

Decision Dynamics

Perfil de Potencial de Liderazgo

08 abril 2014

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1

© 1983-2014 Decision Dynamics.
Todos los derechos reservados.
www.decisiondynamics-sa.com

Decision Dynamics es líder en metodología y herramientas para el desarrollo estratégico de recursos humanos que facilita y mejora la interacción entre las personas y las organizaciones. Nuestra aproximación científico-estadística se basa en más de 40 años de investigación continua y aplicación en diversas empresas. Nuestros clientes ya han implementado nuestras soluciones para obtener perfiles profesionales y desarrollar a cerca de un millón de empleados en todo el mundo.



Perfil de Potencial de Liderazgo

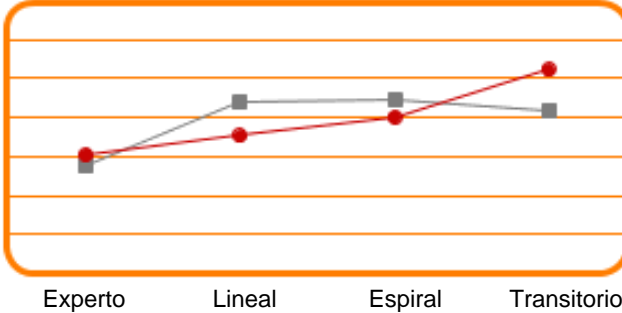
Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Adecuación total 55% - Marginal

Línea roja/azul - Persona
Línea gris - Benchmark

Adecuación motivaciones de carrera 76%



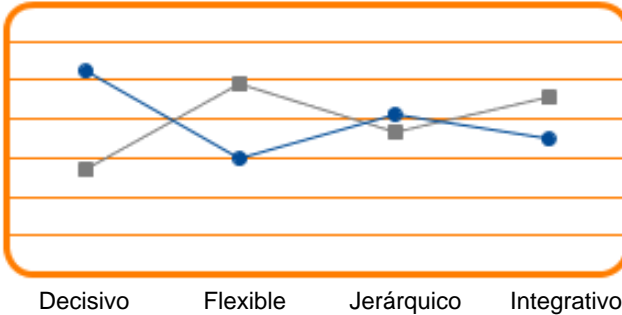
Motivaciones de carrera

Transitorio/Espiral - motivado principalmente por novedad y la independencia.

Desafío clave

Motivaciones Transitorio muy altas - podría estar demasiado motivado en cambiar operaciones responder a nuevas situaciones y/o necesidades del cliente.

Adecuación estilos de rol 39%



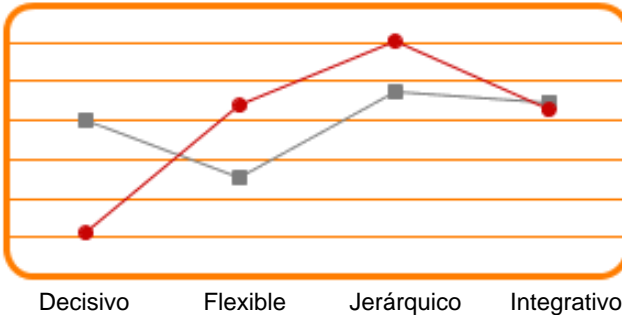
Estilo de rol – interacción y liderazgo

Decisivo/Jerárquico - normalmente utilizará un estilo enfocado en la tarea, rápido y pragmático.

Desafío clave

Uso demasiado alto del Decisivo - podría parecer demasiado directo y autoritario.

