

- SELECCIONAR
- DESARROLLAR
- LIDERAR



POTENCIAL DE LIDERAZGO

Informe para: Betty Smith

Número de Identificación: HA980293

Fecha: 06. Diciembre 2012

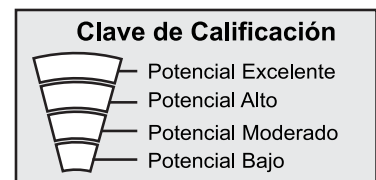
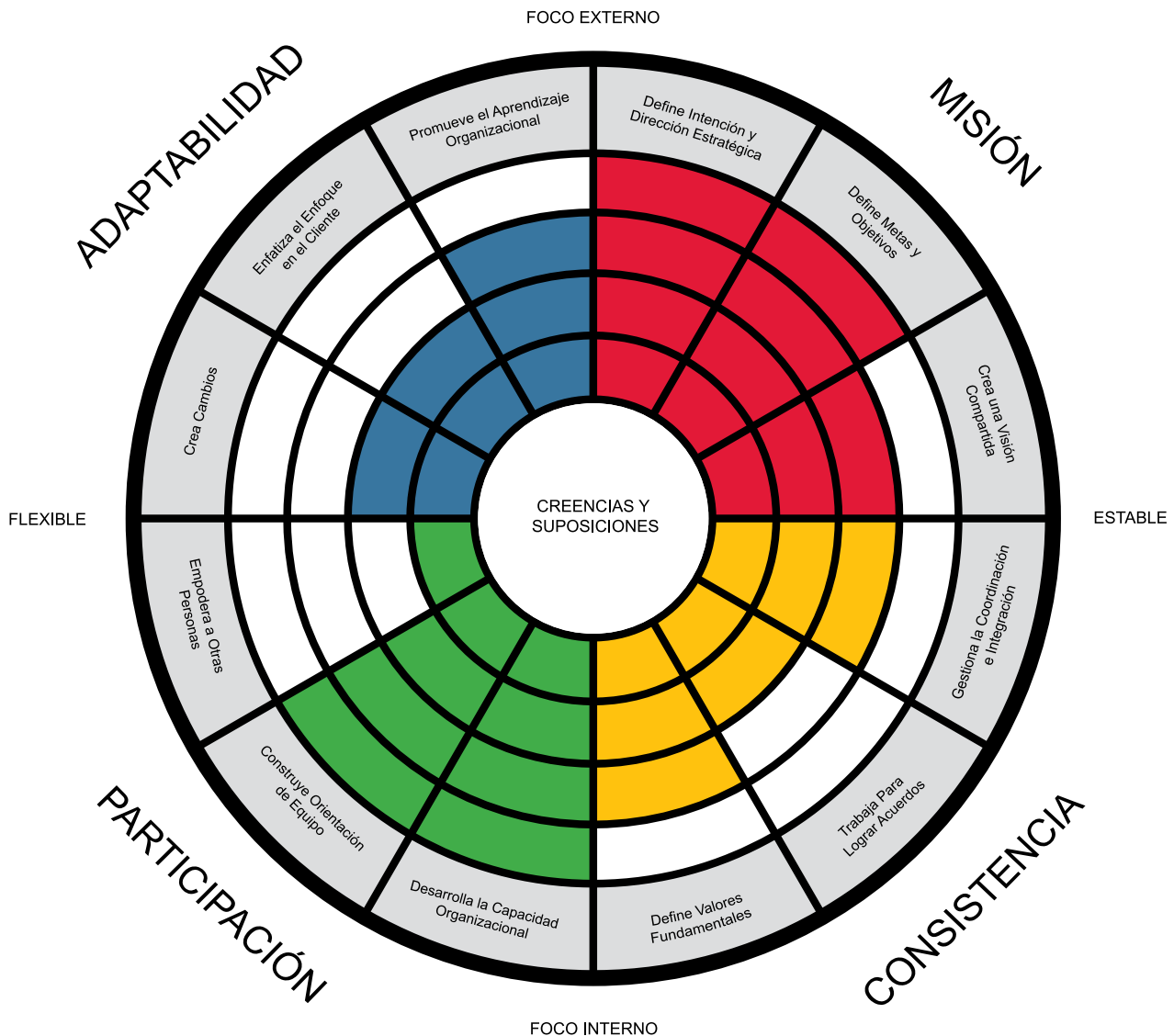


LA CIENCIA DE LA PERSONALIDAD



MODELO DE LIDERAZGO DE DENISON

La imagen mostrada abajo es una representación del Modelo de Liderazgo de Denison. La figura se divide en cuatro dimensiones (Adaptabilidad, Misión, Consistencia y Participación) y doce competencias. Este informe entrega una visión general del potencial natural de la persona evaluada para exhibir cada una de las doce competencias, en función de la forma en que respondió los assessments de personalidad y valores de Hogan. Una persona puede recibir uno de cuatro puntajes en cada competencia, como lo indican las celdas coloreadas dentro de cada una de las 12 secciones de la figura. Una sola celda coloreada implica el potencial más bajo para esa competencia, mientras que tener las cuatro celdas coloreadas representa el potencial más alto para esa competencia.












