



Retos

DESCARRILADORES Y FACTORES DE RIESGO DE LA
PERSONALIDAD ANTE EL DESEMPEÑO

Informe para: XXXXXXXX

Número de Identificación: XXXXXX

Fecha: XXXX

Informe interpretado por:





INTRODUCCIÓN

The Leadership Forecast Challenge Report (en Español) está diseñado para ayudarle a desarrollar su capacidad de liderazgo. Proporciona detalles sobre su comportamiento que tienen el potencial de minar o inhibir su actuación como líder. Adicionalmente, ofrece sugerencias para dirigir a la gente de una forma más eficaz.

El liderazgo supone la construcción y el mantenimiento de un equipo de alto rendimiento. Cualquier cosa que le impida formar un equipo, le estará alejando del liderazgo.

Este informe se basa en la encuesta Hogan Development Survey (HDS). Los resultados se basan en una muestra internacional de más de 4.000 ejecutivos que participaron en la investigación sobre las tareas de dirección realizadas durante los últimos 10 años.

Antecedentes

Bajo presión, la mayoría de las personas muestran ciertas tendencias ineficaces. Llamamos a estas tendencias "factores de riesgo." Bajo condiciones normales estas características pueden realmente ser puntos fuertes. Sin embargo, cuando usted está cansado, actuando bajo presión, aburrido, o distraído de cualquier forma, estos factores de riesgo pueden impedir su eficacia y erosionar la calidad de sus relaciones con los clientes, colegas, y subordinados. Los demás pueden conocer estas tendencias pero no le hacen comentarios al respecto. Su jefe, de hecho, puede hacer caso omiso de ellas.

Este informe se divide en tres secciones. Primero, hay una representación gráfica de su perfil. En segundo lugar, usted encontrará escala-por-escala la interpretación de sus resultados. Resultados entre 90 y/o 100 por ciento, son considerados de alto riesgo, Resultados entre 70 y/o 89 por ciento son considerados de moderado riesgo, resultados entre 40 y/o 69 por ciento son considerados de bajo riesgo y resultados entre 0 y/o 39 por ciento son considerados libres de riesgo. La tercera sección proporciona las recomendaciones de desarrollo para las áreas de riesgo moderado y/o alto. No se proporciona ninguna recomendación para los resultados obtenidos de bajo riesgo o sin riesgo.

CÓMO SE DESARROLLAN LOS FACTORES DE RIESGO?

La investigación indica que los líderes desarrollan factores de riesgo cuando están aprendiendo a relacionarse con sus padres, parejas, parientes y otros durante la infancia. El comportamiento desarrollado cuando usted era joven puede hacerse habitual y es posible que usted no sea consciente de la forma en que maneja la tensión.



INTRODUCCIÓN

CÓMO UTILIZAR ESTA INFORMACIÓN

Primero, lea el informe cuidadosamente y decida qué sugerencias de desarrollo se le aplican a usted. Marque esos puntos con el símbolo de más (+), y coloque el símbolo de menos (-) en los puntos con los cuales usted no esté de acuerdo. En segundo lugar, invite a su pareja, sus subordinados, e incluso su familia a manifestar su opinión. Converse con ellos sobre esta información y pídale reacciones. La ayuda de subordinados, pareja, y jefes directos es la clave para desarrollar nuevas habilidades de liderazgo. Finalmente estudie las sugerencias de desarrollo proporcionadas al final del informe. Estas sugerencias se ofrecen para la puntuación de riesgo moderado o alto (es decir, puntuación de o sobre 70 por ciento).

DEFINICIONES

Las once escalas del informe Leadership Challenge Report (Versión en Español).

Volátil: Se refiere a las personas que comienzan sobreentusiasmadas hacia la gente o los proyectos y terminan después decepcionadas con ellos. Resultado: tienden a no ser persistentes.

Escéptico: Se refiere a personas muy sociables, pero cínicas y excesivamente sensibles a la crítica. Resultado: Tienden a ser desconfiadas.

Cauteloso: Se refiere a estar excesivamente preocupado por la crítica. Resultado: tiende a ser resistente al cambio y renuente a arriesgarse.

Reservado: Se refiere a la falta de interés y/ o conocimiento de los sentimientos de los demás. Resultado: tiende a no ser un buen comunicador.

