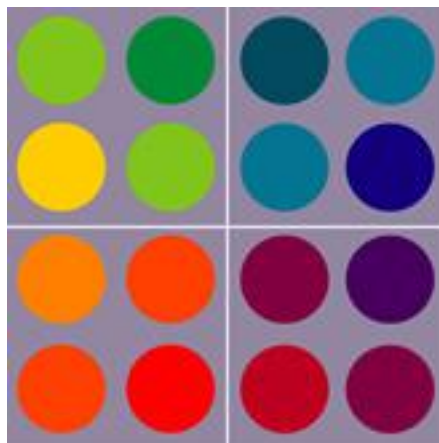


❖ Evaluación sobre el Liderazgo Estratégico

Terry Test

Fecha de Impresión: 6.11.2013

Organización: ConsultingTools (UK)



TOOLS4SUCCESS

Introducción

El presente informe se ha creado utilizando los datos básicos proporcionados por Facet5 y sugiere una línea de desarrollo para los cargos gerenciales ejercidos a cualquier nivel dentro de la organización. El informe contrasta las respuestas de Terry al cuestionario Facet5 con las de un amplio grupo de gerentes profesionales en el sector. Partiendo de los siete elementos fundamentales del liderazgo que se deberían destacar en personas como Terry, se resaltan los comportamientos positivos y las áreas en que exista la posibilidad de mejorar. Se contrastan las predicciones del análisis teórico con las observaciones concretas facilitadas por los colegas de Terry. Esta Evaluación de Liderazgo se basa en el modelo propuesto inicialmente por Bernard Bass, según el cual los líderes poseerían 7 características fundamentales que todos tendríamos que desarrollar para que se nos considere exitosos. Dichos elementos se agrupan bajo dos tipos de Liderazgo: Transformacional y Transaccional. El liderazgo transaccional se enfoca hacia la consecución de los resultados deseados. El liderazgo transformacional busca inspirar a las personas para que colmen y superen las expectativas.

Líderes transformacionales

Los líderes transformacionales tienen una idea clara de su dirección y objetivos; son personas apasionadas y motivan a los demás. Valoran la innovación y la superación personal. Crean y comunican una visión; proporcionan estímulo intelectual a los demás y los tratan como individuos. Los elementos son:

Crear una Visión - Se puede describir a un líder visionario como uno que motiva, inspira y convence. Una visión no se puede establecer por decreto.

- ¿Qué es lo que esperamos?
- ¿Cómo vamos progresando?

Para que los colegas lleguen a compartir una visión, es necesario saber persuadir, animar e influenciar. Las personas que poseen esta aptitud comunican un espíritu de determinación y enfoque, haciendo que los demás sientan que comprenden la dirección de la organización; entusiasman y motivan a sus colegas respecto a lo que se puede conseguir; se muestran apasionadas y comprometidas con el trabajo; y miran el futuro con entusiasmo y convicción.

Estímulo Intelectual - Las personas con esta aptitud son capaces de proporcionar un ambiente de ánimo y superación. Hacen que los demás piensen y reexaminen sus ideas y busquen alternativas. Conciben rápidamente nuevas aplicaciones y maneras de avanzar; son innovadoras e imaginativas; se les considera como expertas en sus respectivos campos y están al tanto de las tendencias y avances en ellos.

Consideración individual - Crear un entorno en el que los demás se sientan valorados y animados a contribuir, pudiendo explorar sus propios talentos y aprovechar sus mejores habilidades personales. Se califica a las personas que facilitan este tipo de entorno como positivas y justas. Se aseguran de que hay justicia, pero no juzgan. Son sensibles a los sentimientos y personalidades de sus colegas y muestran respeto hacia ellos. Son capaces de establecer un ambiente positivo para cada integrante de su equipo; hacen que cada uno contribuya en la manera en que mejor rinde; tienen en cuenta las diferencias individuales; no prejuzgan ni imponen sus propios prejuicios. Son accesibles y sensibles a lo que los demás necesitan. Aceptan a cada persona tal y como es.

Líderes transaccionales

Los líderes transaccionales tienen la

capacidad de organizar y gestionar recursos humanos y físicos para conseguir las metas corporativas establecidas. Concentran sus esfuerzos en marcar objetivos, seguir el rendimiento, proporcionar comentarios y facilitar el desarrollo personal de los trabajadores a su cargo. Hay cuatro elementos que caracterizan el Liderazgo Transaccional

Marcar objetivos - Los objetivos expresan la visión corporativa desde una perspectiva operacional. Son el motor de la actividad empresarial, brindando un enfoque específico y práctico. Los objetivos deben ser específicos de modo que aseguren una dirección clara. Deben ser mensurables para que todos sepan si se están alcanzando. Deben ser alcanzables: los objetivos no realistas acaban desalentándonos. Deben ser relevantes para que transmitan una finalidad realista, y deben tener un plazo para poder cristalizarlos y definir un punto final consensuado.

Seguimiento del rendimiento - Marcar objetivos claros apenas tiene sentido si no hacemos un esfuerzo para determinar si se han conseguido. Una evaluación de rendimiento puede seguir pautas muy estructuradas a través de una administración centralizada o bien realizarse de una forma más fluida con un acercamiento más personal que sistemático. Ayuda al individuo a comprender si los objetivos se han conseguido. Es necesario aclarar cuál será el proceso de seguimiento, así como la periodicidad de revisión y la responsabilidad individual.

