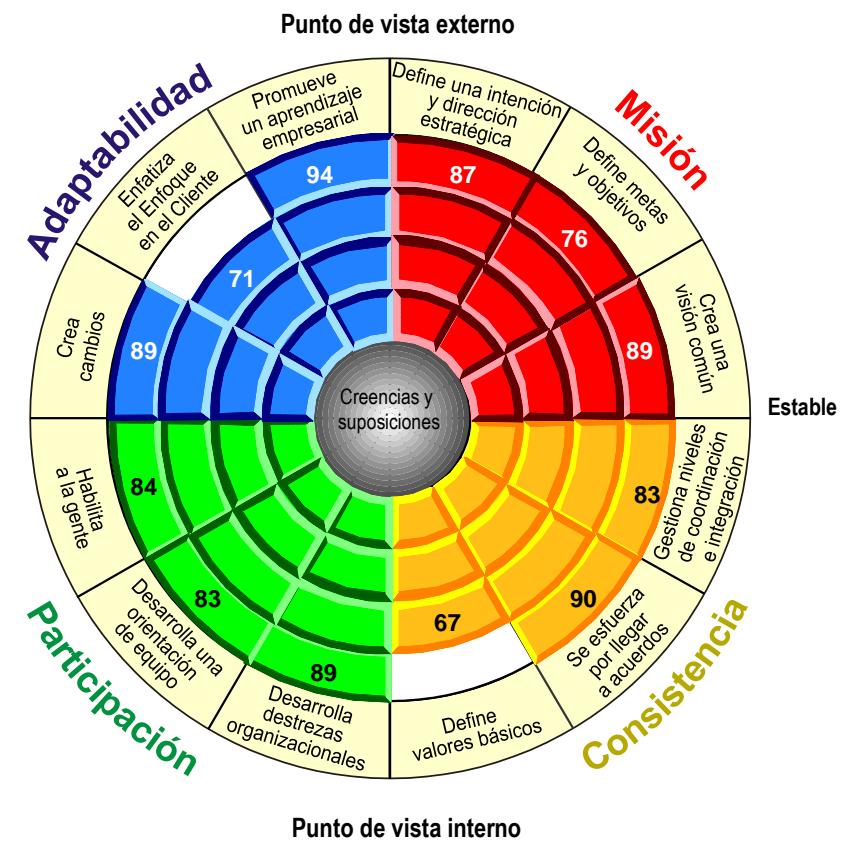
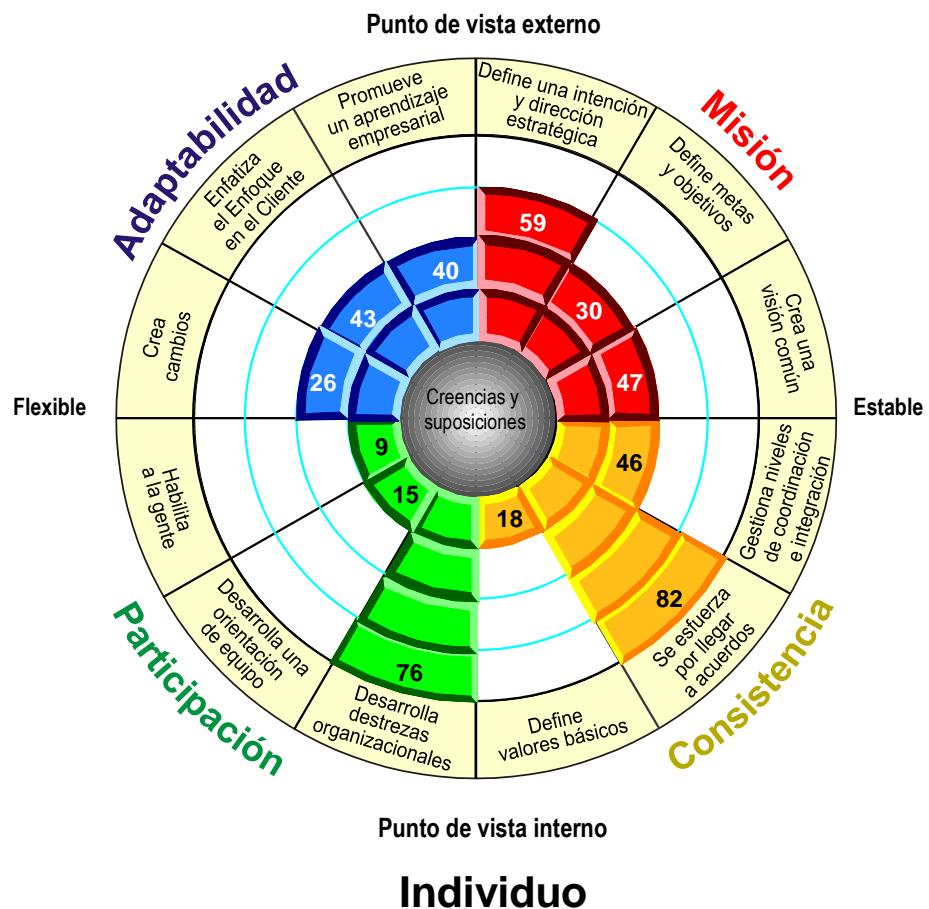