Pasivo-Agresivo: Se refiere a ser independiente, a no hacer caso de las peticiones de los demás, y a llegar a irritarse si persisten. Resultado: tiende a ser terco, a dejar inconcluso el trabajo y a ser poco cooperador.

Arrogante: Se refiere a sobreestimar su capacidad y valor. Resultado: tiende a ser incapaz de admitir errores o aprender por experiencia.

Arriesgado: Se refiere a ser encantador, disfrutar asumiendo riesgos, y buscar permanentemente emociones fuertes. Resultado: se le hace difícil cumplir los compromisos y aprender de sus errores.

Melodramático: Se refiere a ser una persona dramática, interesante y que le gusta llamar la atención. Resultado: tiende a preocuparse porque le tengan en cuenta y tiende a carecer de concentración.

Imaginativo: Se refiere a pensar y actuar de forma interesante y hasta excéntrica. Resultado: tiende a ser creativo pero posiblemente inestable en sus juicios.

Perfeccionista: Se refiere a ser una persona concienzuda, perfeccionista y difícil de complacer. Resultado: tiende a desmoralizar a los empleados.

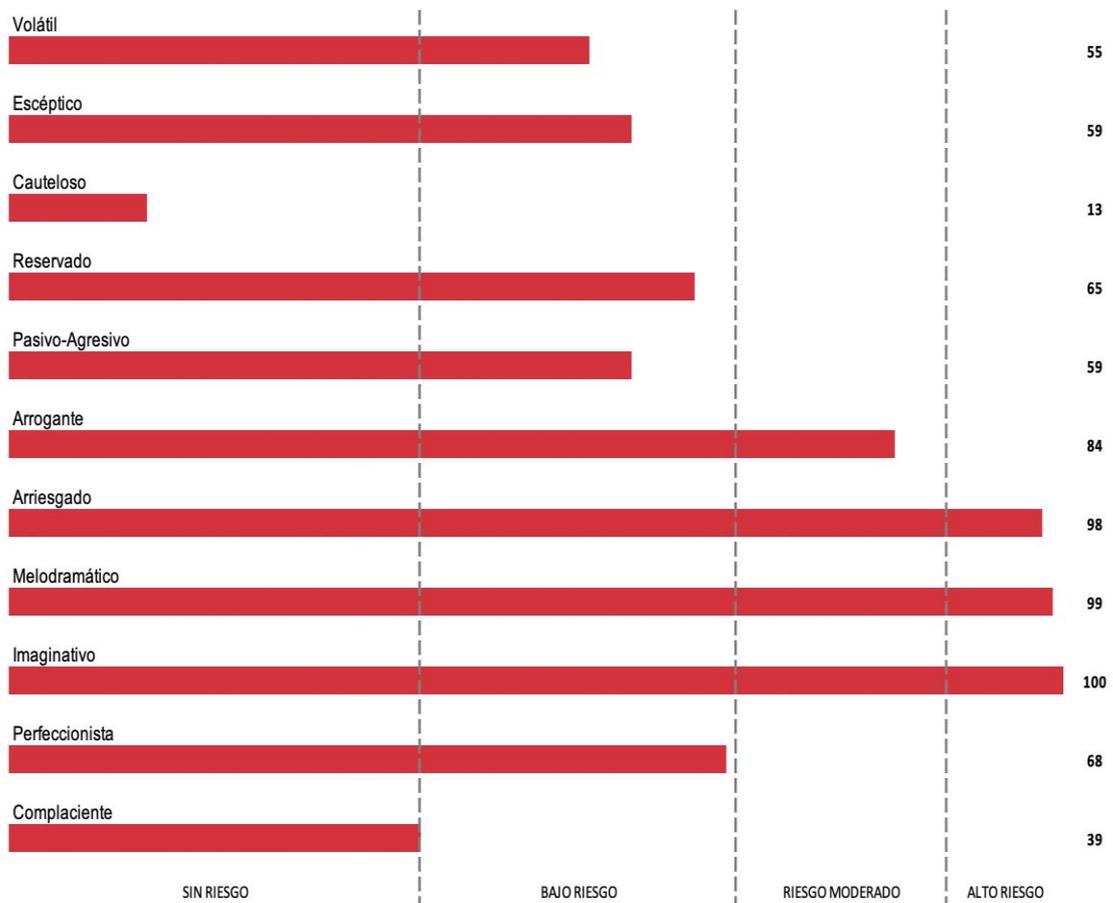
Complaciente: Se refiere a que está deseoso de agradar y es renuente a actuar independientemente. Resultado: tiende a ser agradable y conforme, pero renuente a apoyar a subordinados.