Proporcionar comentarios - Las calificaciones de rendimiento ya forman parte de la vida empresarial. Se pretende que los comentarios proporcionen las respuestas a dos preguntas:

Además, para que los comentarios surtan efecto, es necesario poder:

- entenderlos
- creerlos
- aceptarlos

Fomentar carreras - La clave para ayudar a los demás a realizarse es mostrar auténtico interés y preocupación por ellos. Supone actuar de forma desinteresada, cediendo prioridad a los demás. Si esto es lo que usted pretende conseguir, es necesario que se entienda primero a sí mismo y luego que entienda las necesidades, intereses y deseos de los demás. Para ser eficaz, también necesita comprender las sensibilidades políticas y organizativas que existen a su alrededor.

Lectura de la evaluación sobre el Liderazgo Estratégico

Su evaluación sobre el Liderazgo Estratégico está dividido en un número de secciones:

Portada

Nombre, cuando fue impreso y nombre de la organización

Introducción

En esta sección explica qué se está evaluando sobre el Liderazgo Estratégico y define cada uno de las siete áreas

Colaboradores

Esto le da una lista de los evaluadores que contribuyeron con información en esta revisión. Los evaluadores que fueron invitados a contribuir, pero que no lo hicieron no se muestran en la lista.

Esta página también muestra si el examen se construye con puntuaciones brutas o puntuaciones estándar.

Comentarios de los evaluadores

Estos son los comentarios realizados por los evaluadores cuando se les preguntó lo que veían que iba bien y las áreas en las que creían que podían mejorar. Estos comentarios no se pueden editar de ninguna manera, por lo tanto, usted ve exactamente lo que se escribió escrito.

Autopercepción

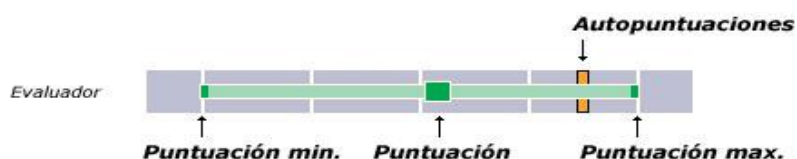
La consistencia de las percepciones sobre usted se muestra en esta sección. Se identifica el grado en que usted es subestimado o sobreestimado sus habilidades de liderazgo.

Patrón del Liderazgo Total

Esto resume todas las evaluaciones en dos áreas amplias de liderazgo. Se divide por la perspectiva para mostrar la consistencia de la evaluación.

Información sobre las evaluaciones de Liderazgo

Estas páginas muestran las calificaciones detalladas para cada una de las siete áreas de liderazgo. Se resumen en la parte superior de la página como sigue:



Debajo hay una lista de los comportamientos específicos en cada una de las áreas de liderazgo. Hay 12 comportamientos en cada área. Los comportamientos pueden ser codificados por color de la siguiente manera:

- Los comportamientos en azul son identificados como posibles fortalezas basadas en comparación con otras personas
- Los comportamientos en rojo se identifican como posibles áreas de mejora en comparación con otras personas
- Los comportamientos en negro ni se identifican con fortalezas ni con áreas de mejora en comparación con otras personas

Guía de desarrollo

Este es un resumen de gran importancia, ya que combina las calificaciones reales con las calificaciones que se esperan para las personas con este tipo de personalidad. Esta tabla muestra las áreas que son más fáciles de desarrollar o aquellas que podría requerir un mayor esfuerzo.

Puntuaciones más altas y puntuaciones más bajas

Estas páginas muestran los comportamientos más frecuentes y menos frecuentes identificados por cada perspectiva.

Colaboradores

Los siguientes evaluadores proporcionaron sus comentarios para esta Evaluación de Liderazgo 3DV:

Nombre del evaluador	Perspetiva	Fecha del informe
Test, Terry	Auto	11/04/2013
Sample, Merv	Jefe	11/04/2013
Sample, Ruth	Subordinado	11/04/2013
Sample, Sam	Subordinado	11/04/2013
Sample, Sasha	Subordinado	11/04/2013
test, tally	Igual	11/04/2013
test, tam	Igual	11/04/2013
Test, Tess	Igual	11/04/2013

La evaluación sobre el Liderazgo Estratégico puede ser explicada a través de puntuaciones brutas o puntuaciones estándar. Cuando se trata de puntuaciones brutas, los resultados son exactamente los valores dados por los evaluadores. Cuando se trata de puntuaciones estándar entonces es cuando las puntuaciones otorgadas por los evaluadores se comparan con las calificaciones de gran base de datos de otras personas.

Este informe ha sido creado con: Normed Scores using the Default norm

Comentarios de los evaluadores

Los comentarios que siguen fueron registrados por los evaluadores al cumplimentar el cuestionario SLR. Se reproducen aquí literal y textualmente.

