

Facet5

Perfil Personal Exemple de Rapport

Fecha 10/07/2009

Empresa Facet5 Global Marketing

Proyecto:

seguro realista confiado tranquilo democrático **consensual** cauteloso
creativo permisivo **entusiasta** cordial
se-centra-en-los-objetivos extrovertido



Todo somos único. Podemos ser similares a los demás en algunos aspectos, pero en otros somos diferentes. Estas similitudes y diferencias en nuestras motivaciones, actitudes y comportamiento nos hacen quienes somos. La forma en que nos comportamos e interactuamos con los demás depende de nuestra propia personalidad. Cuando entendemos nosotros y los demás somos capaces de desarrollar y ser más eficaces. Facet5 proporciona la base para esta autoconciencia y desarrollo personal.

Para el autodesarrollo o la creación de equipos efectivos, el Informe Facet5 es el punto de partida. Facet5 se basa en la teoría moderna de la personalidad, por lo que los resultados son sólidos y confiables. El Informe Facet5 identifica cinco componentes principales de la personalidad, cada uno de los cuales tiene una serie de subfactores. Cada uno de nosotros tiene una cierta cantidad de cada factor y es este patrón de puntuación el que da la imagen general. No hay un perfil correcto o incorrecto. No es una prueba, que puede pasar o reprobado, y con mayor frecuencia se llama perfil, inventario o escala.

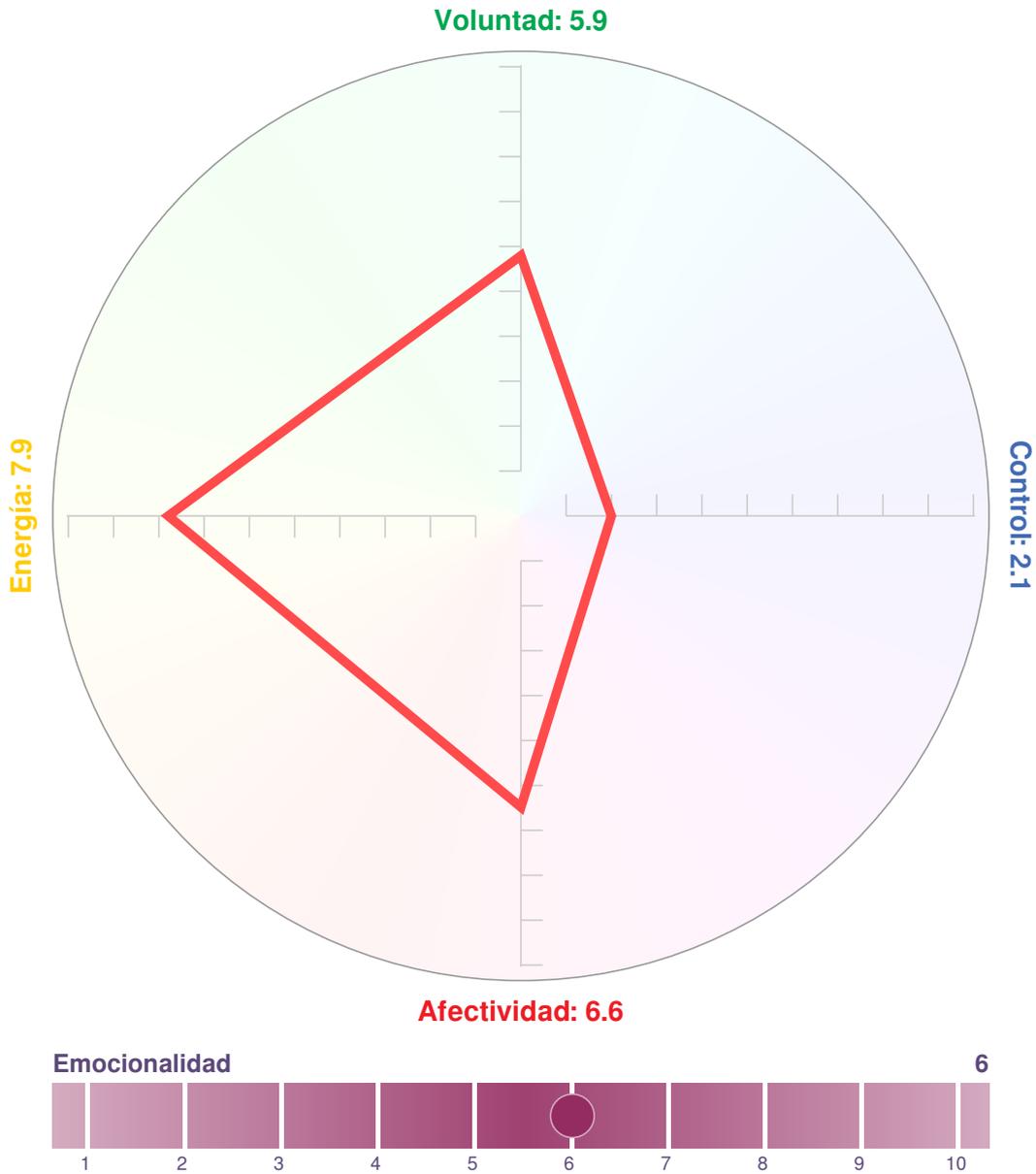
Los factores medidos por Facet5 son:

	Voluntad	Determinación Confrontación Independencia	La fuerza interior para defender las propias ideas El arrojo para confrontar los asuntos que van surgiendo La tendencia de seguir el propio camino
	Energía	Vitalidad Sociabilidad Adaptabilidad	Entusiasmo ostensible y energía Interés en rodearse de gente Involucrar a los demás en las propias ideas
	Afectividad	Altruismo Apoyo Confianza	Poner los intereses de los demás en primer Intentar siempre que los demás te comprendan Tendencia a creer en los demás por su apariencia
	Control	Disciplina Responsabilidad	Organizarse y planificar las cosas personalmente Tener la predisposición de asumir la responsabilidad personal
	Emocionalidad	Tensión Apresión	Un sentimiento general de estrés y tensión Mostrar cautela y no ser optimista en exceso

Puntuación: su puntuación en cada factor puede variar de 1 a 10. El puntuación promedio es 5.5 y el 68% cae entre 3.5 y 7.5. Cuando calculamos su puntuación, lo comparamos con una referencia o grupo normativo. El grupo de normativo con el que se compara se muestra en la parte inferior de su página de perfil.

Su informe incluye: "Nube de palabras": está en la portada y es un resumen rápido de los temas principales de su informe. Los temas más importantes están en texto más grande. Perfil general: muestra su perfil general de factores Facet5. Perfil de factor: muestra el perfil principal y las puntuaciones del subfactor. Retrato de familia: esta es una descripción general de su perfil que se describe en 5 encabezados clave.