SECCIÓN DE INTERPRETACIÓN

Las páginas siguientes detallan y explican los vínculos entre las Dimensiones y Competencias de Liderazgo de Denison y las escalas relevantes del Inventario de Personalidad de Hogan (HPI), Encuesta de Desarrollo de Hogan (HDS) e Inventario de Motivos, Valores y Preferencias (MVPI). Los puntajes en cada una de las escalas relevantes de Hogan se informan como barras gráficas en una escala percentil de 0-100. Esta información permite entender qué facetas de la personalidad y valores contribuyeron a la predicción de potencial para cada competencia. Con esta información, los usuarios pueden identificar fortalezas y áreas de desarrollo que ayudarán o inhibirán al evaluado a alcanzar la competencia en su rol. Es importante notar que estos puntajes solo indican el potencial para demostrar cada una de estas competencias en base a sus respuestas en los assessments de personalidad y valores de Hogan. Los puntajes que indican un bajo potencial no impiden que los líderes desarrollen o muestren una competencia, pero sugieren un desafío mayor al desarrollarla o demostrarla. Por lo tanto, este informe puede ayudar a identificar dónde puede requerirse mayor atención y dónde centrar los mayores esfuerzos de desarrollo.


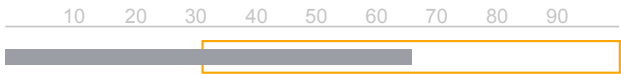
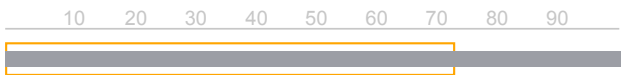
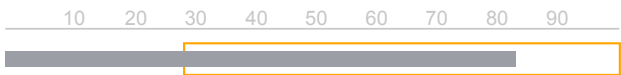
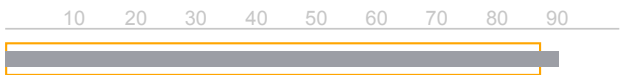
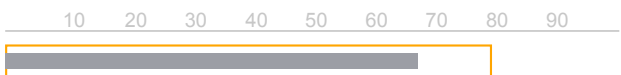
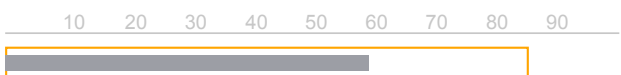
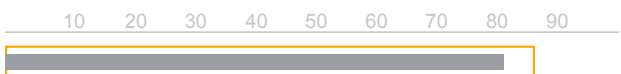

Cómo leer las tablas:

Competencia: Define Intención y Dirección Estratégica			 Calificación Potencial Moderado
Comunica las estrategias globales de la organización de forma que todos puedan ver la relación entre su trabajo y el cumplimiento de las metas de su equipo o de la organización. Implementa de forma efectiva las estrategias a corto y largo plazos para cumplir con las necesidades organizacionales.			
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Ambición	Los puntajes altos indican una tendencia a ser asertivo y enfocado en el cumplimiento de las metas.	87	
HPI Meticulosidad	Quienes obtienen puntajes bajos pueden tener problemas para permanecer enfocados una vez que se fija la estrategia.	100	
HPI Curiosidad	Los puntajes altos están asociados con el razonamiento estratégico y con ver la interconexión entre las cosas.	98	
HDS Perfeccionista	Quienes obtienen puntajes altos podrían enredarse en los detalles y tener dificultades para mantenerse enfocados en la perspectiva general.	100	
MVPI Poder	Quienes obtienen puntajes altos valoran los logros y el talento y tienden a ser estratégicos en la consecución de sus metas.	74	
MVPI Seguridad	Quienes obtienen puntajes altos estarán motivados a proveer a su equipo una visión y un sentido de previsibilidad a largo plazo.	93	


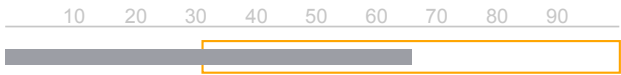
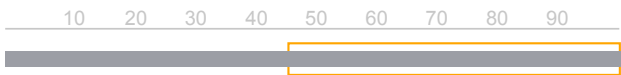





Esta columna explica cómo los puntajes en la escala Hogan correspondiente se relacionan con la competencia de Denison.