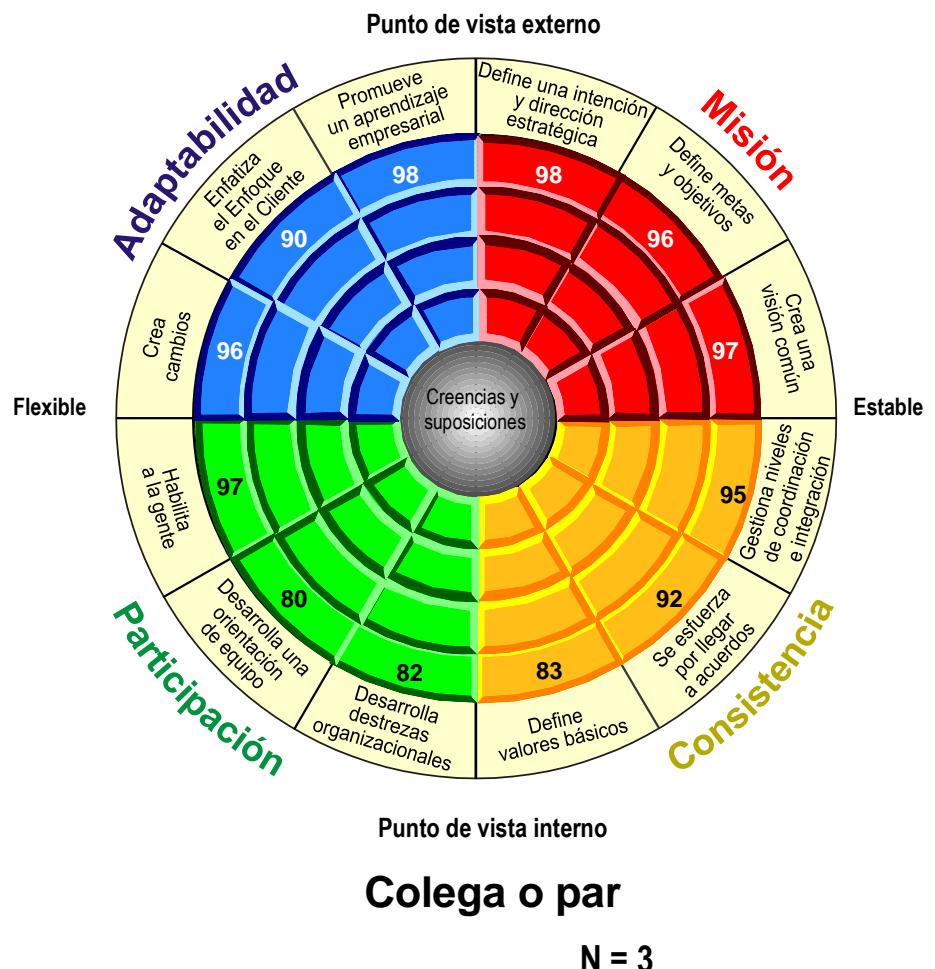
# Sample Líder



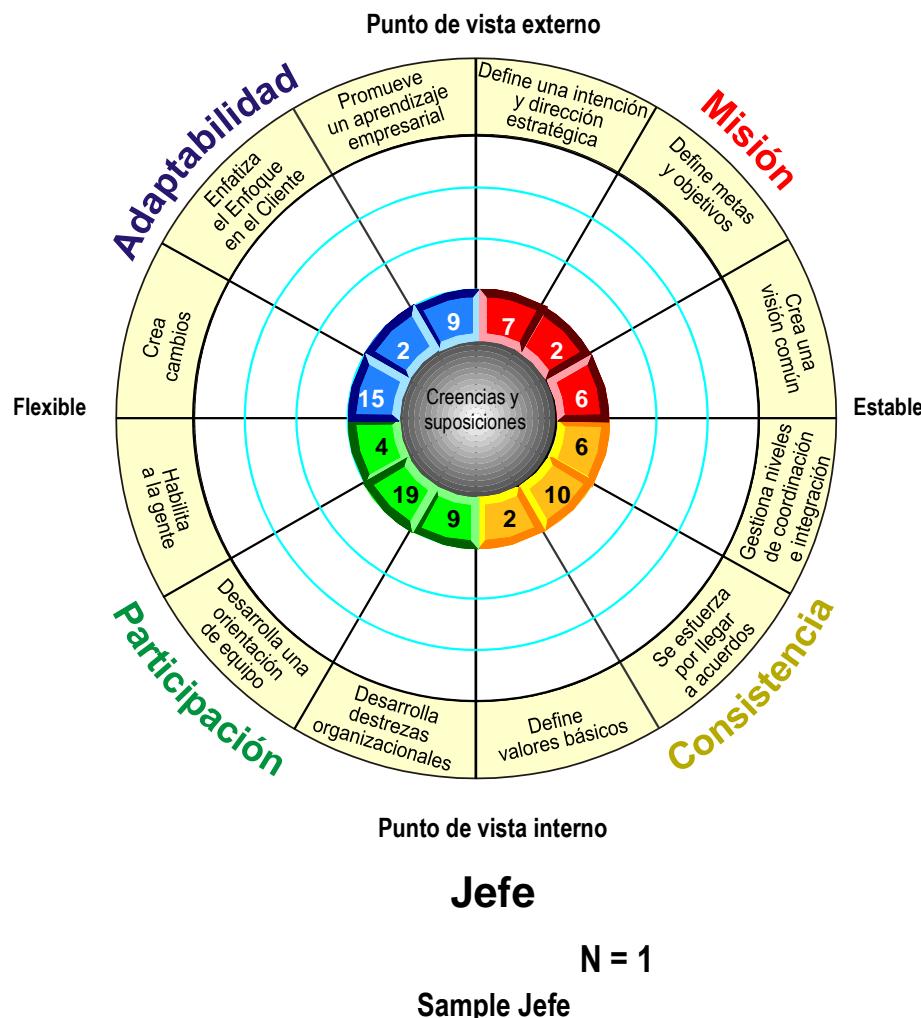
## Otros combinados

- 3 Colegas
- 3 Subordinados directos
- 1 Jefe

# Sample Líder



# Sample Líder



# Informe de capacidades y brechas

## Sample Líder

### Percepciones equivalentes

#### Fortalezas\*

- █ Desarrolla destrezas organizacionales
- █ Se esfuerza por llegar a acuerdos

|  | Percentil |           |       |
|--|-----------|-----------|-------|
|  | Brecha    | Individuo | Otros |