PERFIL DE LOS RETOS DEL LIDERAZGO

Escalas

%

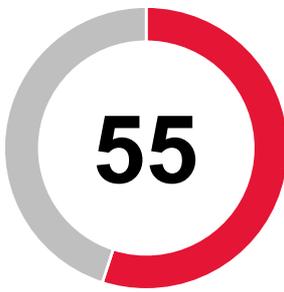


Este informe es válido e interpretable



Volátil

Se refiere a estar muy entusiasmado(a) por la gente o proyectos y después decepcionarse con ellos.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Generalmente está de buen humor
 - Maneja la frustración sin alterarse
 - Es entusiasta
 - Mantiene la calma en casos de emergencia
 - Rara vez se enoja con los demás
-

Implicaciones del liderazgo

Su compostura y estabilidad aumentará su habilidad de mantener las relaciones y dirigir a los demás. Su estabilidad debe ser también una ventaja en ambientes muy activos. Su optimismo y su madurez emocional deben facilitar su habilidad de manejar su carrera, ganar el apoyo de otros y motivarlos a alcanzar los objetivos. Usted carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en este área.

Competencias Asociadas

Compostura: Su equipo apreciará su carácter, su influencia previsible y calmada en diferentes situaciones y su tendencia a tener todo bajo control en situaciones de presión.

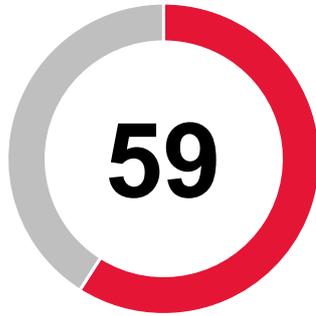
Justicia con los demás: Como líder, usted no tenderá a decepcionar a la gente y su personal responderá al trato justo.

Perseverancia: Como líder, sus compañeros de trabajo apreciarán su persistencia y capacidad de perseguir proyectos sin importarle errores, obstáculos, y desafíos. Usted no es probable que se rinda ante los obstáculos, por el contrario trabajará más vehementemente para lograr el objetivo.



Escéptico

Se refiere a ser muy sociable pero cínico y excesivamente sensible a la crítica.



Implicaciones de comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Tiende a ser intenso y energético, pero impulsivo y algunas veces explosivo.
- Abandona lo que está haciendo cuando se frustra.
- Grita cuando está disgustado.
- Sobrerreacciona a las críticas.
- Suele ser comprensivo cuando los demás tienen problemas.

Implicaciones del liderazgo

Su intensidad y energía antes nuevos proyectos tendrá un impacto en su organización. Sin embargo, su tendencia hacia las manifestaciones emotivas puede erosionar su credibilidad, su habilidad de orientar a otros y su efectividad de trabajar como parte de su equipo. Su jefe probablemente estará impresionado con su entusiasmo por los nuevos proyectos, pero puede notar su tendencia a desilusiones cuando las cosas no funcionan. Sus cambios lo hacen impredecible y difícil de entender.

Competencias Asociadas

Influye y persuade a los demás: En situaciones de mucha presión, sus compañeros pueden percibirlo como impredecible y emotivo. Además ud. Tiende a alterarse fácilmente por las exigencias inesperadas y puede decir cosas de las que puede arrepentirse más tarde. Como resultado, sus compañeros de trabajo pueden dudar antes de acercarse a ud. Cuando tienen problemas porque no saben cómo va a reaccionar.

Apertura a las ideas: Usted tiende a tener dudas cuando se presentan nuevas ideas o sugerencias y cuando surgen algunos asuntos políticos. En ocasiones esto puede traerle consecuencias negativas mostrándole como una persona que resiste el cambio. También podría ser percibido como una persona muy buena para identificar rápidamente los problemas, pero no para buscar soluciones.

Objetividad: Su entusiasmo por la gente y los proyectos puede venirse abajo cuando enfrenta reveses, resistencia, desafíos y fallos potenciales. A lo mejor ud. No presiona suficiente para que las cosas se hagan, esto puede ser percibido como falta de perseverancia.