Las áreas en color naranja muestran el rango de puntajes necesario en cada escala Hogan para recibir una evaluación de Potencial Excelente (nivel más alto) en la competencia de Denison. Para algunas escalas, puntajes más altos serán mejores, mientras que, para otras, puntajes moderados o bajos serán mejores.


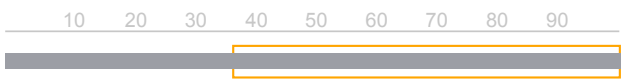

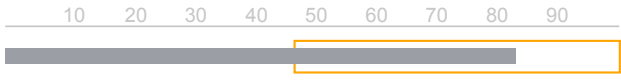
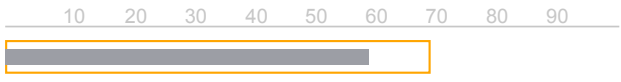
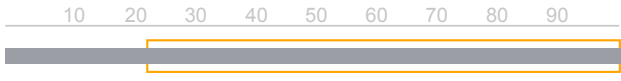
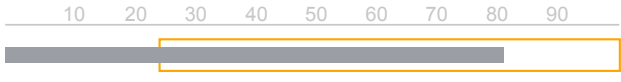

**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
PARTICIPACIÓN**

Competencia: Empodera a Otras Personas			 Calificación Potencial Bajo
Escala	Relación con la Competencia	%	
Crea un ambiente donde los individuos tienen la autoridad, iniciativa y habilidad para desarrollar y gestionar su propio trabajo. Los empleados tienen un sentido de pertenencia y de responsabilidad hacia la organización.			
HPI Estabilidad Emocional	Las personas con puntajes altos tienen mayor probabilidad de confiar en los demás y se preocupan menos por lo que podría salir mal.	66	
HPI Ambición	Los que tienen puntajes muy altos pueden tratar demasiado de imponer su voluntad o de ponerse en primer lugar.	100	
HPI Sensibilidad Interpersonal	Los puntajes bajos indican menos preocupación por la voluntad y deseos de otros.	83	
HDS Escéptico	Los puntajes altos sugieren una tendencia a ser demasiado críticos y desconfiar en exceso de otros.	90	
HDS Melodramático	Los puntajes más altos indican una gran probabilidad de tener un comportamiento enfocado en sí mismos y orientado a atraer la atención.	67	
HDS Perfeccionista	Las personas con puntajes altos pueden ser malas para delegar y tender a gestionar todos los detalles.	59	
MVPI Poder	Los puntajes más altos pueden sugerir un menor deseo de renunciar al control.	81	
MVPI Reconocimiento	Los puntajes más altos pueden tener problemas para compartir con otros el foco de atención.	35	


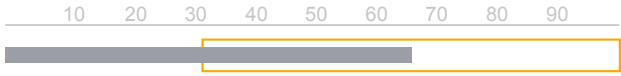
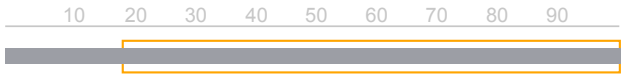
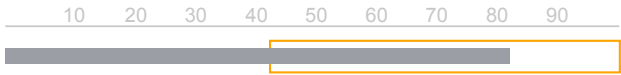
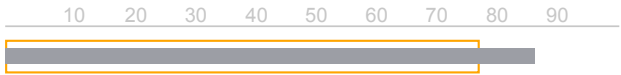

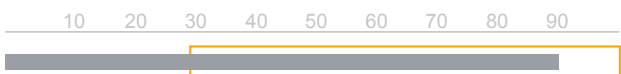


**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
PARTICIPACIÓN**

Competencia: Construye Orientación de Equipo			 Calificación Potencial Excelente
Valora trabajar cooperativamente hacia metas comunes y sabe cómo usar el esfuerzo del equipo para lograr que el trabajo se haga. Establece un sentido de responsabilidad y compromiso mutuos para el cumplimiento de metas.			
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Estabilidad Emocional	El malhumor y la sensibilidad a las críticas que se ve en quienes obtienen puntajes bajos puede afectar adversamente las relaciones en el equipo.	66	
HPI Ambición	Quienes obtienen puntajes bajos se ajustarán más a ser seguidores en el grupo que líderes de equipo.	100	
HPI Sociabilidad	Las personas con puntajes muy bajos no se comprometerán mucho con otros y las personas con puntajes muy altos pueden atraer más atención hacia sí mismas que hacia el equipo.	44	
HPI Sensibilidad Interpersonal	Los puntajes más altos indican una mayor preocupación por las relaciones con otros.	83	
HDS Escéptico	Los puntajes altos están asociados con una naturaleza argumentativa que puede desgastar las relaciones en los equipos.	90	
HDS Reservado	El estilo distante y esquivo que se encuentra en los puntajes altos no es propicio para el trabajo en equipo.	65	
MVPI Afiliación	Quienes obtienen puntajes altos tienen un interés intrínseco en fomentar la colaboración y trabajar en equipo con otras personas.	48	