En esta parte del perfil se muestran las puntuaciones en los factores Facet. Las puntuaciones van del 1 al 10, siendo 5,5 la media. No es importante si la puntuación es alta o baja, sino cuánto difiere de la media. Las puntuaciones por encima de 7,5 o por debajo de 3,5 se consideran puntuaciones extremas. Las puntuaciones se distribuyen por normalidad y están relacionadas con un grupo normativo específico. Las puntuaciones obtenidas permiten comparar una persona con otra.

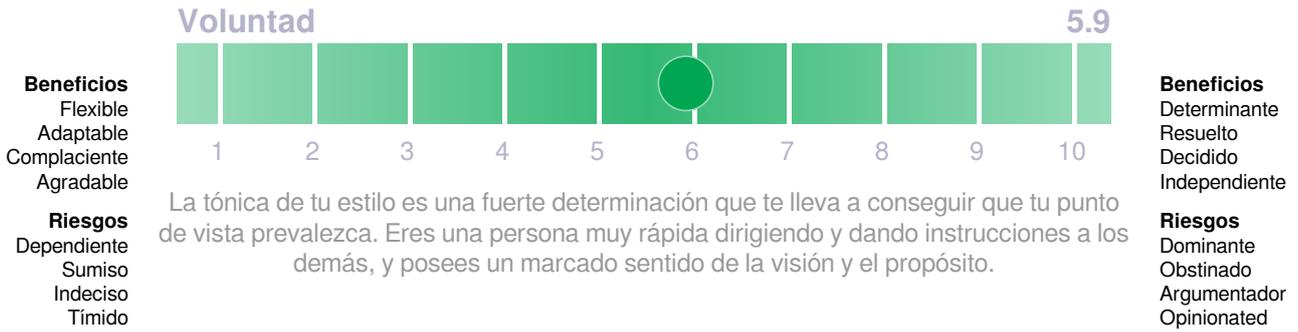


Norms used: Australian

Sample includes 31864 people based in Australia. 57% were male. All completed Facet5 in English. Industries include finance, electronics, telecommunications, manufacturing, local, state and federal government, military, property, services, pharmaceuticals, charities, engineering, shipping and transportation. Functions include sales, administration, logistics, finance.

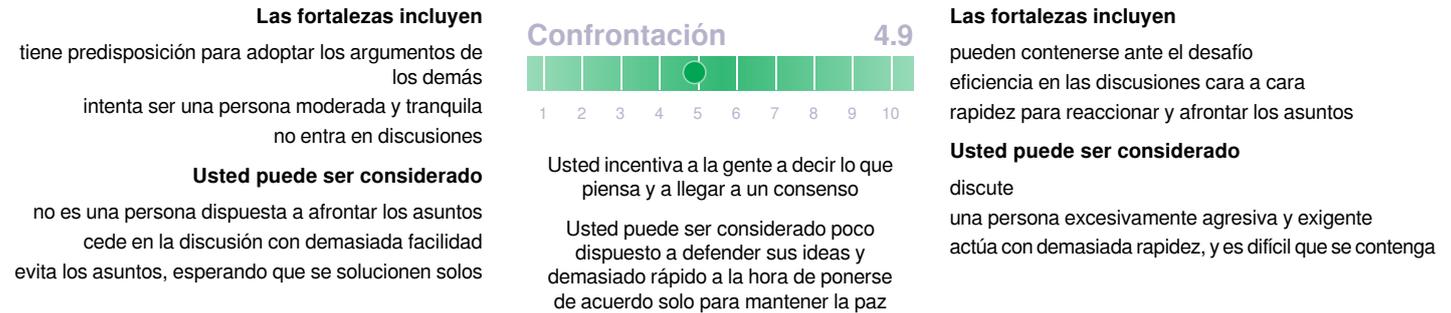
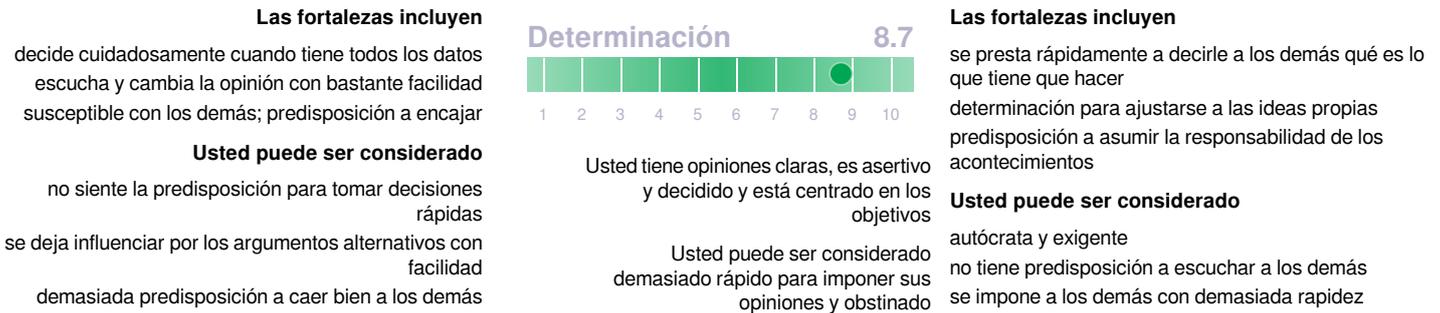
Puntuación baja