Cosas que usted opine que Terry hace bien

- 1.Communication
- 2.Communicating and developing team members
- 3.Teamworking

Áreas en las que usted opine que Terry podría mejorar

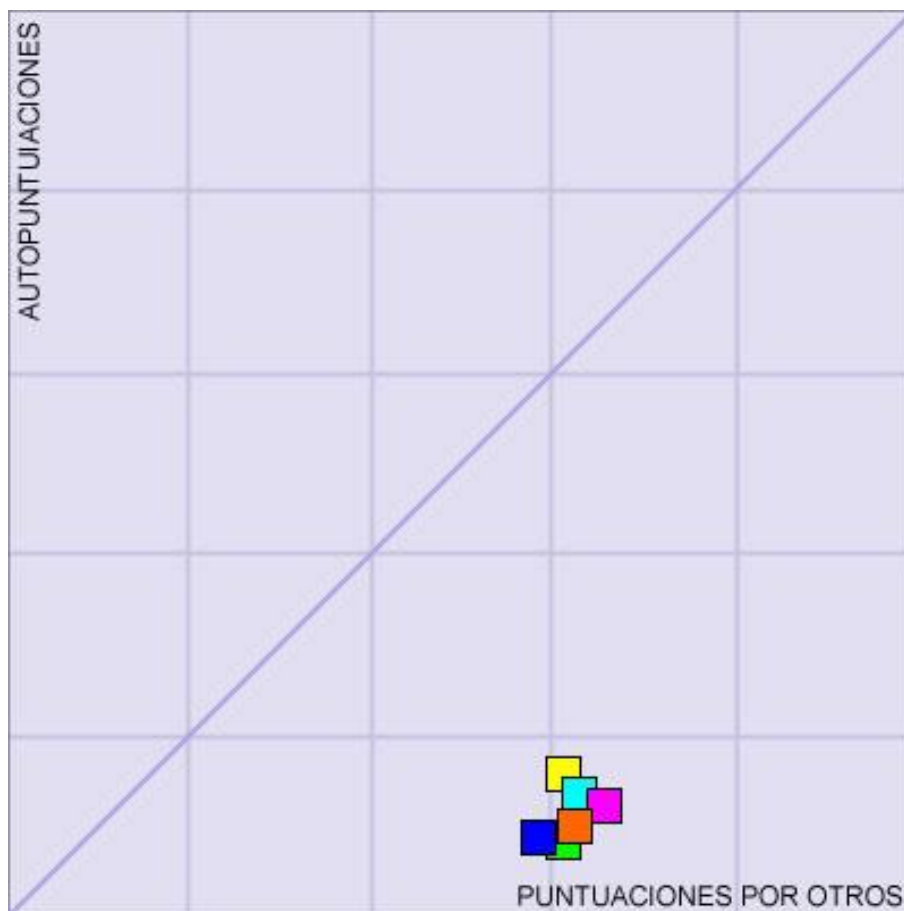
- 1.Organisational skills
- 2.Organising workload
- 3.Work-life balance

Autopercepción

¿Ves lo que yo veo? La investigación ha demostrado que la percepción de uno mismo es importante tanto para desempeñar el trabajo eficazmente como para crear relaciones personales de manera constructiva. El desajuste entre la percepción de uno mismo y las percepciones de otras personas puede desembocar en la subestimación de uno mismo (en el menosprecio) o la sobrestimación (exageración).

La manera en la que usted se ve así mismo es el resultado de la imagen que usted tiene y el feedback que recibe de otros. La manera en que otros le ven es el resultado de sus predisposiciones personales y la perspectiva que tienen de sus acciones.

La siguiente grafica muestra el equilibrio entre su autoevaluación y las de sus evaluadores para cada uno de las siete áreas principales de liderazgo.



Por encima de la diagonal = sobrestimación. Por debajo de la diagonal = subestimación.

Leyenda

- Crear una Visión
- Estímulos intelectuales
- Consideración individual
- Marcar objetivos
- Seguimiento del rendimiento
- Comentarios
- Fomentar carreras

Estilo de liderazgo total

La investigación ha identificado diferentes estilos de liderazgo, todos los cuales son importantes. Pero usted puede ser más fuerte en algunas zonas que otras. Tal vez esto se basa en su personalidad, tal vez es el resultado de las experiencias y las oportunidades que le han ofrecido. Es raro encontrar a alguien que es igualmente eficaz en todas las áreas de liderazgo. Es aún más raro encontrar que todo el mundo que trabaja tiene la misma opinión, porque ven diferentes aspectos de ti y en diferentes circunstancias.

Este gráfico muestra el equilibrio entre sus habilidades transformacionales y transaccionales como se ve desde cada punto de vista diferente.



Nota: estas puntuaciones se calculan de la siguiente manera:

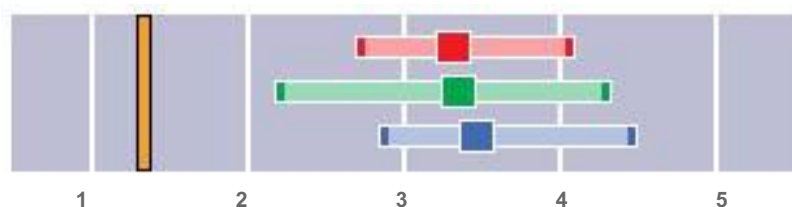
- Habilidades transformacionales: promedio en los tres ámbitos transformacionales
- Habilidades transaccionales: promedio en los cuatro ámbitos transaccionales.

Leyenda

- Auto
- Subordinado
- Igual
- Jefe

V1 Crear una Visión

3.4



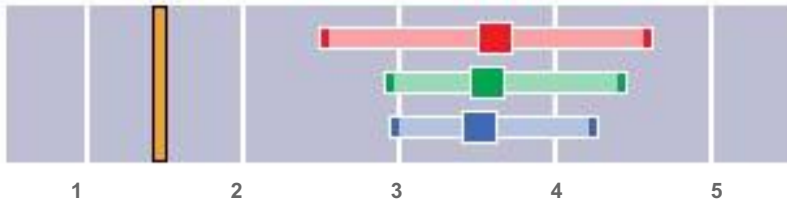
Comunicar espíritu de determinación; hacer que las personas entiendan las metas de la organización; entusiasmar y motivar al personal respecto a lo que podrán conseguir; transmitir determinación y concentración; mostrarse apasionado y comprometido con el trabajo.

