

Facet5

Perfil Personal Sample Profile

Fecha 29/05/2023

Empresa Facet5 Testing

Proyecto: Profile, Sample - 29/05/2023 5:08 PM

complaciente reservado creativo sereno
flexible pensamiento-independiente
pragmático democrático optimista crítico incierto
permisivo escéptico



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.

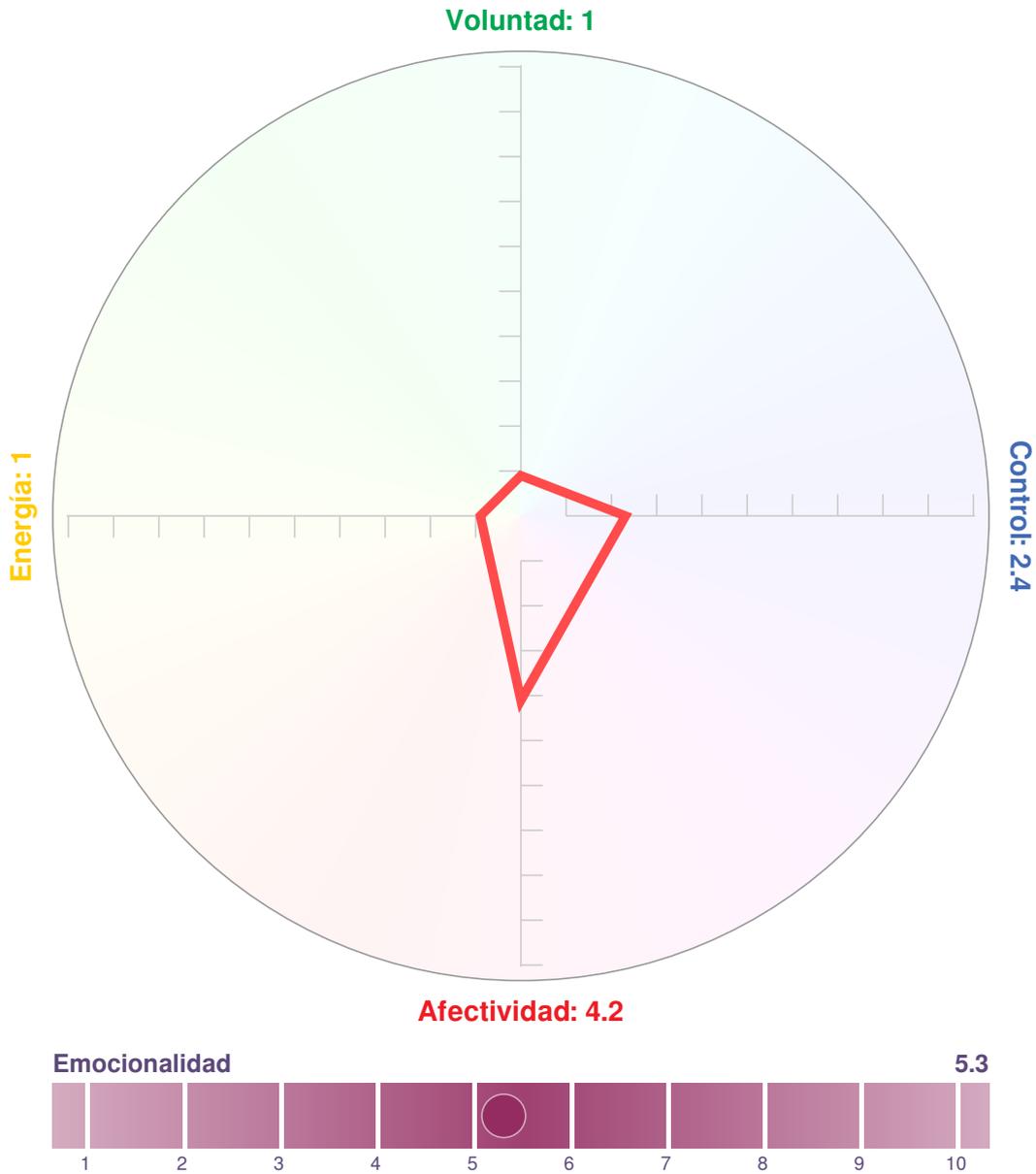
Los factores medidos por Facet5 son:

