personas a las que les pida su opinión. Dar una opinión puede ser emocionalmente agotador para otras personas. No se convierta en un adicto a ello ni lo utilice solo para alimentar su ego.

### **CONFRONTACION CON SUS SUBORDINADOS:**

- Cuando se ofrece retroalimentación se logran mejores resultados. De no ofrecerla causará ineficiencias y puede crear percepciones negativas de favoritismo.
- Deje claras sus expectativas de rendimiento desde el inicio. De esta forma, se establecerán criterios claros y se sentirá cómodo corrigiendo las futuras debilidades.

### **FIJACION DE POSICIONES:**

- Su personal cuenta con usted para expresar sus preocupaciones a la alta gerencia en la organización. Si no lo hace, su grupo de trabajo comenzará a dudar de su liderazgo. Siga apoyando a su personal.
- Su tendencia a evitar confrontaciones y situaciones desagradables puede minimizar su efectividad como líder. Esté preparado para resistir situaciones desagradables ocasionalmente.





## **PRUDENCIA**

### **MANEJO DE AMBIGUEDAD:**

- A veces los planes bien concebidos cambian y este cambio es parte inevitable de la vida organizacional. Como líder, usted debe ser capaz de lidiar con los cambios. Identifique a alguien en su organización que se adapte bien a los cambios y trate de aprender de ella.
- Nunca tendrá suficiente información; en la vida hay que tomar decisiones con la mayor cantidad de información posible. Haga una lista de lo que necesita saber y luego actúe. Usualmente conocer 80% de la información conduce a buenas decisiones.

### **FLEXIBILIDAD:**

- Usted puede tratar de completar cada tarea de la misma forma, si es así, aprenda a fijar prioridades en su trabajo.
- Recuerde que las políticas, los procedimientos y las reglas nunca se terminan por sí mismas. Usted es muy organizado y planificado y esto incluye el uso de reglas y procedimientos, pero lo que parece ser una buena regla de oro hoy puede convertirse en obstáculos el día de mañana. Consecuentemente, sea selectivo a la hora de presentar nuevas reglas y procedimientos.
- Asegúrese de delegar la toma de decisiones a las personas que tendrán que vivir con la decisión en lugar de tomar la decisión usted mismo(a).

### **PLANIFICACION:**

- Tiene capacidad de planificación y organización. Ayude a otros que no son tan planificados para el logro de sus metas y asegúrese que sean responsables de terminar su propio trabajo.
- Deje claros cuáles son los plazos de entrega, planes y cronogramas. Si los demás saben lo que se espera de ellos, cumplirán mejor sus metas.

### **ATENCION A LOS DETALLES Y CUMPLIMIENTO:**

- Sus puntos fuertes incluyen su detallismo, algo que puede convertirse en debilidad si usted supervisa muy de cerca a su personal. Déle a su personal espacio para tener éxito y estimúlelo para que sea capaz de aproximarse y hacerle preguntas.

### **ORIENTACION HACIA LAS REGLAS:**

- Desafíe las reglas existentes si no son apropiadas a los nuevos tiempos. No siga ciegamente reglas solo porque están en los libros, revíselas en términos de la necesidad del negocio.
- Usted debe recordar que los "romperreglas" algunas veces tienen ideas y/o reflexiones que otros no se atreven a plantear. Manténgase objetivo y escuche su lado de la historia.



## **CURIOSIDAD**

### **CREATIVIDAD:**

- Es probable que sea efectivo en la lluvia de ideas y en desarrollar nuevas formas de solución de problemas. Sin embargo, no todos los asuntos requieren una nueva solución. Trate de determinar si una solución aceptable al problema existía anteriormente.
- La innovación y la creatividad tienen un precio, el tiempo que necesita para desarrollar soluciones únicas es tiempo que le quita a otras obligaciones. Trate de determinar el retorno de la inversión por cada trabajo que se rehaga o se cambie. Ponga un límite de tiempo y presupuesto para los nuevos proyectos y cuando se exceda, aprenda cómo avanzar.

### **GERENCIA DE INNOVACION:**

- La tecnología puede que no sea la solución a cada problema de la organización. Identifique las mejores prácticas aplicadas a un tema concreto antes de adoptar la nueva tecnología como solución.
- No se convierta en adicto a la tecnología de manera que pierda de vista soluciones más lógicas.

### **CURIOSIDAD:**

- A los líderes efectivos les agrada entender cómo funcionan las cosas y hacen muchas preguntas. Probablemente usted haga esto también. Sin embargo, a veces el permanente cuestionamiento da pocos resultados. En consecuencia, continúe pidiendo información acerca de los cómo y los porqués, pero limite sus investigaciones, de tal forma que tenga suficiente tiempo para completar los proyectos.

### **VISION:**

- Probablemente disfruta pensando sobre los asuntos estratégicos y los problemas. Asegúrese de invertir tiempo en problemas importantes actuales.
- Asegúrese de tener un razonamiento sólido para su visión y preséntelo cuidadosamente---usted necesita vender esta visión a los demás para asegurarse de su compromiso y apoyo. Pida a sus colegas retroalimentación al respecto y sobre cómo la está comunicando.

### **SOLUCION DE PROBLEMAS:**

- Asegúrese que su organización es consciente de sus fortalezas--visión y planificación estratégica- y sea un recurso para otros grupos en estas áreas.
- Sepa cuándo un problema puede beneficiarse de la aplicación de una solución práctica.