Adecuación estilos operativos 59%



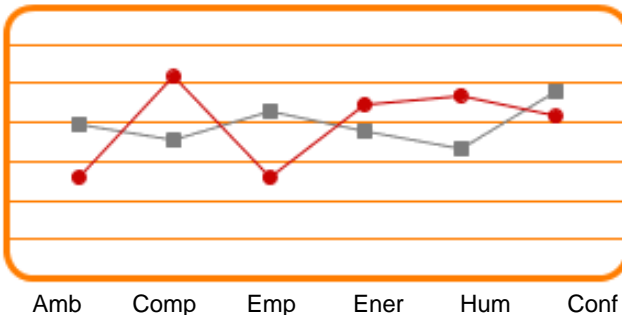
Estilo operativo – estilo de pensamiento

Jerárquico/Flexible - normalmente utilizará un estilo complejo, analítico y enfocado.

Desafío clave

Uso demasiado bajo del Decisivo - podría parecer que no actúa con suficiente rapidez y no termina lo propuesto.

Adecuación conductas emocionales 44%



Conductas emocionales

Compostura/Humildad - Probablemente mostrará más Compostura y Humildad - menos Tolerancia ambigüedad y Empatía.

Desafío clave

Empatía demasiado baja - podría resultar en conflictos y aislamiento de los demás, creando dificultades interpersonales.

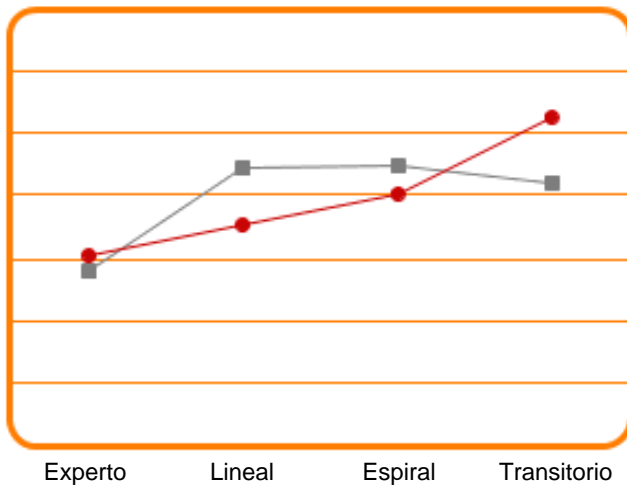


Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Adecuación a las motivaciones de carrera 76% - Buena



Susan Sample
Transitorio / Espiral

CEO/C-Level Executives Level 1
Espiral / Lineal



Experto muy bajo

Podría no motivarlo mejorar la calidad y precisión de las operaciones.

Riesgo:

- no ser suficientemente perseverante
- hacer demasiados cambios en los procesos
- carece de experiencia y conocimientos

Experto muy alto

Podría estar demasiado motivado por la calidad y precisión de las operaciones.

Riesgo:

- muy lento para adaptarse
- muestra demasiada aversión al riesgo
- muy orientado al detalle



Lineal muy bajo

Podría no motivarlo el crecimiento de la operación y maximizar la eficiencia.

Riesgo:

- no lograr los objetivos establecidos
- no aclarar expectativas
- no ser suficientemente proactivo

Lineal muy alto

Podría estar demasiado motivado con el crecimiento y eficiencia de la operación.

Riesgo:

- presiona demasiado a los demás
- enfoque limitado a resultados
- distanciarse de los demás



Espiral muy bajo

Podría no motivarlo diversificar las operaciones o trabajar cruzando fronteras.

Riesgo:

- muy lento para aprender
- inconsciente del impacto sobre los demás
- no ser suficientemente cercano

Espiral muy alto

Podría estar demasiado motivado en diversificar las operaciones o trabajar cruzando fronteras.

Riesgo:

- absorbido y encaprichado con nuevas ideas
- demasiado atento
- demorar procesos por ser tan participativo



Transitorio muy bajo

Podría no motivarlo cambiar operaciones para responder a nuevas situaciones y/o necesidades del cliente.

Riesgo:

- aprendizaje lento o estar a la defensiva
- no estar dispuesto a tomar riesgos
- tener una red de contactos muy pequeña

Transitorio muy alto

Podría estar demasiado motivado en cambiar operaciones para responder a nuevas situaciones y/o necesidades del cliente.