Cauteloso

Se refiere a estar excesivamente preocupado de la crítica.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE SIN RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Confía en sí mismo y está dispuesto a expresarse libremente
- Dispuesto a probar nuevos métodos y tecnologías
- Toma decisiones fácilmente
- No teme cometer errores
- Dispuesto a expresar su punto de vista

Implicaciones del liderazgo

Su nivel de confianza en sí mismo y su nivel de madurez le permiten experimentar con nuevos métodos y tecnologías sin temor al fracaso, mientras que permanece siempre dispuesto a aceptar nuevos retos.

Competencias Asociadas

Decisión: Su habilidad para tomar decisiones lo puede llevar a olvidar explicar su razonamiento a los demás.

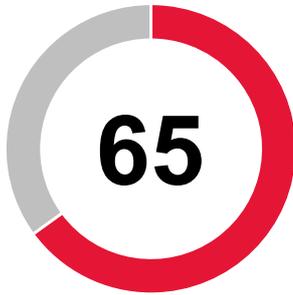
Orientado hacia la acción: Usted parece una persona orientada a la acción, deseosa de alcanzar metas difíciles para usted y para otros, y dispuesta a trabajar árdamente para satisfacerlas, incluso ante la adversidad.

Dirige con confianza: Cerciérese que sus decisiones han sido tomadas con cautela, ya que debido a su confianza, los demás tenderán a seguirle a ciegas.



Reservado

Se refiere a la falta de interés y/o conocimiento de los sentimientos de los demás.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Tiende a ser sociable y preocuparse por los demás.
- Pregunte para entender a los demás.
- Tiende a ser considerado.
- Llega a conocer a las personas rápidamente.
- Atiende a quien le pide ayuda

Implicaciones del liderazgo

Tiende a ser amigable, extrovertido, considerado y discreto. Usted tiene habilidades importantes para el liderazgo, como son formar y mantener buenas relaciones y motivar a su equipo de trabajo. Usted tiende a trabajar en equipo y su estilo interpersonal debe hacerle creíble e incluso popular. Usted normalmente trabaja bien con una amplia gama de jefes y puede darle a los demás una opinión imparcial y provechosa. No suele cometer inadvertidamente equivocaciones que ofenden a los demás. Usted carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en este área.

Competencias Asociadas

Motiva a los demás: Su estilo interpersonal le permitirá hacer buenas relaciones, que realzarán su eficacia en la organización.

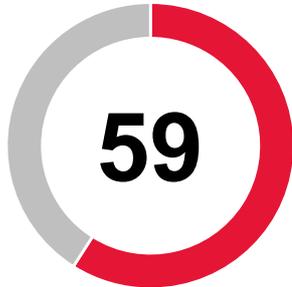
Crea relaciones: Usted sabe leer entre líneas, entiende el impacto social de diversas respuestas y es capaz de mantener una relación armoniosa con colegas, subordinados y otros.

Accesibilidad: Tiende a ser extrovertido y accesible, incluso cuando está bajo presión y con mucho trabajo.



Pasivo-Agresivo

Se refiere a ser independiente, a no hacer caso a las peticiones de los demás y a llegar a irritarse si persisten.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Es cooperador y se le puede dar orientación (coaching)
- Respeta la política de la empresa
- Paciente incluso cuando le interrumpen
- Ayuda a los demás cuando se atrasan
- Apoya al equipo y a la gerencia

Implicaciones del liderazgo

Sus resultados muestran en este aspecto que usted parece encantador, afable y cooperador. Usted presta atención a indicios de faltas de respeto en la organización pero no reaccionará a pesar de no estar muy de acuerdo, salvo en raras ocasiones. Usted puede proporcionarles a sus subordinados un entrenamiento útil, generalmente se muestra "de buen humor" con el resto. Usted apoyará a los jefes que se ganen su confianza, tanto así como a sus equipos.

Competencias Asociadas

Apoya el trabajo en equipo: Usted puede apoyar proyectos y personas, esto le permitirá alcanzar los objetivos de una manera más sencilla y rápida.

Coopera y entrega resultados a tiempo: Ante situaciones de presión, usted no culpará a otros por su incapacidad de cumplir con lo establecido en el tiempo requerido. Comprenderá los motivos por los cuales no lo pudo realizar. Esto a veces puede traerle problema con su jefe, por no cumplir con los plazos.