Respuestas



Leyenda: Auto (orange), Subordinado (red), Igual (green), Jefe (blue)

V2 Estímulos intelectuales 3.6



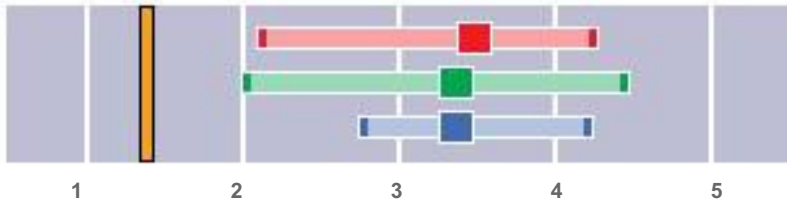
La capacidad de demostrar los beneficios que aportan las nuevas modalidades y de animar a los demás a replantear sus ideas fomenta un entorno laboral más motivado y positivo.

Respuestas



Leyenda: Auto (orange), Subordinado (red), Igual (green), Jefe (blue)

V3 Consideración individual 3.4



Crear un ambiente en el que las personas se sientan valoradas y con ánimo a contribuir, donde cada uno podrá explorar su propio talento y utilizar sus habilidades particulares.

Respuestas

1 2 3 4 5

Siempre se cuida de no desestimar a los demás



No le molesta si alguien cuestiona las ideas que propone



Da un trato individual a las personas



Se apresura a hacer que los nuevos empleados se sientan aceptados



Es sensible a los sentimientos de las personas



Mantiene la puerta abierta - es accesible



Establece compenetración fácilmente



Siempre parece ser capaz de hacer sentir cómodos a los demás



Hace que los demás se sientan involucrados



Se asegura de que todos ponen su parte



Hace que los demás se sientan valorados por cómo son



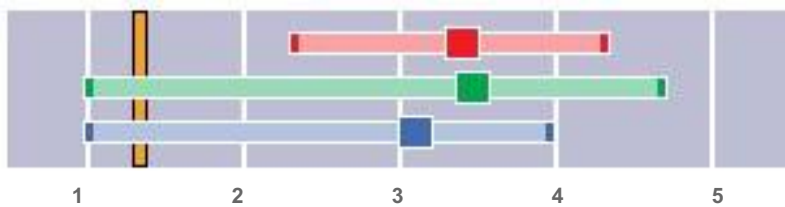
Tolera a los individualistas



Leyenda: Auto (orange), Subordinado (red), Igual (green), Jefe (blue)

T1 Marcar objetivos

3.4



Las personas que obtienen una puntuación alta son capaces de identificar y ponerse de acuerdo en lo que es necesario conseguir, especificar lo que se tiene que hacer y definir índices de rendimiento.

Respuestas

Marca objetivos muy claros para las personas

1 2 3 4 5



Las personas saben cómo su rendimiento será evaluado



Marca objetivos que requieren mayor esfuerzo, pero son alcanzables



Explica la relevancia de las diferentes actividades



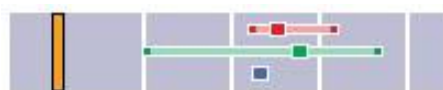
Expone claramente cuál es el plazo esperado



Se asegura de que las personas entienden lo que se espera de ellas



Ayuda a las personas a visualizar cómo alcanzar sus metas



Demuestra claramente los resultados del trabajo



Es exigente pero no pide lo imposible



Deja muy claro el plazo en el que las cosas se deben hacer



Anima a los demás a marcarse sus propios objetivos



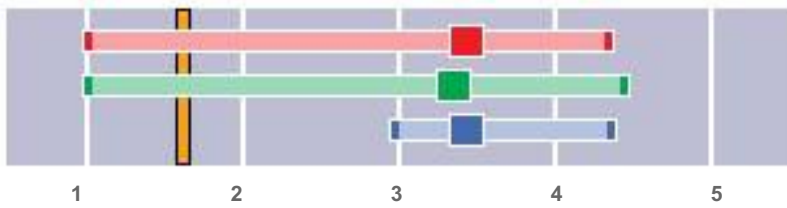
Muestra claramente cómo las metas individuales enlazan con las metas corporativas



Leyenda: Auto Subordinado Igual Jefe

T2 Seguimiento del rendimiento

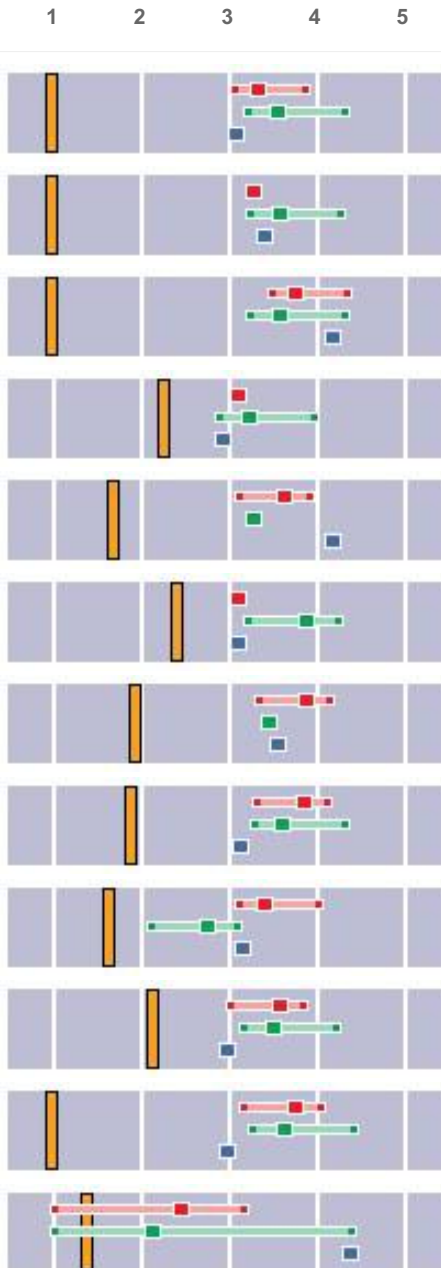
3.4



Definir el proceso para determinar si las metas se han conseguido. Proceso de seguimiento, periodicidad de revisión y responsabilidad individual.