	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: Global 2022

Sample includes 260220 people from a variety of countries. 58% were male and 42% were female. Questionnaire languages were mixed. 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

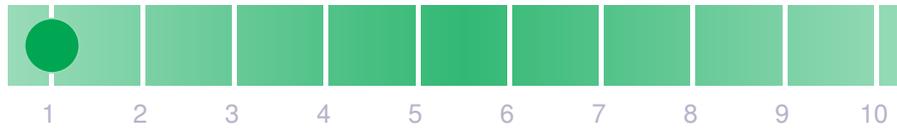
Beneficios

Flexible
Adaptable
Complaciente
Agradable

Riesgos

Dependiente
Sumiso
Indeciso
Tímido

Voluntad



Tiendes a ser flexible con tus opiniones, a evitar cualquier tipo de discusión y a buscar quizá demasiado el apoyo y el consejo de los demás. Es posible que creas que algunas personas más fuertes de carácter que tú no te tienen en cuenta, y que tus deseos son desatendidos. Puedes llegar a tener una imagen de persona conformista en exceso y poco exigente.

Beneficios

Determinante
Resuelto
Decidido
Independiente

Riesgos

Dominante
Obstinado
Argumentador
Opinionated

Puntuación baja

Puntuación alta

Las fortalezas incluyen

decide cuidadosamente cuando tiene todos los datos
escucha y cambia la opinión con bastante facilidad
susceptible con los demás; predisposición a encajar

Usted puede ser considerado

no siente la predisposición para tomar decisiones rápidas
se deja influenciar por los argumentos alternativos con facilidad
demasiada predisposición a caer bien a los demás

Determinación



Usted es muy flexible y está dispuesto a escuchar las opiniones de los demás

Usted puede ser considerado indeciso y demasiado rápido a la hora de ponerse de acuerdo con los demás al ser cuestionado.

Las fortalezas incluyen

se presta rápidamente a decirle a los demás qué es lo que tiene que hacer
determinación para ajustarse a las ideas propias
predisposición a asumir la responsabilidad de los acontecimientos

Usted puede ser considerado

autócrata y exigente
no tiene predisposición a escuchar a los demás
se impone a los demás con demasiada rapidez

Las fortalezas incluyen

tiene predisposición para adoptar los argumentos de los demás
intenta ser una persona moderada y tranquila
no entra en discusiones

Usted puede ser considerado

no es una persona dispuesta a afrontar los asuntos
cede en la discusión con demasiada facilidad
evita los asuntos, esperando que se solucionen solos

Confrontación



Usted es paciente y tolerante. Escucha a los demás y evita discusiones

Usted puede ser considerado como alguien que ignora sus propios intereses para evitar una discusión y que cede demasiado rápido

Las fortalezas incluyen

pueden contenerse ante el desafío
eficiencia en las discusiones cara a cara
rapidez para reaccionar y afrontar los asuntos

Usted puede ser considerado

discute
una persona excesivamente agresiva y exigente
actúa con demasiada rapidez, y es difícil que se contenga

Las fortalezas incluyen

tiene predisposición para consultar y buscar consejo
necesita un equipo y acepta que le supervisen
flexible y con predisposición a encajar

Usted puede ser considerado

demasiado dependiente de los demás
demasiado flexible
se deja guiar con demasiada facilidad

Independencia



Usted es democrático y está dispuesto a consultar. Involucra a los demás y pide sus opiniones

Usted puede ser considerado demasiado dependiente de la aprobación y del apoyo del equipo