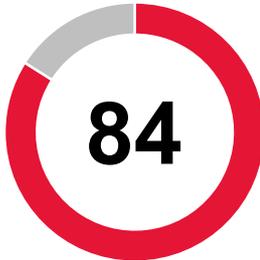
Crea confianza: es capaz de crear un ambiente de mutua confianza, podrá ser un buen tutor dentro de la organización.



Arrogante

Se refiere a sobreestimar su capacidad y valor.

Implicaciones de Comportamiento



Su calificación en la ZONA DE RIESGO MODERADO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Tiende a ser confiado, enérgico y sociable.
- Espera ser tratado con respeto.
- Tomará la iniciativa y buscará posiciones de liderazgo.
- Avanzará públicamente en su agenda.
- No busca la participación de otras personas cuando hay que solucionar problemas.

Implicaciones del liderazgo

Su confianza y dotes sociales facilitarán sus esfuerzos por lograr posiciones de dirección dentro de la organización. Su actitud orientada a la acción debe hacerle popular entre sus jefes y gozará entrenando a sus subordinados y cuando tengan éxito. Usted también disfrutará asumiendo posiciones de liderazgo de equipos. Es optimista y manejará activamente el desarrollo de su carrera. También es visionario: tiene ideas para el futuro desarrollo de la organización. Al mismo tiempo, puede hacer caso omiso a la retroalimentación negativa y tener problemas para aprender de sus errores.

Competencias Asociadas

Perspectiva: Usted tiene confianza en sus convicciones y no busca la opinión de los demás. Como consecuencia de esta actitud, puede perder la oportunidad de obtener información e ideas importantes.

Desarrollo personal: Aunque escuchará diversas ideas, no está abierto a la retroalimentación que interfiera con sus valores. Además, no acostumbra pedir (de manera sincera) retroalimentación sobre su desempeño.

Deseo por obtener resultados: La gente apreciará su confianza y buena voluntad de abordar asignaciones difíciles. Sin embargo, puede parecer exigente y estar demasiado orientado al trabajo en lugar de las personas.



Arriesgado

Se refiere a una persona encantadora, a quien le gusta arriesgarse y busca permanentemente emociones fuertes.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA RIESGO ALTO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Interesante, atrevido y divertido
- Disfruta poniendo a prueba los límites
- Necesita variedad y emoción
- Ignora sus errores
- Espontáneo, flexible e impulsivo

Implicaciones del liderazgo

Un líder como ud toma riesgos sin considerar las consecuencias, cree que las reglas son aburridas e innecesarias. Puede ser que no se tome el tiempo para ganarse el apoyo de los otros. Utiliza sus errores para disimular sus errores. Ud tiende a no hacer caso a los errores y a los fracasos. La gente lo apreciara y disfrutara trabajando con ud inicialmente pero pueden cansarse de su temperamento agitado, impulsivo y aventurero. Ud es una persona que sabe acoplarse y debe ser apreciado por sus jefes, pero su forma de ser arriesgada puede comprometer los buenos resultados a largo plazo.

Competencias Asociadas

Calidad de decisión: ud está orientado a la acción, no teme al riesgo y no considera previamente el impacto de sus decisiones en otras personas.

Asume riesgos: ud disfruta del riesgo y el desafío. Ocasionalmente, los altos riesgos son inevitables pero eventualmente al arriesgarse frecuentemente puede quebrantar y agotar a los compañeros de trabajo que pueden ser más cautelosos y adversos al riesgo.

Aprende de la experiencia: La experiencia es la enseñanza que ud ignora. Su deseo de superación puede impedirle analizar los éxitos y los errores en los cuales haya incurrido en el pasado.



Melodramático

Se refiere a una persona dramática e interesante a la que le gusta llamar la atención.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA ALTO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Melodramático, piensa rápidamente y tiene aptitudes sociales
- Con frecuencia adquiere demasiados compromisos
- Puede no escuchar con atención
- Busca posiciones de Liderazgo
- Domina las situaciones sociales

Implicaciones del liderazgo

Ud, es una persona que habla mucho y que puede expresarse con facilidad en público. Usted tendrá un perfil alto en su equipo de trabajo, pero no escuchará a los demás. Como entrenador y mentor, ud tendera a improvisar cuando ofrezca consejo. Al actuar de esa forma ud puede dañar su credibilidad y llevar a otros a no tomar en cuenta sus consejos. Las personas disfrutan de su estilo interpersonal divertido. Ud cambiará de objetivo rápidamente y tendrá problemas presentando atención a los detalles, algo que obstaculiza su capacidad de terminar proyectos.