Respuestas

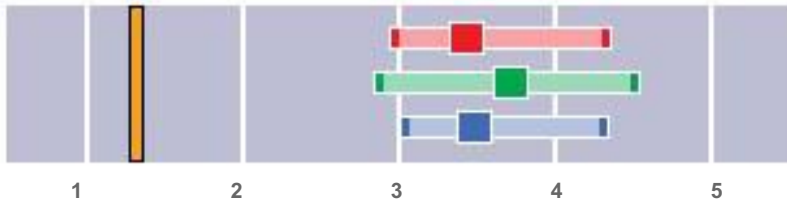
- Revisa el rendimiento con una periodicidad apropiada
- Capta cualquier variación en el plan de trabajo rápidamente
- Siempre parece consciente del estado actual de cada tarea
- Tiene una comprensión clara de nuestras actividades diarias
- Insiste en la entrega regular de informes sobre el rendimiento
- Lee los informes regulares y actúa cuando es necesario
- Está entre los primeros en enterarse de lo que está ocurriendo
- Capta bien el detalle de lo que están haciendo los demás
- Mantiene buenos registros de los progresos
- Se asegura de que las personas saben cómo se evaluará el rendimiento
- Se asegura de que los demás saben quién es responsable de evaluar los resultados
- Se asegura de que la información relevante está siempre a mano



Leyenda: ■ Auto ■ Subordinado ■ Igual ■ Jefe

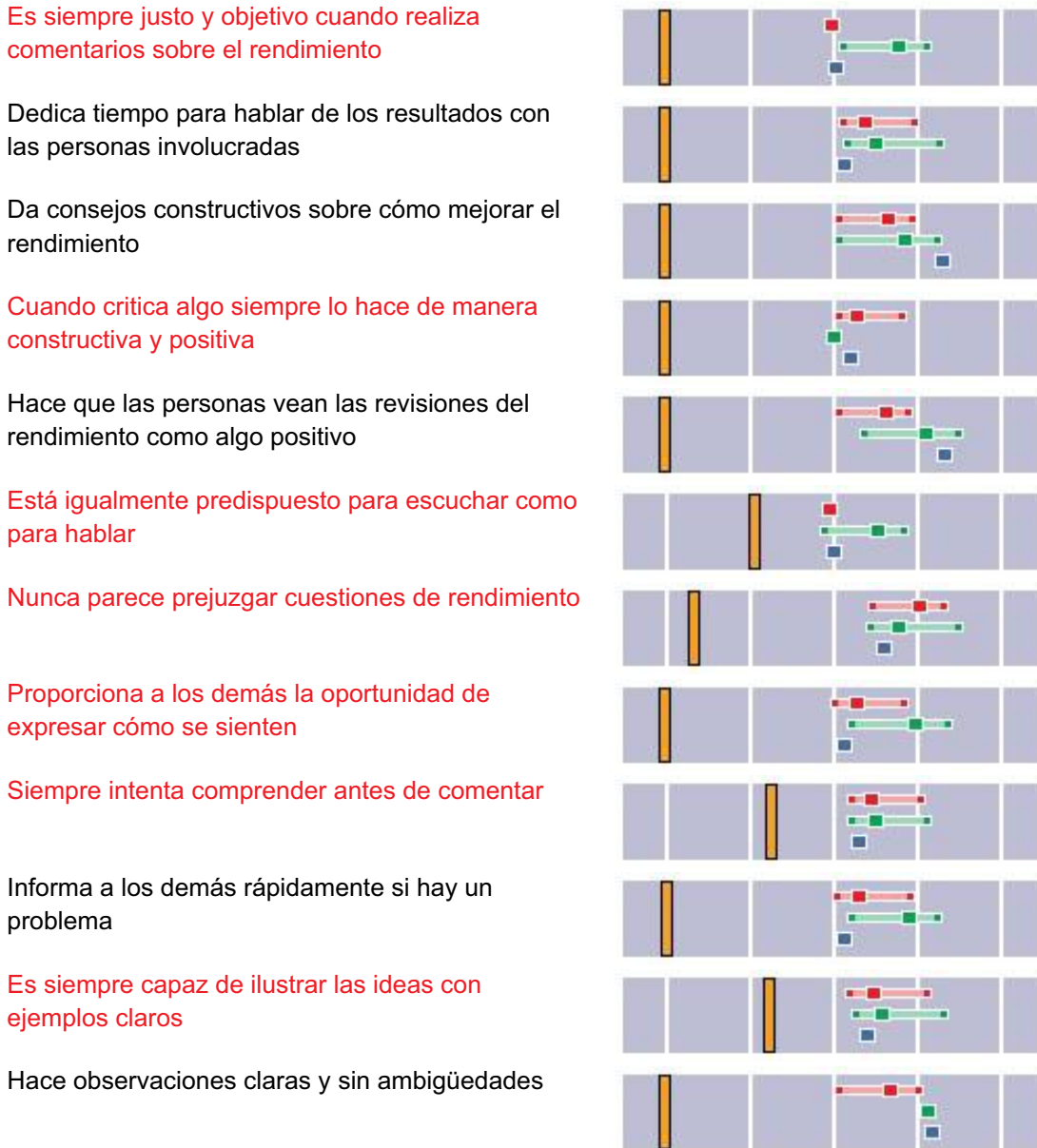
T3 Comentarios

3.6



Facilitar los comentarios de tal manera que los demás los comprendan, compartan y acepten, posibilitando así la consecución de cambio.