Las fortalezas incluyen

capaz de trabajar independientemente
toma su camino cuando se le oponen
se guía por fuertes creencias

Usted puede ser considerado

se aísla y es inflexible
no es una persona dispuesta a ceder y adaptarse
sólo entra en un equipo si adopta el rol de líder

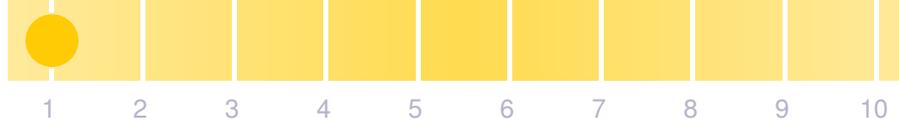
Puntuación baja

Puntuación alta

Beneficios
Tranquilo
Confidencial
Reservado
No demostrativo

Riesgos
Privado
Indiferente
Frío
Insociable

Energía



Tiendes a ser una persona bastante reservada y recelosa de su intimidad, que se guarda las cosas para sí y trabaja mejor cuando se le permite tener un espacio propio, libre de las intromisiones de los demás. No involucras al resto en tu trabajo y puede resultar bastante difícil tirarte de la lengua.

Beneficios
Enérgico
Entusiasta
Sociable
Amable

Riesgos
Distraíble
Disruptivo
Entrometido
Exhibicionista

Puntuación baja

Puntuación alta

Las fortalezas incluyen
no se entusiasma en exceso
puede ser una persona discreta
es una persona reservada que confía en sí misma

Usted puede ser considerado
con distancia y frialdad
poco entusiasmo en las nuevas ideas
con impasibilidad

Vitalidad



Usted tiene un enfoque tranquilo y pausado y prefiere reflexionar antes de responder

Usted puede ser considerado como alguien que carece de entusiasmo por las nuevas aventuras. Puede parecer distante

Las fortalezas incluyen
fácilmente ilusionable
entusiasta con las nuevas ideas
predisposición a empezar las cosas

Usted puede ser considerado
exhibicionista
con frivolidad
es una persona impulsiva

Las fortalezas incluyen
no necesita compañía para trabajar
puede mantener el trabajo y la familia por separado
puede entablar relaciones duraderas

Usted puede ser considerado
no es una persona dispuesta a mezclarse
no se involucra
hace que las personas sientan que no son bienvenidas

Sociabilidad



Usted se siente cómodo trabajando solo y no necesita la presencia de otra persona constantemente

Usted puede ser considerado distante, antisocial y difícil de conocer

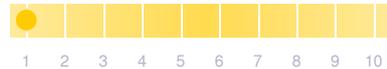
Las fortalezas incluyen
puede hacer que las personas se involucren
predisposición a ser parte de una familia
establece contactos y amistades con facilidad

Usted puede ser considerado
necesita la compañía en exceso
es una persona que interviene con rapidez
es socialmente exigente

Las fortalezas incluyen
desarrolla las ideas con independencia
piensa con detenimiento antes de hablar
es capaz de ajustarse a su propia área

Usted puede ser considerado
no es una persona dispuesta a explicarles a los demás sus ideas
reconoce las nuevas ideas con lentitud
se especializa en exceso

Adaptabilidad



Usted se enfoca en su propio trabajo y desarrolla ideas de forma independiente antes de presentarlas

Usted puede ser considerado como alguien muy especializado, que deja poco espacio a los demás para contribuir y que no se adapta al cambio

Las fortalezas incluyen
capaz de adaptarse al cambio
involucra a los demás en proceso de decisión
discute extensamente antes de actuar

Usted puede ser considerado
incapaz de decidir independientemente
cambia de opiniones con demasiada rapidez
con falta de profundidad y comprensión

Puntuación baja

Puntuación alta

Beneficios

Pragático
Perspicaz
Serio
Ambicioso

Riesgos

Egocéntrico
Cínico
Duro
Agresivo

Afectividad



4.2

Beneficios

Abierto
Provechoso
Auténtico
Confiando

Riesgos

Ingenuo
Inocente
Blando
Crédulo

Tienes un enfoque muy cauteloso y prudente respecto a los demás. No te resulta fácil confiar, y con frecuencia, esperas lo peor. Sin embargo, las personas que conoces te verán como una persona que presta su apoyo y está dispuesta a ayudar cuando es necesario.