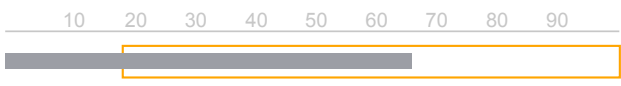
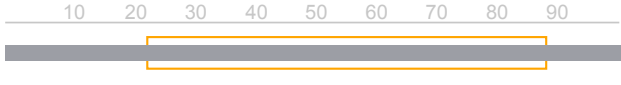
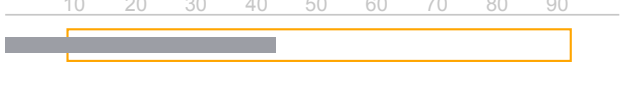
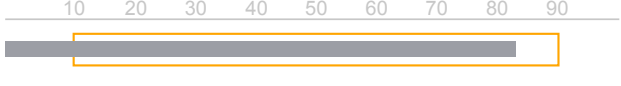
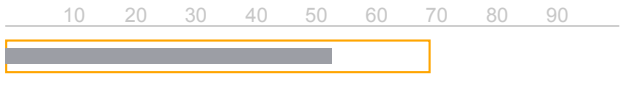
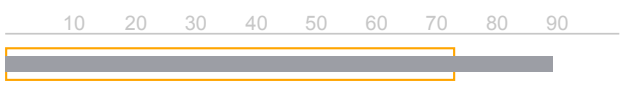


**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
PARTICIPACIÓN**

Competencia: Desarrolla la Capacidad Organizacional			 Calificación Potencial Excelente
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Ambición	Las personas con altos puntajes moverán a los demás hacia el alto desempeño y el éxito.	100	
HPI Sociabilidad	Los líderes con puntajes más altos están más inclinados a comprometerse activamente con sus empleados.	44	
HPI Sensibilidad Interpersonal	Los puntajes altos están asociados con una mayor preocupación por las necesidades de los demás.	83	
HDS Perfeccionista	Quienes obtienen puntajes altos pueden verse inclinados a hacer el trabajo ellos mismos, en vez de tomarse el tiempo de desarrollar a los demás.	59	
MVPI Altruismo	Quienes obtienen puntajes bajos pueden estar menos interesados en el desarrollo y el bienestar de otros.	100	
MVPI Poder	Quienes obtienen puntajes bajos estarán menos motivados por el avance en sus carreras y por competir con otros.	81	


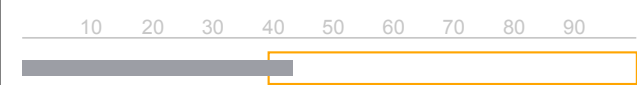

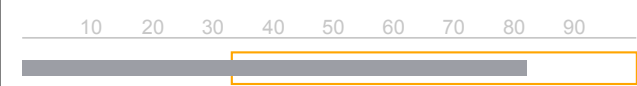





**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
CONSISTENCIA**

Competencia: Define Valores Fundamentales			 Calificación Potencial Alto
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Estabilidad Emocional	Quienes obtienen puntajes bajos pueden permitir que sus emociones jueguen un rol demasiado importante en la determinación de su comportamiento.	66	
HPI Ambición	Las personas con puntajes más altos serán más asertivas con sus creencias e ideales.	100	
HPI Meticulosidad	Los puntajes bajos están asociados con menos adhesión a las reglas y al seguimiento de los compromisos.	82	
HDS Arriesgado	Los puntajes altos son un indicador típico del comportamiento propenso al riesgo.	86	
HDS Servicial	Los líderes con puntajes altos tienen tendencia a tener dificultades para confrontar a figuras de autoridad si se encuentran frente a una violación de la ética.	22	
MVPI Seguridad	Los individuos con puntajes altos se sentirán atraídos y crearán ambientes que pongan énfasis en el cumplimiento de las reglas y en la previsibilidad.	90	
MVPI Tradición	Los puntajes altos están asociados con menor tolerancia a la ambigüedad moral.	58	


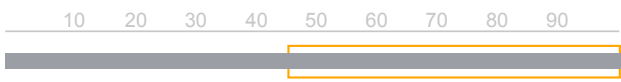
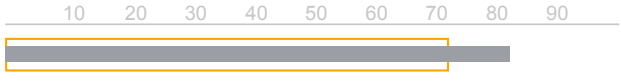
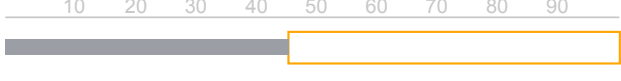