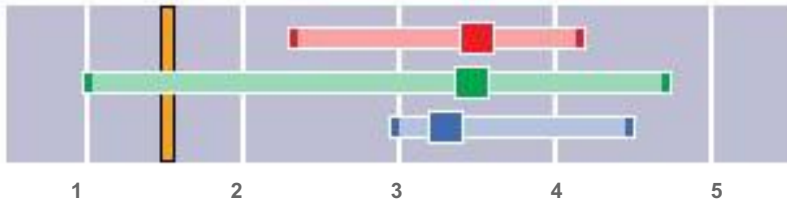
Respuestas



Leyenda: Auto (orange), Subordinado (red), Igual (green), Jefe (blue)

T4 Fomentar carreras

3.5



Comprender las necesidades individuales de los demás y buscar maneras de ayudarlos a alcanzar sus propias metas personales. Tomar el tiempo de trabajar con otros y demostrar cómo el trabajo se puede mejorar.

Respuestas

Dedica tiempo para averiguar lo que la personas quieren de su trabajo



Ofrece ayuda a las personas para que desarrollen sus carreras



Gusta de crear oportunidades para las personas



Anima a las personas a pensar sobre lo que quieren hacer



Es buen defensor de los planteamientos de sus compañeros



Busca oportunidades para que las personas intenten hacer algo nuevo



Escucha con atención qué es lo que quieren las personas



Invierte tiempo ayudando a los demás a mejorar sus habilidades



Dispone recursos para que los demás puedan mejorar



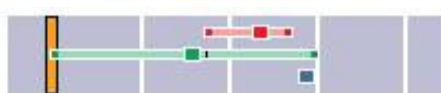
Ayuda a los demás a comprender lo que tienen que hacer para su desarrollo personal



Muestra interés en cómo los otros desarrollan sus carreras



Parece satisfecho al ver que los demás se realizan y avanzan



Leyenda: Auto (orange), Subordinado (red), Igual (green), Jefe (blue)

Guía de desarrollo para la evaluación sobre el Liderazgo Estratégico

Se presenta siguiente tabla para ayudarle a estructurar y centrar la planificación de su desarrollo. Es para ayudarle a entender lo importante que son sus valores, en comparación con otros que ofrece la base de datos. Para ello, el sistema compara el perfil de Facet5 con otros e identifica aquellos que son similares al de usted. A continuación, divide la base de datos en 2 grupos: "como tú" y "los que no son como tú".

Una vez que los dos grupos se determinan, el motor de predicción de la evaluación sobre el Liderazgo Estratégico (SLR) mira todos los valores nominales de los 84 comportamientos SLR, en comparación con las calificaciones que figuran en ambos grupos. A continuación, comprueba que, en su caso, de los 84 conjuntos de evaluaciones difieren significativamente entre ambos grupos. Por ejemplo, el grupo "como tú" puede puntuar en comportamiento un 1 y el grupo del "los que no son como tú" puede puntuar el comportamiento con un 5. Éstas se consideraron significativamente diferentes. En otro comportamiento, el grupo "como yo" puede clasificar de "2" y el grupo "los que no son como yo" puede puntuar "2,5", lo que no resulta significativamente diferente. Estos comportamientos son entonces clasificados y representados en la Guía de desarrollo de SLR en la siguiente tabla:

		Guía de Desarrollo	
		Habilidades aprendidas	Habilidades innatas y latentes
Por encima de la media	▲	Estos son los elementos en los que gente "Como usted" recibieron puntuaciones por debajo de la media pero su puntuación estaba por encima de la media. No se tratan de habilidades innatas, usted las ha desarrollado con el tiempo.	Estos son comportamientos en los que gente "Como usted" recibieron una puntuación por encima de la media y su puntuación también era superior a la media. Estas aparecen como áreas en las que es necesario poco desarrollo
	▼	No soy así o Barreras	Habilidades latentes
Por debajo de la media	▲	Estas son las habilidades en las que gente "Como usted" obtuvo puntuaciones por debajo de la media y sus puntuaciones fueron también inferiores. Esto puede ser difícil de desarrollar, ya que no se consideran como "fortalezas"	Estas son las áreas en las que las personas "Como usted" obtuvieron puntuaciones por encima de la media pero de hecho, sus puntuaciones fueron inferiores. Estas se consideran áreas fáciles de desarrollar, ya que le son innatas
	▼	Por debajo de la media	Por encima de la media