-13    76    89

-8    82    90

### Percepciones desiguales

#### Capacidades subestimadas\*\*\*

- █ Habilita a la gente
- █ Desarrolla una orientación de equipo
- █ Crea cambios
- █ Promueve un aprendizaje empresarial
- █ Define valores básicos
- █ Define metas y objetivos
- █ Crea una visión común
- █ Gestiona niveles de coordinación e integración
- █ Define una intención y dirección estratégica
- █ Enfatiza el Enfoque en el Cliente

|  | Percentil |           |       |
|--|-----------|-----------|-------|
|  | Brecha    | Individuo | Otros |

-75    9    84

-68    15    83

-63    26    89

-54    40    94

-49    18    67

-46    30    76

-42    47    89

-37    46    83

-28    59    87

-28    43    71

#### Desafíos\*\*

|  | Percentil |           |       |
|--|-----------|-----------|-------|
|  | Brecha    | Individuo | Otros |

#### Capacidades sobreestimadas\*\*\*\*

|  | Percentil |           |       |
|--|-----------|-----------|-------|
|  | Brecha    | Individuo | Otros |

**BRECHA:** La diferencia entre su calificación porcentual de Individuo y la calificación porcentual de otros combinados

\*Fortalezas / Percepciones equivalentes: Cuando la brecha entre la calificación de "Otros" en la 3<sup>a</sup> ó 4<sup>a</sup> cuartilla y la calificación de "Individuo" recae entre +/- 25 puntos.

\*\*Desafíos / Percepciones equivalentes: Cuando la calificación de "Otros" en la 1<sup>a</sup> ó 2<sup>a</sup> cuartilla y la calificación de "Individuo" recaen entre +/- 25 puntos.



\*\*\*Capacidades subestimadas / Percepciones desiguales: Cuando su calificación de "Individuo" es más de 25 puntos por debajo de la calificación de "Otros".

\*\*\*\*Capacidades sobreestimadas / Percepciones desiguales: Cuando su calificación de "Individuo" es más de 25 puntos por encima de la calificación de "Otros".

| Participación   |  |                  |                            |                     |                               |             |
|---|--|------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------|
| Sample Líder  |  | Individuo<br>[1] | Otros<br>combinados<br>[7] | Colega o par<br>[3] | Subordinado<br>directo<br>[3] | Jefe<br>[1] |
| <b>Empodera a Otras Personas</b>  |  |                  |                            |                     |                               |             |
| Se encarga de que las decisiones se tomen al nivel más bajo posible.  |  | 12               | 81                         | 98                  | 90                            | 2           |
| Comparte la información para que cada persona reciba la información que necesita.                                     |  | 8                | 97                         | 93                  | 91                            | 89          |
| Crea un ambiente en el que todas las personas sienten que su esfuerzo puede marcar una diferencia.                    |  |                  | 95                         | 93                  | 86                            | 89          |
| Involucra a todos en la definición de los planes y las decisiones que les incumben.                                   |  | 57               | 65                         | 96                  | 94                            | 1           |
| Se asegura de que se cuente con los recursos necesarios para realizar el trabajo.                                     |  | 88               | 96                         | 96                  | 92                            | 54          |
| Demuestra confianza en la capacidad de las personas para realizar su trabajo.   |  | 10               | 24                         | 87                  | 44                            | 1           |
| Motiva a otros para que asuman sus responsabilidades.   |  | 6                | 71                         | 71                  | 54                            | 50          |
| Delega su autoridad para que otros puedan realizar su trabajo en una forma más efectiva.                              |  | 4                | 48                         | 84                  | 92                            | 1           |
| <b>Desarrolla una orientación de equipo</b>   |  |                  |                            |                     |                               |             |
| Establece equipos efectivos que realizan el trabajo.  |  | 4                | 90                         | 81                  | 97                            | 20          |
| Motiva a otros a trabajar en equipo efectivamente.  |  | 11               | 88                         | 94                  | 71                            | 52          |
| Sabe cómo resolver los problemas en equipo.   |  |                  | 46                         | 95                  | 61                            | 1           |
| Sabe cuándo resolver los problemas en equipo.   |  | 56               | 89                         | 84                  | 94                            | 22          |
| Fomenta el trabajo en equipo dentro de la unidad de trabajo.  |  | 3                | 82                         | 63                  | 92                            | 51          |
| Sabe cómo diseñar el trabajo para que se pueda hacer en equipo.   |  | 94               | 81                         | 60                  | 96                            | 25          |
| Le da valor a lo que aportan las personas con quienes trabaja.  |  | 4                | 72                         | 43                  | 81                            | 84          |
| Reconoce y celebra los logros del equipo.   |  | 47               | 59                         | 52                  | 61                            | 45          |
| <b>Desarrolla destrezas organizacionales</b>  |  |                  |                            |                     |                               |             |
| Convierte las capacidades de los empleados en una fuente importante de ventaja competitiva.                           |  | 93               | 97                         | 82                  | 97                            | 95          |
| Sabe cómo aprovechar la diversidad de la fuerza de trabajo.   |  | 24               | 72                         | 90                  | 98                            | 1           |
| Ayuda a otros a desarrollar sus destrezas.  |  | 57               | 87                         | 79                  | 98                            | 9           |
| Es sensible y diligente cuando trata de problemas de diversidad con otros.  |  | 87               | 84                         | 51                  | 92                            | 91          |
| Ayuda a sus subordinados directos a crear planes de desarrollo realistas y a crear oportunidades para implementarlos. |  | 28               | 90                         | 80                  | 96                            | 28          |
| Recompensa y honra a las personas para motivar un buen rendimiento.   |  | 28               | 62                         | 74                  | 74                            | 7           |
| Desarrolla a sus subalternos para que estén listos para ser ascendidos.   |  | 90               | 87                         | 71                  | 96                            | 35          |
| Desarrolla las destrezas de los empleados para que la organización siempre cuente con un talento de reserva.          |  | 92               | 61                         | 68                  | 96                            | 1           |