## **ESTILO DE APRENDIZAJE**

### **ACTUALIZACION:**

- Como líder, su interés en permanecer actualizado mejorará su efectividad. Tiende a tener una respuesta u opinión para la mayor parte de los temas y suele estar en lo cierto. Sin embargo, cuando sea apropiado, deje que otros solucionen el problema por sí solos, ya que será una experiencia profesional esencial para ellos.
- Comparta con los demás sus técnicas y manténgase actualizado. Forme un ambiente de aprendizaje dentro de su equipo de trabajo, quizás manteniendo sesiones de información o grupos de preguntas y respuestas, discutiendo libros específicos del área y publicaciones, compartiendo su visión del futuro de la compañía ...etc.

### **RAPIDEZ DE APRENDIZAJE:**

- Recuerde que no todo el mundo aprende al mismo ritmo y que puede ser que otros no sean tan rápidos como usted. Como líder su velocidad de aprendizaje puede intimidar a otros, tenga cuidado con esto y trate de hacer que los demás se sientan cómodos en la medida que aprendan a su propio paso.

### **ESTILOS DE APRENDIZAJE:**

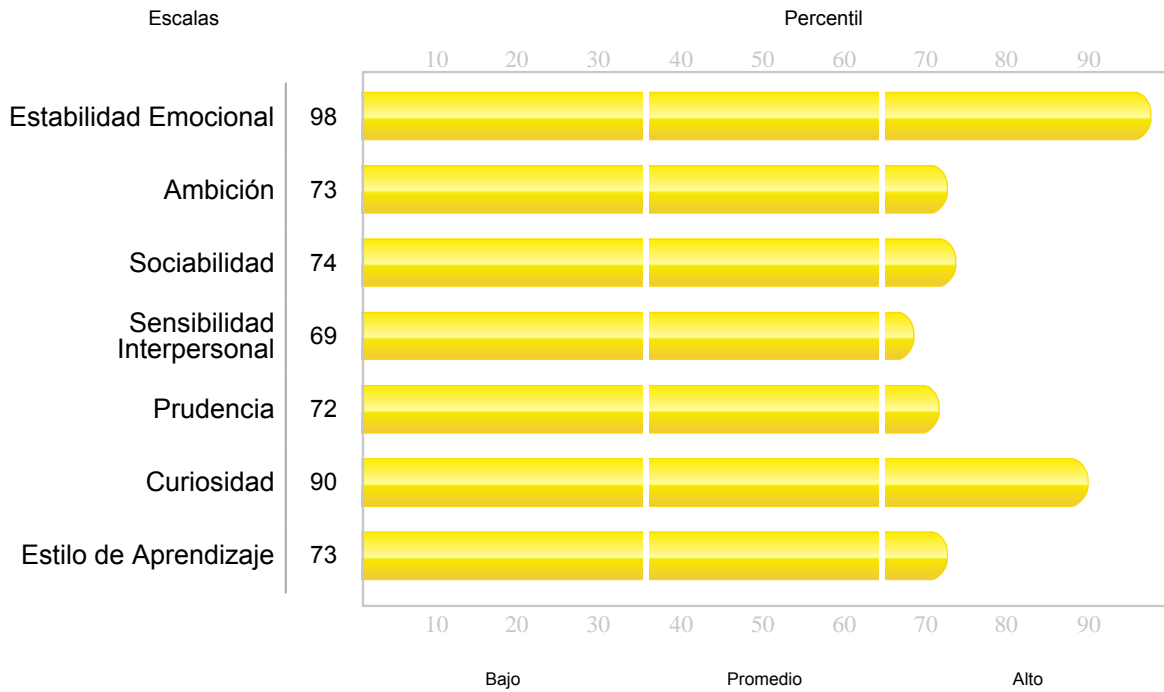
- Probablemente usted se sentirá cómodo en un aula y puede preferir este estilo de instrucción. Aprenda a aprovechar las experiencias prácticas y las simulaciones.
- Como líder no piense que todos los miembros de su equipo aprenden tan bien como usted. Aprenda a conocer a la gente y trate de adaptar sus experiencias de desarrollo con los estilos individuales de aprendizaje

### **PRECISION DE LA COMUNICACION:**

- Probablemente su personal encuentre que sus comunicados e instrucciones son fáciles de entender y leer. Use su capacidad en este área para orientar y dirigir a quienes no escriban tan bien. Acuérdesse que debe corregir a los demás con mucho tacto.

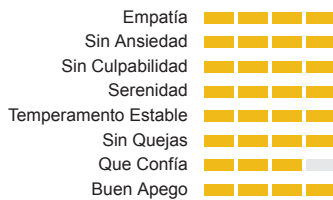
### **MOTIVACION INTELECTUAL:**

- Continúe fijando altos criterios de rendimiento para usted y para su personal tanto en lo relativo a las destrezas técnicas como en la capacitación gerencial y de liderazgo. Genere un ambiente de aprendizaje entre su grupo de trabajo.
- Realizar cursos tanto para usted como para los demás es loable pero costoso en términos de presupuesto. En consecuencia, no se convierta en un adicto al adiestramiento solo porque está disponible. En su lugar, revise los contenidos y solo asista a los programas que sean valiosos para usted y para su equipo. Insista en basarse en revisiones profesionales y apoyos antes de comprometerse con un presupuesto costoso.

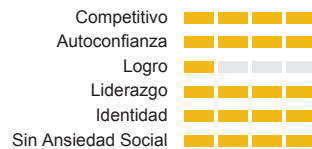


## Escalas Menores

### Estabilidad Emocional



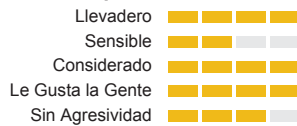
### Ambición



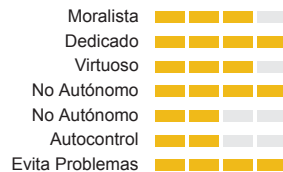
### Sociabilidad



### Sensibilidad Interpersonal



### Prudencia



### Curiosidad



### Estilo de Aprendizaje

