

LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX



PREPARADO PARA

PATRICIA MUESTRA
Septiembre 2020

ELABORADO POR



KAISER
leadership solutions



LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP[®]
VERSATILITY
INDEX

PATRICIA MUESTRA

VICE PRESIDENTE
EMPRESA MUESTRA

TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL

0 AÑOS, 6 MESES

EXPERIENCIA GERENCIAL

13 AÑOS, 3 MESES

COMENTARIOS DE 15 EVALUADORES EN TOTAL

- J** Jefe (1)
- O** Otros Superiores (2)
- P** Compañeros (4)
- S** Subordinados (8)

PROPÓSITO DEL REPORTE

The Leadership Versatility Index[®] está destinado a proporcionar retroalimentación con el propósito de aumentar la auto-conciencia y guiar el desarrollo de los gerentes en mejores líderes. No fue creado para proporcionar información para tomar decisiones sobre contratación, promoción, compensación o terminación y no debe usarse como la única fuente de información para tales decisiones.

ESTE REPORTE ES CONFIDENCIAL Y NO DEBE DISTRIBUIRSE SIN AUTORIZACIÓN.

Leadership Versatility Index, versión 5.0
Patente de los Estados Unidos Núm. 7.121.830

Todos los derechos reservados

Publicado por
Kaiser Leadership Solutions, LLC
info@kaiserleadership.com
www.kaiserleadership.com

El método de evaluación del LVI fue desarrollado por
Bob Kaplan y Rob Kaiser en Kaplan DeVries Inc.

NORMAS

Para fines de comparación, las normas se presentan a partir de una muestra con las siguientes características:

NORMA DEL GRUPO:

21,596 PARTICIPANTES

CALIFICADO POR:

291,961 OBSERVADORES

REGIÓN

Estados Unidos / Canadá	41.9%
Europa	27.1%
Asia / Pacífico	14.6%
Medio Oriente / África	9.2%
América Latina	4.6%
Otro	2.6%

INDUSTRIA

Aeroespacial y Defensa	2.4%
Construcción y Materiales	2.7%
Bienes de Consumo	5.3%
Educación y Capacitación	2.3%
Entretenimiento & Hospitalidad	7.8%
Servicios Financieros	7.9%
Agencia del Gobierno	4.3%
Cuidado de la Salud	12.4%
Manufactura y Fabricación	15.7%
Medios de Comunicación	2.3%
Petróleo y Gas	3.1%
Servicios Profesionales	1.3%
Venta al Menudeo	3.7%
Organizaciones Deportivas	0.5%
Tecnología & Internet	16.7%
Telecomunicaciones	4.1%
Transporte	2.6%
Utilidades	0.4%
Otro	4.5%

NIVEL

Presidente y Vice-Presidente	8.1%
Director General	36.8%
Director	30.3%
Gerente	17.0%
Supervisor	7.7%

DEMOGRAFÍA

	PRO	RANGO
Años (años)	43.3	19 - 80
Experiencia Gerencial (años)	12.5	0.25 - 50
Tiempo en el trabajo actual (años)	3.7	0.25 - 30
Masculino Femenino Transgénero	68% 31% <1%	

INTERPRETACIÓN DE LAS NORMAS.

Las normas se presentan para ciertas calificaciones mediante la siguiente gráfica:



INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN

MODELO DE COMPORTAMIENTO

La versatilidad es la capacidad de interpretar y responder a las condiciones cambiantes mediante un rango completo de movimiento, sin prejuicios o a favor de algunos enfoques o en contra de otros.

Leadership Versatility Index (LVI) mide la versatilidad en dos pares de dimensiones de liderazgo. Cada par es una combinación de comportamientos opuestos pero complementarios que reflejan las tensiones y las compensaciones que hacen del liderazgo un acto de equilibrio.

El modelo distingue la forma en que lideras en términos de tu estilo de interacción con las personas de lo que lideras en términos de los problemas organizacionales en los que te enfocas.



ESCALA DE CALIFICACIÓN

Ampliar tu versatilidad no se trata solo de fortalecer las áreas menos desarrolladas; sino también puede implicar calibrar fuerzas que puedes estar usando en exceso de vez en cuando.

En lugar de evaluarte como "bueno o malo", la retroalimentación LVI te recomienda los comportamientos que debes enfatizar más y cuáles comportamientos debes enfatizar menos para conciliar mejor las demandas competitivas del liderazgo.

La cantidad del comportamiento que se muestra deficiente, en la cantidad correcta o en exceso depende de la situación.

Por ejemplo, los valores y las normas culturales, el desafío comercial y las necesidades de las personas con las que trabajas ayudan a determinar la cantidad de un comportamiento en particular que es apropiado.

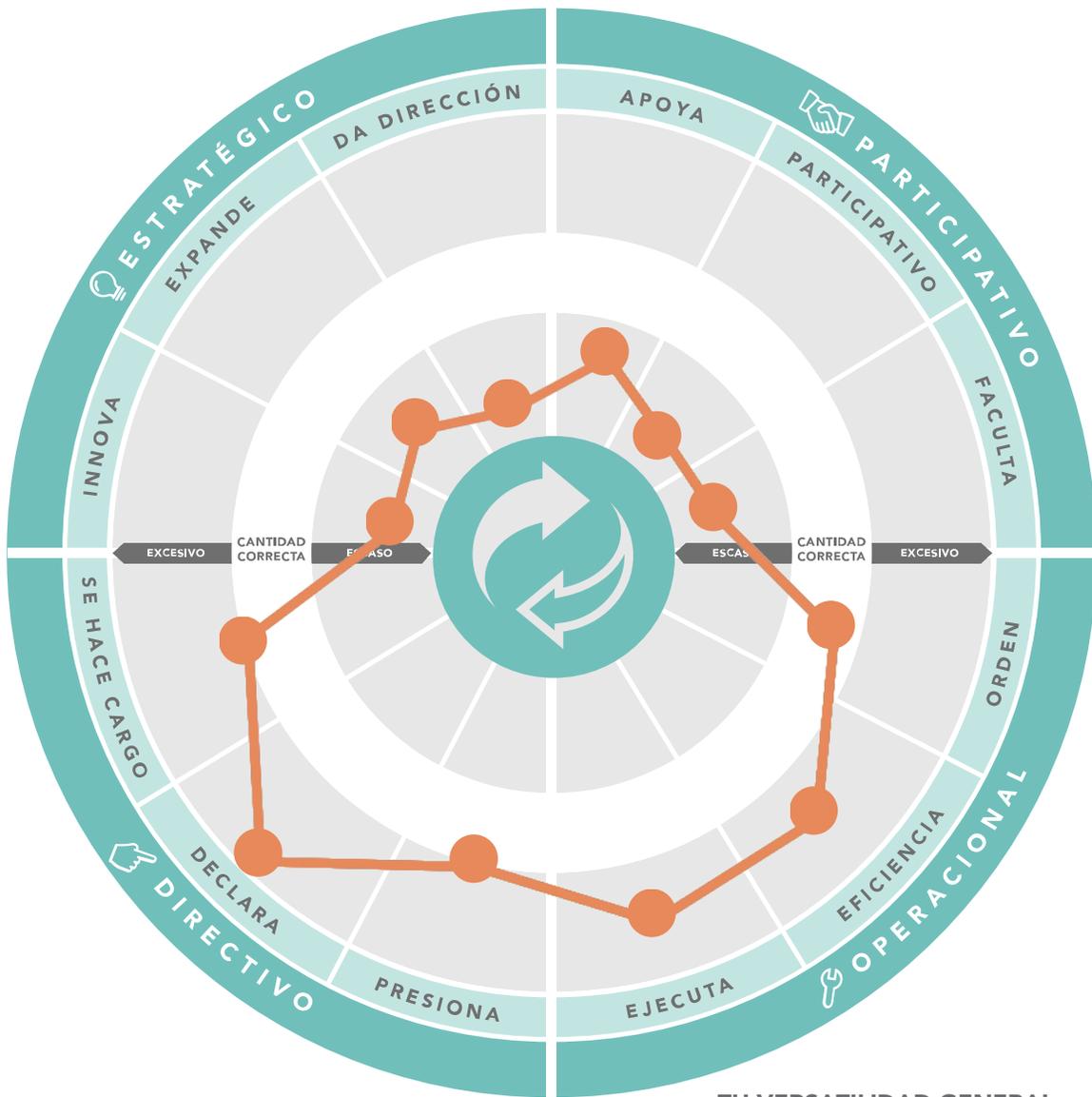
Tu comportamiento fue calificado en una escala única. A diferencia de la escala de calificación típica en donde "las puntuaciones más altas son mejores", la puntuación ideal está en el centro de esta escala, 0, la "Cantidad correcta".



COMENTARIOS ESCRITOS

Al final del reporte, encontrarás comentarios cualitativos escritos para complementar las calificaciones cuantitativas. Los comentarios escritos a menudo elaboran y aclaran aún más lo que significan las calificaciones. También pueden plantear algunas cosas que no están cubiertas por los elementos que constituyen la calificación.

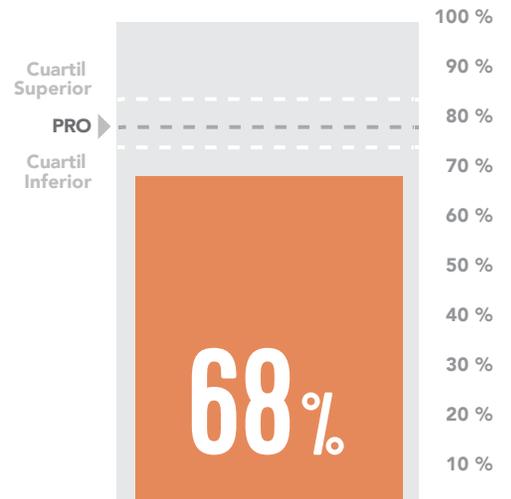
PERFIL GENERAL



TU VERSATILIDAD GENERAL

Estos resultados resumen la visión general de 360 ° de los 15 observadores en los 4 grupos de evaluadores que te proporcionaron retroalimentación. (Estos resultados no incluyen tus auto-evaluaciones). Los puntajes se calculan como la gran media: el promedio general de los puntajes promedio para cada uno de los 4 grupos de evaluadores. Por lo tanto, cada grupo de evaluadores contribuye igualmente a la perspectiva 360.