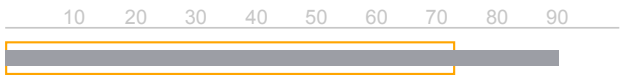

**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
CONSISTENCIA**

Competencia: Trabaja Para Lograr Acuerdos			 Calificación Potencial Moderado
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Estabilidad Emocional	Quienes obtienen puntajes bajos pueden tener dificultad para mediar sin comprometerse emocionalmente.	66	
HPI Ambición	Quienes obtienen puntajes moderados estarán motivados por buscar conclusiones sin tomar un enfoque displicente o demasiado autoritario.	100	
HPI Sociabilidad	Los puntajes moderados están asociados con un enfoque balanceado de escucha activa y comunicación proactiva.	44	
HPI Sensibilidad Interpersonal	Quienes obtienen puntajes moderados se preocuparán por los sentimientos de los demás, al mismo tiempo que siguen empujando por la resolución de las situaciones.	83	
HDS Volátil	Quienes obtienen puntajes altos pueden volverse temperamentales y tener poca habilidad para perseverar cuando enfrentan conversaciones difíciles.	53	
HDS Imaginativo	Las personas con puntajes altos pueden tener tendencia a centrarse en sus propias ideas y opiniones y pueden carecer de influencia suficiente y de habilidades de persuasión.	89	
MVPI Tradición	Quienes obtienen puntajes altos tenderán a tener enfoques basados en equidad y principios para las negociaciones y buscarán encontrar la solución mas "correcta" o "justa".	58	



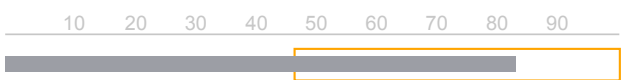






**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
CONSISTENCIA**

Competencia: Gestiona la Coordinación e Integración			 Calificación Potencial Alto
Se asegura de que las diferentes funciones o unidades del equipo u organización estén capacitadas para trabajar bien en conjunto para alcanzar las metas comunes. Establece los contactos necesarios y coordina los recursos en otros grupos para prevenir que los límites organizacionales interfieran con la ejecución del trabajo.			
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Sociabilidad	Los puntajes altos indican una tendencia a promover activamente la conversación y la colaboración.	44	
HPI Sensibilidad Interpersonal	Quienes obtienen puntajes bajos pueden tener dificultades para mantener relaciones a largo plazo.	83	
HPI Meticulosidad	Quienes obtienen puntajes altos trabajarán duro para crear mecanismos y procesos para la colaboración y seguimiento efectivos.	82	
HDS Escéptico	La naturaleza crítica y argumentativa de quienes obtienen puntajes altos puede afectar adversamente su habilidad para fomentar una colaboración abierta y sustentable.	90	
HDS Reservado	El estilo distante y poco comunicativo de quienes obtienen puntajes altos seguramente no propiciará la creación de redes.	65	
MVPI Afiliación	Los puntajes altos se asocian con un fuerte interés en establecer y mantener redes y relaciones.	48	


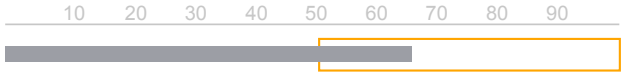
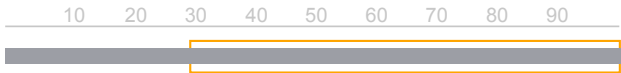
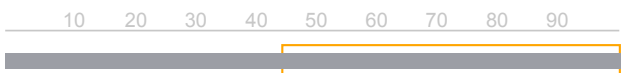




**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
ADAPTABILIDAD**

Competencia: Crea Cambios			 Calificación Potencial Moderado
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Ambición	Quienes obtienen puntajes más altos tienden a tomar acciones inmediatas cuando reconocen la necesidad de crear un cambio.	100	
HPI Meticulosidad	Los puntajes bajos están asociados con una mayor flexibilidad y comodidad con los cambios.	82	
HPI Curiosidad	El estilo naturalmente curioso de los puntajes altos propicia la creatividad y las ideas y acciones estratégicas.	46	
HPI Estilo de Aprendizaje	Quienes obtienen puntajes altos tenderán a estar más actualizados con las tendencias de la industria.	100	
HDS Cauteloso	Quienes obtienen puntajes altos seguramente serán adversos a los riesgos, resistentes a la implementación de cambios y lentos en la toma de decisiones.	35	
HDS Servicial	Las personas con puntajes altos podrían tener dificultades para desafiar los procedimientos o paradigmas actuales, especialmente si son instrucciones directas de la gerencia.	22	
MVPI Seguridad	Quienes obtienen puntajes altos estarán motivados por mantener el status quo para reducir la incertidumbre y la imprevisibilidad.	90	