Competencias Asociadas

Celebra el éxito: ud disfruta del reconocimiento recibido cuando está a cargo.

Fomenta la moral: como líder, la moral del grupo aumentará mientras ud provea a sus empleados de oportunidades de demostrar sus habilidades. Por otra parte, su tendencia a asumir mas compromisos de los que le es posible administrar, puede sobrecargar de tareas a su equipo y frustrarlo.

Autodesarrollo: ud debe entender las necesidades de desarrollo propias y ajenas. Aunque otros lo perciban como divertido, ud necesita aumentar sus destrezas gerenciales a largo plazo, lo cual implica escuchar, compartir el éxito y dejar que los demás tomen el mando. Debe aprender a asumir sólo aquello de lo que verdaderamente puede hacerse responsable.



Imaginativo

Se refiere a una persona que piensa y actúa de manera interesante y hasta excéntrica.

Implicaciones de Comportamiento



Su calificación en la ZONA ALTO RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Es jocosos e innovador
- Puede ser difícil de entender
- Tiene ideas originales e inusuales
- Toma decisiones sorprendidas
- Se distrae fácilmente y con frecuencia

Implicaciones del liderazgo

Ud es una persona entretenida con algunos puntos fuertes de liderazgo. Incluyendo la habilidad de cambiar de dirección rápidamente, trabajar sin guía explícita, y anticipar tendencias futuras- a pesar de que la gente disfruta trabajando con ud, se distrae fácilmente y se comunica con un estilo impredecible, particular y confuso. Sin embargo ud será un instructor creativo, sus consejos en ocasiones son poco prácticos, traídos por los pelos o inconsistentes con la cultura organizacional. Su jefe apreciara su creatividad y espontaneidad, que pueden ser sus puntos fuertes para que el pensamiento visionario y estratégico sea útil. Por otra parte su estilo de comunicación propio jocosos y lo inusual de sus ideas pueden restarle credibilidad.

Competencias Asociadas

Ofrece una dirección clara: cuando ud esta apurado o bajo presión tiende a comunicar usando palabras o frases que tienen sentido para ud pero que confunden a los demás.

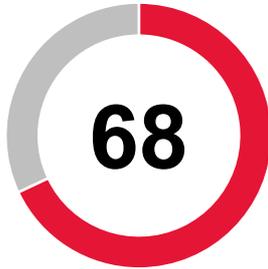
Creatividad: ud es capaz de percibir cosas de forma original y nuevas. Sin embargo, cuando ud está entusiasmado sus ideas tienden a ser poco prácticas y fuera de contexto.

Se mantiene enfocado: Cuando está bajo presión, puede no concentrarse en los problemas que tiene.



Perfeccionista

Se refiere a una persona concienzuda, perfeccionista y difícil de complacer.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE BAJO RIESGO corresponde a este nivel. Los líderes con puntuaciones similares:

- Es flexible con normas y procedimientos.
 - Establece prioridades de trabajo y actividades apropiadamente.
 - Delega tareas a otros.
 - Se siente cómodo trabajando sin instrucciones explícitas.
-

Implicaciones del liderazgo

Es tolerante con las normas y los estándares, sabe cómo delegar y asignar prioridades y brinda a su equipo la oportunidad de aprender. Su jefe debe apreciar su habilidad de mejorar y no perseguir a su equipo de trabajo. Considerará el planeamiento estratégico con una visión de medio-largo plazo. Usted carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en esta área.

Competencias Asociadas

Responde a la ambigüedad: Es capaz de permanecer flexible y mantener opciones abiertas, aun cuando esté siendo presionado para obtener resultados.

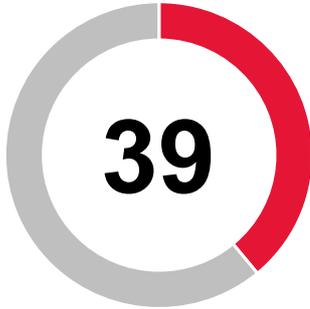
Adaptabilidad: Parece cambiar de dirección y métodos, sobre todo cuando enfrenta problemas desafiantes.

Delega: Está dispuesto a delegar autoridad para solucionar problemas al nivel apropiado, aunque exista mucha presión.