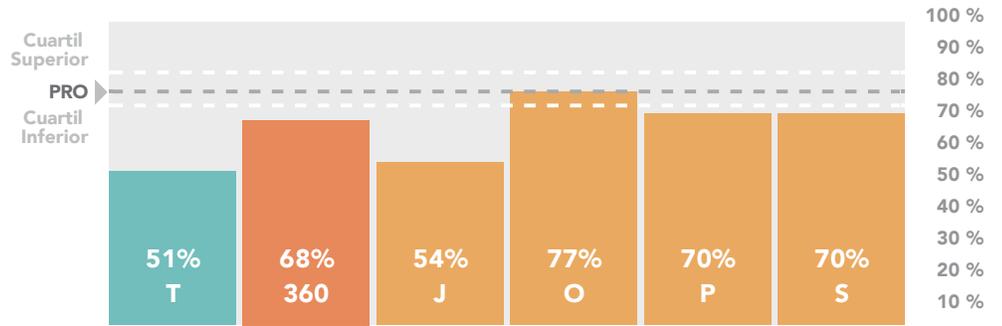
Tu puntaje de versatilidad general se muestra a la derecha. El porcentaje representa qué tan cerca se aproxima tu perfil a un círculo perfectamente redondeado. Un puntaje del 100% significa que todo se calificó como "la cantidad correcta"; los puntajes son inferiores al 100% en la medida en que algunos elementos se calificaron como "deficiente" o "demasiado".



COMO LIDERAS RESUMEN

VERSATILIDAD DIRECTIVA-PARTICIPATIVA

el grado en el que tú puedes usar tanto el poder personalmente, como empoderar a otros



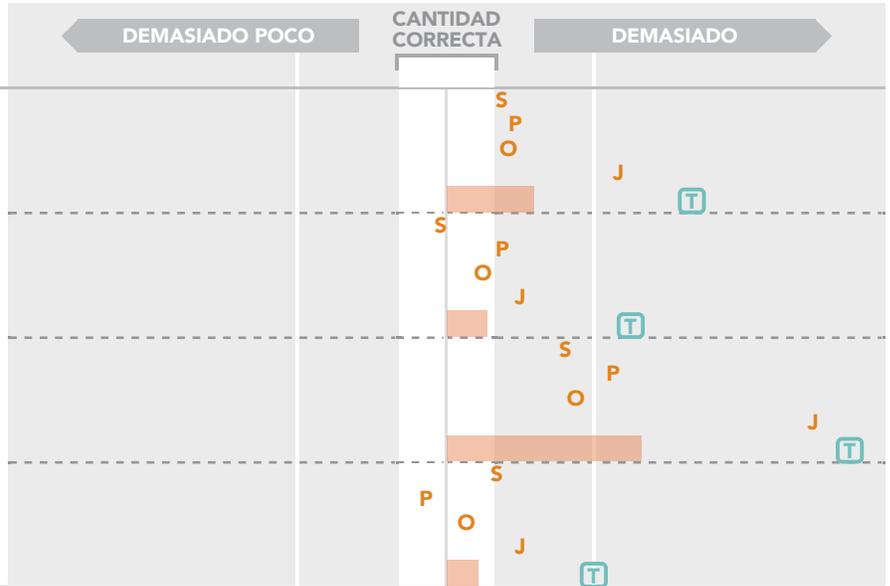
DIRECTIVO

afirma el poder personal y el de la posición

Se Hace Cargo

Declara

Presiona



PARTICIPATIVO

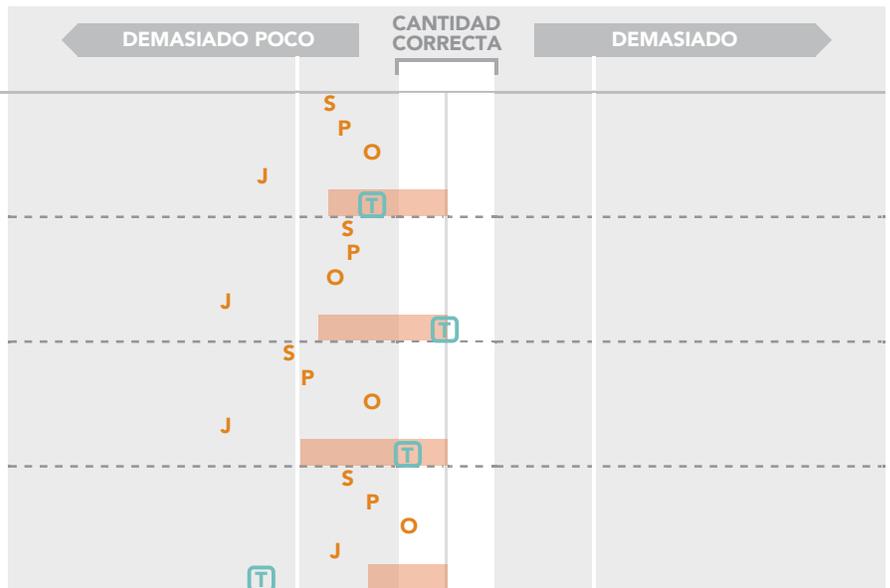
involucra a otros y saca lo mejor de ellos

General

Faculta

Participativo

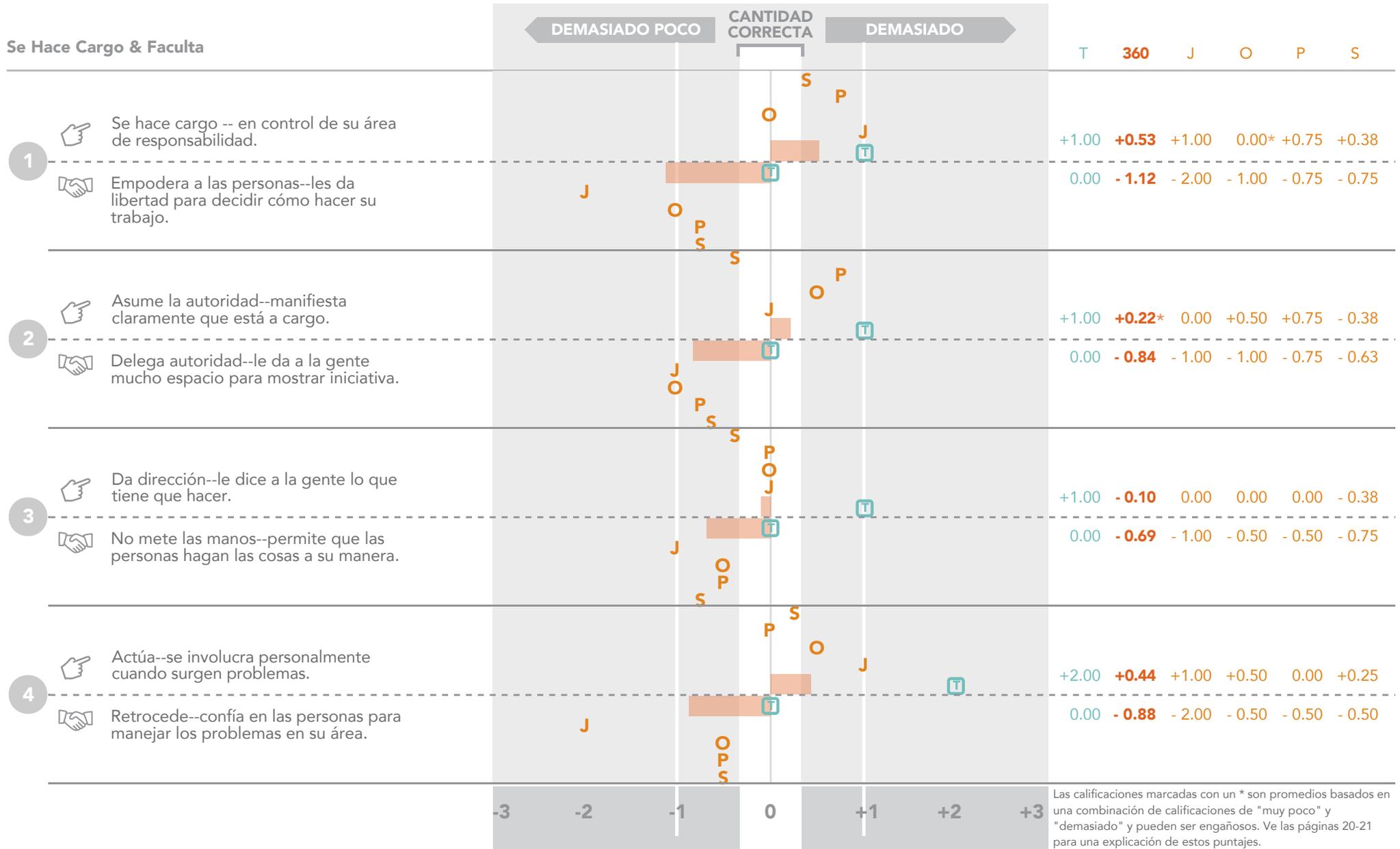
Apoya



Tú 360 Promedio de J, O, P & S Jefe (1) Otros Superiores (2) Compañeros (4) Subordinados (8)

