

LC WHITE PAPER SERIES

**¿CÓMO SE COMPARA  
EL LEADERSHIP  
CIRCLE PROFILE  
CON OTRAS  
HERRAMIENTAS DE  
EVALUACIÓN 360?**

LEADERSHIP  
CIRCLE®

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Comparación del LCP	3
Información Adicional	4
Criterios de Diseño	4
Integración Visual	5
Resumen	6
Líderes de pensamiento esenciales que forman el núcleo del Modelo Universal de Liderazgo	7

## Comparación del LCP

Este breve documento describe como el Leadership Circle Profile (LCP) se compara con otras herramientas 360. Obviamente existe una extensa gama de instrumentos de evaluación de liderazgo, y la comparación con todos sería imposible. La mayoría de los principales instrumentos 360 (Benchmarks, Lominger, Profiler, Zenger-Folkman, por nombrar unos pocos) son todos bastante similares. Por ello, este escrito se enfoca en los elementos diferenciadores de TLCP con respecto a otros 360 en general y no pretende compararse con ninguno en detalle.

La mayoría de las herramientas 360, como las mencionadas arriba, miden un a batería de competencias clave. Estas competencias han sido ampliamente investigadas y muestran correlación con el desempeño del negocio. Las competencias clave medidas por estos 360 son todas muy parecidas. De hecho, en su mayoría, todas estas herramientas son tan parecidas que podrían considerarse intercambiables. El LCP no pretende distinguirse por disponer de un conjunto más robusto de competencias clave. El LCP mide una lista de competencias de liderazgo que es similar a las de los mejores instrumentos de evaluación 360.

Las mejores herramientas 360 usan comparaciones normalizadas, pero no puntuaciones expresadas en percentiles. Las otras herramientas comparan generalmente la puntuación obtenida con la media y pueden también reportar la desviación estándar. Ello da al directivo algún sentido de como se comparan. Leadership Circle usa puntuaciones en percentiles porque facilitan una interpretación más precisa del significado real en los datos – que a menudo quedan camuflados cuando la puntuación obtenida por el directivo está dos décimas por debajo del promedio de la norma en 4,225. En este caso, la tendencia es que el directivo concluya que tiene un desempeño correcto. Una puntuación percentil 39% (en este ejemplo) es simplemente un mensaje más potente sobre el significado de los datos.

Ninguna de las demás herramientas 360 están construidas en torno a un marco para el desarrollo. Están basadas en comportamientos y simplemente dan feedback sobre el comportamiento. El LCP está soportado por diversas teorías e integra los mejores marcos de liderazgo, psicología y desarrollo espiritual. Representa la primera teoría unificadora y completa que existe sobre el desarrollo del liderazgo en su campo. El LCP puede por ello abordar al cliente en múltiples niveles de profundidad y permite al coach o consultor diseñar multitud de formulas para facilitar un gran avance.

La mayoría de instrumentos 360 reportan los resultados en forma de lista (competencias dispuestas verticalmente de arriba abajo con gráficos de barras para mostrar las puntuaciones). No se intenta organizar la información de forma que se pueda destilar los patrones que hay en los datos. El LCP organiza los datos en un círculo (dentro de un círculo). El círculo por si mismo es una integración elegante de todas las teorías mencionadas anteriormente. De esta forma, la organización de los datos muestra la información en un contexto de potentes marcos de desarrollo del liderazgo. Más aun, el círculo organiza los datos de forma que representa visualmente la matriz de correlaciones subyacente. Esto significa que todas las interrelaciones entre las diversas dimensiones se muestran visualmente.

Cuando se combina todo ello con las puntuaciones en percentiles, la presentación de los datos manifiesta inmediatamente los patrones en los datos y lleva de manera natural a los puntos críticos. La mayoría de 360 presentan páginas y paginas del detalle de las preguntas, de forma que, si el cliente y el coach son capaces de leer toda esta información, podrían ser capaces de descubrir los

patrones. El LCP realiza todo ello de forma más elegante y sin necesidad de todo el detalle de los datos. El resultado neto es que el cliente comienza las sesiones de coaching enfocando de entrada la conversación clave que llevará a producir el gran avance o breakthrough.

El LCP ha sido diseñado para medir tanto comportamientos como patrones de pensamiento. Además de medir las competencias clave, mide también las suposiciones y creencias intrínsecas – los hábitos de pensamiento que condicionan principalmente nuestro comportamiento. De esta manera, lleva naturalmente a comprender los procesos emocionales y cognitivos que dirigen los patrones de comportamiento. Cuando el cliente puede tener una visión de ello, pueden adentrarse en un espacio más potente para un cambio transformacional.