Complaciente

Se refiere a una persona servicial y renuente a actuar independientemente.



Implicaciones de Comportamiento

Su calificación en la ZONA DE SIN RIESGO corresponde a este nivel. Como líder, este individuo:

- Es independiente y autosuficiente.
- Actuará sin previa aprobación.
- Esta dispuesto a asumir los desafíos de sus jefes.
- Confía en sus subordinados.
- Defiende a sus subordinados.

Implicaciones del liderazgo

Su puntaje sugiere que es una persona independiente y autosuficiente que tiende a tomar sus propias decisiones y que está dispuesto a desafiar las premisas de negocios de los demás. Trabjará mejor con jefes que aprecien su independencia, autonomía y franqueza. Aunque estaría dispuesto a defender a sus empleados, no siempre lo percibirán como un buen miembro de su equipo. Cuando planifica la estrategia de negocios estará a disposición de asumir posiciones impopulares. Ud. Carece de temas que requieran el desarrollo de liderazgo en este área.

Competencias Asociadas

Confronta el conflicto: No le teme al conflicto y está dispuesto a confrontar a los que desempeñan pobremente su trabajo dándoles la respectiva retroalimentación.

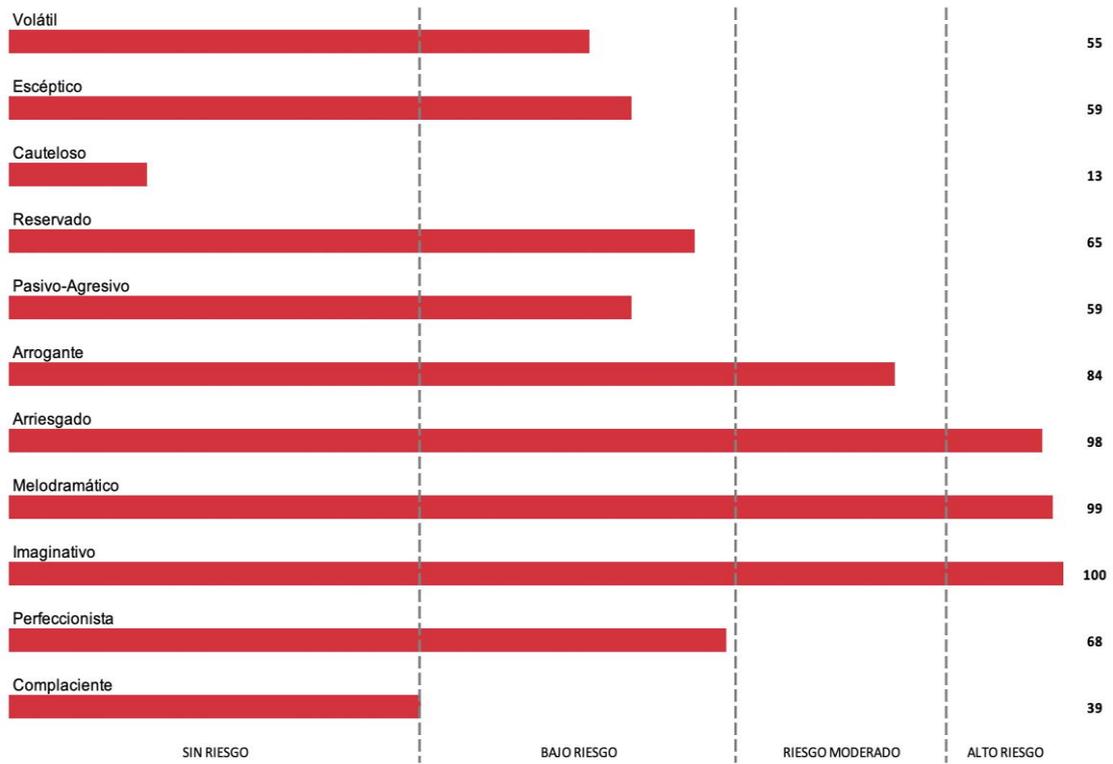
Actúa independientemente: Se siente cómodo expresando su opinión sobre problemas y desafiando las creencias de los demás cuando lo considera apropiado.

Apoya a su personal: Está en disposición de desafiar a su jefe en defensa de sus empleados, lo cual es importante porque la lealtad tiene sentido en ambas direcciones.



Escalas

%



Escalas menores