COMO LIDERAS RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ÍTEMS

Se Hace Cargo & Faculta

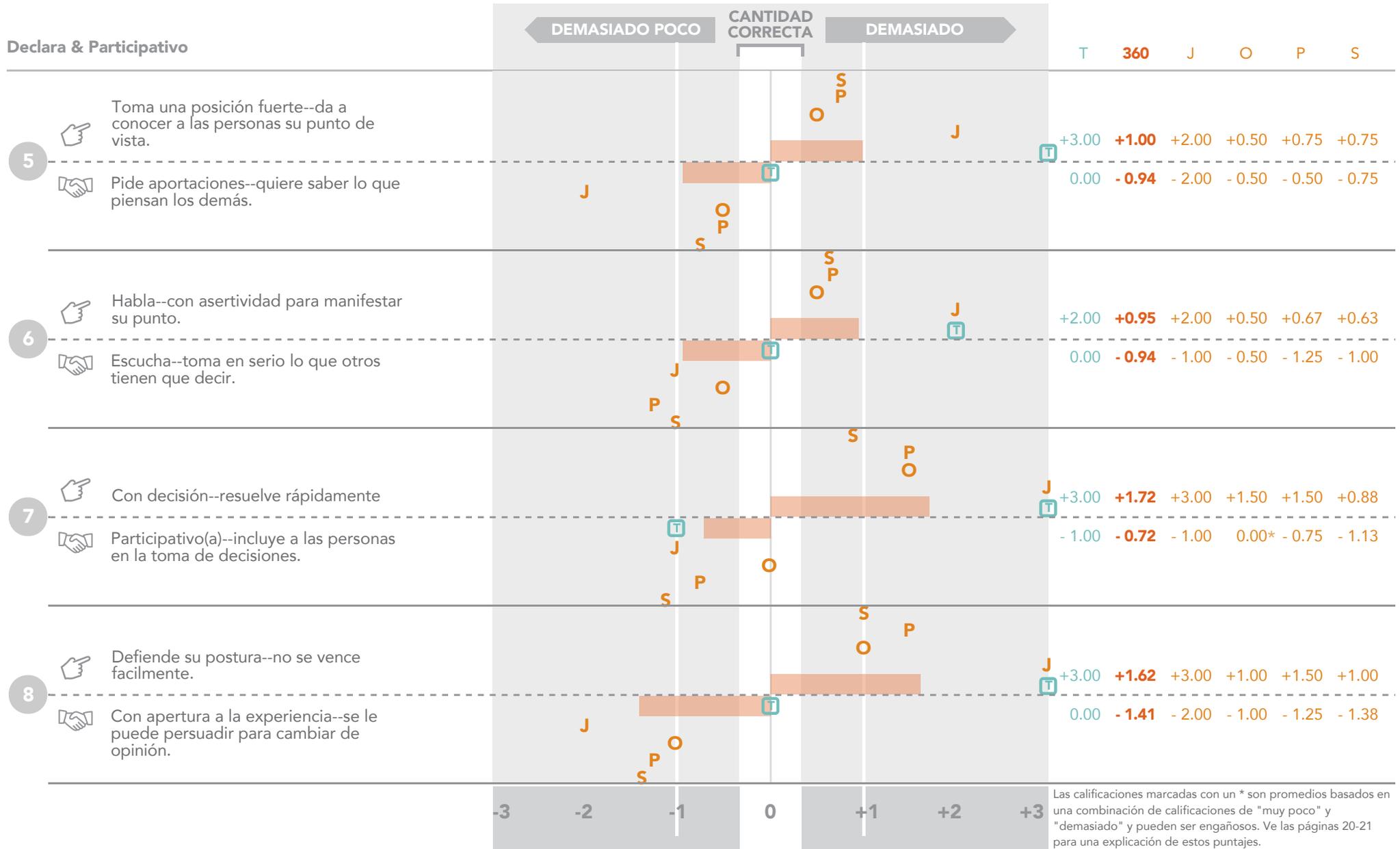


Las calificaciones marcadas con * son promedios basados en una combinación de calificaciones de "muy poco" y "demasiado" y pueden ser engañosos. Ve las páginas 20-21 para una explicación de estos puntajes.

T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

COMO LIDERAS RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ÍTEMS

Declara & Participativo

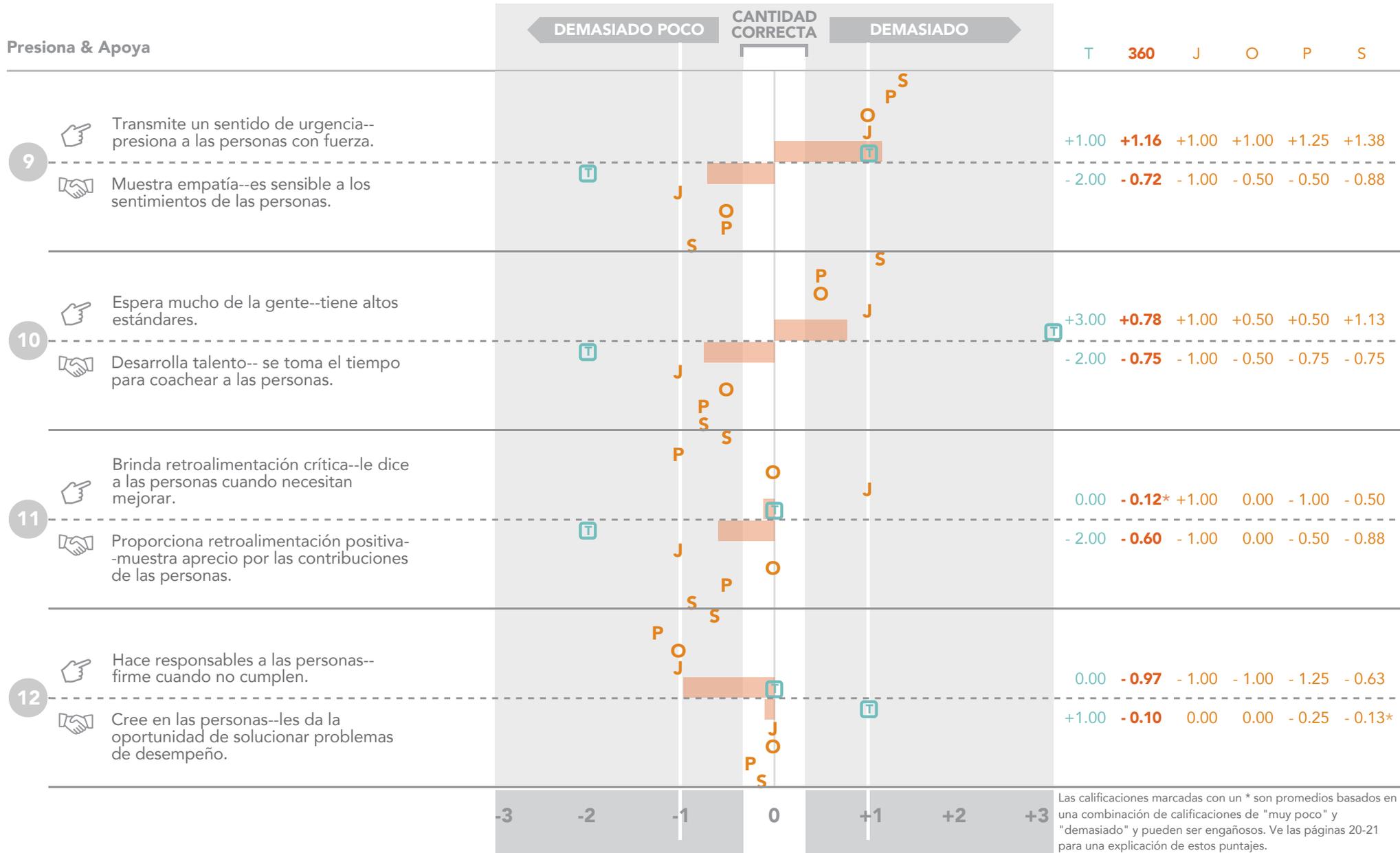


Las calificaciones marcadas con un * son promedios basados en una combinación de calificaciones de "muy poco" y "demasiado" y pueden ser engañosos. Ve las páginas 20-21 para una explicación de estos puntajes.

T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

COMO LIDERAS RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ÍTEMS

Presiona & Apoya



Las calificaciones marcadas con * son promedios basados en una combinación de calificaciones de "muy poco" y "demasiado" y pueden ser engañosos. Ve las páginas 20-21 para una explicación de estos puntajes.

T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

COMO LIDERAS DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES

DIRECTIVO

PARTICIPATIVO

	DEMASIADO POCO				CANTIDAD CORRECTA			DEMASIADO				DEMASIADO POCO				CANTIDAD CORRECTA			DEMASIADO			
	J	O	P	S	TOTAL		J	O	P	S	J	O	P	S	TOTAL		J	O	P	S		
Se Hace Cargo																						
1 En control	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
2 Asume la autoridad	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0
3 Da dirección	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
4 Actúa	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0
Declara																						
5 Toma una posición	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4	5	1	2	5	9	6	0	0	0	0	0
6 Habla	0	0	0	0	0	6	8	1	1	2	4	1	1	4	6	12	3	0	0	0	0	0
7 Decisivo(a)	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4	1	1	3	6	11	3	1	0	1	0	0
8 No retrocede	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
Presiona																						
9 Presiona a la gente con fuerza	0	0	0	0	0	3	12	1	2	3	6	9	1	2	5	9	6	0	0	0	0	0
10 Espera mucho	0	0	0	0	0	5	10	1	1	2	6	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0
11 Proporciona retroalimentación crítica	0	0	3	3	6	7	2	1	0	1	0	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1
12 Responsabiliza a las personas	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	10	2	0	0	0	2
Total	1	3	6	15	25	72	82	9	12	25	36	11	13	30	56	110	66	4	0	1	0	3
Porcentaje	8%	13%	13%	16%	14%	40%	46%	75%	50%	53%	38%	92%	54%	63%	58%	61%	37%	2%	0%	4%	0%	3%

TOTALES Sumarización J, O, P & S (15) **J** Jefe (1) **O** Otros Superiores (2) **P** Compañeros (4) **S** Subordinados (8)

COMO LIDERAS CANTIDAD CORRECTA DE CALIFICACIONES

Los siguientes recuentos indican con qué frecuencia se te calificó como "la cantidad correcta", lo que indica que el evaluador pensó que tiendes a usar el comportamiento en el grado correcto y en las situaciones correctas.