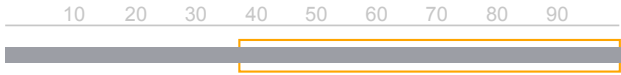
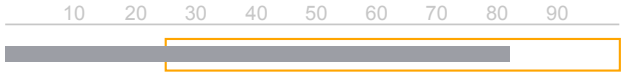
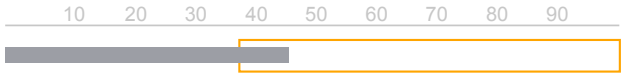
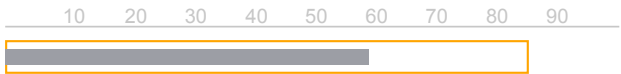
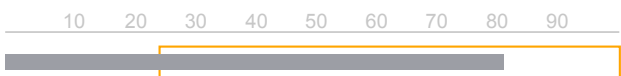
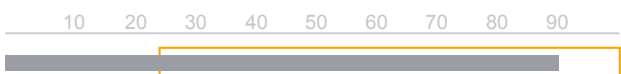

**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
ADAPTABILIDAD**

Competencia: Enfatiza el Enfoque en el Cliente			 Calificación Potencial Moderado
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Sociabilidad	Los puntajes altos se asocian con un comportamiento socialmente proactivo para atraer a los clientes.	44	
HPI Sensibilidad Interpersonal	Quienes obtienen puntajes altos entenderán la importancia de ser perceptivos y amigables con los clientes.	83	
HPI Meticulosidad	Quienes obtienen puntajes altos tenderán a demostrar mayor atención y harán un mejor seguimiento de los requerimientos de los clientes.	82	
HDS Volátil	Quienes obtienen puntajes altos pueden tener dificultades para controlar sus emociones cuando tengan que tratar con clientes difíciles.	53	
HDS Escéptico	Los puntajes altos indican el potencial para un comportamiento crítico y polémico que podría obstaculizar las relaciones con los clientes.	90	
HDS Reservado	El estilo distante e indiferente de las personas con puntajes altos puede afectar el que los clientes se sientan valorados y apreciados.	65	
MVPI Altruismo	Quienes obtienen puntajes altos tenderán a ser orientados al servicio, con un interés genuino por el bienestar de los clientes.	100	


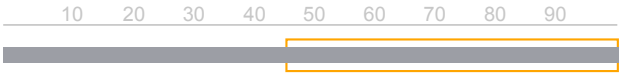
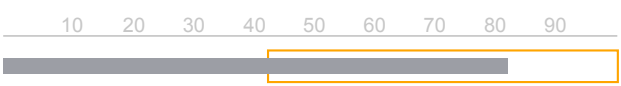
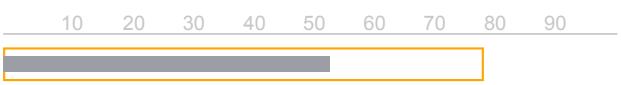
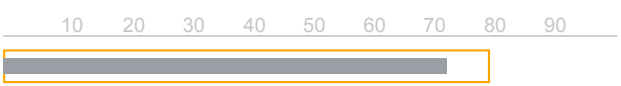
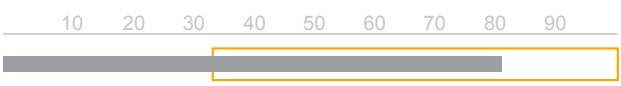

**ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO:
ADAPTABILIDAD**

Competencia: Promueve el Aprendizaje Organizacional			 Calificación Potencial Alto
Estimula la innovación, la toma de riesgos y la mejora continua. Ve los errores como oportunidades para adquirir conocimiento y desarrollar capacidades.			
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Estabilidad Emocional	Los puntajes altos seguramente demostrarán una mayor resiliencia después de los errores.	66	
HPI Ambición	Las personas con puntajes altos pueden ser más capaces de superar los obstáculos y ser persistentes.	100	
HPI Estilo de Aprendizaje	Los puntajes altos se asocian con un enfoque proactivo hacia el aprendizaje, el desarrollo y mantenerse al día de las tendencias.	100	
HDS Cauteloso	El miedo irracional a fracasar que se observa en quienes obtienen puntajes altos puede dificultarles ver los errores como oportunidades de aprendizaje.	35	
HDS Perfeccionista	Las tendencias perfeccionistas de las personas con puntajes altos pueden dificultar su enfrentamiento del fracaso.	59	
MVPI Seguridad	Quienes obtienen puntajes bajos tenderán a ver el fracaso, los riesgos y la incertidumbre laboral como oportunidades para aprender.	90	