Riesgo:

- demasiado dispuesto a hacer excepciones
- confundir a otros al experimentar
- tener una visión de demasiado corto plazo

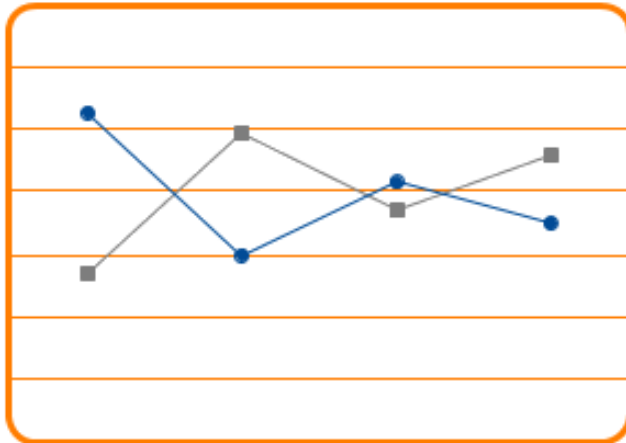


Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Adecuación a los estilos de rol 39% - Marginal



Susan Sample

Decisivo / Jerárquico

CEO/C-Level Executives Level 1

Flexible / Integrativo



Decisivo demasiado bajo

Podría parecer poco claro o que toma decisiones sin estar seguro.

Riesgo:

- no estar dispuesto a dirigir a otros
- poco claro en expresar sus expectativas
- falta de enfoque en los objetivos clave

Decisivo demasiado alto

Podría parecer demasiado directo y autoritario.

Riesgo:

- no escucha a los demás
- propone ideas y opiniones antes de tiempo
- no pregunta la opinión de los demás



Flexible demasiado bajo

Podría parecer poco receptivo, intransigente y demasiado formal.

Riesgo:

- no toma en cuenta opiniones de otros
- no es preocupado o agradecido
- no utiliza el humor para alivianar situaciones

Flexible demasiado alto

Podría parecer demasiado atento y complaciente.

Riesgo:

- usa sentido del humor que distrae
- demasiado dispuesto a incorporar opiniones de los demás
- poca capacidad de atención



Jerárquico demasiado bajo

Podría parecer sin experiencia y conocimientos, o sin una postura definida.

Riesgo:

- no presenta argumentos convincentes
- se deja influenciar por la presión del grupo
- no defiende una postura o argumento

Jerárquico demasiado alto

Podría parecer controlador, dominante y dogmático.

Riesgo:

- no delega
- demasiado controlador al gestionar
- dominante en las reuniones y discusiones



Integrativo demasiado bajo

Podría parecer poco receptivo y excluyente en la toma de decisiones.

Riesgo:

- no escucha activamente y demasiado impaciente
- evita el conflicto y el debate
- presta poca atención a los procesos del grupo

Integrativo demasiado alto

Podría parecer demasiado incluyente en la toma de decisiones.

Riesgo:

- comunicador ambiguo
- insensible al tiempo de los demás
- no es claro en sus propias expectativas

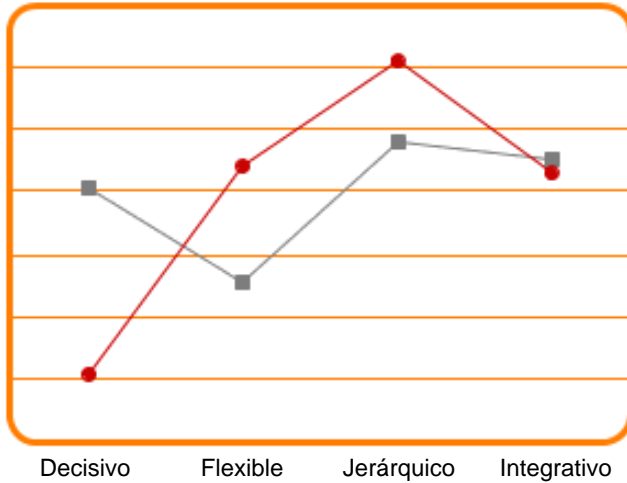


Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Adecuación a los estilos operativos 59% - Marginal



Susan Sample
Jerárquico / Flexible

CEO/C-Level Executives Level 1
Jerárquico / Integrativo



Decisivo demasiado bajo

Podría parecer que no actúa con suficiente rapidez y no termina lo propuesto.