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

Altruismo



5.5

Usted está centrado en los negocios y aún así puede mantener a la gente de su lado

Usted puede ser considerado como alguien que no puede mantener su enfoque si se enfrenta a puntos de vista extremos y consistentes

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

Apoyo



3.7

Usted es comprensivo y ayuda a aquellos que cree que se lo han ganado

Usted puede ser considerado como alguien exigente, crítico con los demás, implacable y que favorece a las personas que son como usted

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

Confianza



3.4

Usted cuestiona los motivos de la gente para lograr los mejores resultados empresariales

Usted puede ser considerado suspicaz, severo, cínico e incapaz de dar a los demás el beneficio de la duda

Las fortalezas incluyen

creer 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

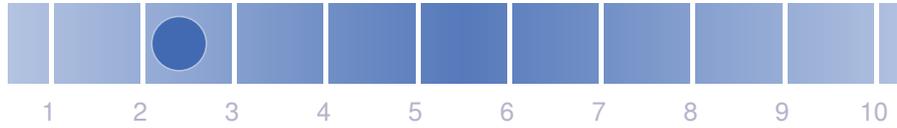
Puntuación baja

Puntuación alta

Beneficios
Creativo
Desinhibido
Librepensador
Liberal

Riesgos
Irresponsable
No fidedigno
Desenfocado
No planificado

Control



2.4

Beneficios
Planificada
De confianza
Responsable

Riesgos
Autoritario
Cohibido
Intolerante
Rígido

Prefieres tomarte las cosas con calma, sin crearte demasiadas expectativas acerca de lo que se debería conseguir. Eres una persona preparada para vivir y dejar vivir, reservándote un espacio suficientemente grande para poder actuar con libertad. Lo que te frustra más en esta vida son las restricciones y normas.

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

Disciplina



4

Usted se adapta fácilmente a las exigencias cambiantes y es flexible en sus prácticas laborales

Usted puede ser considerado como alguien que adopta un enfoque informal y poco atento a los detalles y que siempre cuestiona el statu quo

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

Responsabilidad



1

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

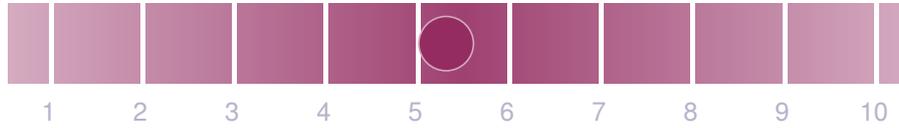
Usted puede ser considerado
inflexible en sus creencias
es una persona autoritaria
convencional

Puntuación baja

Puntuación alta

- Beneficios**
 Optimista
 Constante
 Estable
 Confiada
- Riesgos**
 Complaciente
 Informal
 Impasible
 Aburrido

Emocionalidad



Tiendes de alguna manera a ser emocional, y algunas personas, incluso, te considerarán un tanto voluble e inestable. Sin embargo, siempre das una imagen capaz de mantener la positividad y el optimismo, y esto puede despertar seguridad en la gente que te rodea.

- 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



Usted está atento y alerta ante los peligros. Es consciente de las situaciones que lo rodean

Usted puede ser considerado como alguien que reacciona de forma exagerada en algunas situaciones y que es demasiado cauteloso

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



Usted tiene visión de futuro y es positivo. Es optimista por naturaleza

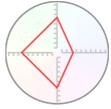
Usted puede ser considerado como alguien demasiado optimista y que no se ve afectado por los contratiempos o por las dificultades; que desconoce las limitaciones

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

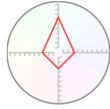
Una familia Facet5 es un grupo de perfiles Facet5 que son muy similares en apariencia. Cada familia recibe un "Nombre de familia" específico que lo caracteriza. Su retrato de familia se muestra en la siguiente página. Cuando se computa Familias, Facet5 excluye la Emocionalidad.