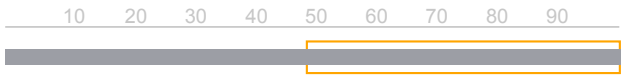







ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO: MISIÓN

Competencia: Define Intención y Dirección Estratégica			 Calificación Potencial Excelente
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Ambición	Los puntajes altos indican una tendencia a ser asertivo y enfocado en el cumplimiento de las metas.	100	
HPI Meticulosidad	Quienes obtienen puntajes bajos pueden tener problemas para permanecer enfocados una vez que se fija la estrategia.	82	
HPI Curiosidad	Los puntajes altos están asociados con el razonamiento estratégico y con ver la interconexión entre las cosas.	46	
HDS Perfeccionista	Quienes obtienen puntajes altos podrían enredarse en los detalles y tener dificultades para mantenerse enfocados en la perspectiva general.	59	
MVPI Poder	Quienes obtienen puntajes altos valoran los logros y el talento y tienden a ser estratégicos en la consecución de sus metas.	81	
MVPI Seguridad	Quienes obtienen puntajes altos estarán motivados a proveer a su equipo una visión y un sentido de previsibilidad a largo plazo.	90	


ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO: MISIÓN

Competencia: Define Metas y Objetivos			 Calificación Potencial Excelente
Esca	Relación con la Competencia	%	
Estimula una alta responsabilidad en sus subordinados por el establecimiento y logro de las metas organizacionales. Comunica un conjunto claro de metas y objetivos que pueden vincularse a la misión, visión y estrategia del equipo o de la organización.			
HPI Ambición	Quienes obtienen puntajes altos tienden a empujar continuamente hacia el logro de las metas.	100	
HPI Meticulosidad	Los puntajes altos indican altos estándares de desempeño y seguimiento.	82	
HDS Volátil	Las personas con puntajes altos pueden decepcionarse fácilmente con los proyectos y abandonarlos cuando las cosas salen mal.	53	
HDS Pasivo-Agresivo	Los individuos con puntajes altos tienden a no ser proactivos para dar feedback acerca del desempeño.	72	
MVPI Poder	Quienes obtienen puntajes altos estarán motivados por medir el desempeño y el éxito en términos del cumplimiento de metas.	81	


ANÁLISIS DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO: MISIÓN

Competencia: Crea una Visión Compartida			 Calificación Potencial Alto
Escala	Relación con la Competencia	%	
HPI Ambición	Quienes obtienen puntajes altos tienden a exhibir tendencias naturales de liderazgo que atraen seguidores.	100	
HPI Sociabilidad	Quienes obtienen puntajes altos tenderán a comunicarse proactivamente y a comprometer a su equipo.	44	
HPI Curiosidad	Los puntajes altos están asociados con un enfoque en la perspectiva general y en el reconocimiento de las conexiones entre ideas o partes móviles.	46	
HDS Volátil	La tendencia a oscilar entre el optimismo y el pesimismo encontrada en los puntajes altos puede dificultar que aparezca y se mantenga la inspiración.	53	
HDS Melodramático	Quienes obtienen puntajes bajos pueden carecer del entusiasmo necesario para comprometer e inspirar a otros.	67	
HDS Imaginativo	Los individuos con puntajes altos tienden a tener dificultades para comunicar claramente a otros sus ideas y su visión.	89	
MVPI Afiliación	Quienes obtienen puntajes altos tendrán un interés genuino por crear una atmósfera de colaboración centrada en alcanzar metas en conjunto.	48	



DEFINICIONES DE LAS ESCALAS DE HOGAN

Las dos páginas siguientes entregan información adicional sobre las escalas y los puntajes de las evaluaciones de Personalidad y Valores de Hogan, sin mostrar el vínculo entre estas escalas/puntajes y las Competencias de Liderazgo de Denison (como fue mostrado en las páginas anteriores de este informe). Esta información puede usarse para tener una visión más integral de la personalidad de la persona evaluada y ayudar a los profesionales certificados en la interpretación de las evaluaciones de Hogan cuando provean feedback personalizado.

INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE HOGAN

ESTABILIDAD EMOCIONAL	Seguridad, autoestima y tranquilidad bajo presión
AMBICIÓN	Iniciativa, competitividad y gusto por los roles de liderazgo
SOCIABILIDAD	Extroversión, sociabilidad y necesidad de interacción social
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Sensibilidad: tacto, receptividad y habilidad para mantener relaciones
METICULOSIDAD	Autodisciplina, responsabilidad y conciencia
CURIOSIDAD	Imaginación, curiosidad y potencial creativo
ESTILO DE APRENDIZAJE	Orientación al logro, actualización en temas de negocios y técnicos

ENCUESTA DE DESARROLLO DE HOGAN

VOLÁTIL	Temperamental, se molesta fácilmente, difícil de complacer y emocionalmente voluble
ESCÉPTICO	Desconfiado, incrédulo, sensible a las críticas y enfocado en lo negativo
CAUTELOSO	Poco asertivo, resistente a los cambios, adverso al riesgo y lento al tomar decisiones
RESERVADO	Distante, indiferente a los sentimientos de otros y poco comunicativo
PASIVO-AGRESIVO	Abiertamente cooperativo, pero irritable en privado, obstinado y poco cooperador
ARROGANTE	Abiertamente confiado, arrogante, con percepción exagerada de su propio valor
ARRIESGADO	Encantador, arriesgado, prueba los límites y está en busca de emociones
MELODRAMÁTICO	Dramático, busca atención, interrumpe y tiene poca habilidad para escuchar
IMAGINATIVO	Creativo, pero piensa o actúa de formas inusuales o excéntricas
PERFECCIONISTA	Meticuloso, preciso, difícil de complacer, tiende a centrarse en los detalles
SERVICIAL	Ansía complacer, es reticente a actuar independientemente o contra la opinión popular

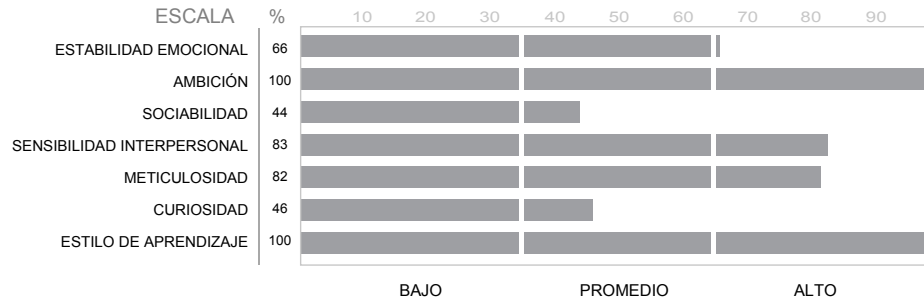
INVENTARIO DE MOTIVOS, VALORES Y PREFERENCIAS

RECONOCIMIENTO	Sensible a la atención, la aprobación y las alabanzas
PODER	Busca el éxito, los logros, el estatus y el control
HEDONISMO	Orientación a la diversión, el placer y el goce
ALTRUISMO	Busca ayudar a otros y contribuir a la sociedad
AFILIACIÓN	Búsqueda y goce de la interacción social
TRADICIÓN	Dedicación, fuertes creencias personales y obligación
SEGURIDAD	Necesidad de seguridad, estructura y orden
COMERCIO	Interés en el dinero, las ganancias, las inversiones y las oportunidades de negocios
ESTÉTICA	Necesita autoexpresión, se preocupa por la apariencia y diseño de los productos
CIENCIA	Búsqueda de conocimiento, investigación, tecnología e información

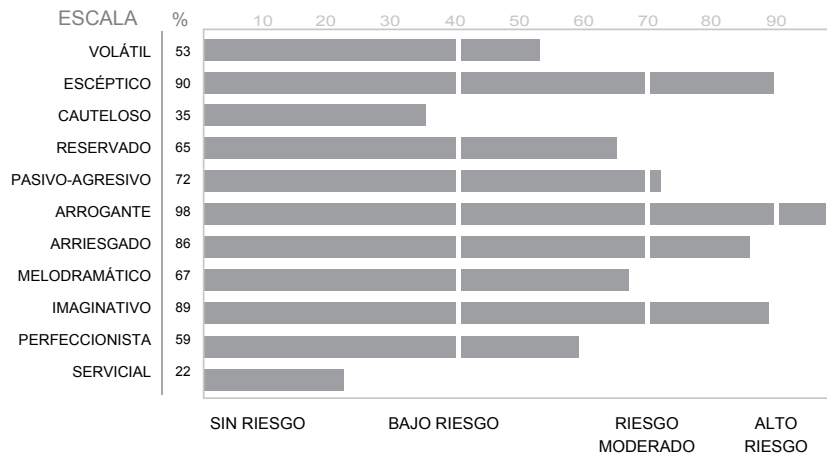


RESUMEN GRÁFICO DE HOGAN

INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE HOGAN



ENCUESTA DE DESARROLLO DE HOGAN



INVENTARIO DE MOTIVOS, VALORES Y PREFERENCIAS