Los resultados numéricos representan percentiles

Cuartil  
SB08

1a 2a 3a 4a

+"s y -s indican las 10 calificaciones percentiles más altas y las 10 más bajas

18-May-12

\* Otros combinados = Combinación de todas las categorías con la excepción de "Individuo"



## Consistencia

### Sample Líder

Individuo  
[1]

Otros combinados  
[7]

Colega o par  
[3]

Subordinado directo  
[3]

Jefe  
[1]

### Define valores básicos

Hace "lo correcto" aun cuando el hacerlo no sea tan bien recibido.

Predica con el ejemplo.

Se comporta conforme a un código de ética personal.

Ayuda a definir la cultura, los valores y las normas éticas de la organización.

Ayuda a los empleados a aplicar los valores de la organización cuando tratan con otras personas.

Cumple con sus promesas y compromisos.

Se ha ganado la confianza de los demás.

Articula claramente un conjunto de convicciones fundamentales que no se pueden quebrantar.

|                                       |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------|----|----|----|----|----|
| <span style="color: red;">-</span>    | 43 | 31 | 56 | 58 | 2  |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 40 | 81 | 96 | 70 | 10 |
| <span style="color: green;">+</span>  | 1  | 99 | 93 | 94 | 77 |
| <span style="color: red;">-</span>    | 16 | 66 | 58 | 96 | 4  |
| <span style="color: red;">-</span>    | 6  | 32 | 72 | 81 | 1  |
| <span style="color: red;">-</span>    | 40 | 28 | 47 | 67 | 1  |
| <span style="color: red;">-</span>    | 45 | 49 | 86 | 84 | 1  |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 90 | 95 | 78 | 97 | 52 |

### Se esfuerza por llegar a acuerdos

Ayuda a las personas a obtener consenso, incluso con problemas difíciles de solucionar.

Se esmera en buscar alternativas que beneficien a todos en momentos de desacuerdo.

Ayuda a las personas en su organización a llegar a acuerdos efectivos sobre problemas clave.

Acepta diversos puntos de vista cuando toma decisiones.