Puntuación alta



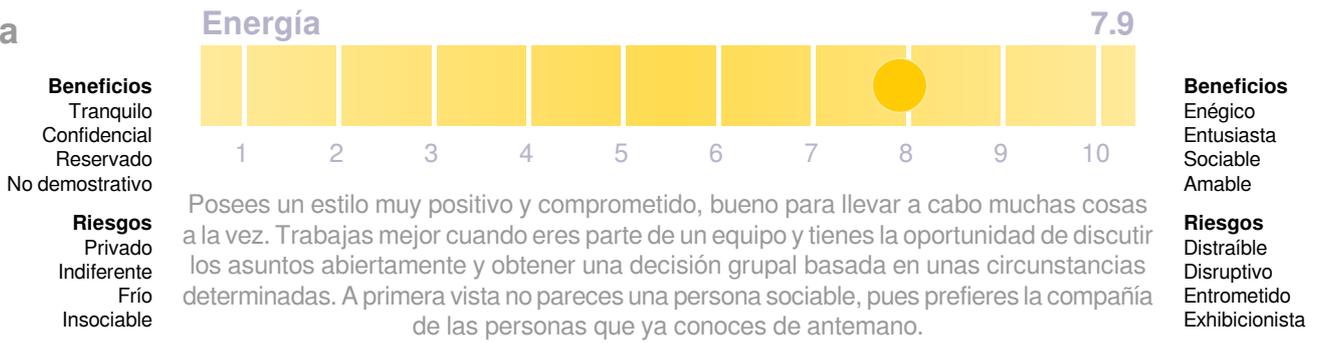
Puntuación baja

Puntuación alta



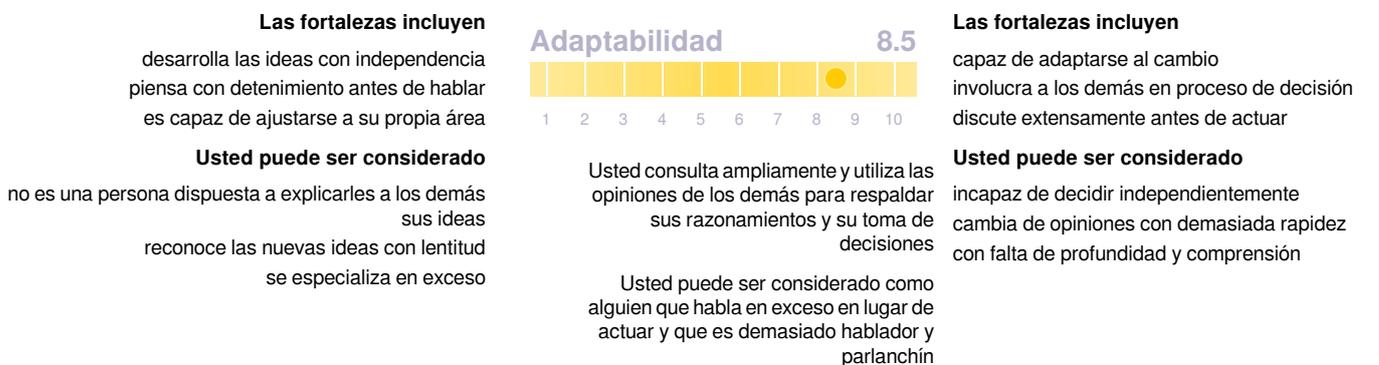
Puntuación baja

Puntuación alta



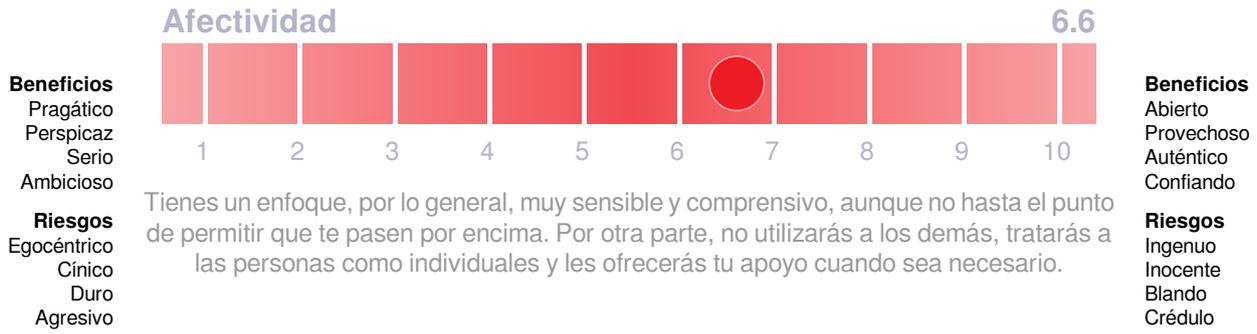
Puntuación baja

Puntuación alta



Puntuación baja

Puntuación alta

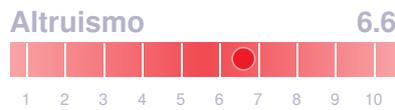


Puntuación baja

Puntuación alta

Las fortalezas incluyen
puede detectar las oportunidades
puede proteger sus propios intereses
puede centrarse en los beneficios inmediatos

Usted puede ser considerado
es una persona que se sirve a sí misma
no es una persona dispuesta a ayudar
usa la manipulación



Usted está centrado en el bienestar de los demás y no se aprovecha

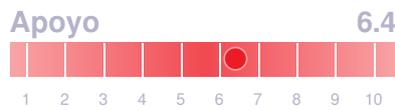
Usted puede ser considerado como alguien comprometido en exceso, que prefiere hacer usted mismo el trabajo en lugar de delegar o imponerse a los demás

Las fortalezas incluyen
le encanta intentar ayudar a los demás
antepones las necesidades de los demás
no se aprovecha de la situación

Usted puede ser considerado
idealista
una persona ingenua
muestra ceguera ante las ventajas comerciales

Las fortalezas incluyen
puede mostrar dureza cuando sea necesario
tiene la capacidad de ver a través de la adulación
cinismo sano

Usted puede ser considerado
no muestra compasión
juzga a los demás con dureza
es una persona crítica, no dispuesta a perdonar



Usted es receptivo a las necesidades de los demás y ayudará si puede

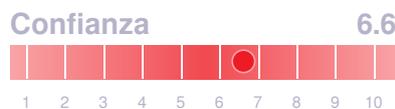
Usted puede ser considerado como alguien que se preocupa demasiado por sus compañeros, asumiendo sus luchas como si fueran propias

Las fortalezas incluyen
siempre busca lo bueno de las personas
muestra su apoyo cuando hay un problema
predisposición a dar una segunda oportunidad

Usted puede ser considerado
no critica en absoluto
demasiado indulgente
tiene una actitud muy blanda con las personas

Las fortalezas incluyen
identifica a las personas que se están aprovechando
rara vez se aprovecha de la situación
protege a la organización en los tratos

Usted puede ser considerado
una persona recelosa
con cinismo
es una persona desconfiada



Usted acepta a la gente sin cuestionarla, preserva las relaciones y confía en los demás

Usted puede ser considerado demasiado confiado con las personas con las que trabaja estrechamente

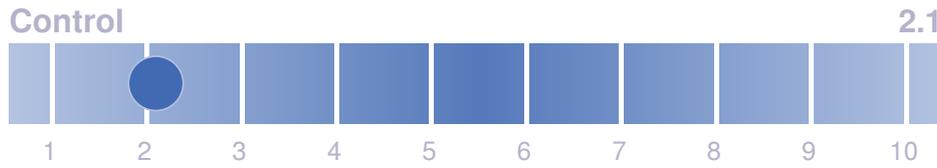
Las fortalezas incluyen
cree en las personas
trabaja al servicio del bien común
predisposición a creer y confiar

Usted puede ser considerado
es una persona ingenua, a la que engatusan con facilidad
idealista
confía en exceso

Puntuación baja

Puntuación alta

- Beneficios**
Creativo
Desinhibido
Librepensador
Liberal
- Riesgos**
Irresponsable
No fidedigno
Desenfocado
No planificado



- Beneficios**
Planificada
De confianza
Responsable

- Riesgos**
Autoritario
Cohibido
Intolerante
Rígido

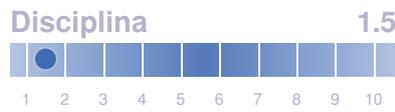
Tienes un enfoque muy permisivo y calmado respecto a la vida. Tu libertad es muy importante, prefieres no imponerle a los demás reglas o normas. Por lo general, tienes un pensamiento liberal y te despreocupas de los detalles. Algunos pueden llegar a creer que tienes un enfoque bastante desestructurado, que no prestas la suficiente atención al detalle y la planificación.