DIRECTIVO

PARTICIPATIVO

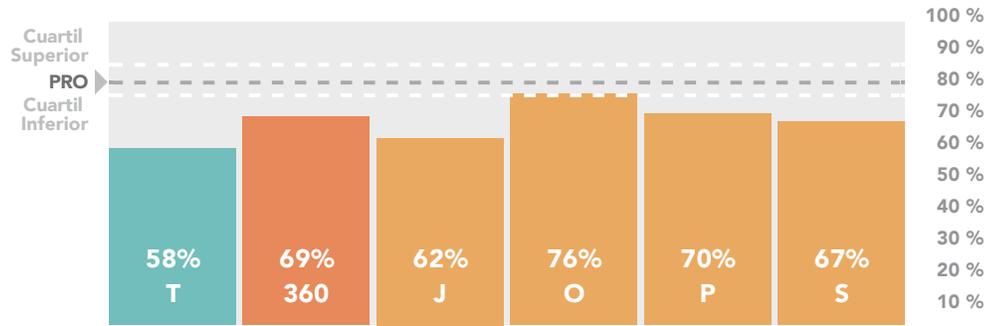
	CANTIDAD CORRECTA						CANTIDAD CORRECTA						
	T	TOTAL	J	O	P		S	T	TOTAL	J	O	P	S
Se Hace Cargo							Faculta						
1 En control	0	6	0	0	1	5	1 Empodera	1	4	0	0	1	3
2 Asume la autoridad	0	8	1	1	1	5	2 Delega	1	5	0	0	1	4
3 Da dirección	0	12	1	2	4	5	3 No mete las manos	1	7	0	1	2	4
4 Actúa	0	9	0	1	4	4	4 Retrocede	1	9	0	1	2	6
Declara							Participativo						
5 Toma una posición	0	6	0	1	1	4	5 Pide aportaciones	1	6	0	1	2	3
6 Habla	0	6	0	1	1	4	6 Escucha	1	3	0	1	0	2
7 Decisivo(a)	0	4	0	0	0	4	7 Participativo(a)	0	3	0	0	1	2
8 No retrocede	0	2	0	0	0	2	8 Abierto(a) a la influencia	1	4	0	0	1	3
Presiona							Apoya						
9 Presiona a la gente con fuerza	0	3	0	0	1	2	9 Muestra empatía	0	6	0	1	2	3
10 Espera mucho	0	5	0	1	2	2	10 Coachea personas	0	4	0	1	1	2
11 Proporciona retroalimentación crítica	1	7	0	2	0	5	11 Muestra aprecio	0	5	0	2	2	1
12 Responsabiliza a las personas	1	4	0	0	1	3	12 Da a la gente una oportunidad	0	10	1	2	3	4
Total	2	72	2	9	16	45	Total	7	66	1	10	18	37
Porcentaje	17%	40%	17%	38%	34%	47%	Porcentaje	58%	37%	8%	42%	38%	39%

T Tú **TOTALES** Sumarización J, O, P & S (15) J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

LO QUE LIDERAS RESUMEN

VERSATILIDAD ESTRATÉGICA-OPERACIONAL

el grado en el que tanto puedes imaginar el futuro, como ejecutarlo para que esto suceda



ESTRATÉGICO

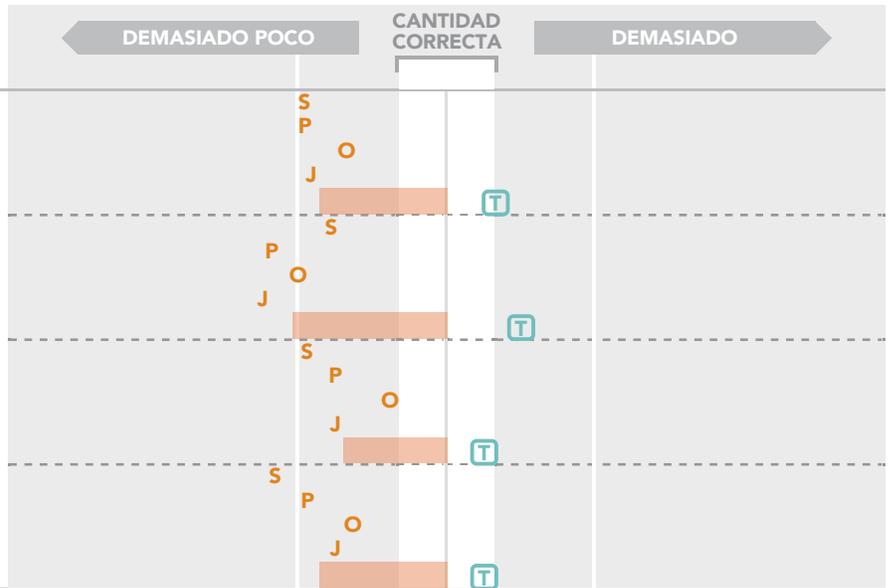
posiciona a la organización para el éxito a largo plazo

General

Da Dirección

Expande

Innova



OPERACIONAL

enfoca a la organización en los detalles de ejecución

General

Ejecuta

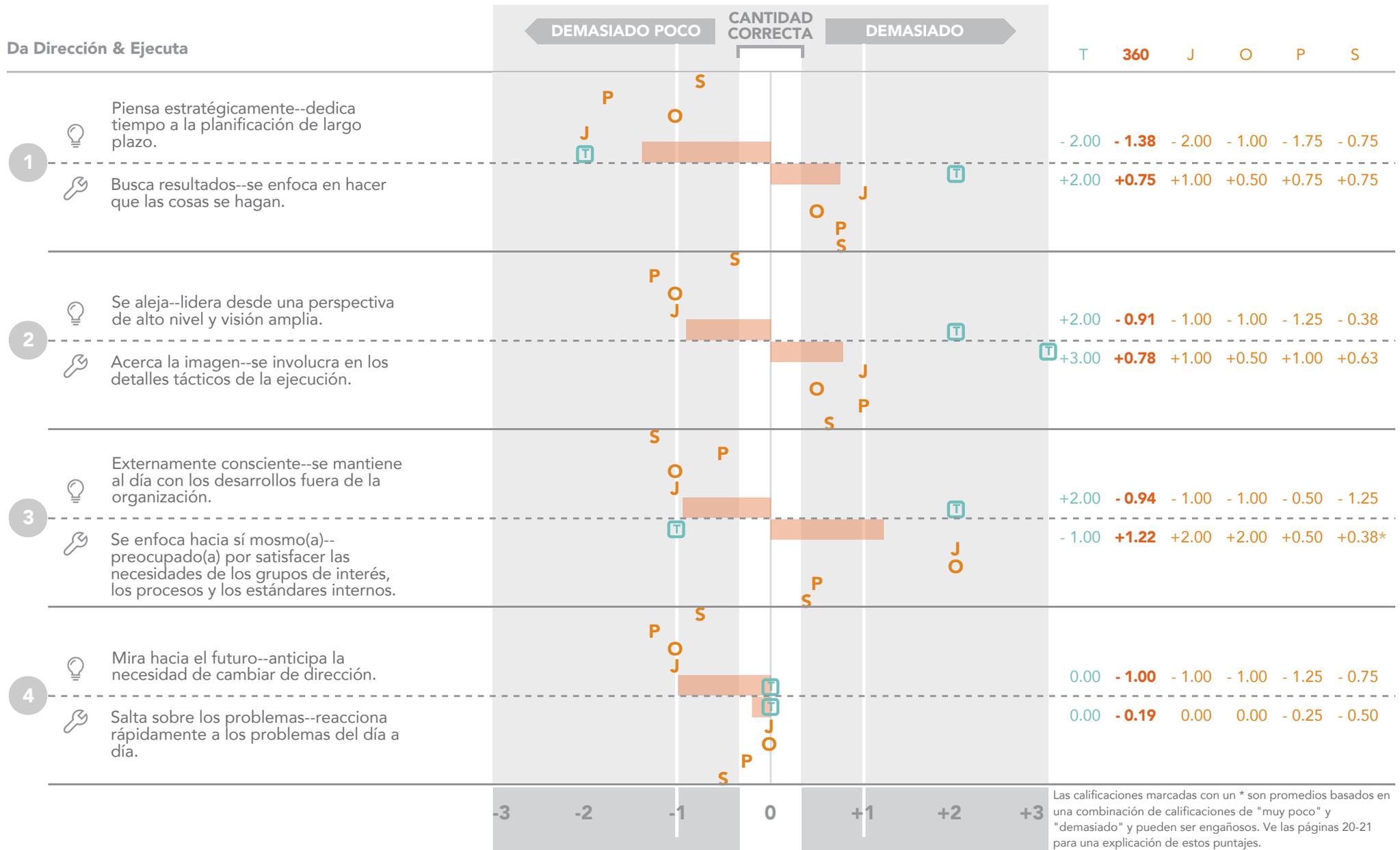
Eficiencia

Orden



T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

LO QUE LIDERAS RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ÍTEMS



T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

LO QUE LIDERAS RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ÍTEMS

Expande & Eficiencia



Las calificaciones marcadas con un * son promedios basados en una combinación de calificaciones de "muy poco" y "demasiado" y pueden ser engañosos. Ve las páginas 20-21 para una explicación de estos puntajes.