Promueve diálogos constructivos entre las personas que tienen ideas conflictivas.

Está dispuesto a transarse cuando sea necesario para llegar a un acuerdo.

Trata de obtener soluciones que beneficien a todos cuando hay desacuerdos.

Trata de aclarar y comprender los puntos de vista de los demás para reconciliar las diferencias.

|                                       |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------|----|----|----|----|----|
| <span style="color: red;">-</span>    | 93 | 79 | 74 | 84 | 25 |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 19 | 54 | 72 | 96 | 1  |
| <span style="color: green;">+</span>  | 22 | 97 | 90 | 83 | 95 |
| <span style="color: red;">-</span>    | 92 | 86 | 87 | 83 | 23 |
| <span style="color: red;">-</span>    | 92 | 79 | 96 | 95 | 1  |
| <span style="color: green;">+</span>  | 59 | 98 | 97 | 97 | 60 |
| <span style="color: red;">-</span>    | 52 | 80 | 67 | 95 | 18 |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 90 | 83 | 84 | 95 | 8  |

### Gestiona niveles de coordinación e integración

Se esfuerza para unificar las metas en todas las áreas funcionales.

Fomenta la coordinación entre los diferentes departamentos.

Utiliza redes informales para obtener logros.

Fomenta relaciones con personas clave en otras capacidades y niveles.

Ayuda a crear un ambiente que facilita la coordinación de proyectos a través de las unidades funcionales.

Se asegura de que nada se omita involuntariamente.

Fomenta el apoyo de las ideas a través de contactos con otros departamentos.

Establece mecanismos que facilitan la comunicación efectiva entre las diferentes funciones.

|                                       |    |    |    |    |    |
|---------------------------------------|----|----|----|----|----|
| <span style="color: red;">-</span>    | 22 | 37 | 68 | 93 | 1  |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 5  | 73 | 84 | 95 | 3  |
| <span style="color: red;">-</span>    | 18 | 35 | 77 | 78 | 1  |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 47 | 95 | 96 | 86 | 51 |
| <span style="color: green;">+</span>  | 91 | 99 | 98 | 95 | 93 |
| <span style="color: red;">-</span>    | 90 | 90 | 81 | 80 | 90 |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 58 | 59 | 85 | 44 | 22 |
| <span style="color: yellow;">+</span> | 69 | 76 | 78 | 89 | 10 |

Los resultados numéricos representan percentiles

Cuartil  
SB08

1a    2a    3a    4a

+"s y -s indican las 10 calificaciones percentiles más altas y las 10 más bajas

\* Otros combinados = Combinación de todas las categorías con la excepción de "Individuo"



## Adaptabilidad

### Sample Líder

| Individuo<br>[1] | Otros<br>combinados<br>[7] | Colega o par<br>[3] | Subordinado<br>directo<br>[3] | Jefe<br>[1] |
|------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------|
|------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------|

### Crea cambios

Busca continuamente formas nuevas y mejores para hacer las cosas.

Estimula el pensamiento creativo.

Cuestiona cómo se han hecho siempre las cosas y busca mejores formas para hacerlas.

Promueve mejoras, más allá de los límites de su propio trabajo.

Cuestiona las prácticas organizativas que no son productivas.

Anticipa los problemas antes de que ocurran.

Es un ejemplo que ocasiona cambios en otras partes de la organización.

Genera ideas y soluciones innovadoras para los problemas.

|   |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|
| - | 1  | 44 | 66 | 74 | 2  |
| - | 2  | 96 | 97 | 86 | 54 |
| - | 45 | 37 | 76 | 71 | 1  |
| - | 55 | 92 | 98 | 79 | 29 |
| - | 50 | 90 | 79 | 92 | 56 |
| + | 91 | 98 | 97 | 87 | 94 |
| + | 94 | 87 | 84 | 87 | 39 |
| + | 6  | 87 | 96 | 79 | 21 |

### Enfatiza el Enfoque en el Cliente

Alienta el contacto directo con los clientes.

Responde rápida y efectivamente a los comentarios de los clientes.