Puntuación baja

Puntuación alta

Las fortalezas incluyen
capta las nuevas tareas con rapidez
flexible en la práctica de su trabajo
piensa libremente

Usted puede ser considerado
se aburre con facilidad
sin disciplina
una persona desorganizada



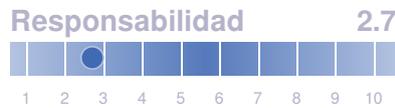
Usted defiende la necesidad de libertad y la autonomía de elegir la manera en que trabaja
Usted puede ser considerado como alguien desorganizado e indisciplinado que cuestiona las normas constantemente

Las fortalezas incluyen
se contiene y es estable en el trabajo
siempre sigue adelante hasta el final
planificación y buena organización

Usted puede ser considerado
de alguna manera, es una persona muy trabajadora y de procedimientos
estable, pero no se ilusiona
se adapta al cambio con lentitud

Las fortalezas incluyen
se adapta rápidamente a distintas situaciones
interpreta las directrices con flexibilidad
cuestiona el status quo

Usted puede ser considerado
irresponsable
es una persona combativa
rebelde



Usted piensa libremente, no hace juicios de valor y se adapta fácilmente a las situaciones cambiantes
Usted puede ser considerado informal, irreverente, irresponsable y rebelde

Las fortalezas incluyen
gran sentido de la responsabilidad
un código de conducta personal estricto
trabaja en elevar los estándares todo el tiempo

Usted puede ser considerado
inflexible en sus creencias
es una persona autoritaria
convencional

Puntuación baja

Puntuación alta

Emocionalidad

6

Beneficios
Optimista
Constante
Estable
Confiada

Riesgos
Complaciente
Informal
Impasible
Aburrido

Eres una persona segura de sí misma en su justa medida, además de ser estable a lo largo del tiempo. Parece ser que tienes un punto de vista muy claro de qué es lo que quieres, y los cambios a tu alrededor no te hacen perder la calma con facilidad.

Beneficios
Vigilante
Vibrante
Reactivo
Apasionado

Riesgos
Volátil
Imprevisible
Malhumorado
Pesimista

Puntuación baja

Puntuación alta

Las fortalezas incluyen

puede afrontar las cosas según vayan viniendo por lo general, se relaja y no se preocupa no tiene problemas para aceptar cómo son las cosas y personas

Usted puede ser considerado

no se preocupa y es autocomplaciente insensible a las críticas no responde

Tensión

4.9



Usted se desenvuelve en la mayoría de las situaciones sin ansiedad ni preocupaciones innecesarias

Usted puede ser considerado como alguien que subestima los riesgos e ignora las preocupaciones de los demás

Las fortalezas incluyen

se concentra mejor cuando los acontecimientos se acercan sensibilidad a los cambios que se suceden alrededor busca el cambio

Usted puede ser considerado

ansiedad es una persona crítica consigo misma es una persona nerviosa

Las fortalezas incluyen

tiene seguridad en sus aptitudes piensa en el futuro y tiene positivismo estable día tras día

Usted puede ser considerado

autoconfianza excesiva no sabe ver las dificultades ante sí sin emociones

Apresión

7.1



Usted suele prepararse bien y comprobará si hay errores antes de considerar que una tarea está terminada

Usted puede ser considerado como alguien demasiado prudente y dubitativo, que carece de confianza en su propio éxito

Las fortalezas incluyen

prefiere ajustarse a lo que conoce comprueba las cosas dos veces para evitar errores no presupone

Usted puede ser considerado

negatividad y precaución excesiva pesimista es una persona indecisa y taciturna

Una familia Facet5 es un grupo de perfiles Facet5 que son muy similares en apariencia. Cada familia recibe un "Nombre de familia" específico que lo caracteriza. Su retrato de familia se muestra en la siguiente página. Cuando se computa Familias, Facet5 excluye la Emocionalidad.

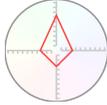
Hay 17 "Familias" de Facet5 y su perfil se compara con cada una de ellas y se selecciona la más cercana. Esto se puede ver en el siguiente gráfico. Su familia seleccionada se resalta.

Defensora



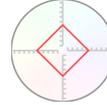
Actitud exhuberante y extrovertida
Le gusta hacer amigos e interactuar con el resto
Un gran abanico de intereses e ideas emocionantes
Flexible, pero con orientación a los objetivos
Con impulsividad
Podría intervenir en el trabajo de los demás

Arquitecta



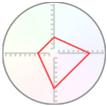
Posee un profundo sentido del propósito
Imaginación y creatividad, pero puede parecer que sólo se preocupa por sus cosas
Conoce sus propios pensamientos
Espera que los demás se defiendan sin ayuda
Antepone sus ideas a las de los demás
Puede parecer que no tiene comprensión, que es insensible y sumamente independiente

Camaleón



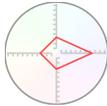
Presenta un estilo sereno, pero amigable
Se adapta con facilidad a cualquier situación
No impone a los demás
Tolera los estilos más dispares
Puede resultar difícil expresar sus verdaderas opiniones
Puede parecer que no es demasiado estable

Preparación



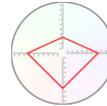
Naturaleza comprensiva que puede estar oculta por la introversión
Actitud silenciosa, pero gran eficacia
Ideas y principios elevados
Gran compromiso combinado con el deseo de ayudar
Se toma su tiempo para "calentar motores"
Sentirá decepción si sus ideales no se cumplen

Controladora



Estilo reservado y bastante formal
Evita los riesgos y puede resistir los cambios
Le gustan los manuales y agendas claras
Respeto a la jerarquía y el status quo
Puede parecer una persona muy conservadora
Puede dar una imagen distante y fría

Desarrolladora



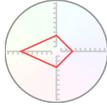
Actitud comprensiva y cálida
Interés sincero por los demás y deseos de ayudar
Tiene un fuerte sentimiento de moralidad y responsabilidad
Defenderá a los demás y los apoyará
Puede abandonar los propios intereses
Arriesga aceptando demasiado a la vez

Emprendedora



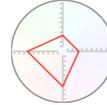
Actitud segura y autoconfiada
Destaca en la multitud. Extroversión
Sentimiento definido de la dirección y el método
Defiende sus propias ideas
Puede parecer que "no tenga fin"
Puede ser insensible e, incluso, despreocuparse de las cosas

Exploradora



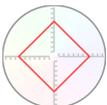
Amante de la diversión y sociable
Rapidez en crear vínculos con los demás
Extroversión y relajación
Libre de pensamiento, con imaginación y estimulante
Puede errar y no saber concentrarse
Puede perderse en nuevas ideas

Facilitadora



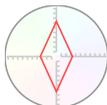
Actitud sociable y extrovertida
Le gusta conocer gente e intercambiar ideas
Antepone los intereses de los demás a los suyos
Tolerancia y comprensión
Puede demostrar demasiada relajación y amigabilidad
Puede parecer que le falta concentración en los negocios