T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

LO QUE LIDERAS RESULTADOS DETALLADOS DE LOS ÍTEMS



T Tú 360 Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

LO QUE LIDERAS DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES

ESTRATÉGICO

OPERACIONAL

	DEMASIADO POCO				CANTIDAD CORRECTA			DEMASIADO					DEMASIADO POCO				CANTIDAD CORRECTA			DEMASIADO			
	J	O	P	S	TOTAL			J	O	P	S		J	O	P	S	TOTAL			J	O	P	S
Da Dirección																							
1 Piensa estratégicamente	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0	1	1	2	4	8	7	8	1	1	2	4	
2 Perspectiva amplia	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1	1	1	3	4	9	6	9	1	1	3	4	
3 Externamente consciente	1	2	2	5	10	5	0	0	0	0	0	1	2	2	4	9	3	9	1	2	2	4	
4 Mira hacia adelante	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
Expande																							
5 Toma riesgos	1	2	0	4	7	8	0	0	0	0	0	1	1	2	3	7	6	7	1	1	2	3	
6 Orientado(a) al crecimiento	0	0	2	3	5	10	0	0	0	0	0	1	1	3	5	10	5	10	1	1	3	5	
7 Emprendedor(a)	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1	1	1	2	3	7	7	7	1	1	2	3	
8 Desarrolla la capacidad	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	0	0	1	3	4	1	10	4	0	0	1	3
Innova																							
9 Cuestiona el status quo	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0	0	1	2	3	6	9	6	0	1	2	3	
10 Adoptante temprano(a)	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1	1	0	2	4	7	7	7	1	0	2	4	
11 Creativo(a)	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	8	1	0	1	0	0	
12 Fomenta la innovación	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	9	0	0	0	0	0
Total	9	15	29	52	105	69	6	1	0	0	5	25	87	68	7	9	19	33					
Porcentaje	75%	63%	60%	54%	58%	38%	3%	8%	0%	0%	5%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%					
Total	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%	
Porcentaje	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%												

TOTALES Sumarización J, O, P & S (15) **J** Jefe (1) **O** Otros Superiores (2) **P** Compañeros (4) **S** Subordinados (8)

LO QUE LIDERAS CANTIDAD CORRECTA DE CALIFICACIONES

Los siguientes recuentos indican con qué frecuencia se te calificó como "la cantidad correcta", lo que indica que el evaluador pensó que tiendes a usar el comportamiento en el grado correcto y en las situaciones correctas.

ESTRATÉGICO

OPERACIONAL

	CANTIDAD CORRECTA						CANTIDAD CORRECTA						
	T	TOTAL	J	O	P		S	T	TOTAL	J	O	P	S
Da Dirección							Ejecuta						
1 Piensa estratégicamente	0	5	0	1	0	4	1 Busca resultados	0	7	0	1	2	4
2 Perspectiva amplia	0	5	0	0	2	3	2 Se involucra en detalles tácticos	0	6	0	1	1	4
3 Externamente consciente	0	5	0	0	2	3	3 Enfocado(a) hacia sí mismo(a)	0	3	0	0	2	1
4 Mira hacia adelante	1	6	0	0	2	4	4 Salta sobre los problemas	1	10	1	2	3	4
Expande							Eficiencia						
5 Toma riesgos	0	8	0	0	4	4	5 Conservador(a) sobre el riesgo	1	6	0	1	2	3
6 Orientado(a) al crecimiento	0	10	1	2	2	5	6 Práctico(a) sobre el cambio	1	5	0	1	1	3
7 Emprendedor(a)	0	7	1	2	2	2	7 Centrado(a) en las prioridades	0	7	0	1	2	4
8 Desarrolla la capacidad	1	3	0	1	0	2	8 Contiene costos	0	10	1	2	3	4
Innova							Orden						
9 Cuestiona el status quo	1	9	0	1	4	4	9 Se basa en lo que funciona	1	9	1	1	2	5
10 Adoptante temprano(a)	1	3	0	0	0	3	10 Disciplinado(a)	0	7	0	2	2	3
11 Creativo(a)	0	5	0	1	1	3	11 Estructurado(a)	0	8	0	0	3	5
12 Fomenta la innovación	1	3	0	1	0	2	12 Da seguimiento	1	9	0	2	2	5
Total	5	69	2	9	19	39	Total	5	87	3	14	25	45
Porcentaje	42%	38%	17%	38%	40%	41%	Porcentaje	42%	48%	25%	58%	52%	47%

T Tú **TOTALES** Sumarización J, O, P & S (15) J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

EL ÓRDEN DE LOS ÍTEMS

		T	360	J	O	P	S	
	7 Decisivo(a)	+3.00	+1.72	+3.00	+1.50	+1.50	+0.88	DEMASIADO
	8 No retrocede	+3.00	+1.62	+3.00	+1.00	+1.50	+1.00	
	3 Enfocado(a) hacia sí mismo(a)	-1.00	+1.22	+2.00	+2.00	+0.50	+0.38*	
	9 Presiona a la gente con fuerza	+1.00	+1.16	+1.00	+1.00	+1.25	+1.38	
	5 Toma una posición	+3.00	+1.00	+2.00	+0.50	+0.75	+0.75	
	6 Habla	+2.00	+0.95	+2.00	+0.50	+0.67	+0.63	
	5 Conservador(a) sobre el riesgo	0.00	+0.84	+2.00	+0.50	+0.50	+0.38*	
	10 Espera mucho	+3.00	+0.78	+1.00	+0.50	+0.50	+1.13	
	2 Se involucra en detalles tácticos	+3.00	+0.78	+1.00	+0.50	+1.00	+0.63	
	1 Busca resultados	+2.00	+0.75	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75	
	6 Práctico(a) sobre el cambio	0.00	+0.75	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75	
	7 Centrado(a) en las prioridades	+2.00	+0.60	+1.00	+0.50	+0.50	+0.38	
	10 Disciplinado(a)	+2.00	+0.60	+1.00	0.00	+0.75	+0.63	
	1 En control	+1.00	+0.53	+1.00	0.00*	+0.75	+0.38	
	4 Actúa	+2.00	+0.44	+1.00	+0.50	0.00	+0.25	
	9 Se basa en lo que funciona	0.00	+0.44	0.00	+0.50	+0.50	+0.75	
	2 Asume la autoridad	+1.00	+0.22*	0.00	+0.50	+0.75	-0.38	CANTIDAD CORRECTA
	8 Contiene costos	+2.00	+0.19	0.00	0.00	+0.25	+0.50	
	3 Da dirección	+1.00	-0.10	0.00	0.00	0.00	-0.38	
	12 Da a la gente una oportunidad	+1.00	-0.10	0.00	0.00	-0.25	-0.13*	
	11 Proporciona retroalimentación crítica	0.00	-0.12*	+1.00	0.00	-1.00	-0.50	
	9 Cuestiona el status quo	0.00	-0.16*	+1.00	-0.50	0.00	-1.13	DEMASIADO POCO
	4 Salta sobre los problemas	0.00	-0.19	0.00	0.00	-0.25	-0.50	
	11 Estructurado(a)	-2.00	-0.41	-1.00	0.00*	-0.25	-0.38	
	7 Emprendedor(a)	+1.00	-0.44	0.00	0.00	-0.75	-1.00	
	6 Orientado(a) al crecimiento	+2.00	-0.47	0.00	0.00	-1.00	-0.88	
	11 Muestra aprecio	-2.00	-0.60	-1.00	0.00	-0.50	-0.88	
	3 No mete las manos	0.00	-0.69	-1.00	-0.50	-0.50	-0.75	
	7 Participativo(a)	-1.00	-0.72	-1.00	0.00*	-0.75	-1.13	
	9 Muestra empatía	-2.00	-0.72	-1.00	-0.50	-0.50	-0.88	
	10 Coachea personas	-2.00	-0.75	-1.00	-0.50	-0.75	-0.75	
	12 Da seguimiento	0.00	-0.75	-2.00	0.00	-0.50	-0.50	
	2 Delega	0.00	-0.84	-1.00	-1.00	-0.75	-0.63	
	4 Retrocede	0.00	-0.88	-2.00	-0.50	-0.50	-0.50	
	2 Perspectiva amplia	+2.00	-0.91	-1.00	-1.00	-1.25	-0.38	
	5 Pide aportaciones	0.00	-0.94	-2.00	-0.50	-0.50	-0.75	
	6 Escucha	0.00	-0.94	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00	
	3 Externamente consciente	+2.00	-0.94	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25	
	8 Desarrolla la capacidad	0.00	-0.94	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00	
	12 Responsabiliza a las personas	0.00	-0.97	-1.00	-1.00	-1.25	-0.63	
	5 Toma riesgos	-2.00	-0.97	-2.00	-1.00	0.00	-0.88	
	11 Creativo(a)	+1.00	-0.97	-1.00	-0.50	-1.00	-1.38	
	4 Mira hacia adelante	0.00	-1.00	-1.00	-1.00	-1.25	-0.75	
	1 Empodera	0.00	-1.12	-2.00	-1.00	-0.75	-0.75	
	12 Fomenta la innovación	0.00	-1.16	-2.00	-0.50	-1.00	-1.13	
	10 Adoptante temprano(a)	0.00	-1.19	-1.00	-1.00	-1.75	-1.00	
	1 Piensa estratégicamente	-2.00	-1.38	-2.00	-1.00	-1.75	-0.75	
	8 Abierto(a) a la influencia	0.00	-1.41	-2.00	-1.00	-1.25	-1.38	

Las puntuaciones marcadas con un * son difíciles de interpretar; se basan en una combinación de calificaciones de "muy poco" y "demasiado".
 Vea las páginas 20-21 para una explicación de estos puntajes.

Directivo

Participativo

Estratégico

Operacional

T Tú **360** Promedio de J, O, P & S

J Jefe (1)

O Otros Superiores (2)

P Compañeros (4)

S Subordinados (8)

TEMAS DE COMPORTAMIENTO

Los ítems se ordenan por puntajes para la visión general del 360. Los ítems más altos en cada lista se calificaron más cerca de 0, la "cantidad correcta" (Fortalezas) o en el rango más extremo de "demasiado" (Fortalezas usadas en exceso) o "muy poco" (Deficiencias). Esta página no incluye ítems para los que algunos grupos indicaron "demasiado poco" y otros "en exceso".

El texto del ítem está codificado por colores para indicar si su auto-evaluación fue Muy poco , La cantidad correcta , **Demasiado** o no aplicable .