Se asegura de que los empleados tengan un entendimiento profundo de lo que desean y necesitan los clientes.

Aprovecha los comentarios y las recomendaciones de los clientes para cambiar las prácticas organizativas.

Solicita activamente comentarios de los clientes.

Continuamente intenta mejorar el servicio a los clientes.

Incorpora información que recibe de los clientes en el proceso de planificación.

Reconoce la necesidad de responder rápidamente a las inquietudes de los clientes.

|   |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|
| - | 14 | 32 | 54 | 61 | 1  |
| - | 46 | 46 | 90 | 64 | 1  |
| - | 53 | 82 | 94 | 92 | 5  |
| - | 91 | 55 | 70 | 95 | 1  |
| - | 89 | 63 | 93 | 93 | 1  |
| + | 3  | 89 | 69 | 96 | 45 |
| + | 57 | 91 | 94 | 97 | 5  |
| + | 32 | 70 | 95 | 21 | 82 |

### Promueve el Aprendizaje Organizacional

Enfrenta constructivamente los fracasos y errores.

Ve las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.

Crea un ambiente de trabajo en el cual aprender es un objetivo importante.

Acepta abiertamente las críticas sin ponerse a la defensiva.

Trabaja bien bajo condiciones de ambigüedad e incertidumbre.

Conoce las fortalezas y debilidades de la competencia.

Anima a otros a educarse sobre las mejores prácticas en la industria.

Ayuda a otros a comprender el panorama general.

|   |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|
| + | 23 | 95 | 87 | 81 | 92 |
| + | 16 | 98 | 97 | 98 | 20 |
| + | 1  | 96 | 85 | 92 | 92 |
| + | 95 | 57 | 89 | 86 | 1  |
| + | 92 | 78 | 96 | 81 | 7  |
| + | 32 | 85 | 94 | 75 | 27 |
| + | 26 | 80 | 84 | 93 | 9  |
| + | 86 | 78 | 81 | 91 | 7  |

**Los resultados numéricos representan percentiles**

Cuartil  
SB08

1a    2a    3a    4a

18-May-12

+"s y -s indican las 10 calificaciones percentiles más altas y las 10 más bajas

\* Otros combinados = Combinación de todas las categorías con la excepción de "Individuo"



## Misión

### Sample Líder

| Individuo<br>[1] | Otros<br>combinados<br>[7] | Colega o par<br>[3] | Subordinado<br>directo<br>[3] | Jefe<br>[1] |
|------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------|
|------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------|

#### Define una intención y dirección estratégica

- Proporciona a los empleados una misión clara que da propósito y dirección a su trabajo.
- Implementa estrategias mediante el desarrollo de metas, tácticas y objetivos claros.
- Se centra en estrategias a largo plazo en vez de buscar soluciones rápidas y transitorias.
- Asigna efectivamente recursos que están de acuerdo con las prioridades estratégicas.
- Ayuda a definir estrategias y tácticas que mantienen la competitividad de su organización.
- Tiene una estrategia clara para el futuro en su área de la organización.
- Cumple con las exigencias a corto plazo sin perder de vista la estrategia a largo plazo.
- Comunica un razonamiento claro y convincente sobre la estrategia empresarial.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 26 | 61 | 91 | 57 | 7  |
| 63 | 65 | 71 | 96 | 2  |
| 91 | 62 | 84 | 49 | 22 |
| 23 | 95 | 98 | 84 | 19 |
| 22 | 81 | 96 | 64 | 22 |
| 57 | 61 | 82 | 92 | 1  |
| 54 | 96 | 98 | 94 | 17 |
| 93 | 97 | 98 | 82 | 65 |