Generalizadora



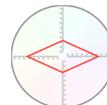
Amante de la diversión, estilo pletórico y sociable
Preparación para involucrarse con cualquiera
Exigente pero flexible
Se adapta a las personas y circunstancias
Puede ser todas las cosas para todas las personas
Interviene en el trabajo de los demás

Idealista



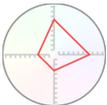
Estilo muy reflexivo
Preocupación por las cuestiones filosóficas
Individualista, un estilo poco usual
Sigue su propio camino
Puede ser difícil de descifrar
Es una persona idealista y poco práctica

Presentadora



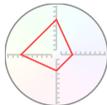
Estilo educado y extrovertido
Sociable y amante de la diversión
Se adapta con facilidad a los distintos ambientes
Puntos de vista simples y prácticos
Puede parecer superficial, que ignore los asuntos "reales"
Promete, pero quizá no cumple

Productora



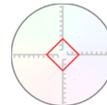
Determinación combinada con un fuerte sentido del propósito
En busca de la mejora continua
Saca adelante los proyectos con determinación
Ambición y orientación a los objetivos
Puede llegar a pisar a los demás
Autócrata y exigente

Promotora



Estilo muy extrovertido y directo
Rapidez para expresarse y aportar puntos de vista
Orientación a los objetivos y la autopromoción
Piensa con imaginación y en términos generales
Puede intimidar con el silencio a las personas menos directas
Puede resultar un poco avasallante, se apresura demasiado

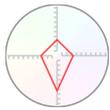
Especialista



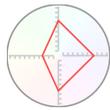
Estilo reservado y callado
Difícil de tirarle de la lengua en grupos sociales
Prefiere la independencia y autonomía
Le gusta trabajar en una sola tarea bien clara a la vez.
Puede que personas más dominantes le miren por encima del hombro
Tiene a concentrarse sólo en sus propios asuntos

Comprensiva

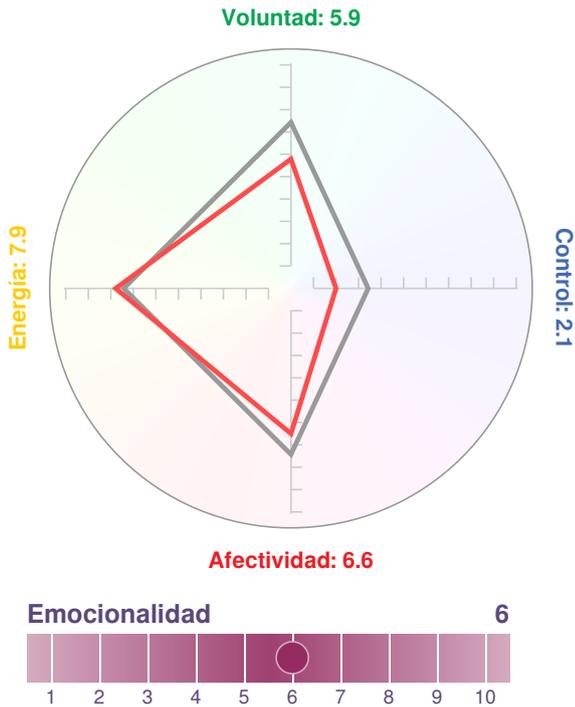
Tradicional



Extroversión y tolerancia
Siempre con ganas de ayudar a los demás
Comprensión y ganas de echar una mano
Busca la armonía y la comprensión
Puede ser una persona manipulada por otras más pragmáticas
Se muestra una persona ingenua respecto a lo que espera de los demás



Estilo personal reservado y cauteloso
Difícil de conocer
Posee un código estricto de ética y estándares
Implacable en las cuestiones de principios
Puede presentar intolerancia y desdén
Opta por los métodos tradicionales y se resiste a los experimentos



Familia de referencia: Defensora

El informe Retrato de familia muestra su perfil y el perfil de "referencia" para que pueda ver de inmediato qué tan cerca está el ajuste. Puedes ver dos perfiles en el gráfico. El rojo es su propio perfil que se superpone a un perfil gris que es el perfil de referencia para su familia. La similitud entre los dos perfiles indicará qué tan cerca está de ese perfil de referencia. El Retrato de familia ofrece una visión general rápida utilizando una serie de encabezados clave.

Descripción clave

- Actitud exhuberante y extrovertida
- Le gusta hacer amigos e interactuar con el resto
- Un gran abanico de intereses e ideas emocionantes
- Flexible, pero con orientación a los objetivos
- Con impulsividad
- Podría intervenir en el trabajo de los demás

Contribución al equipo

- Hace que las cosas se pongan en marcha y motiva a los demás
- Le gusta participar y debatir
- Tiene un sinfín de ideas y creatividad
- Habla con autoridad y seguridad
- Posee una visión que puede restringir a los demás
- Se toma las cosas de manera exagerada

Cómo dirigirlo

- Estimula el debate y las nuevas ideas
- Crea un ambiente de trabajo informal, con espontaneidad y diversión
- Estimula un interés genuino en las personas
- Sugiere y/o llega a un acuerdo respecto a los objetivos finales, aunque consiente la flexibilidad.
- Insiste en la constancia de las reuniones, aunque sean de carácter informal. Se muestra muy accesible
- Premia el entusiasmo, la intuición y la flexibilidad
- Estimula nuevas ideas. Demuestra que sabe ganarse el corazón y el pensamiento de las personas

Como líder

- Un estilo emocionante y visionario
- Invita e insiste en la comunicación abierta
- Confía y cree en la valía de las personas
- Anima a las persona a establecer objetivos ambiciosos
- Confía en que cada individual se autodirija
- Se involucra y debate las cosas abiertamente
- Apoya la causa de las personas de su equipo, y disfruta sus éxitos

Se motiva con

- Fomentar las ideas con pasión y entusiasmo
- Trabajar con gente divertida
- Empezar una causa o misión
- La persuasión en asuntos importantes

Esta guía determina dónde se encuentran los puntos fuertes de una persona e identifica las cuestiones que deberían debatirse mediante una entrevista. La entrevista puede considerarse como una **Entrevista Comportamental** en la que se buscan ejemplos de la vida real en cada una de las Competencias, o como una **Entrevista Situacional** en la que se exponen diversas situaciones hipotéticas y se le pide a la persona candidata que exprese cómo deberían resolverse. Se dan más detalles al respecto en la **Guía de Consulta sobre la Entrevista**.

Una Competencia puede definirse como: una dimensión comportamental que afecta al desarrollo del trabajo. Definir las competencias clave requeridas para un trabajo es el primer paso para decidir quién es competente para llevarlo a cabo de manera correcta. Durante muchos años, la investigación ha determinado que las siguientes competencias se relacionan con el éxito en muchos roles directivos diferentes. He aquí una serie de competencias esenciales para alcanzar el éxito:

Competencias centrales para el éxito

Liderazgo

Utilizar métodos apropiados o estilos multipersonales en la dirección individual o grupal orientada al cumplimiento de los objetivos o la realización de las tareas. Esta competencia está relacionada con la habilidad para adaptar los caracteres y los enfoques de acuerdo a la situación y la persona implicada.