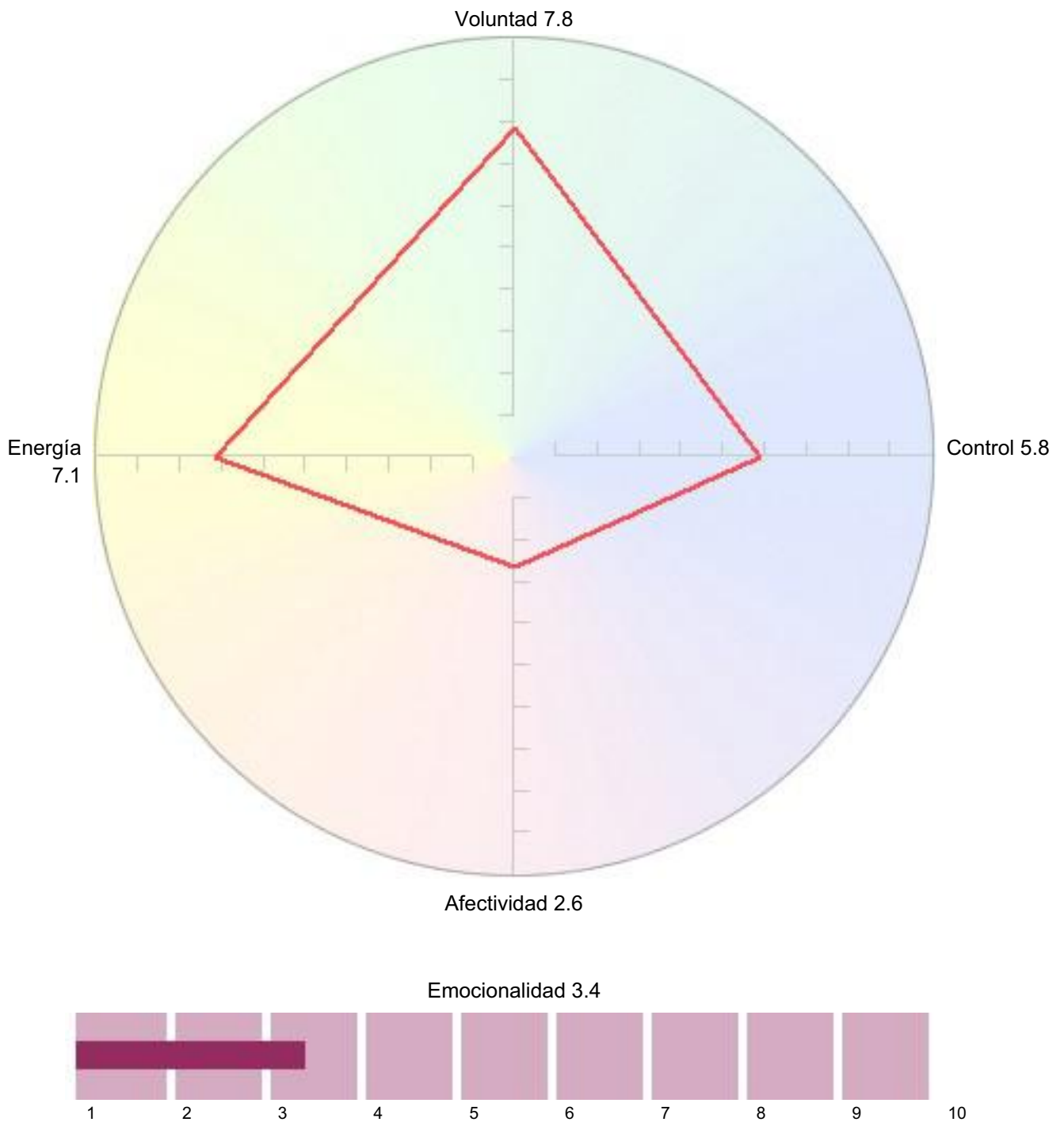
Como se construyen las columnas

Los elementos de la columna de la derecha (habilidades naturales y latentes) son aquellos en los que el grupo "como tú" obtiene por encima de rating promedio, mientras que los elementos de la columna de la izquierda (aprendido y barreras) son aquellos en los que el grupo "como tú" suelen obtener por debajo del promedio calificaciones.

Como se construyen las filas

A continuación, la SLR asigna los elementos seleccionados a través de las dos filas de la tabla mirando las calificaciones reales que le dieron. Tomemos, por ejemplo, una revisión, donde el promedio de los 84 valores nominales fue de 2,5. Entonces nos fijamos en la puntuación de un elemento individual. Si su puntuación es inferior a 2,5 SLR llega a la conclusión de que, en comparación con las calificaciones que ha recibido en otras áreas, ésta es "inferior a la media" y por lo tanto debe ir en la fila inferior. Si la calificación de un elemento es mayor que 2,5 entonces deberá ir en la fila superior.

Su perfil Facet5 se muestra en la siguiente página.



English Speaking

Norms are based on a sample of over 18500 Facet5 profiles completed in English. 65% completed the profile on paper. 65% were male. The profiles were collected from the UK, North America, Australia, Singapore and NZ. The largest numbers were from IT, Manufacturing, Financial services and the Public Sector. For full details contact your Facet5 distributor.

Guía de desarrollo para la evaluación sobre el Liderazgo Estratégico

El cuadro demuestra la relación entre la previsión teórica de los atributos positivos y las valoraciones proporcionadas por los demás.

Habilidades Aprendidas		Habilidades Innatas	
V2	Es muy rápido para notar dificultades y errores de lógica	V1	Siempre está buscando nuevas maneras de hacer las cosas
V3	Es sensible a los sentimientos de las personas	V1	Es entusiasta con las oportunidades que tenemos
T2	Siempre parece consciente del estado actual de cada tarea	V2	Hace que las personas piensen mucho acerca de lo que hacen
T2	Capta bien el detalle de lo que están haciendo los demás	V2	Siente entusiasmo por las ideas nuevas
T3	Nunca parece prejuizar cuestiones de rendimiento	V2	Cuestiona constantemente el status quo
T3	Proporciona a los demás la oportunidad de expresar cómo se sienten	V3	Se asegura de que todos ponen su parte
T4	Escucha con atención qué es lo que quieren las personas	T1	Deja muy claro el plazo en el que las cosas se deben hacer
		T4	Anima a las personas a pensar sobre lo que quieren hacer