Riesgo:

- demasiado indeciso para actuar
- no persevera lo suficiente por los objetivos
- indiferente ante la presión de tiempo

Decisivo demasiado alto

Podría parecer demasiado perseverante o que toma decisiones prematuras.

Riesgo:

- se distrae en discusiones largas
- evita datos complejos
- visión de corto plazo



Flexible demasiado bajo

Podría parecer que no se adapta lo suficientemente rápido al cambio.

Riesgo:

- se confunde en circunstancias cambiantes
- pasar por alto necesidades inmediatas
- apunta a objetivos demasiado ambiciosos

Flexible demasiado alto

Podría parecer que cambia de dirección sin suficiente análisis o enfoque.

Riesgo:

- perspectivas al muy corto plazo
- análisis inconsistente con objetivos clave
- pierde el foco y atención



Jerárquico demasiado bajo

Podría parecer que toma decisiones sin considerar los objetivos a largo plazo.

Riesgo:

- parece usar datos demasiado simples
- no considera aspectos de largo plazo
- no hace seguimiento de objetivos clave

Jerárquico demasiado alto

Podría parecer que pierde oportunidades por no adaptarse suficientemente rápido.

Riesgo:

- perspectiva demasiado estrecha o limitada
- resistente a otras opiniones
- pierde tiempo en la coherencia y lógica



Integrativo demasiado bajo

Podría parecer que toma decisiones sin prestar atención al panorama completo.

Riesgo:

- enfoque limitado o estrecho
- no le da suficiente importancia a la complejidad
- reacio a reconsiderar sus decisiones

Integrativo demasiado alto

Podría optar por planes y estrategias complicadas sin cumplir plazos.

Riesgo:

- no está atento a las necesidades inmediatas
- no hace seguimiento a las decisiones
- demasiado preocupado de la planificación estratégica

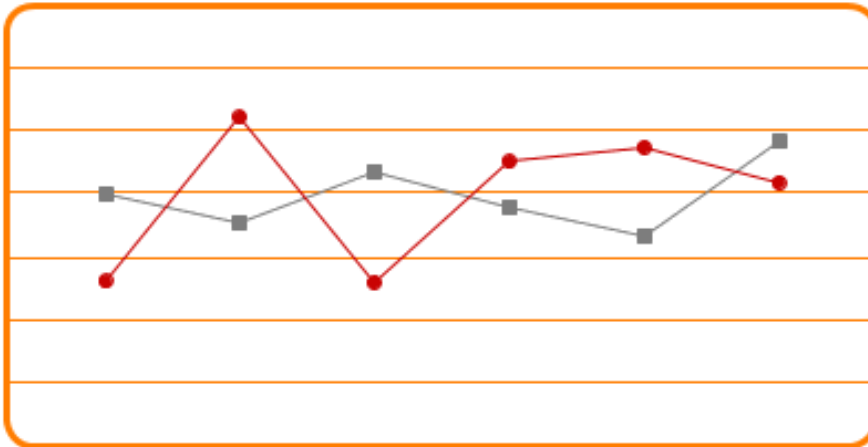


Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Adecuación a las conductas emocionales 44% - Marginal



Tolerancia ambigüedad Compostura Empatía Energía Humildad Confianza

Tolerancia a la ambigüedad demasiado baja

Podría intentar imponer mucha estructura y procedimientos demasiado rígidos.

Riesgo:

- no responde adecuadamente a situaciones únicas
- estresa a los demás al ponerse nervioso

Compostura demasiado baja

Podría estresar a los demás, perdiendo su confianza.