El modelo Facet5 de liderazgo diferencia entre Liderazgo Transformacional y Transaccional. El liderazgo transaccional está relacionado con la entrega de los resultados acordados. El liderazgo transformacional está relacionado con inspirar a las personas para que se superen y vayan más allá de las expectativas.

Comunicación

La habilidad de expresar ideas sucintamente y con claridad, tanto oralmente como por escrito, para convencer a los demás de que consideren diferentes puntos de vista, y de mantener a la gente apropiadamente informada sobre el progreso del proyecto.

Claridad, persuasión, entusiasmo y convicción son factores relevantes. Mientras el intelecto tendrá mayores contribuciones que hacer, las aptitudes sociales, la seguridad, la resistencia al estrés y al reto son todos factores también influyentes. La franqueza y la predisposición para cooperar, además, son factores importantes.

Trabajo en Equipo

La habilidad de ser aceptable para los clientes internos y externos y para responder rápidamente a sus necesidades. Alguien que demuestra esta competencia debería ser capaz de tratar con una amplia variedad de personas con eficacia, tanto dentro como fuera de la empresa.

La clave para conseguirlo es mostrar sensibilidad hacia los demás y la predisposición para adaptarse de forma adecuada. Tiene muy poco que ver con ser una persona agradable; es más bien una cuestión de empatía, pragmatismo y flexibilidad. Algunas personas están orientadas a la gente; otras, a los sistemas, y algunas simplemente a conseguir los objetivos finales, o a la innovación y la variedad.

Análisis y toma de decisiones

La capacidad para identificar problemas, evaluar los factores relevantes, generar ideas y alternativas, y alcanzar conclusiones sólidas.

Con frecuencia, esto se considera un proceso secuencial que empieza con la experiencia y sigue con la generación de ideas, el análisis y, por último, la construcción de una teoría. Cada factor de personalidad tiene un punto fuerte, pero rara vez las personas son buenas en todos estos aspectos. Los problemas complejos quizá requieran que se empleen todos los enfoques posibles.

Iniciativa y esfuerzo

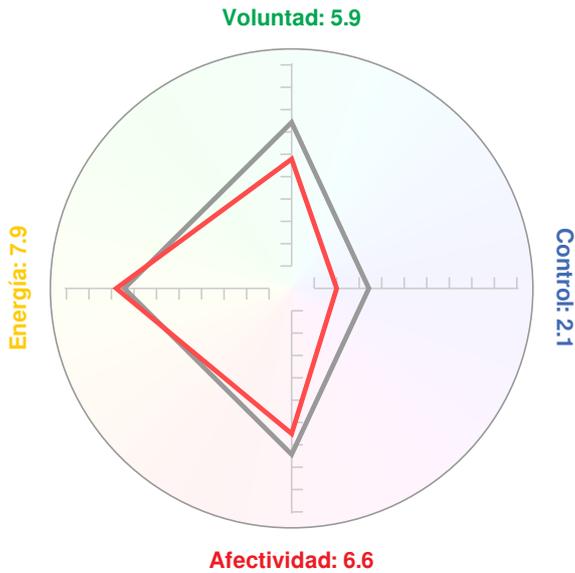
El intento activo de influenciar los acontecimientos para conseguir los objetivos.

Es una cuestión de ser una persona autónoma en vez de pasiva, y de mantener el nivel de esfuerzo, incluso cuando se deben afrontar obstáculos o tareas desagradables. Algunas de las personas que posean esta competencia serán perseverantes, trabajadoras, emprendedoras, entusiastas y estarán orientadas a los objetivos. Mientras algunas personas responden a los objetivos establecidos, otras determinan los suyos y juzgan su realización.

Planificación y organización

La persona debe establecer una trayectoria de acción para ella misma y/o para el resto para cumplir un objetivo específico, incluyendo la planificación de la asignación adecuada de los recursos. Esta competencia está relacionada con el establecimiento de los objetivos y prioridades, y el tiempo presupuestario.

La autodisciplina y la orientación a los resultados son factores esenciales. Algunas personas por naturaleza se concentran y no pasan por alto ningún detalle, mientras otras sólo se interesan en un enfoque general del asunto.



Exemple es una persona exhuberante, extrovertida, que disfruta haciendo amigos y que posee un interés genuino por la gente, además de ser flexible, y concentrarse y orientarse en los objetivos.

Liderazgo

Debería esperar:

- transmite una visión emocionante
- persuasión e inspiración
- estimula las ideas y el debate abiertamente
- demuestra mucho apoyo a los esfuerzos de los demás

Debería vigilar:

- el potencial para intervenir
- reprimir las ideas de los demás

Trabajo en Equipo

Debería esperar:

- miembros populares de una organización
- se comunica con alegría a todos los niveles
- acepta a las personas, no las juzga
- defiende y protege a los amigos

Debería vigilar:

- puede dominar la situación
- puede tomarse demasiadas confianzas

Iniciativa y esfuerzo

Debería esperar:

- asume la responsabilidad rápidamente
- cree en su persona y desea ayudar a los demás
- demuestra energía en la persecución de los objetivos
- tiene muchas cosas entre manos a la vez

Debería vigilar:

- asume el liderazgo con demasiada rapidez
- establece objetivos nada realistas

Comunicación

Debería esperar:

- se comunica con entusiasmo
- estimula el debate y disfruta conversando
- insiste en que todo el mundo contribuya
- demuestra persuasión, y motiva que los demás escuchen lo que tiene que decir

Debería vigilar:

- habla en exceso
- en las discusiones da rodeos

Análisis y toma de decisiones

Debería esperar:

- anima a buscar alternativas
- tiene teorías muy claras
- pone en práctica y prueba las cosas nuevas rápidamente
- se deja convencer por los sentimientos tanto como por la lógica

Debería vigilar:

- se compromete con demasiada facilidad
- teorías complejas en exceso

Planificación y organización

Debería esperar:

- tiene en mente un objetivo claro
- es más de crearse una visión general que de fijarse en los detalles
- se gana a las persona y su compromiso
- le pasa la responsabilidad a los demás deliberadamente

Debería vigilar:

- espera que los detalles se solucionen por sí mismos
- no sigue adelante

Este perfil describe cómo necesita responder el supervisor de una persona para poder motivar, inspirar y dirigir. Para generar el perfil se utiliza como base el modelo de Liderazgo que originariamente lanzó Bernard Bass y que sugiere que hay siete elementos esenciales de liderazgo que las personas necesitan desarrollar para que se las considere exitosas. Se bifurcan en Liderazgo Transformacional y Transaccional. El liderazgo transaccional está relacionado con conseguir los resultados establecidos. El liderazgo transformacional tiene que ver con lo que se requiere para inspirar a las personas a superarse e ir más allá de las expectativas.