El LCP es la única herramienta 360 que mide tanto competencias Creativas como tendencias Reactivas. De esta forma, da al cliente un conocimiento mucho mayor de como su pensamiento y sus acciones limitan el desarrollo completo de sus competencias creativas.

Todo lo mencionado arriba es único del LCP. Las otras herramientas 360 son de una generación anterior- buenas en su momento, pero el LCP establece un Nuevo estándar. Se trata de la siguiente generación en la tecnología de transformación del liderazgo. Se encuentra tan en una nueva categoría, que la mayoría de nuestros clientes nos dicen de no referirnos al LCP como una herramienta 360. Es simplemente mucho más y por ello la consideramos un instrumento de transformación del liderazgo.

## Información Adicional

Existe información adicional en una serie de documentos que comienzan con “The Leadership Circle Profile: Breakthrough Leadership Assessment Technology” que fue publicada en Industrial & Commercial Training Vol. 38 N° 4 2006.

Ver <https://leadershipcircle.com/en/whitepapers/>

## Criterios de Diseño

El Leadership Circle Profile (LCP) supera los mejores instrumentos 360. El LCP ha sido diseñado para medir una batería de competencias clave de liderazgo. La mayoría de los instrumentos 360 de alta calidad tienen una base de investigación sólida y mide competencias que se han probado como correlacionadas con efectividad de liderazgo y resultados importantes en el negocio. El LCP ha sido diseñado para hacer esto tan bien como cualquier otra herramienta en el mercado. En su reciente libro, *Extraordinary Leaders*, Zenger y Folkman, ponen de manifiesto que la investigación sobre competencias de liderazgo puede ser destilada en 16 competencias que refuerzan significativamente la efectividad del liderazgo. El LCP mide un conjunto de competencias notablemente similar y se posiciona entre los mejores instrumentos de evaluación 360 disponibles. Son el resto de elementos de diseño los que diferencian el LCP de otros.

El Leadership Circle Profile está diseñado para integrar diversos marcos teóricos desde Liderazgo, Desarrollo en los Adultos, y fundamentos conceptuales de Psicología y Espiritualidad. Son pocas, si es que existe otra, las herramientas 360 las que disponen de un marco teórico para complementar su base de investigación. El LCP tiene una base teórica rica e integradora. Ello permite a sus practicantes utilizar diversos marcos para ayudar al cliente en la conexión de los datos con una comprensión profunda del perfil.

El LCP ha sido diseñado para medir simultáneamente comportamientos y asunciones. De esta forma, conecta patrones de comportamiento en liderazgo con hábitos de pensamiento. El LCP mide las asunciones internas, bien investigadas por la Psicología Cognitiva (Burns, Ellis), que determinan los resultados altos y bajos en la evaluación 360. En esta forma, el LCP ayuda al cliente a penetrar en el comportamiento y los procesos automáticos de pensamiento que subyacen en el comportamiento. Ello facilita un entendimiento mayor, y como resultado, más posibilidades de transformación.

El Leadership Circle Profile ha sido también diseñado para medir los estadios de evolución en el desarrollo de los adultos. Koleburg, Kegan, Gilligan, Cook-Grueter, Hall, Beck, Wilber y otros han demostrado que los adultos pueden evolucionar hacia “sistemas operativos” más complejos a través de los cuales piensan y actúan. A mayor complejidad mayores capacidades. El LCP está diseñado para medir el comportamiento y el pensamiento en múltiples estadios de desarrollo. Al hacerlo así, el LCP se convierte en una plataforma de transformación.

El LCP integra todo lo mencionado de forma que el coach o consultor y el cliente pueden ver inmediatamente los patrones significativos en los datos. Los datos se presentan de forma visual y así el cliente se enfoca naturalmente en los temas más importantes. La mayoría de herramientas 360 muestran la información como una lista secuencial de competencias. TLCP organiza la información en una manera de alto impacto permitiendo al cliente comenzar a preguntarse inmediatamente sobre las interrelaciones entre comportamientos.

## Integración Visual

El LCP es también única en el reporte y presentación de resultados en puntuaciones percentiles, que se comparan con una norma base creciente de directivos. Ello permite una interpretación más precisa del significado de los datos que las puntuaciones absolutas. Por ejemplo: un directivo puede recibir una puntuación de 4.0 en la dimensión Relaciones y, si hubiera otra herramienta que midiese la tendencia reactiva de Control, un 3.0 en la misma (en una escala de 1 a 5). Este directivo puede concluir fácilmente, “Bien, He recibido un 4 en Relaciones y un 3 en Control. No está mal. Relaciones tiene un punto más que Control, por lo que debo estar haciéndolo bien”. Estas son las conclusiones que los directivos se llevan cuando completan una evaluación 360, típicamente reportadas en una escala de 1 a 5. Al convertir los datos en percentiles, sin embargo, el directivo descubre que su puntuación de 4.0 en Relaciones se encuentran en torno al percentil 45, y su puntuación 3.0 en Control en el percentil 75. Ahora el directivo ve los datos de forma que se lee una historia diferente, una historia más precisa.