Riesgo:

- exagera la respuesta emocional ante problemas
- pierda la capacidad de pensar con claridad

Empatía demasiado baja

Podría resultar en conflictos y aislamiento de los demás, creando dificultades interpersonales.

Riesgo:

- malinterpreta a las personas y sus capacidades
- no anticipa la reacción de las personas a decisiones

Energía demasiado baja

Podría simplificar demasiado las decisiones y tareas, ignorando temas importantes.

Riesgo:

- agobiado por problemas desafiantes
- estancarse en un ciclo de desmotivación

Humildad demasiado baja

Podría optar por sus propios métodos y enfoques sin adaptarse lo suficiente.

Riesgo:

- obstinado, haciendo que otros se alejen o resistan
- que otros sobreestimen su sabiduría y elecciones

Confianza demasiado baja

Podría no lidiar con problemas, conflictos, o no proteger la ética o principios importantes.

Riesgo:

- se muestra tímido y temeroso ante conflictos
- pierde su influencia y el respeto de los demás

Tolerancia a la ambigüedad demasiado alta

Podría pasar por alto procedimientos establecidos y no ejecutar las políticas de manera uniforme.

Riesgo:

- provoca desorden o controversia
- no considera políticas y procedimientos

Compostura demasiado alta

Podría no expresar la importancia o prioridades de una forma suficientemente clara.

Riesgo:

- hacer que otros se sientan incómodos e intranquilos
- parece indiferente ante la presión

Empatía demasiado alta

Podría hacer demasiadas excepciones en las políticas y procedimientos.

Riesgo:

- cede fácilmente ante los deseos de los demás
- evita tomar decisiones difíciles de personas

Energía demasiado alta

Podría distraerse en tareas claves, perder eficiencia o complicar actividades.

Riesgo:

- sentirse poco útil o poco desafiado
- agobiar a otros con demasiada intensidad

Humildad demasiado alta

Podría acomodarse demasiado fácil a los demás y no ser tomado en serio.

Riesgo:

- visto como poco comprometido o sin convicción
- no influir en conductas y opiniones de otros

Confianza demasiado alta

Podría intimidar a los demás y por ende, ser aislado de información importante.

Riesgo:

- parecer arrogante y dominante
- sobreestimar sus propias capacidades



Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Potencial de Liderazgo

El perfil muestra el potencial general de un líder basado en la adecuación entre las motivaciones, estilos de rol, estilos operativos y conductas emocionales de una persona y un benchmark seleccionado. Mientras más alta sea la adecuación, mejor es el potencial de éxito en el rol específico, definido por el perfil del benchmark. Como este es un perfil comparativo, los perfiles de la persona han sido ajustados contra el del benchmark para reflejar la adecuación total. Por lo tanto, aunque la forma sigue siendo la misma, la intensidad del perfil podría parecer diferente al perfil con barras.

Una buena adecuación significa que el perfil de la persona es cercano al del benchmark seleccionado. Si la persona evaluada está por debajo del perfil de benchmark, la persona estaría haciendo un uso insuficiente de algunos comportamientos críticos. De la misma forma, si su perfil está por sobre el benchmark, significa que la persona hace un uso excesivo de ellos. En consecuencia, es de igual importancia poner atención cuando un líder está por sobre el perfil del benchmark, que cuando está por debajo de él. Una desviación en cualquier dirección puede interferir con el rendimiento, así como con el compromiso personal y satisfacción en una posición.

El potencial de un líder está descrito como un porcentaje de adecuación sobre un benchmark seleccionado que utiliza la siguiente escala:

Excelente potencial	90 - 100%
Muy buen potencial	80 - 89%
Buen potencial	70 - 79%
Moderadamente buen potencial	60 - 69%
Potencial marginal	< 59%

El Perfil de Potencial de Liderazgo se construye en base a más de 40 años de investigación en liderazgo exitoso, potencial, compromiso y motivación. A continuación se describen brevemente las áreas principales del perfil. Para más información por favor consulte Decision Dynamics Competence Library y revise las recomendaciones de desarrollo. Adicionalmente, recomendamos el libro "The Dynamic Decision Maker" para aprender más sobre los Estilos de Decisión y cómo afectan los distintos aspectos de nuestro trabajo y vida personal. También da una visión de cómo potenciar nuestras fortalezas y superar los desafíos, basándonos en un perfil específico que interactúa en distintas situaciones.



Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Motivaciones de carrera

Las motivaciones reflejan las expectativas y motivaciones en la carrera y vida laboral de un líder y, a veces, también hacen referencia a sus valores individuales. Las motivaciones nos muestran una de las cosas más significativas relacionadas con el liderazgo, es decir, si el ser líder es un aspecto importante y estimulante para la persona o no. También nos indican la dirección más probable en la que el líder dirigirá sus esfuerzos de desarrollo personal y del negocio; tomando en cuenta su orientación a la estabilidad o el cambio. Esto influye directamente en el compromiso y motivación de los demás.

Experto: sus motivaciones son la experiencia en un área profesional, la competencia técnica y la estabilidad. Estimulado y comprometido con culturas y estrategias orientadas a la calidad y especialización, con roles que demanden competencias como:

Establecer rutinas, Especialización profunda, Perseverar, Refinar la calidad, Actuar en el largo plazo, Aumentar el profesionalismo y Reflexionar.

Lineal: sus motivaciones son el poder o la influencia, y el lograr objetivos y resultados. Estimulado y comprometido con culturas y estrategias competitivas orientadas al crecimiento, con roles que demanden competencias como:

Fortalecer la posición competitiva, Fortalecer el liderazgo, Mejorar la rentabilidad, Aumentar el crecimiento, Mejorar la eficiencia, Dirigir esfuerzos hacia objetivos y Tomar decisiones.

Espiral: sus motivaciones son el desarrollo personal, la creatividad y formar a otras personas. Estimulado y comprometido con el aprendizaje, diversidad de culturas y estrategias, con roles que demanden competencias como:

Desarrollar nuevas competencias, Desarrollar a otros, Autodesarrollo, Desarrollar el trabajo en equipo, Renovación, Cruzar fronteras, y Ser abierto de pensamiento.

Transitorio: sus motivaciones son la novedad, independencia, y relaciones interpersonales. Estimulado y comprometido con culturas y estrategias emprendedoras y orientadas a las oportunidades, con roles que demanden competencias como:

Probar cosas nuevas, Networking, Ser móvil, Autogestión, Aprendizaje rápido, Acelerar, Enfocarse en la creación de valor para el cliente.

Estilos de rol

Los estilos de rol, normalmente llamados estilos de liderazgo, reflejan como una persona interactúa y se comporta con los demás desde su posición de líder.

Decisivo: es un estilo enfocado en la tarea. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Comunicar las expectativas, Delegar responsabilidad y Ser directo.

Flexible: es un estilo social. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Entablar relaciones, Ser receptivo con otros y Negociar constructivamente.

Jerárquico: es un estilo intelectual. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Tomar posturas independientes, Exigir calidad superior y Entregar feedback detallado.

Integrativo: es un estilo participativo. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Generar consenso, Resolver conflictos y Fomentar el trabajo en equipo.



Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Estilos operativos

Los estilos operativos, también conocidos como estilos de pensamiento, reflejan cómo las personas realmente piensan y toman decisiones. Por ejemplo si lo hacen pensando en el largo plazo y de forma estratégica o a corto plazo y orientados a la acción.

Decisivo: es un estilo orientado a la acción. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Monitorear el progreso, Cumplir los compromisos y Enfocarse en los resultados.

Flexible: es un estilo adaptable. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Adaptarse rápidamente, Encontrar soluciones y Experimentar.

Jerárquico: es un estilo de pensamiento complejo. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Formular planes detallados, Enfocarse en la visión estratégica y Analizar problemas complejos.

Integrativo: es un estilo creativo. Personas con este estilo alto muestran competencias como: Manejo de la complejidad, Pensar de manera creativa y Resolver desafíos operacionales.

Conductas emocionales

Las conductas emocionales están compuestas por sentimientos e impulsos que proporcionan energía y dirección a las acciones de los líderes. Todos tenemos distintas habilidades para reconocer y manejar emociones, para automotivarnos y relacionarnos con los demás. Esto influye, entre otras cosas, en las habilidades del líder para relacionarse con otros.

Tolerancia a la ambigüedad: se refiere a la capacidad de enfrentar lo incierto, la variedad, la diversidad, los cambios repentinos, la falta de estructura o rutina, y tal como el nombre lo indica, la ambigüedad. Su fortaleza típica: Lidar con la incertidumbre.

Compostura: se refiere a la habilidad de permanecer calmado y tranquilo en momentos de frustración o dificultad. Su fortaleza típica: Manejar las emociones.

Empatía: se refiere a la habilidad de entenderse a sí mismo y a los demás, incluyendo las fortalezas y áreas de desarrollo; y ser capaz de interpretar los comportamientos y motivaciones de otros de forma objetiva y precisa. Su fortaleza típica: Reconocer las emociones de los otros.

Energía: se refiere a la habilidad para gestionar tareas complejas y demandantes por un periodo largo de tiempo sin demostrar cansancio mental o bajas en motivación. Su fortaleza típica: Mantener la motivación y el compromiso.

Humildad: se refiere a la disposición para adaptarse a distintas circunstancias y para modificar comportamientos, sin dejar que prime el ego en la realización de las tareas. Su fortaleza típica: Respetar las opiniones de los otros.

Confianza: se refiere a la seguridad en sí mismo indicado por la disposición para enfrentarse a tareas desafiantes; especialmente aquellas que requieren manejar conflictos y controversia. Su fortaleza típica: Actuar con confianza.



Perfil de Potencial de Liderazgo

Susan Sample
CEO/C-Level Executives Level 1
08 abril 2014



Más de 40 años de investigación y un millón de usuarios satisfechos

Decision Dynamics es líder en metodologías y herramientas para el desarrollo estratégico de recursos humanos que facilita y mejora la interacción entre las personas y las organizaciones. Nuestra aproximación científico-estadística se basa en más de 40 años de investigación continua y aplicación en diversas industrias. Nuestros clientes ya han implementado nuestras soluciones para obtener perfiles profesionales y desarrollar a más de un millón de empleados en todo el mundo.

Decision Dynamics fue fundada por dos psicólogos organizacionales de las universidades de Princeton y Yale. Poco después comenzaron a prestar sus servicios a organizaciones y empresas reconocidas internacionalmente por sus desafiantes proyectos tales como la NASA, The Aerospace Corporation y Rockwell.

Nuestros esfuerzos de investigación e innovación continúan desarrollándose a través de Decision Dynamics Research, cuyo objetivo es mantenerse como líderes en metodología aplicando tecnología de punta para proporcionar soluciones prácticas, cuantificables y de rápido impacto. Nuestros clientes cuentan con acceso inmediato y directo a las últimas aplicaciones y herramientas desarrolladas para las demandas de las compañías de hoy.

Decision Dynamics apoya las iniciativas que apuntan a fortalecer el compromiso y mejorar el rendimiento en la organización. Junto a nuestra red global de socios y colaboradores, proveemos herramientas para obtener perfiles profesionales, instancias de formación y capacitación, y servicios de consultoría.

Las herramientas y soluciones de Decision Dynamics pueden apoyarlo a:

- > Fortalecer el compromiso y satisfacción de los empleados
- > Dirigir y apoyar el proceso de selección y reclutamiento
- > Identificar y desarrollar el liderazgo
- > Apoyar el desarrollo de carrera y coaching
- > Formar y desarrollar equipos de trabajo