#### Define metas y objetivos

- Establece metas claras que son ambiciosas, pero realistas.
- Responsabiliza a las personas y a los equipos por el logro de las metas y los objetivos.
- Proporciona direcciones y prioridades claras para los empleados.
- Establece elevadas normas de rendimiento.
- Involucra a los empleados en el proceso de definición de metas a fin de que las metas y los objetivos se comprendan y compartan.
- Observa el progreso con respecto a las metas establecidas.
- Comunica efectivamente las metas y los objetivos de la organización.
- Alinea las metas y los objetivos con la estrategia y la visión.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 91 | 73 | 97 | 81 | 1  |
| 19 | 64 | 95 | 91 | 1  |
| 1  | 89 | 97 | 81 | 18 |
| 43 | 59 | 91 | 62 | 4  |
| 8  | 68 | 89 | 94 | 1  |
| 91 | 59 | 67 | 80 | 7  |
| 91 | 94 | 97 | 79 | 60 |
| 59 | 51 | 87 | 95 | 1  |

#### Crea una visión común

- Ayuda a crear una visión compartida sobre cómo será esta organización en el futuro.
- Comunica la visión organizativa a sus empleados.
- Utiliza la visión para crear ánimo y motivación en los empleados.
- Cumple las metas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.
- Organiza el trabajo de forma que todos capten la relación entre la visión y las actividades diarias.
- Convierte la visión en una realidad que ayuda a guiar las acciones individuales.
- Su visión del futuro inspira a otros.
- Involucra a otros en formas que garantizan su participación y compromiso.

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 90 | 71 | 96 | 68 | 3  |
| 60 | 97 | 96 | 81 | 94 |
| 34 | 96 | 97 | 96 | 35 |
| 59 | 42 | 88 | 83 | 1  |
| 14 | 82 | 85 | 91 | 10 |
| 96 | 93 | 94 | 99 | 2  |
| 1  | 81 | 92 | 77 | 13 |
| 93 | 80 | 89 | 72 | 25 |

Los resultados numéricos representan percentiles

Cuartil  
SB08

1a 2a 3a 4a

+"s y -s indican las 10 calificaciones percentiles más altas y las 10 más bajas

\* Otros combinados = Combinación de todas las categorías con la excepción de "Individuo"



## Calificaciones altas y bajas de los ítems (Basado en Otros combinados )

### Sample Líder

#### Puntuación más alta

|    |   |
|----|---|
| 99 | Ayuda a crear un ambiente que facilita la coordinación de proyectos a través de las unidades funcionales. |
| 99 | Se comporta conforme a un código de ética personal.   |
| 98 | Anticipa los problemas antes de que ocurran.  |
| 98 | Ve las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.   |
| 98 | Está dispuesto a transarse cuando sea necesario para llegar a un acuerdo.                                 |
| 97 | Convierte las capacidades de los empleados en una fuente importante de ventaja competitiva.               |
| 97 | Comunica la visión organizativa a sus empleados.  |
| 97 | Comunica un razonamiento claro y convincente sobre la estrategia empresarial.                             |
| 97 | Ayuda a las personas en su organización a llegar a acuerdos efectivos sobre problemas clave.              |
| 97 | Comparte la información para que cada persona reciba la información que necesita.                         |

#### Puntuación más baja

|    |  |
|----|--|
| 24 | Demuestra confianza en la capacidad de las personas para realizar su trabajo.                    |
| 28 | Cumple con sus promesas y compromisos.   |
| 31 | Hace "lo correcto" aun cuando el hacerlo no sea tan bien recibido.                               |
| 32 | Ayuda a los empleados a aplicar los valores de la organización cuando tratan con otras personas. |
| 32 | Alienta el contacto directo con los clientes.  |
| 35 | Utiliza redes informales para obtener logros.  |
| 37 | Cuestiona cómo se han hecho siempre las cosas y busca mejores formas para hacerlas.              |
| 37 | Se esfuerza para unificar las metas en todas las áreas funcionales.                              |
| 42 | Cumple las metas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.                          |
| 44 | Busca continuamente formas nuevas y mejores para hacer las cosas.                                |



Authors: Daniel R. Denison, Ph.D. William S. Neale, M.A., M.L.I.R  
© Daniel R. Denison, Ph.D. All rights reserved

<http://www.DenisonCulture.com>