 DIRECTIVO	 PARTICIPATIVO	 ESTRATÉGICO	 OPERACIONAL	
Fortalezas Sobre-utilizadas				
7 Decisivo(a) 8 No retrocede 9 Presiona a la gente con fuerza 5 Toma una posición 6 Habla 10 Espera mucho 1 En control 4 Actúa			3 Enfocado(a) hacia sí mismo(a) 5 Conservador(a) sobre el riesgo 2 Se involucra en detalles tácticos 1 Busca resultados 6 Práctico(a) sobre el cambio 7 Centrado(a) en las prioridades 10 Disciplinado(a) 9 Se basa en lo que funciona	DEMASIADO
Fortalezas				
3 Da dirección	12 Da a la gente una oportunidad		8 Contiene costos 4 Salta sobre los problemas	CANTIDAD CORRECTA
Deficiencias				
12 Responsabiliza a las personas	8 Abierto(a) a la influencia 1 Empodera 5 Pide aportaciones 6 Escucha 4 Retrocede 2 Delega 10 Coachea personas 7 Participativo(a) 9 Muestra empatía 3 No mete las manos 11 Muestra aprecio	1 Piensa estratégicamente 10 Adoptante temprano(a) 12 Fomenta la innovación 4 Mira hacia adelante 11 Creativo(a) 5 Toma riesgos 3 Externamente consciente 8 Desarrolla la capacidad 2 Perspectiva amplia 6 Orientado(a) al crecimiento 7 Emprendedor(a)	12 Da seguimiento 11 Estructurado(a)	DEMASIADO POCO

DISCREPANCIAS ENTRE GRUPOS DE EVALUADORES

Hubo comentarios contradictorios de diferentes grupos de evaluadores sobre los siguientes ítems, en donde uno o más grupos indicaron "muy poco" y uno o más indicaron "demasiado". Estos son los ítems en los que las puntuaciones de 360 se han marcado con un "**".

	DEMASIADO POCO	CANTIDAD CORRECTA	DEMASIADO
 DIRECTIVO			
2 Asume la autoridad	S	J	T O P
11 Proporciona retroalimentación crítica	P S	T O	J
 ESTRATÉGICO			
9 Cuestiona el status quo	O S	T P	J

T Tú J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

DISCREPANCIAS DENTRO DE LOS GRUPOS DE EVALUADORES

Hubo comentarios contradictorios entre los evaluadores del mismo grupo de evaluadores sobre los siguientes ítems, en donde una cuarta parte o más indicaron "muy poco" y una cuarta parte o más indicaron "demasiado". Estos ítems se indican con **una** fuente en **negrita naranja** para el número de calificaciones "muy poco" (MP), "la cantidad correcta" (CC) y "demasiado" (D). Son los elementos en los que los puntajes del grupo de evaluadores se han marcado con un "*" en las secciones anteriores del reporte. Los resultados para los otros grupos de calificación también se presentan para fines de comparación.

	T			J			O			P			S		
	MP	CC	D												
 DIRECTIVO															
1 En control			1			1	1		1		1	3		5	3
 PARTICIPATIVO															
7 Participativo(a)	1			1			1		1	3	1		6	2	
12 Da a la gente una oportunidad			1		1			2		1	3		2	4	2
 OPERACIONAL															
3 Enfocado(a) hacia sí mismo(a)	1					1			2		2	2	3	1	4
5 Conservador(a) sobre el riesgo		1				1		1	1		2	2	2	3	3
11 Estructurado(a)	1			1			1		1	1	3		3	5	

MP Demasiado Poco CC Cantidad correcta D Demasiado
T Tú J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

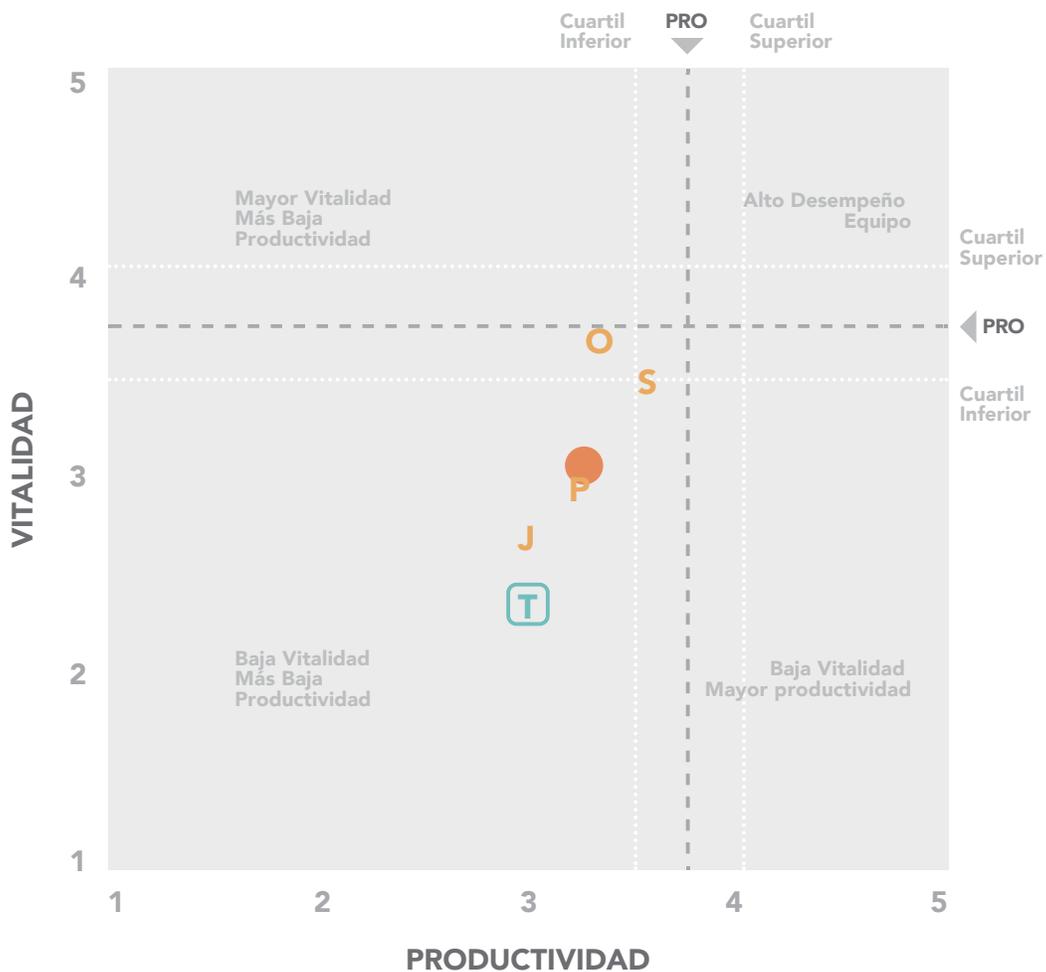
EFFECTIVIDAD COMO LÍDER DE EQUIPO

El liderazgo implica hacer las cosas a través de otras personas, y todos los grandes logros son el resultado de personas que trabajan juntas. Por lo tanto, el desempeño de tu equipo es un indicador importante de tu efectividad como líder. El desempeño del equipo puede estar representado por dos dimensiones:

Productividad se refiere a la cantidad, calidad y el tiempo de los resultados del equipo.

La Vitalidad se refiere a cómo se sienten los miembros del equipo sobre el trabajo y el trabajo mutuo.

Tú y tus evaluadores calificaron al equipo del cual eres directamente responsable en una medida de productividad de tres elementos y una medida de vitalidad de tres elementos. La escala varía de 1 a 5, en donde las calificaciones más altas indican más del atributo en cuestión. A continuación se muestran los resultados generales; los resultados de los ítems específicos aparecen en la página siguiente.

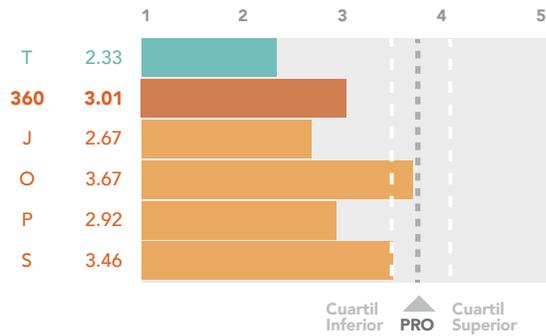


T Tú ● Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

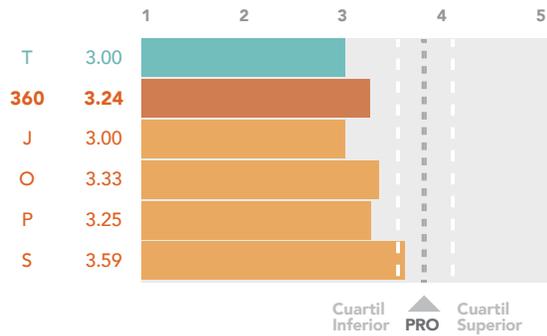
EFFECTIVIDAD COMO LÍDER DE EQUIPO

PUNTUACIONES DE LA ESCALA

VITALIDAD

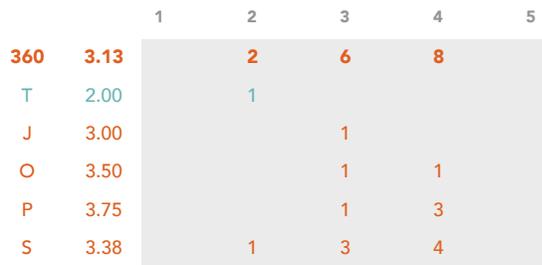


PRODUCTIVIDAD

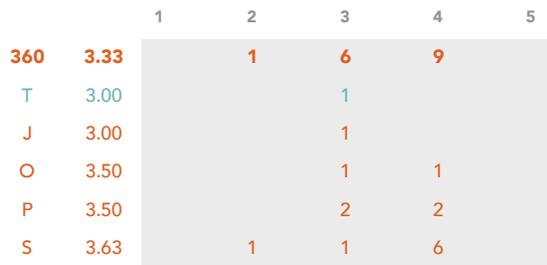


PUNTAJES DE LOS ÍTEMS

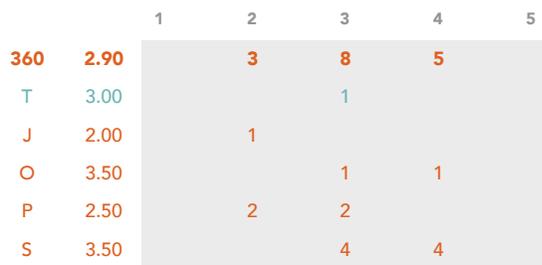
MORAL



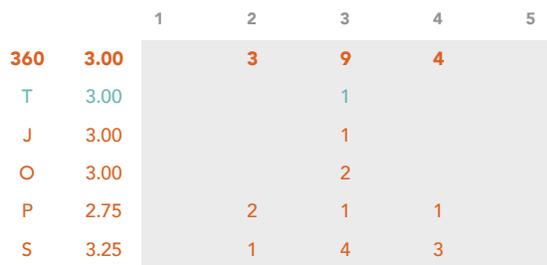
CANTIDAD



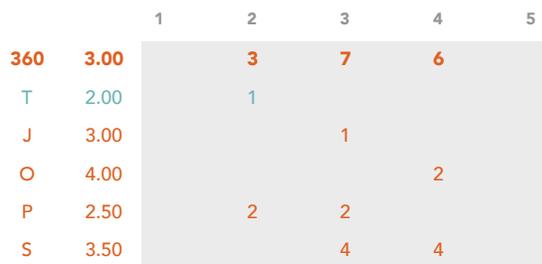
COMPROMISO



CALIDAD



COHESIÓN



PLAN DE TRABAJO



T Tú **360** Promedio de J, O, P & S J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

1. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de Patricia Muestra en el liderazgo -- qué es lo que más valoras o respetas de esta persona?

Las respuestas se presentan exactamente como se escribieron. Cada bloque de texto representa un encuestado diferente.

- T** Soy honesta y ética con altos principios. Asumo mi responsabilidad como líder muy seriamente. Doy todo en mi trabajo. Y tengo una experiencia técnica muy profunda en mi área, así como mucha experiencia.
- J** Patricia es una gerente que asume su responsabilidad y comprende el lado operacional del negocio. Interesada en obtener resultados. Ella manifiesta claramente su postura sobre las cosas y habla directo. También es confiable, una gerente que logra las cosas, puedes contar con ella para que el trabajo se realice.
- O** Ella ha crecido en esta compañía y conoce sus funciones muy bien. Ella no tiene miedo ni de levantarse y tomar la responsabilidad, ni para arreglar los problemas.
- Patricia es conocida como una super trabajadora que dá de más para lograr resultados. Ella tiene lo que se llama valor gerencial. Ella también tiene muchísima experiencia en manufactura.
- P** Cuando una decisión es tomada, ella toma cuidado muy detallado para su implementación. Es muy buena para entregar resultados. Se asegura de que su voz es escuchada.
- Tiene interés por comprender cualquier problema (ya sea grande o pequeño) o activamente involucrarse para aprender más de eso. Patricia es excelente para comprender los problemas a un nivel detallado. Ella es rápida para establecer una clara visión de alternativas.
- Comprende como trabaja el negocio, a un nivel profundo y detallado. Ella es una líder natural y presiona fuertemente por los resultados. Se nota cuando está.
- Ella sabe lo que quiere y hace todo por lograr sus objetivos. Ella es también una gran compañera que le ayuda a uno a comprender mejor las situaciones complejas. Ella no tiene miedo de tomar decisiones. Ella muestra valentía en su gerenciamiento.
- S** Una de las mejores para improvisar y resolver problemas que yo haya conocido! Ella también tiene un fuerte sentido ético en el trabajo y alza la voz por lo que ella cree.
- Patricia es muy conocedora de su área de expertise; ella tiene una comprensión profunda de la operación y de la cadena de suministros.
- Patricia es una líder que pone manos a la obra y que realmente conoce el negocio. Ella también tiene un conocimiento técnico profundo dada su experiencia. A sense of urgency and drive for results
- Patricia es pragmática, rápida y enfocada en los resultados. Ella presiona a las personas para que se desempeñen en un nivel más alto.
- Sentido de urgencia y orientación por los resultados. Patricia hará lo que sea necesario para dar resultados.

T Tú J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

Excelente con los números, realmente rápida, una solucionadora de problemas maestra. Muy analítica.

Patricia es muy clara sobre lo que ella piensa que debe hacerse. Ella siempre toma una postura y es rápida para hacerte saber su posición.

Patricia es un líder natural, que sabe exactamente a dónde quiere que su equipo se dirija y nunca se da por vencida hasta que logre sus objetivos. Ella tiene un empuje y un enfoque en los resultados tremendos y ella realmente sabe lo que hace.

2. ¿Patricia Muestra sobre utiliza alguna de sus fortalezas? Brevemente explica la forma en que lo hace, que al llevarlas al extremo, "sus fortalezas se convierten en debilidades".

Las respuestas se presentan exactamente como se escribieron. Cada bloque de texto representa un encuestado diferente.

- T** Puedo poner al equipo ante mucha presión para lograr los resultados. Soy muy demandante, lo que hace que pierda algo de confianza por parte de los compañeros. La velocidad puede convertirse en impaciencia y en demasiada presión. También he aprendido que puedo verme fuerte y desmotivar a otras personas. Algunas veces puedo estar a la defensiva.
- J** Patricia lidera con su opinión y puede ser muy dura. Ella manifiesta las situaciones, entonces dice lo que ella piensa que se debería hacer. Yo admiro su iniciativa, pero algunas veces se manifiesta demasiado rápido. Una vez que ella toma una postura, es muy difícil hacerle ver otras perspectivas. Ella intimida a algunas personas con su asertividad, en lugar de influenciarlas.
- O** Ella sabe mucho, pero a veces puede parecer un tanto dogmática. Ella confía demasiado en su conocimiento de la operación.
- Patricia es un poco impaciente - impaciente para cumplir sus objetivos o los objetivos de su área. Ella está claramente orientada a los resultados. Esta orientación podría poner demasiada presión en los miembros de su equipo. Podría ser un riesgo la sobre-gestión.
- P** Patricia quiere lograr sus metas y tiene dificultad en aceptar los puntos de vista de los demás. Ella puede ser muy dogmática si piensa que está en lo correcto.
- Ya que ella es una persona rápida e inteligente, algunas personas en su equipo pueden no seguir su mente tan rápido como lo espera. Ellos sienten frustración por el hecho de que ellos no entienden lo que Patricia dice y no se atreven a pedir explicaciones. Patricia debería ser más cuidadosa en esta situación y asegurarse de que todos comprenden su punto.
- Algunas veces, Patricia puede ser demasiado agresiva durante una discusión.
- Algunas veces se mete mucho en los detalles. Ella piensa que puede administrar con un archivo de Excel y con pocos planes de acción. Ella necesita tener más comunicación y diálogo, no solo números.
- S** Como orientada a los resultados, puede ser un poco cerrada de mente y miope. Por ejemplo, a veces dice no a las buenas ideas y nuevos enfoques porque habrá una curva de aprendizaje.
- Ella es muy inteligente, pero también puede sacar demasiadas conclusiones, sin tener en cuenta todos los hechos relevantes. Esto podría percibirse como una fortaleza convertida en debilidad.
- Ella es una gran solucionadora de problemas y conoce el aspecto técnico del negocio por dentro y por fuera; sin embargo, ella tiende a involucrarse demasiado en la resolución de problemas técnicos, hasta el punto de microgestión algunas veces. Ella normalmente hace esto en el área operativa. Nunca la he visto microgestionar en otras áreas.
- Puede ser muy arrogante, especialmente hacia las personas débiles. Ella piensa desde una perspectiva operativa, puede verse limitada en su capacidad de ver las cosas desde una perspectiva de ventas y marketing.

T Tú J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

Muy de principios pero a veces inflexible. Patricia también tiene altos estándares, pero a menudo espera demasiado de las personas.

Patricia es realmente fuerte en las operaciones, pero también tiene una tendencia a lanzarse y asumir asuntos tácticos que francamente están debajo de ella.

Patricia algunas veces puede ser agresiva con su equipo en su afán de obtener lo mejor de ellos.

Demasiado impaciente - los cambios no son tan fáciles de lograr en la realidad en comparación con una hoja de Excel. Puede quemar a la gente.

3. ¿Patricia Muestra tiene algunas áreas débiles--áreas que necesite fortalecer o hacer más frecuentemente?

Las respuestas se presentan exactamente como se escribieron. Cada bloque de texto representa un encuestado diferente.

- T** Necesito pasar más tiempo planeando con anticipación. Tengo muchas ideas sobre a dónde llevar esta área, pero necesito dedicar menos tiempo a reaccionar y más tiempo a la planificación estratégica. Es difícil porque gran parte de nuestros resultados dependen de la ejecución. Y hay mucha presión para cumplir en el corto plazo. También podría delegar más. También podría estar más abierta a otros puntos de vista.
- J** Patricia necesita mostrar más interés en las ideas de otras personas, entre sus pares y especialmente en su equipo. A veces pienso que ella deja dinero sobre la mesa al resolver un problema y ofrecer sus soluciones e ideas desde el principio. Si pudiera reducir la velocidad, presentar un problema y solicitar aportaciones, tendría una mayor aceptación y probablemente soluciones de mejor calidad. Esto es especialmente cierto en áreas fuera de su ámbito de especialización y experiencia.
- O** Patricia podría sacar más provecho de su gente. Ella debería atraerlos más, invitarlos a dar ideas y a participar más. Su organización se centra en ella y esto limita lo que su gente puede contribuir.
- Patricia debería tener un enfoque más estratégico.
- P** Patricia algunas veces no sabe lo que no sabe. Algunas veces ella podría ser más humilde y buscar más información en lugar de parecer como que sabe todas las respuestas.
- Colaboración. Ella se enfoca demasiado en su equipo y muestra poco interés en los equipos laterales.
- Patricia podría afilar más sus habilidades personales. Ella podría tener especialmente mejor escucha activa.
- No estoy seguro de que Patricia tenga un pensamiento estratégico. La mayoría de sus preocupaciones son de corto plazo. Yo pienso que ella sacrifica el largo plazo por los resultados de corto plazo.
- S** Patricia podría ser más paciente. Su urgencia se valora, pero algunas veces ella cambia de parecer sin tener toda la información. También ella está demasiado ocupada pensando en lo que está haciendo.
- Algunas veces se siente como si ella no valorara las funciones de un negocio. Es obvio que tiene preferencia por el área de Operaciones y que no se interesa en el área de mercadotecnia.
- Patricia podría ser más realista sobre lo que puede o no puede hacer. Sus expectativas son demasiado altas y esto hace que tenga demasiadas prioridades. Un enfoque más realista de lo que es posible hacer nos daría un mayor enfoque.
- Patricia no es buena para escuchar. Algunas veces cuando presentas un asunto, puedes darte cuenta de que su mente está en otro lugar.

A veces me pregunto si Patricia confía en nosotros. Ella no delega tanto como debería. Tampoco siempre está dispuesta a probar las ideas de otras personas.

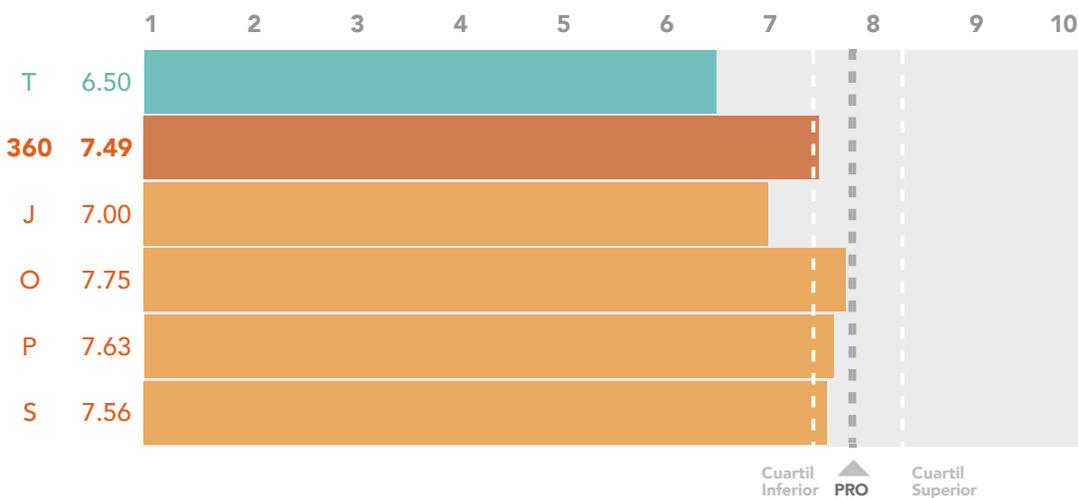
Ella no es muy incluyente. Ella no involucra a las personas en las decisiones importantes que les afectan.

Patricia algunas veces parece que le tiene aversión al riesgo y que no quiere cambiar. Ella no es receptiva a las ideas frescas. Patricia es del tipo solitario que no requiere opiniones. Ella también podría mostrar más aprecio.

Yo creo que Patricia no comprende cabalmente el negocio, especialmente las funciones de ventas y mercadotecnia. Ella tiene poca experiencia en estas áreas y tiende a evitarlas, al punto de que está fuera de contacto.

COMENTARIOS ESCRITOS

4. Califica la efectividad general de Patricia Muestra como líder en una escala de diez puntos en la que 5 es adecuado y 10 es sobresaliente.



Por favor, explica qué es efectivo sobre el liderazgo de Patricia Muestra y qué se necesitaría para obtener una calificación más alta.

Las respuestas se presentan exactamente como se escribieron. Cada bloque de texto representa un encuestado diferente.

- T** **6.50** Debido a la velocidad, reactividad, enfoque fuerte y buenos resultados. Podría aumentar la confianza y la delegación, lo que me permitiría hacer más y ser más efectiva. Podría ser más abierta de mente, y tal vez menos defensiva y abierta.
- J** **7.00** Patricia es una promotora y presiona por los resultados, que generalmente son buenos. Ella podría mejorar en la formación de relaciones con sus pares. Ella necesita aprender a ser mejor en dar y recibir, y no siempre tiene que ganar el debate. Patricia necesita ser menos reactiva y más estratégica sobre cómo pasa su tiempo. Ella también necesita aprender a trabajar a través de un equipo.
- O** **7.50** Buena iniciativa, impulso por resultados y experiencia. Que sea más colaborativa y estratégica.
- 8.00** Con su conocimiento comercial y sus habilidades con las personas, el equipo la acepta fácilmente y puede centrarse en problemas reales en lugar de conflictos. Para obtener una calificación más alta, necesita pensar de manera más estratégica y menos táctica. Me gustaría verla analizar si se debe hacer una iniciativa, en lugar de cómo se podría hacer.
- P** **7.50** Un líder desafiante que nos ayudará a progresar en muchos campos. Podría alcanzar los mismos resultados mediante formas más consensuadas. Que sea más solidaria cuando las personas estén en problemas. Que les permita tener tiempo para trabajar en los problemas: los informes adicionales no ayudan a resolver los problemas.

T Tú J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)

7.00 Que sea más constructiva y cooperativa con el resto de nuestro equipo. Que confíe más en su propio equipo, aclare las reglas básicas (quién decide qué, en función de qué información, con qué motivo u objetivo), y que controle más sus emociones en público. Además, que maneje el uso de críticas y elogios en el momento adecuado (elogios en público y críticas en privado).

8.00 Patricia es en general una buen gerente. Para mejorar, tendrá que tener una imagen más amplia y aprender a administrar personas de alto nivel.

8.00 Creo que Patricia ya es una gerente mucho mejor que el promedio. Ella todavía necesita crear cierta distancia con respecto al trabajo de su equipo para empoderar mejor a su personal. Ayudaría mucho con sus compañeros a ser más abiertos y menos defensivos.

S **8.00** Porque ella es capaz de administrar su negocio en todos los aspectos del mismo. Podría incluir más a las personas y estar más abierta a otras formas de pensar.

8.00 Patricia es un muy buen gerente. La eficiencia, la rapidez y el coraje son sus mayores fortalezas. Ella podría aprender más sobre otras partes del negocio.

8.00 Creo que Patricia es una gran líder como es. Necesitamos más de su tipo de impulso y búsqueda incesante de resultados.

8.50 Ella es una gran líder operativa. Ella podría suavizarse un poco y mostrar más aprecio por los esfuerzos de todos.

7.50 Para obtener una calificación más alta, Patricia tiene que mejorar su forma de tratar a las personas y tiene que aprender a ser más paciente con sus reportes directos, que no siempre son tan inteligentes / rápidos como ella.

7.50 Patricia no trata a las personas con el respeto que se merecen. Ella presiona con fuerza, pero podría hacer más con menos agitación si usara un toque más suave.

6.00 Creo que podría aumentar su efectividad al mostrar más interés en cada área funcional, especialmente en ventas y mercadotecnia.

7.00 Porque es muy intensa y tiene ganas de entregar y sabe mucho sobre el negocio. Ella necesita enfocarse en menos prioridades y hacer menos ella misma y delegar cosas.

5. ¿Qué palabras de aliento tienes para ofrecerle a Patricia Muestra?

Las respuestas se presentan exactamente como se escribieron. Cada bloque de texto representa un encuestado diferente.

- T** Confianza en mí y que me ponga un poco de atención. Aprender a confiar en los otros y hacerse a un lado.
- J** Patricia tiene el corazón en el lugar correcto. Ella da los pasos en la dirección correcta. Mi consejo es que primero trate de comprender y luego busque ser comprendida.
- O** Patricia sigue siendo alguien con quien podemos contar. Solo tienes que saber que creemos en ti, Patricia.
- Mantente ahí. Ya has logrado mucho y puedes lograr mucho más.
- P** Me gusta trabajar con Patricia y pienso que agrega mucho al equipo.
- Patricia, confía en tus pares. Estamos de tu lado.
- Patricia tiene muchos dones y admiro profundamente su conocimiento operativo.
- Patricia, da el salto hacia la fé: date oportunidad, cree en la gente y ve lo que pasa. Te sorprenderás de todo lo que la gente puede lograr si les muestras que crees en ellos.
- S** Tengo mucho respeto por Patricia. Ella sabe más sobre el negocio que nadie que yo haya conocido.
- Tú me has ayudado a elevar mi desempeño a través de retarme. Muchas gracias.
- Solo recuerda lo que ya sabes: trata a las personas como quisieras ser tratada. Ya tienes nuestro respeto.
- Patricia tiene un futuro brillante. Si ella pudiera aportar más a la estrategia y a las habilidades interpersonales, ella sería una extraordinaria líder.
- Yo espero que Patricia no se desanime por esta retroalimentación. Puede que esto no sea del todo positiva, pero si puedes aceptarla, serás un líder más fuerte.
- Yo creo que Patricia es una de las mejores líderes en la compañía. Sigue adelante!
- Confía en ti misma Patricia. Tú sabes lo que haces.
- Patricia, no siempre tienes que saber todo. Nosotros ya sabemos que tú sabes mucho!

T Tú J Jefe (1) O Otros Superiores (2) P Compañeros (4) S Subordinados (8)



ACERCA DEL LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

El LVI es un paso adelante en la evaluación 360. Utiliza una escala de calificación patentada "Demasiado poco / Demasiado" para proporcionar retroalimentación específica sobre lo que un líder está haciendo bien y lo que ese líder podría hacer más, o tal vez incluso menos, para ser aún más efectivo. La retroalimentación se presenta en términos de un modelo de comportamiento que refleja las tensiones y las compensaciones que hacen del liderazgo un acto de equilibrio, promoviendo el desarrollo de líderes completos capaces de liderar a las personas, a los equipos y a las organizaciones a través de un mundo de cambios e interrupciones implacables.



ACERCA DE KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

Tenemos la intención de elevar el nivel en el campo de la evaluación y el desarrollo del liderazgo. Nuestras herramientas innovadoras se basan en la investigación sobre cómo los gerentes se convierten en grandes líderes y están diseñadas en torno a las realidades prácticas de liderar en el entorno operativo disruptivo de hoy. Visítanos en línea para ver nuestra gama completa de herramientas y servicios integrados para proporcionar los datos, la estructura y la orientación necesarios para los procesos de desarrollo que mejoran de manera demostrable la capacidad de liderazgo de individuos y organizaciones.



KAISER
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA
+1.336.217.2740 • info@kaiserleadership.com • kaiserleadership.com