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.



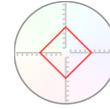
Defensora

Actitud exuberante 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



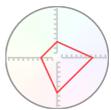
Arquitecta

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



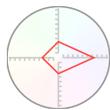
Camaleón

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



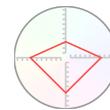
Preparación

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



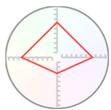
Controladora

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



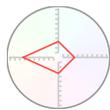
Desarrolladora

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



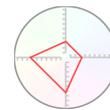
Emprendedora

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



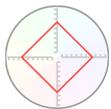
Exploradora

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



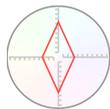
Facilitadora

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



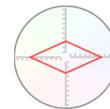
Generalizadora

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



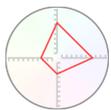
Idealista

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



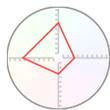
Presentadora

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



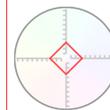
Productora

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



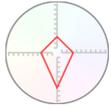
Promotora

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



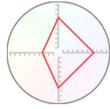
Especialista

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
Tiende a concentrarse sólo en sus propios asuntos



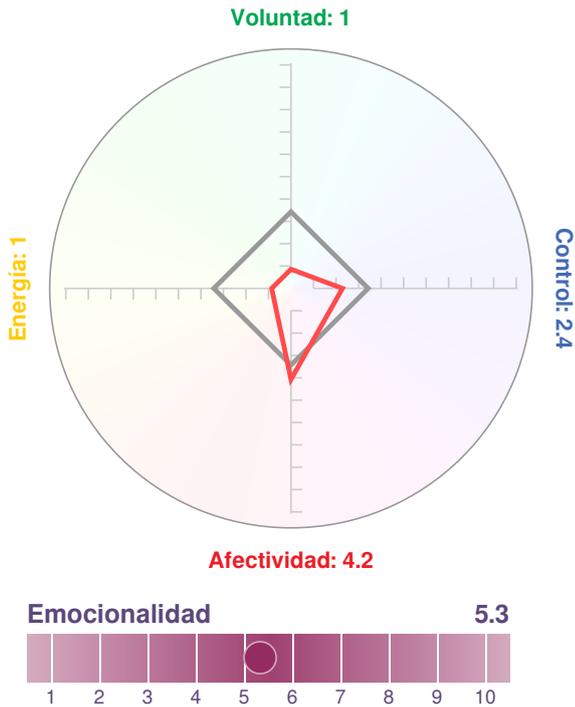
Comprensiva

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



Tradicional

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: Especialista

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

- 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
- Tiende a concentrarse sólo en sus propios asuntos

Contribución al equipo

- Proporciona materiales formativos para los demás
- No desviará su atención hacia el grupo
- Trabaja con conciencia en sus propios proyectos
- Respeto el equipo y no lo domina
- Quizá no participe activamente en el grupo
- Conserva su terreno no alejándose de él

Cómo dirigirlo

- Ten seguridad en tus datos y destaca la investigación o las historias de los asuntos
- Crea oportunidades para demostrar tus habilidades y desarrollar intereses específicos
- Comunícate en una manera profesional, basándote en una relación de igualdad.
- Acuerda los objetivos finales, pero permite libertad en cuanto al método y el procedimiento
- Monitoriza el progreso respaldándote en un interés sincero
- Reconoce el conocimiento especializado y la habilidad para ponerlo en práctica