Además, el LCP dibuja la relación entre estas dos dimensiones en cuadrantes opuestos, de forma que la conclusión natural es que mi alta tendencia en Control interrumpe mi habilidad para desarrollar personas y equipos. Obviamente, este es un punto de partida muy distinto para las conversaciones de desarrollo con su responsable. Nuestra experiencia sugiere que el directivo comienza a explorar inmediatamente dicha relación y se plantea preguntas que no surgen con otras herramientas 360.

Más aún, como sea que el LCP conecta comportamientos con hábitos de pensamiento, facilita al coach o consultor una ventana de oportunidades para llevar la conversación al nivel de pensamiento y asunciones que se encuentran subyacentes cuando el directivo entra en la tendencia reactiva de Control, cuando podría incluir al grupo en la toma de decisiones. Por debajo de dicho comportamiento puntual, se encuentra habitualmente alguna forma de conversación interna que hace que el directivo conecte la situación actual con el éxito y valor personal futuro. Por ello, siente que su personalidad está en riesgo. Cuando los directivos con tendencia controladora sienten este riesgo, su comportamiento automático es controlar, incluso a expensas del desarrollo a largo plazo de la confianza, el trabajo en equipo, y las relaciones en la organización. El LCP saca a la superficie los hábitos de pensamiento que resultan en hábitos de comportamiento, y, por ello, crea oportunidades para grandes avances en el desarrollo del liderazgo.

## Resumen

En resumen, el LCP es el primer instrumento de evaluación 360° que mide un amplio espectro de competencias creativas clave, al tiempo que mide las tendencias reactivas opuestas. Es el primer 360 de este tipo que mide el comportamiento directivo en los diferentes niveles de desarrollo, y muestra la relación entre los distintos niveles. Es la primera herramienta 360 basada en competencias que mide también las asunciones que dirigen el comportamiento. Hace todo esto con una correlación fuerte con resultados en el mundo real, dentro de un marco teórico que soporta la dirección natural del desarrollo. El LCP es la primera herramienta 360 que muestra los resultados de forma que evidencia la integración de toda esta información. Ello hace del LCP una plataforma para la transformación. Inmediatamente, lleva las conversaciones entre el cliente y el coach a un nivel más profundo de lo que permiten otras herramientas. Ello permite elaborar planes de desarrollo que tienen en cuenta tanto una orientación al comportamiento como la auto-conciencia. El LCP facilita, por tanto, un progreso más rápido hacia entendimiento más profundo que permite grandes avances, nuevos comportamientos y mayores niveles de efectividad.

**Líderes de pensamiento esenciales que forman el núcleo del Modelo Universal de Liderazgo (UML)**

<b>Líder de pensamiento</b>	<b>Teoría/Investigación</b>	<b>LC Modelo unificado de liderazgo</b>
William y Cindy Adams	Enfoque de Sistemas Global	Dimensión de la Consciencia Sistémica, Liderazgo de Nivel Creativo e Integral
Peter Block	Autenticidad, Precaución,Control, Guiones Políticos	Dimensión de la Autenticidad, Dimensiones Reactivas
David Burns y Albert Ellis	Psicología Emotiva Cognitiva y Racional	Todas las dimensiones reactivas; creencias y suposiciones autolimitadoras subyacentes y comportamientos asociados
Robert Fritz	Orientaciones creativas y reactivas	Dos etapas de desarrollo; la mitad superior y la mitad inferior del círculo LCP
Karen Horney	Estructura del carácter;Tres tipos básicos	3 Tipos: Corazón, Cabeza, Voluntad; Cumplimiento, Protección, Control, Relaciones, Consciencia, Logro
Robert Kegan y Lisa Lahey	Psicología del Desarrollo; Etapas del Desarrollo Adulto;Inmunidad al cambio	El modelo de desarrollo de Kegan es el eje vertical del LCP; la Inmunidad al cambio describe el patrón de actuación de la estructura reactiva
Peter Senge	Pensamiento sistémico y dinámica de sistemas;Maestría personal	Dimensión de la Consciencia Sistémica; Estructura Reactiva y Estructura Creativa
Ken Wilber	Modelo Integral	El Modelo Unificado de Liderazgo es un Modelo Integral. El trabajo fundamental de Wilber ha influido mucho en su desarrollo