Líderes transformacionales

Los líderes transformacionales tienen una idea clara de adónde quieren ir, tienen pasión y motivan al resto. Son innovadores y retadores. Crean y comunican su visión, son intelectualmente estimulantes y tratan a las personas como individuos. Los elementos son:

Los líderes visionarios son descritos como motivadores, inspiradores y convincentes. Una visión no puede establecerse por edicto. Para asegurar que los compañeros se acogen a una visión se les debe persuadir, ilusionar e influenciar. Las personas que hacen bien esto transmiten un sentimiento de tener propósitos y concentración, hacen que el resto sienta que ellos saben hacia dónde se dirige la organización; entusiasman y motivan a los demás acerca de lo que se puede llegar a conseguir; se muestran apasionadas y comprometidas con el trabajo, y miran al futuro con entusiasmo.

Las personas que son capaces de proporcionar un ambiente positivo y retador para los demás. Hacen que los demás piensen y vuelvan a examinar sus ideas y

busquen alternativas. Con rapidez, encuentran nuevas aplicaciones y maneras de tirar adelante, son personas innovadoras e imaginativas, vistas como verdaderas expertas y autoridades en su campo, y al día de las tendencias y avances en su ámbito.

la creación de un ambiente donde las personas se sientan valoradas y animadas a contribuir, donde puedan explorar su propio talento y utilizar sus puntos fuertes individuales. Las personas que permiten que los demás hagan esto se consideran personas positivas y justas. Aseguran la justicia, pero no juzgan. Son personas acordes con los sentimientos y las naturalezas de sus compañeros, a los que demuestran respeto. Este tipo de personas puede establecer un ambiente positivo para cada componente del grupo; hacer que los demás contribuyan con lo mejor de sí mismos; permiten que existan diferencias individuales; no juzgan a los demás de antemano, ni les imponen sus propios prejuicios. Son accesibles y responden a las necesidades de los demás. Aceptan a las personas por lo que son.

Líderes transaccionales

Los líderes transaccionales tienen la habilidad de organizar y dirigir a las personas y los recursos para conseguir los objetivos establecidos de la empresa. Se concentran en los objetivos marcados, dirigen el proceso, ofreciendo observaciones y desarrollando a las personas. Hay cuatro elementos que caracterizan a los Líderes Transaccionales:

los objetivos son la puesta en práctica de una visión corporativa. Son el motor de la actividad, que ofrece una concentración práctica y específica de los esfuerzos. Los objetivos deben especificarse para asegurar una dirección clara. Deben poder medirse para que las personas sepan si lo

están logrando. Tienen que ser posibles de alcanzar, pues un objetivo irreal es desmotivante. Deben ser relevantes para que transmitan un sentido realista de propósito y necesitan un tiempo limitado para cristalizarse y llegar al punto final que se había acordado.

no tiene sentido establecer objetivos claros si no se pone ningún esfuerzo en determinar si se han conseguido o no. El examen de su realización puede estar muy estructurado, con una administración centralizada, o puede ser menos estricto, apoyándose más en los individuos que en el sistema. Esto ayuda a una persona a entender si los objetivos se han cumplido. El proceso de dirección, la frecuencia de examen y la responsabilidad individual para este estudio deben estar expuestas de forma clara.

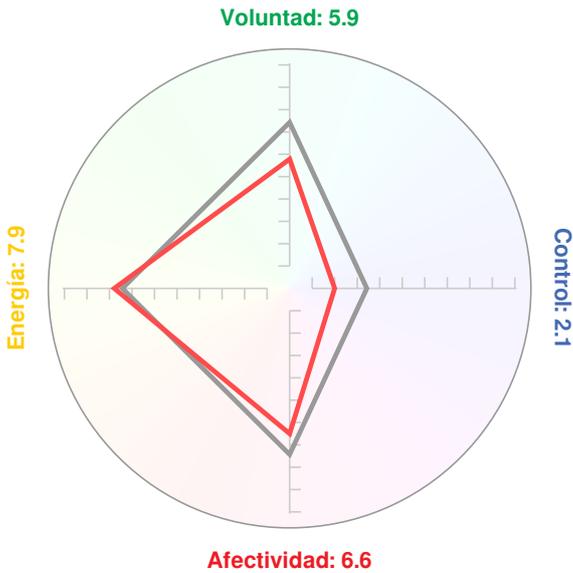
la evaluación de la realización es una parte normal de la vida corporativa hoy en día, pensada para responder a dos preguntas:

- ¿Qué es lo que se espera?
- ¿Qué se está haciendo para conseguirlo?

Y para que la evaluación sea eficaz debe ser:

- Comprensible
- Creíble
- Aceptada

la clave ayudar a los demás a progresar es mostrar un interés genuino y preocupación por ellos. Esto requiere altruismo y predisposición para poner al resto en primer lugar. Para conseguirlo lo primero que debe hacer una persona es entenderse a sí misma y, posteriormente, comprender las necesidades, intereses y deseos de los demás. Para ser eficiente se tiene que entender además las sensibilidades políticas y organizativas que existen.



Crear una visión

- Empareja el entusiasmo de Exemple con el tuyo
- Dale a tu presentación un toque pícaro, espontáneo e informal
- Apela a que Exemple disfruta debatiendo las ideas y contemplando nuevas posibilidades
- Estimula e inspira a Exemple para que acoja la causa
- Vende las ventajas de una cosa en términos de cómo se beneficiarían las personas y la organización de ella
- Habla sobre cómo la flexibilidad, la creatividad y la habilidad de inspirar y motivar a los demás que posee Exemple será crucial para alcanzar el éxito

Estimular el ambiente

- Proporcióname a Exemple un sinfín de oportunidades para que pueda ocasionar un impacto positivo en otras personas y su trabajo
- Proporciona un ambiente de trabajo informal donde la intuición y la espontaneidad se valoren, y donde el sentido del humor sea bienvenido
- Exemple es más feliz cuando puede promocionar una idea con pasión y entusiasmo
- Ofrécele a Exemple información y participación
- Explota los intereses generales y aprovecha las aptitudes creativas de Exemple

Tratar a las personas como individuos

- Responde al interés genuino en las personas y la necesidad de interactuar y trabajar conjuntamente con los demás que posee Exemple
- Mantiene una atmósfera relativamente amistosa, con un cierto toque de despreocupación e informalidad
- Espera que Exemple tenga tendencias bastante liberales y que opte por soluciones radicales, especialmente en los asuntos que atañen a las personas
- Reconoce que Exemple tiene la necesidad de "decir la suya", debate los asuntos y habla de las ideas
- Apacigua la tendencia que tiene Exemple a caer en la impulsividad y la testarudez, pues detesta sentirse una persona ignorada

Establecer objetivos

- Sugiere y llega a un acuerdo con los objetivos finales, pero permítele a Exemple flexibilidad y la oportunidad de que escoja cómo considerar los objetivos y afrontarlos
- Resiste la tentación de mirar las cosas con lupa y confía en las habilidades de observación de Exemple y la orientación que da el objetivo final
- Mantiene escalas de tiempo realistas, aunque cortas. Esto ayuda a que Exemple se planifique y se centre mejor en los asuntos
- Evita pedirle a Exemple que sea directamente responsable de las tareas

rutinarias, asegurándose que éstas y los asuntos que requieren una atención especial de los detalles sean delegados

Monitorizar el rendimiento

- Exemple prefiere trabajar sin demasiadas interferencias y le responderá bien a un supervisor que ofrezca su ayuda para que las cosas se hagan
- Monitoriza el progreso con amabilidad e insiste en mantener reuniones periódicas aunque informales
- Se ha de tener en cuenta que Exemple puede cambiar o modificar los planes como respuesta a nuevos acontecimientos e informaciones
- Busca aclaraciones en los plazos de ejecución
- Ayuda a Exemple a mantener la concentración en los objetivos, pero sin reprimir su talento para la innovación y la intuición

Proporcionar feedback

- Recompensa a Exemple por su entusiasmo, intuición y flexibilidad
- Reconoce la habilidad de Exemple para conseguir resultados
- La necesidad de proporcionar un feedback negativo será raro. Normalmente, estará relacionada con la falta aparente de autodisciplina y estructura de Exemple
- Se debe tener en cuenta que Exemple intentará defenderse de las críticas y justificar sus acciones argumentando

que eran por el mejor de los intereses del proyecto o equipo

- Evita echarle las culpas o entrar en debates eternos. Anima a Exemple para que explore cómo puede evitar recibir una crítica similar en el futuro

Desarrollar las carreras.

- Anima a Exemple a que defienda con pasión las causas éticas y que realmente merecen la pena
- Ofrecele a Exemple una posición que le dé suficiente estatus y poder para introducir nuevas ideas y ganarse el corazón y la mente de las personas a través de la persuasión y el entusiasmo
- Crea oportunidades para que Exemple mejore sus habilidades como "abogado del diablo", y para que perfeccione sus poderes de persuasión, aunque se encuentre con la fuerte oposición de personas que poseen un punto de vista sobre la vida más tradicional y conservador

Es obvio que cada persona requiere cosas distintas de su carrera. Por lo tanto, los trabajos que ofrecen todos esos elementos resultarán más interesantes y satisfactorios, puesto que la motivación será probablemente mayor. La investigación muestra que la realización de un trabajo está directamente relacionada con la satisfacción de éste y, por eso, las organizaciones deberían intentar asegurar que las personas son capaces de trabajar en puestos que les ofrecen el tipo de compensación que desean.

En cambio, los trabajos que no logran proveer las oportunidades a las que las personas responden es probable que resulten menos motivadores, y que la productividad sea menor. Esto actúa en las dos direcciones y, por lo tanto, los trabajos que ofrecen compensaciones inapropiadas para el esfuerzo puesto es probable que no sólo fracasen en la motivación, sino que desmotivarán a las personas rápidamente. Por ejemplo, a algunas personas les gusta tener el control sobre la toma de decisiones, la habilidad de influenciar los acontecimientos y la libertad para crear e implantar sus propias ideas. La ausencia de estos elementos no sólo puede resultar poco provechosa, sino que también puede parecer desmotivadora y reducir la productividad a la par que aflora un estado de indecisión.

Por lo tanto, queda claro que el tiempo empleado en intentar adaptar los trabajos a los individuos (o viceversa) es un tiempo bien empleado. Cuanto más se ajusten a la persona, más alta será la productividad.

Facet5 ayuda a conseguir esto, gracias a que identifica los conductores esenciales y muestra qué elementos de un mismo rol pueden motivar y desmotivar una persona. Utilizando esta información se puede evaluar un rol actual o diseñar uno nuevo que será más satisfactorio.

Motivators

Los cuatro motivadores intrínsecos que residen en las motivaciones de una carrera son:

Poder

Esto hace referencia al grado en que las personas desean influenciar los acontecimientos y a los que tienen a su alrededor. Las personas en las que este rasgo está más acusado quieren sentir que ellas están al mando y que tienen ante sí un reto. Las personas en el otro lado de la balanza prefieren estar en una situación en la que las decisiones sean más consultivas, y en la que los compañeros sepan qué deben hacer. La dimensión se extiende desde la Influencia hasta la Aceptación.

Participación

A las personas que demuestran una necesidad elevada de participación les gusta estar con gente y ser parte de la escena. Se involucran con facilidad y disfrutan participando en los acontecimientos diarios. Las personas en el otro lado de la balanza prefieren que se las deje trabajar solas y en paz, y desarrollar y contribuir por separado.

Proceso

Las personas que demuestran una necesidad elevada en este sentido ponen mucho énfasis en hacer las cosas de manera correcta. Prefieren sistemas y procesos eficaces y respetan la posición y la experiencia. Cuando esta necesidad es baja, las personas prefieren enfoques menos estructurados y libres de jerarquización. Persiguen un estilo de actitud liberal en el que exista libertad para hacer lo que quieren.

Personas

Cuando estar con gente es una necesidad mayor para una persona, ésta precisa sentir que está contribuyendo con el mundo a gran escala y está ayudando a crear una sociedad mejor. Las personas así necesitan creer que el trabajo que realizan está valorado por los demás y tiene un significado intrínseco. No se preguntan qué es lo que pueden compartir, sino cuánto pueden compartir. Las personas que demuestran una actitud contraria le ponen un énfasis especial al

beneficio personal y la recompensa del esfuerzo.

Obviamente, las personas son complejas y se motivarán por más de una sola cosa. La mayoría muestra una combinación de al menos dos de estos conductores, mientras para algunas personas el posicionamiento será aun mucho más complejo. La siguiente guía indica la fuerza de cada uno de los conductores y describe los elementos de trabajo motivadores y desmotivadores que se asocian a éstos. Facet5 utiliza la estructura de la Familia para abordar la mezcla de conductores que confluyen en cada persona.



Este patrón de conductores sugiere que Exemple se identifica más con un rol que le ofrezca lo siguiente

- Vender una idea con pasión y entusiasmo
- Trabajar con gente divertida
- Acoger una causa o misión
- Persuadir en los "grandes" asuntos

La investigación ha demostrado que los siguientes elementos de trabajo son claves para mantener Exemple con un buen nivel de motivación e interés.

- Comunicar la visión propia
- Tener el rol de líder
- Desafíos constantes
- Un sentimiento de amistad con los compañeros
- Tener la oportunidad de desarrollar y animar a los demás
- Trabajar en un ambiente dinámico y creativo
- Un sentimiento de valía para los demás y/o la comunidad
- La oportunidad para trabajar con conceptos más que con detalles

Tener que dedicarles demasiado tiempo a los elementos siguientes ha resultado ser desmotivador para Exemple y posiblemente conllevará frustración.

- Un ambiente donde el juego limpio no se respete
- Aislamiento de los compañeros
- Un ambiente sumamente formal
- El trabajo fácil
- Falta de reconocimiento de los esfuerzos
- Hacer las mismas tareas a diario
- Trabajar en una empresa sumamente especializada y técnica
- Objetivos precisos y predeterminados al detalle