Como líder

- Demuestra una comprensión profunda de un área de especialidad
- Tan sólo desafía a los demás cuando su propio campo es cuestionado
- No les exige demasiado a las personas
- Prefiere que las personas trabajen ajustándose a sus agendas
- Sólo se involucra cuando es absolutamente necesario
- Proporciona feedback de una manera muy impersonal, más bien, fría
- Espera que las personas se labren su propio camino

Se motiva con

- Persiguiendo los propios intereses
- Libre de interferencias

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

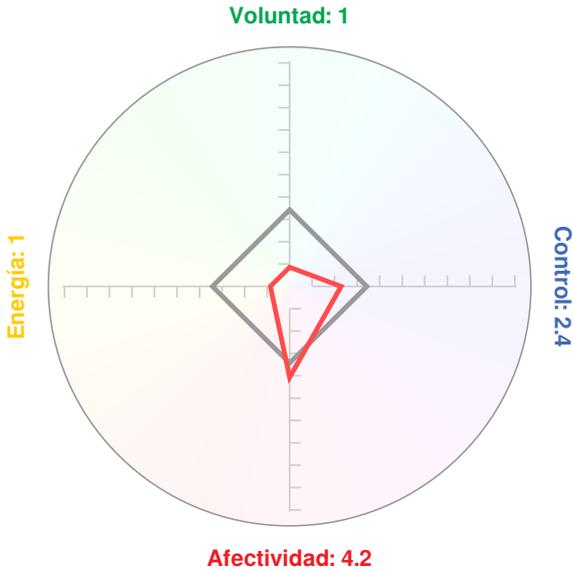
El intento activo de influenciar los acontecimientos para conseguir los objetivos.

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.



Sample es una persona callada y pensativa. Disfruta de los propósitos puramente intelectuales, y valora la independencia y autonomía. Demuestra un gran cuidado y reflexión, y es una posible fuente de conocimiento especializado.

Liderazgo

Debería esperar:

- ofrece una aportación de un calibre intelectual elevado
- se ganará el respeto por sus habilidades
- prefiere involucrarse en las tareas prácticas
- no busca tener autoridad sobre los demás

Debería vigilar:

- puede mostrar frialdad y distancia
- se desentiende de las personas, si no es que éstas le piden ayuda

Trabajo en Equipo

Debería esperar:

- le valoran la calidad de su trabajo y su intelecto
- consideran que es una gran fuente sobre técnica
- establece vínculos íntimos con pocas personas
- no se impone a los demás

Debería vigilar:

- necesita mucho tiempo para encajar en un equipo
- no es fácilmente accesible

Iniciativa y esfuerzo

Debería esperar:

- proporciona gran calidad en sus investigaciones
- organiza su propio trabajo con competencia
- responde bien a las tareas asignadas
- trabaja duramente en sus proyectos

Debería vigilar:

- protege su propio espacio
- no es una persona dispuesta a iniciar nuevas actividades

Comunicación

Debería esperar:

- prefiere las discusiones privadas
- sólo habla en voz alta cuando tiene seguridad en sus ideas
- las ideas se basan en una investigación profunda
- prefiere la investigación al debate abierto

Debería vigilar:

- no responde a la ilusión de los demás
- le cuesta contribuir fuera de su terreno

Análisis y toma de decisiones

Debería esperar:

- toma las decisiones después de investigar con cuidado
- revisa las sugerencias alternativas
- es una persona preparada para ser radical
- no se precipita en llegar a una conclusión

Debería vigilar:

- es una persona lenta cuando tiene que formalizar las cosas y presentar las decisiones
- es una persona reacia a abogar por sus propias ideas

Planificación y organización

Debería esperar:

- capaz de trabajar de manera estable en una tarea
- cumple las fechas de entrega
- maneja como es debido su propio volumen de trabajo
- aplica habilidades de especialista

Debería vigilar:

- tiene un punto de vista más bien táctico, no estratégico
- es difícil que se distraiga de sus proyectos

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.

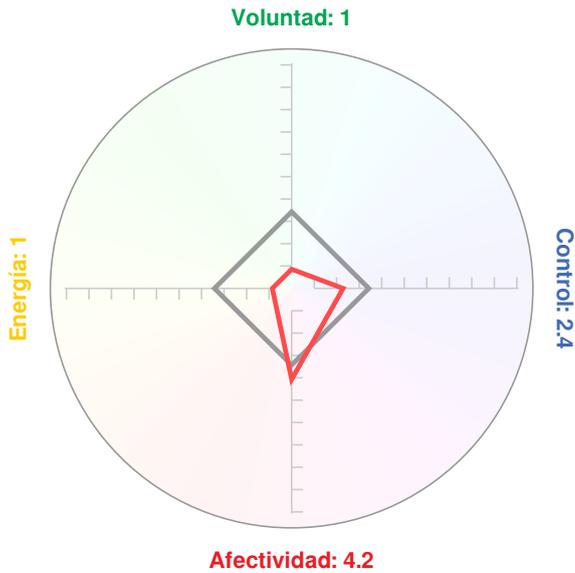
la evaluación de la realización es una parte normal de la vida corporativa hoy en día, pensada para responder a dos preguntas:

- ¿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

- Presenta un marco bien razonado y claro para tu visión
- Asegúrate bien de tus datos, y ofrece evidencias que sirvan de ayuda en forma de investigación o anécdotas
- Apela a los conocimientos de Sample sobre un tema y busca su aportación
- Pon énfasis en cualquier posible beneficio que el asunto conlleva, tanto para Sample o para el área de especialidad de Sample
- Prepárate para que te escuchen con educación, pero no te sorprendas al encontrar que Sample expresa poco compromiso, o interés si algo no está relacionado con el ámbito de Sample

Estimular el ambiente

- Respeta la fuerte necesidad que tiene Sample de autonomía e independencia
- El estatus es mucho menos importante que el desafío intelectual y técnico
- Crea oportunidades para que Sample utilice el conocimiento especializado que tiene Sample, y se puedan desarrollar los intereses específicos de Sample
- Ofrécele un ambiente de trabajo que tolere a los "solitarios", y confía en que las personas darán lo mejor de sí mismas sin necesidad de demasiadas intervenciones y papeleos
- Una cultura donde la especialidad se valora y donde no existe ninguna presión para ampliar los horizontes del desarrollo si tú no quieres

Tratar a las personas como individuos

- Respeta la privacidad e independencia de Sample
- Acepta que Sample pueda ser difícil de conocer o de "tirar de la lengua"; dale tiempo
- Relaciónate de una manera profesional, en un "tú a tú", en el que la habilidad de Sample para discutir y debatir pase a primera plana
- No confundas la introversión de Sample como indicio de una falta de confianza u objetivos personales
- Ten en cuenta que Sample prefiere limitar su contribución a los campos claramente definidos y específicos

Establecer objetivos

- Acuerda objetivos finales específicos en escalas de tiempo determinadas
- Permítele a Sample libertad para encargarse de los detalles de metodología y procedimiento
- Reconoce que Sample se resistirá a los objetivos que no tienen, visiblemente, una importancia directa para su propio trabajo o rol
- Lo objetivos relacionados con "personas" antes que "tareas" pueden requerir algún tipo de explicación y negociación cuidadosa.
- Apelar a la naturaleza relativamente pasiva de Sample, pero sin subestimar su necesidad de independencia

Monitorizar el rendimiento

- La supervisión directa y cercana frustrará y molestará a Sample
- Confía en el compromiso y el sentido del propósito que Sample pondrá inevitablemente en un proyecto intrínsecamente interesante
- Monitoriza el progreso demostrando un interés sincero por las actividades de Sample. Deja un espacio para las explicaciones
- Ofrécele apoyo y consejo con las dificultades que pueda encontrar. Utiliza tu posición e influencia para allanar el camino a Sample en la "política" de la organización

Proporcionar feedback

- En silencio, reconoce la contribución profesional de Sample, además de su conocimiento especializado y su habilidad para poner todo esto en práctica y de una manera efectista
- Reconoce que a Sample no le guste la confrontación y el conflicto, y evite el criticismo agresivo y directo
- Cuando rara vez se necesite, el feedback negativo debería ser fáctico. Verifica el caso, invita a Sample a hacer comentarios y escucha su respuesta
- Los asuntos que requieren atención, con frecuencia preocuparán a la actitud radicalmente más independiente de Sample, y a su desgana de compromisos estables

Desarrollar las carreras.

- Escucha las opiniones de Sample sobre cómo debería desarrollarse una carrera
- Respeta que Sample sea una persona reacia a adoptar roles fuera de su área específica de especialidad
- Asesora a Sample en los esfuerzos que pone para progresar ayudándole a entender la política y las reglas que existen en la organización
- Ayuda a Sample en sus esfuerzos de encauzar los déficit personales asumiendo que esto quizá no sea un objetivo primordial en la agenda personal de Sample

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

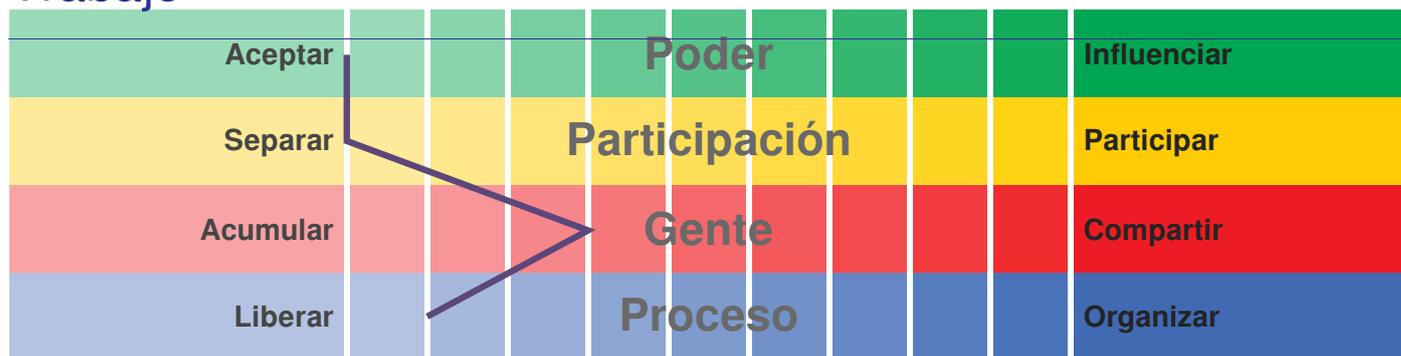
Las personas que demuestran una necesidad elevada en este sentido ponen mucho énfasis en hacer las cosas de manera correcta. Prefieren sistemas y procesos eficaces y respetan la posición y la experiencia. Cuando esta necesidad es baja, las personas prefieren enfoques menos estructurados y libres de jerarquización. 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 Sample se identifica más con un rol que le ofrezca lo siguiente

- La persecución de los propios intereses
- Estar libre de interferencias

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

- Una oportunidad para especializarse
- Tener la libertad para desarrollar las propias ideas
- Ser mi propio mentor
- Trabajar con personas que no necesiten supervisión
- Una oportunidad para destacar
- Trabajar en los complejos problemas y asuntos técnicos
- Trabajar dentro de una organización estructurada de manera informal
- Recibir una recompensa material por los logros

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

- Tener que venderse
- Liderazgo o supervisión
- Tener que involucrarse en los asuntos de las personas y el desarrollo
- Trabajar conjuntamente en un equipo
- Que se le pida que piense en voz alta
- Que le apresuren para que produzca resultados rápidos
- El cambio
- El control riguroso del supervisor