Usted no es así		Habilidades latentes	
V1	Se asegura de que todos sabemos lo que estamos intentando hacer	V3	Se apresura a hacer que los nuevos empleados se sientan aceptados
V3	Siempre se cuida de no desestimar a los demás	T4	Ofrece ayuda a las personas para que desarrollen sus carreras
V3	Tolera a los individualistas	T4	Busca oportunidades para que las personas intenten hacer algo nuevo
T1	Demuestra claramente los resultados del trabajo	T4	Ayuda a los demás a comprender lo que tienen que hacer para su desarrollo personal
T2	Mantiene buenos registros de los progresos		
T2	Se asegura de que la información relevante está siempre a mano		
T3	Es siempre justo y objetivo cuando realiza comentarios sobre el rendimiento		
T3	Cuando critica algo siempre lo hace de manera constructiva y positiva		
T3	Está igualmente predispuesto para escuchar como para hablar		
T3	Siempre intenta comprender antes de comentar		
T3	Es siempre capaz de ilustrar las ideas con ejemplos claros		

V1 - Crear una Visión
V2 - Estímulos intelectuales
V3 - Consideración individual

T1 - Marcar objetivos
T2 - Seguimiento del rendimiento
T3 - Comentarios
T4 - Fomentar carreras

Habilidades Aprendidas:	Facet5 no las prevé como algo positivo pero los demás sí las valoran.
Habilidades Innatas:	Facet5 las prevé como algo positivo y los demás también las valoran.
Usted no es así:	Facet5 no las prevé como algo positivo y los demás tampoco las valoran.
Habilidades latentes:	Facet5 las prevé como algo positivo pero los demás no las valoran.

Puntuaciones generales

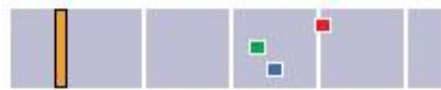
Perspetiva: Subordinado

Puntuaciones más altas

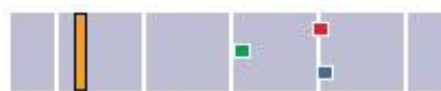
V2 - Se basa a menudo en la intuición



V2 - Hace que las personas piensen mucho acerca de lo que hacen



V2 - Es muy rápido para notar dificultades y errores de lógica



T3 - Nunca parece prejuzgar cuestiones de rendimiento

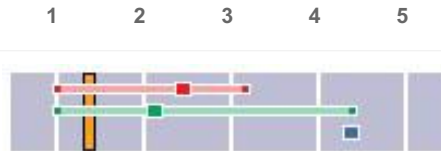


T1 - Demuestra claramente los resultados del trabajo



Puntuaciones más bajas

T2 - Se asegura de que la información relevante está siempre a mano



V1 - Proyecta las ideas con seguridad en sí mismo



V3 - Se apresura a hacer que los nuevos empleados se sientan aceptados



T1 - Explica la relevancia de las diferentes actividades



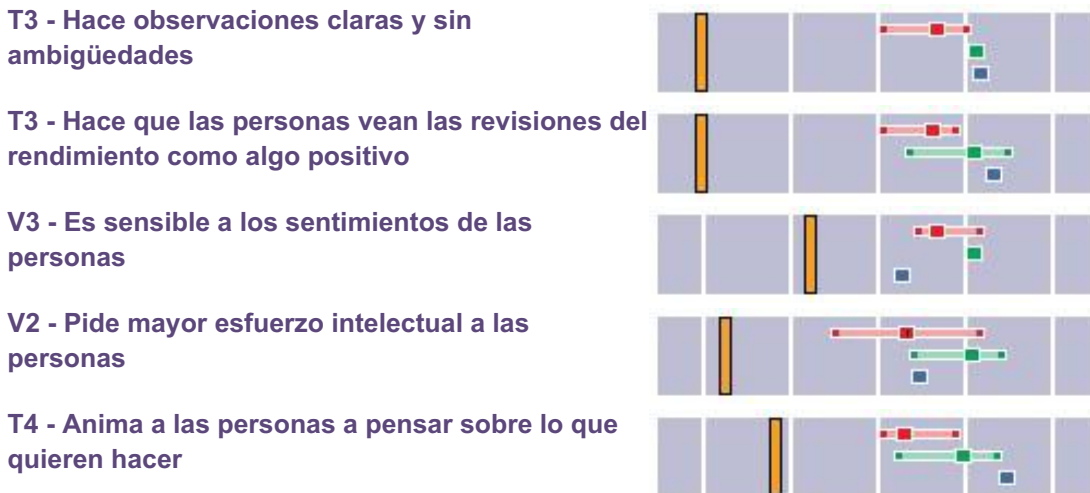
T3 - Está igualmente predispuesto para escuchar como para hablar



Leyenda: ■ Auto ■ Subordinado ■ Igual ■ Jefe

Perspetiva: Igual

Puntuaciones más altas



Puntuaciones más bajas



Leyenda: Auto (orange), Subordinado (red), Igual (green), Jefe (blue)

Perspetiva: Jefe

Puntuaciones más altas

T4 - Anima a las personas a pensar sobre lo que quieren hacer



V1 - Gusta de comunicar su visión de futuro



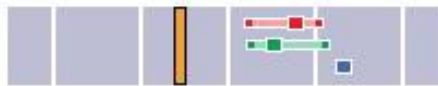
T2 - Se asegura de que la información relevante está siempre a mano



V1 - Parece tener una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos

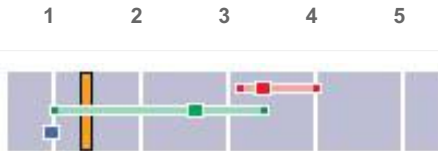


V1 - Siempre está buscando nuevas maneras de hacer las cosas



Puntuaciones más bajas

T1 - Muestra claramente cómo las metas individuales enlazan con las metas corporativas



V3 - Mantiene la puerta abierta - es accesible



V3 - Da un trato individual a las personas



V1 - Habla con entusiasmo y convicción



T2 - Tiene una comprensión clara de nuestras actividades diarias



Leyenda: Auto Subordinado Igual Jefe

Observaciones: