



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

El Informe de Liderazgo



Nombre

Sr. Sample Candidate

Fecha

19 septiembre 2018

INTRODUCCIÓN

El marco utilizado en este informe diferencia la gestión y el liderazgo en términos de la distinción ampliamente reconocida entre los estilos transaccional y transformacional.

Este informe calcula el potencial del candidato usando los pronósticos derivados de la investigación a las respuestas que dio al Cuestionario de Personalidad Ocupacional (OPQ32).

Durante la retroalimentación, explore con el candidato cómo pudo haber utilizado los puntos fuertes o superado los desafíos en la búsqueda del éxito. Una comprensión más profunda de sus atributos personales ayudará a identificar su adecuación a los distintos roles de liderazgo y los enfoques apropiados para construir aún más sus habilidades de liderazgo.

El Modelo de Liderazgo SHL

El Modelo de Liderazgo SHL cubre cuatro funciones de liderazgo críticas a la eficacia del liderazgo en cualquier organización. Cada una de estas cuatro funciones de liderazgo se puede considerar en términos de un enfoque de gestión y un enfoque de liderazgo.

- **La gestión (enfoque transaccional)** se centra en mantener el sistema funcionando con eficacia y cumplir con un rendimiento fiable de los objetivos especificados.
- **El liderazgo (enfoque transformacional)** se centra en crear, desarrollar o cambiar la dirección del sistema e inspirar a las personas y a la organización para lograr más allá de las expectativas.

Cada función de liderazgo se asocia con dos competencias, sobre la base de los Ocho Grandes Factores de Competencia de SHL. Una competencia es más relevante para un enfoque de gestión, y otra para un enfoque de liderazgo.

Función del liderazgo.	Definición.	Competencias.	
		Enfoque de Gestión (Transaccional)	Enfoque de Liderazgo (Transformacional)
Desarrollar la visión.	Esto implica el análisis crítico de la situación actual, y la generación de ideas para seguir adelante (Estrategia).	Análisis e Interpretación <i>Análisis de la información compleja y la aplicación de conocimientos.</i>	Creación y Conceptualización <i>Producir ideas innovadoras y pensar estratégicamente.</i>
Compartir los logros.	Esto implica comunicar la visión a los demás de manera persuasiva, así como la adaptación personal a los cambios que trae la estrategia nueva (Comunicación).	Adaptación y Enfrentar <i>Responder y adaptarse bien al cambio y a la presión.</i>	Interacción y Presentación <i>Comunicarse con, convencer e influir en otros.</i>
Obtener apoyo.	Esto implica conseguir el apoyo de otras personas mediante su motivación y empoderamiento para implementar las acciones necesarias para realizar la estrategia (Personas).	Apoyo y Cooperación <i>Apoyar a los demás y trabajar eficazmente con las personas.</i>	Dirección y Decisión <i>Iniciar la acción, dar dirección y asumir la responsabilidad.</i>
Garantizar el éxito.	Esto implica usar la eficiencia operativa y la sagacidad comercial para implementar la estrategia efectivamente (Operaciones).	Organización y Ejecución <i>Planificar, trabajar de una manera organizada y centrarse en la entrega.</i>	La persona con capacidad emprendedora Desempeño <i>Centrarse en los resultados y en el logro de los objetivos.</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe se compone de tres secciones principales.

El **Resumen Ejecutivo** proporciona un resumen de primer nivel del estilo del candidato en general y para cada una de las cuatro funciones de liderazgo. Esto se resume en la siguiente tabla.

La sección **Detalle de Potencial de Liderazgo** está diseñada para su uso por los usuarios OPQ capacitados y proporciona información más detallada sobre el estilo en general de liderazgo preferido del candidato y con cada una de las cuatro funciones de liderazgo.

El **Resumen de Potencial de Liderazgo** en la parte posterior de este informe está diseñado para ser entregado directamente al candidato que completó el OPQ, idealmente como parte de una sesión de retroalimentación.

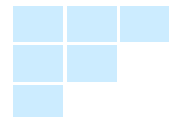
Función del liderazgo.	Transaccional			Transformacional			Estilo de liderazgo preferido
	Menos		Más	Menos		Más	
EN CONJUNTO	GESTIÓN <i>Ofrecer un rendimiento fiable y conseguir los objetivos operativos.</i>			LIDERAZGO <i>Inspira a las personas y la organización a ser proactivos y superar las expectativas.</i>			La persona colaboradora/Gerente
Desarrollar la visión.	Análisis e Interpretación <i>Análisis de la información compleja y la aplicación de conocimientos.</i>			Creación y Conceptualización <i>Producir ideas innovadoras y pensar estratégicamente.</i>			Mezcla equilibrada entre persona creadora y analista
Compartir los logros.	Adaptación y Enfrentar <i>Responder y adaptarse bien al cambio y a la presión.</i>			Interacción y Presentación <i>Comunicarse con, convencer e influir en otros.</i>			La persona en busca de la estabilidad
Obtener apoyo.	Apoyo y Cooperación <i>Apoyar a los demás y trabajar eficazmente con las personas.</i>			Dirección y Decisión <i>Iniciar la acción, dar dirección y asumir la responsabilidad.</i>			Individualista
Garantizar el éxito.	Organización y Ejecución <i>Planificar, trabajar de una manera organizada y centrarse en la entrega.</i>			La persona con capacidad emprendedora y Desempeño <i>Centrarse en los resultados y en el logro de los objetivos.</i>			La persona impulsora de negocios/La persona implementadora

Explicación de los símbolos de competencia

Este es un estilo más preferido, la competencia tiene más probabilidades de ser una fortaleza.

Este es un estilo moderadamente preferido, la competencia puede ser una fuerza moderada.

Este es un estilo menos preferido, es menos probable que la competencia sea una fortaleza.



DETALLE DE POTENCIAL DE LIDERAZGO

En conjunto: enfoque de gestión frente a enfoque de liderazgo

Los detalles del estilo de liderazgo general del candidato se presentan a continuación.

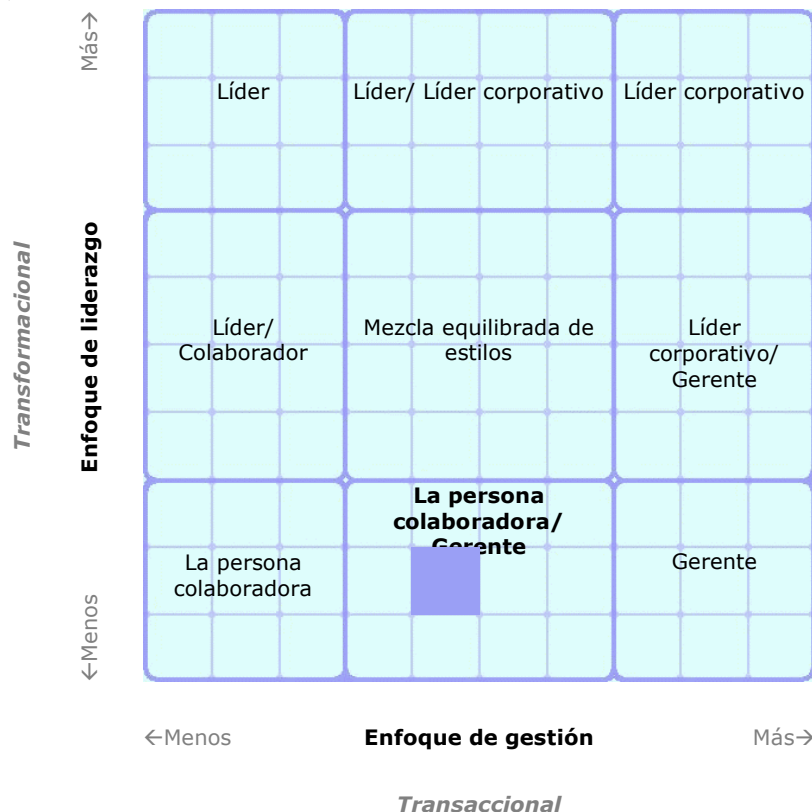
El texto: describe la conducta típica del estilo preferido de liderazgo del candidato. *El gráfico:* muestra el enfoque transaccional (de gestión) en el eje horizontal y el enfoque transformacional (de liderazgo) en el eje vertical. El estilo preferido del candidato se traza y se indica mediante un **cuadro de color** en la cuadrícula. *Las dimensiones OPQ:* se muestran en la página siguiente, y proporcionan un entendimiento más profundo de las preferencias de conducta del candidato. El mismo formato es seguido para cada uno de los cuatro estilos de liderazgo.

Nota importante: el texto se basa en el estilo preferido de liderazgo del candidato para una función de liderazgo determinada. Refleja conductas/situaciones típicas de ese estilo. Utilice la información sobre las preferencias específicas de la conducta del candidato a partir de las dimensiones OPQ para enfatizar aún más la interpretación y la comprensión de cómo esto se aplica al candidato.

Estilo preferido: La persona colaboradora/Gerente

Las personas que combinan experiencia técnica con un estilo de gestión más transaccional probablemente serán eficaces para impulsar las iniciativas del grupo de trabajo alineadas a su ámbito de competencia técnica. Es probable que las competencias de transformación de la innovación y el empuje les sean menos naturales.

<p>La persona colaboradora/Quien es gerente rinde mejor al:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar donde tiene la responsabilidad de garantizar la entrega efectiva. • Estar en entornos que son relativamente estables. • Trabajar cuando se requiere un enfoque técnico. • Trabajar donde puede apoyar a los demás a través del cambio. 	<p>La persona colaboradora/Quien es gerente puede encontrar difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en entornos dinámicos e innovadores. • Asumir roles que requieren un enfoque estratégico. • Tener que alcanzar objetivos exigentes. • Situaciones donde tiene que asumir un papel de liderazgo directivo.
---	--



En conjunto: enfoque de gestión frente a enfoque de liderazgo

Enfoque de Gestión (Transaccional)

Ofrece un rendimiento fiable y alcanza los objetivos operativos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5					+					

Las competencias relacionadas son:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Aplica el pensamiento práctico a la resolución de problemas. Menos inclinado hacia el análisis cuantitativo, más probabilidades de seguir la intuición.					+					
3	Se le hace más difícil adaptarse a los cambios y responder con eficacia a los mismos. Puede tener dificultades para hacer frente eficazmente a las presiones asociadas con el cambio.		+								
2	Se centra más en las tareas que en las personas, puede sentirse incómoda al tratar con los problemas personales de otras personas.	+									
8	Prefiere trabajar de manera flexible, explorar y abordar los problemas que van surgiendo. Le puede resultar incómodo y restrictivo el adoptar una orientación de procedimiento o proceso.								+		

Enfoque de Liderazgo (Transformacional)

Inspira a las personas y a la organización a ser proactivas y alcanzar las expectativas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2		+								

Las competencias relacionadas son:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tiende a aplicar métodos de eficacia probada para la resolución de problemas. Mantiene el <i>status quo</i> .					+					
1	Valora el tiempo para el pensamiento y la reflexión personal. Tiende a ser socialmente reservado y puede no gustarle hablar en público.	+									
1	Generalmente cómodo al tomar la dirección de los demás. Tiende a evitar las situaciones que requieren del liderazgo personal activo.	+									
6	Deriva la satisfacción al participar en actividades, es menos impulsado por la competencia y la necesidad de reconocimiento o logro personal.								+		

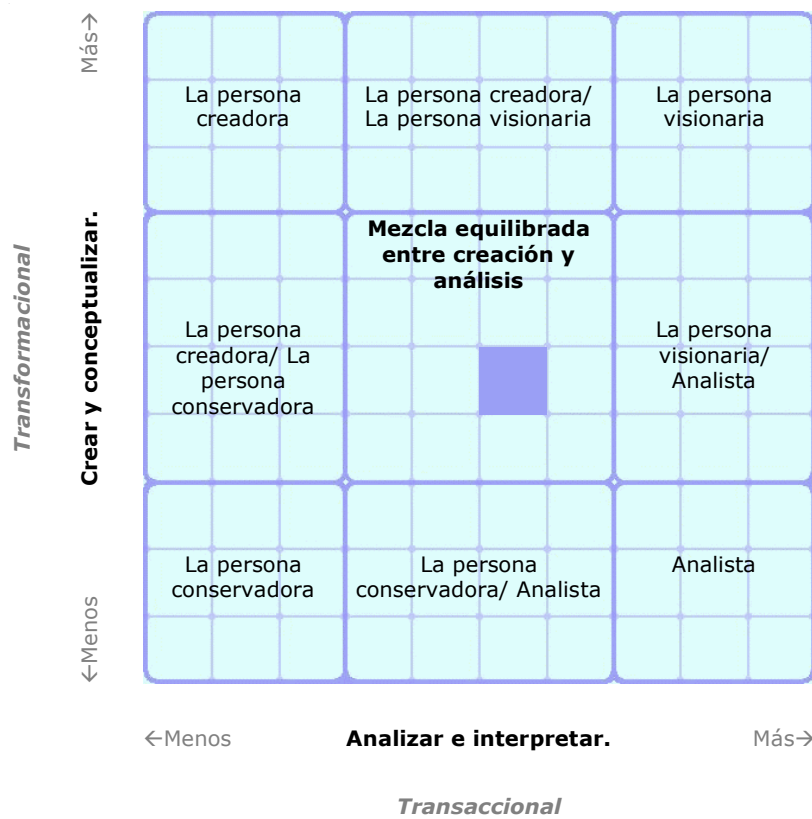
Desarrollar la visión.

El análisis crítico de la situación actual y la generación de ideas para avanzar son los primeros pasos en el cambio organizacional. Los(as) líderes tienen que analizar los hechos e identificar las áreas con mayor necesidad de cambio. También es necesario que establezcan una misión, desarrollen una visión atractiva y convincente del futuro y delinear la estrategia por la que se puede lograr.

Estilo preferido: Mezcla equilibrada entre persona creadora y persona analista

Las personas que demuestran una mezcla equilibrada de estilos típicamente adoptan un enfoque flexible para la resolución de problemas y la generación de nuevas posibilidades. Van a equilibrar el enfoque analítico con las lecciones de la experiencia práctica y se sienten cómodas alternando entre los enfoques nuevos y los más probados.

<p>La persona con una mezcla equilibrada entre creador y analista rinde mejor al:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener alguna oportunidad de realizar un análisis crítico. • Asumir roles donde se pueden hacer cambios graduales en la dirección estratégica. • Trabajar cuando puede utilizar las ideas de otros como la base para mayor innovación. 	<p>La persona con una mezcla equilibrada entre creador y analista puede encontrar difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir roles que requieren análisis crítico detallado frecuente de la información. • Organizaciones donde la estrategia tiene que someterse a un cambio radical. • Situaciones que requieren un pensamiento muy creativo.
--	---



Desarrollar la visión.

Enfoque transaccional			
Analizar e interpretar.	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
6	Aplica el pensamiento práctico a la resolución de problemas. Menos inclinado hacia el análisis cuantitativo, más probabilidades de seguir la intuición.	<p style="text-align: center;">. . . . —+</p>	Muestra evidencia de un pensamiento analítico claro. Llega al núcleo de los problemas y asuntos complejos. Aplica experiencia propia de manera efectiva y rápidamente adopta nuevas tecnologías. Puede sentirse inclinado a analizar de más una situación.

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:			
	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
5	prefiere tratar con opciones y sentimientos en vez de con hechos y cifras, es muy posible que evite el uso de estadísticas	<p style="text-align: center;">Capaz de razonar con datos</p> <p style="text-align: center;">. . . —+</p>	le gusta trabajar con números, la pasa bien analizando información estadística, basa sus decisiones en hechos y cifras
8	no se enfoca en limitaciones potenciales, no le gusta hacer un análisis crítico de la información, rara vez busca errores o equivocaciones	<p style="text-align: center;">Evalúa</p> <p style="text-align: center;">. —+ .</p>	evalúa de manera crítica la información, busca potenciales limitaciones, se enfoca en los errores
6	prefiere tratar temas prácticos y no teóricos, no le gusta tratar conceptos abstractos	<p style="text-align: center;">Conceptual¹</p> <p style="text-align: center;">. . . . —+</p>	está interesado en teorías, le gusta discutir conceptos abstractos

Enfoque transformacional			
Crear y conceptualizar.	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
5	Funciona con más eficacia en situaciones que requieren la aplicación de los métodos y formas de trabajar establecidos. Tiende a aplicar métodos de eficacia probada para la resolución de problemas. Mantiene el <i>status quo</i> .	<p style="text-align: center;">. . . —+</p>	Funciona bien en situaciones que requieren la apertura a nuevas ideas y experiencias. Busca oportunidades de aprendizaje. Maneja situaciones y problemas con innovación y creatividad. Apoya e impulsa el cambio organizacional. Puede pasar por alto los aspectos positivos de la situación actual.

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:			
	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
4	existe una mayor posibilidad que mejore una idea en vez de generar ideas, menos inclinado a ser creativo e inventivo	<p style="text-align: center;">Innovador</p> <p style="text-align: center;">. . —+</p>	genera ideas nuevas, le gusta ser creativo, piensa soluciones originales
6	prefiere tratar temas prácticos y no teóricos, no le gusta tratar conceptos abstractos	<p style="text-align: center;">Conceptual¹</p> <p style="text-align: center;">. . . . —+</p>	está interesado en teorías, le gusta discutir conceptos abstractos
8	es más posible que se enfoque en temas inmediatos que en temas a largo plazo, es menos probable que tome una perspectiva estratégica	<p style="text-align: center;">Piensa en el futuro</p> <p style="text-align: center;">. —+ .</p>	toma una visión a largo plazo, establece objetivos para el futuro, es más probable que tome una perspectiva estratégica
9	prefiere los cambios a los métodos de trabajo, prefiere enfoques nuevos, menos convencionales	<p style="text-align: center;">Convencional *</p> <p style="text-align: center;">. —+ .</p>	prefiere métodos bien establecidos, prefiere un enfoque más convencional

¹La Dimensión conceptual es relevante tanto para "El Análisis y la Interpretación", (por ejemplo, la aplicación de teorías para resolver problemas complejos o desarrollar los conocimientos) y "La Creación y Conceptualización", (por ejemplo, utilizando teorías para desarrollar nuevas ideas/innovación).

* Las dimensiones marcadas con un asterisco son tratadas de manera diferente a las otras dimensiones. De estas dimensiones, sólo una preferencia a mano izquierda (menor puntaje sten) es mejor para esta competencia y contribuye más al puntaje sten de competencia en general posible. La preferencia de mano derecha (la puntuación más alta) es menos deseable y contribuye menos al puntaje sten de competencia en general posible.

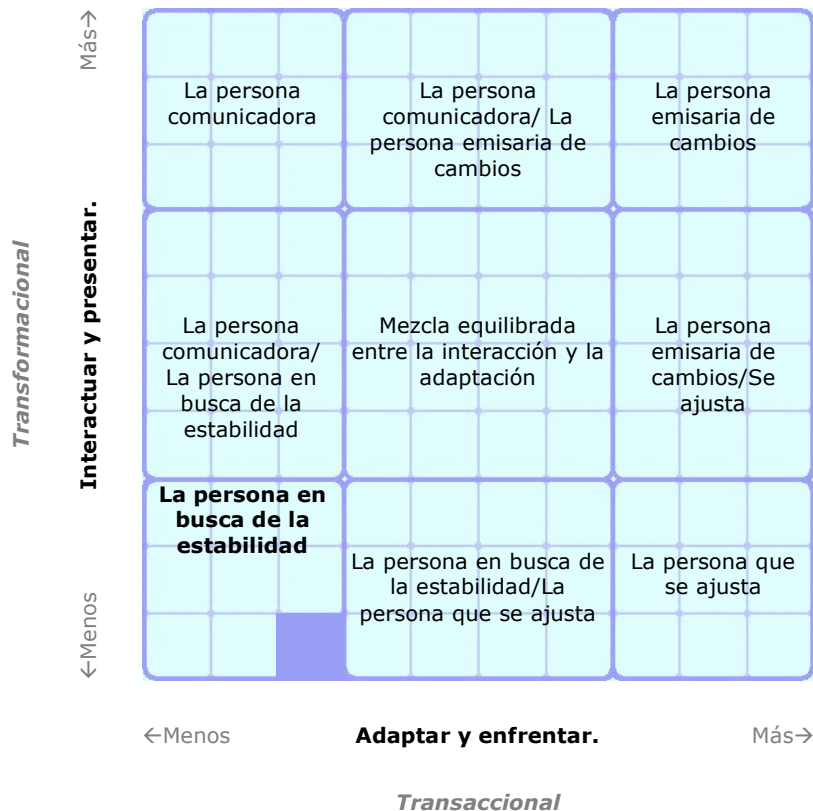
Compartir los logros.

Las personas líderes deben comunicar la visión, la estrategia y los objetivos, demostrando los beneficios de estos a los demás. Adaptan su estilo interpersonal para persuadir e influir en los demás y lograr con éxito que lleguen a aceptar e interiorizar las metas. Responden positivamente a los desafíos asociados con la nueva visión y los objetivos, y enfrentan con eficacia el aumento de la presión resultante del cambio.

Estilo preferido: La persona en busca de la estabilidad

Las personas buscadoras de estabilidad se desarrollan en entornos seguros y donde el establecimiento de una red de contactos no es tan importante. Es probable que sean socialmente reservadas y no les guste hablar en público, eligiendo otras formas de comunicación. Pueden encontrar difícil la presión personal asociada con los cambios en la organización, pero su enfoque en los aspectos más negativos de una situación podría ayudar a resaltar los problemas potenciales. Tienden a comportarse de forma coherente y no presionar a otros, lo cual puede proporcionar un contrapeso a los enfoques más enérgicos.

<p>La persona en busca de la estabilidad rinde mejor al:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir roles donde hay retos y retrocesos limitados. • Trabajar donde el establecimiento de contactos no es esencial para el éxito. • Trabajar donde son apropiados los canales menos directos de comunicación. 	<p>La persona en busca de la estabilidad puede encontrar difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en situaciones donde tienen que influir en accionistas clave. • Estar en entornos de alta presión. • Asumir roles que requieren un alto grado de socialización y establecimiento de una red de contactos.
---	--



Compartir los logros.

Enfoque transaccional

Adaptar y enfrentar.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Se le hace más difícil adaptarse a los cambios y responder con eficacia a los mismos. Puede tener dificultades para hacer frente eficazmente a las presiones personales a menudo asociadas con el cambio organizacional.	.	.	.	+
		Se adapta y responde bien al cambio. Prospera con la presión y sobrelleva bien los reveses. proyecta calma y optimismo, proporciona estabilidad y seguridad a los demás en tiempos de incertidumbre y cambio. Puede subestimar los desafíos personales experimentados por otros en la adaptación al cambio.									

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	le preocupa el futuro, espera que las cosas vayan mal, se enfoca en aspectos negativos de una situación	+	.	.	.
		Optimista									
		espera que las cosas salgan bien, busca los aspectos positivos de una situación, tiene una visión optimista del futuro									
3	sensible, le lastiman fácilmente las críticas, le enojan los comentarios injustos o los insultos
		Tenaz									
		no es fácil ofenderlo, puede ignorar insultos, es posible que no sea sensible a la crítica personal									
8	acepta la decisión de la mayoría, está preparado para seguir el consenso
		Mentalidad independiente*									
		prefiere seguir su propio enfoque, está preparado para hacer caso omiso a la decisión de la mayoría									
4	tiende a sentirse tenso, encuentra que es difícil relajarse, puede encontrar difícil relajarse después del trabajo
		Relajado									
		encuentra que es fácil relajarse, rara vez se siente tenso, generalmente está calmado y apacible									

Enfoque transformacional

Interactuar y presentar.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Valora el tiempo para el pensamiento y la reflexión personal. Tiende a ser algo privado y socialmente reservado. Puede no gustarle hablar en público y puede perder oportunidades de relacionarse y establecer contactos personales.
		Se comunica y relaciona de forma efectiva. Persuade e influye con éxito a los demás. Se relaciona con los demás en una manera confiada y relajada. Puede ser necesario considerar cuándo es más apropiado dar un paso atrás y tomarse el tiempo para la reflexión.									

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	se siente más cómodo en situaciones menos formales, se puede sentir incómodo al encontrarse por primera vez
		Socialmente confiado									
		Se siente cómodo cuando se encuentra por primera vez con personas, cómodo en situaciones formales									
1	rara vez presiona a otros a cambiar sus puntos de vista, no le gusta vender, menos cómodo al usar negociación
		Persuasivo									
		le gusta vender, se siente cómodo al negociar, le gusta cambiar el punto de vista de otras personas									
2	se comporta de manera consistente en diversas situaciones, es poco probable que se comporte de manera distinta con personas distintas
		Adaptable									
		cambia la conducta de acuerdo a la situación, adapta el enfoque a distintas personas									
3	callado y reservado en grupos, no le gusta ser el centro de la atención
		Sociable									
		con bríos y animado en grupos, hablador, le gusta la atención									

* Las dimensiones marcadas con un asterisco son tratadas de manera diferente a las otras dimensiones. De estas dimensiones, sólo una preferencia a mano izquierda (menor puntaje sten) es mejor para esta competencia y contribuye más al puntaje sten de competencia en general posible. La preferencia de mano derecha (la puntuación más alta) es menos deseable y contribuye menos al puntaje sten de competencia en general posible.

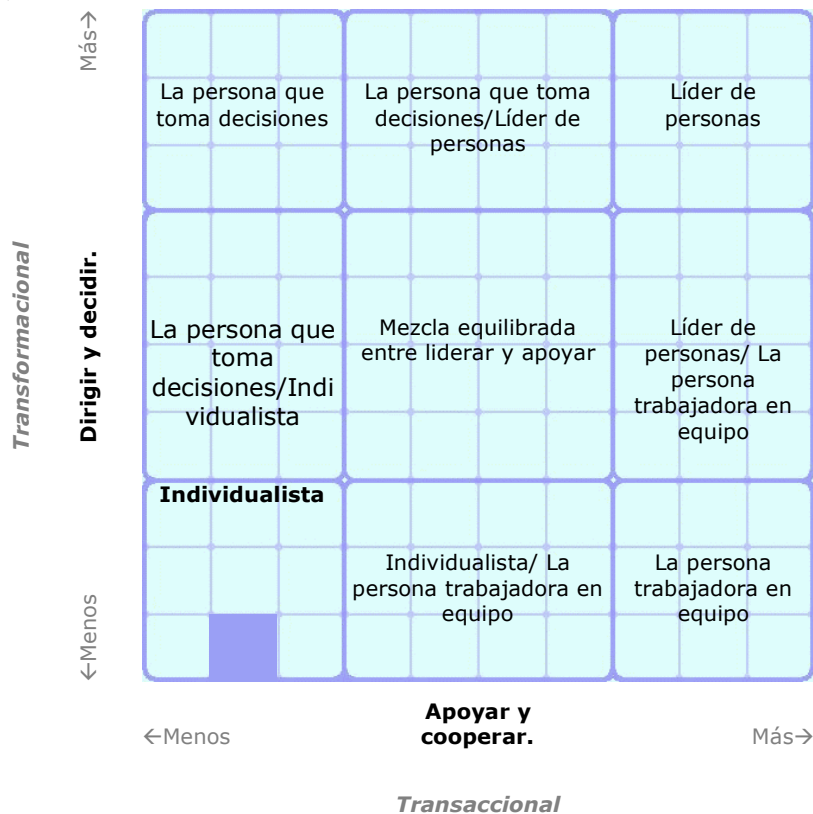
Obtener apoyo.

Las personas líderes tienen que decidir cómo cumplir los objetivos de la organización y obtener el apoyo de otras personas en la ejecución de estos. Esto requiere reconocer las preocupaciones de las personas y ganarse su confianza con el fin de eliminar los obstáculos en la implementación del cambio. Obtener el apoyo también consiste en motivar a los demás y darles el poder de asumir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos requeridos.

Estilo preferido: Individualista

Las personas individualistas están más centradas en las tareas relacionadas con el trabajo que en los aspectos relacionados con las personas. Prefieren no comprometerse con las preocupaciones personales de los demás y tiende a no actuar de una manera directiva. Está abiertas para expresar sus propias opiniones y pueden tratar de tomar un papel de asesoramiento independiente dentro del grupo.

<p>La persona individualista rinde mejor al:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culturas en las que se desalienta el debate abierto y la expresión de opiniones personales. • Trabajar donde tiene responsabilidades limitadas para dirigir a los demás. • Asumir roles donde hay menos necesidad de tomar decisiones rápidamente. 	<p>La persona individualista puede encontrar difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en situaciones donde tiene que comprometerse plenamente con las preocupaciones de los demás. • Asumir roles que requieren movilizar y dirigir a otros. • Estar en entornos altamente consultivos.
--	--



Obtener apoyo.

Enfoque transaccional			
Apoyar y cooperar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	Se centra más en las tareas relacionadas al trabajo que los aspectos relacionados con las personas. Se siente incómodo al involucrarse con los problemas personales y preocupaciones de los demás. Le puede resultar más fácil tomar decisiones difíciles que impactan a las personas.		Pone los problemas de las personas en primer lugar, apoyando a sus colegas y mostrando respeto y consideración positiva hacia los demás. Le puede resultar más difícil tomar decisiones difíciles que afectan a los demás.

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	es selectivo con la compasión y el apoyo, permanece distante de los problemas personales de otros	Comprensivo 	comprensivo y considerado para con otros, da ayuda y apoyo, participa en los problemas de otros
6	está preparado para tomar decisiones sin consultar, prefiere tomar decisiones en soledad	Democrático 	consulta mucho, hace que otros participen en las decisiones, es menos probable que tome decisiones en soledad
7	evita criticar a otros, es posible que no exprese su propio punto de vista, no está preparado para dar opiniones propias	Abierto* 	expresa libremente sus opiniones, aclara desacuerdos, está preparado para criticar a otros
1	no cuestiona los motivos de la conducta de las personas, tiende a no analizar a personas	Comportamiento 	trata de entender motivos y comportamientos, le gusta analizar personas

Enfoque transformacional			
Dirigir y decidir.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
1	Generalmente cómodo al tomar la dirección de los demás. Prefiere no operar de manera directiva hacia los demás. Tiende a evitar situaciones que requieran un liderazgo activo y control personal.		Por naturaleza prefiere tomar el control y ejercer el liderazgo personal. Inicia la acción, da dirección y asume la responsabilidad. Puede ser necesario considerar cuándo es más apropiado dar un paso atrás y dejar que otros tomen la iniciativa.

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	no tiene problemas en que otros tomen el mando, no le gusta decir a otras personas lo que tienen que hacer, no le gusta ser el líder	Controlador 	le gusta estar a cargo, es el líder, dice a otros lo que deben hacer, toma el control
2	tiende a ser cauteloso al tomar decisiones, le gusta tomarse su tiempo para llegar a conclusiones	Decisivo 	toma decisiones rápidas, llega rápidamente a conclusiones, es menos cauteloso
9	se siente calmado antes de ocasiones importantes, menos afectado por los eventos claves, libre de preocupaciones	Preocupante* 	se siente nervioso antes de ocasiones importantes, se preocupa sobre la posibilidad de que las cosas salgan mal

* Las dimensiones marcadas con un asterisco son tratadas de manera diferente a las otras dimensiones. De estas dimensiones, sólo una preferencia a mano izquierda (menor puntaje sten) es mejor para esta competencia y contribuye más al puntaje sten de competencia en general posible. La preferencia de mano derecha (la puntuación más alta) es menos deseable y contribuye menos al puntaje sten de competencia en general posible.

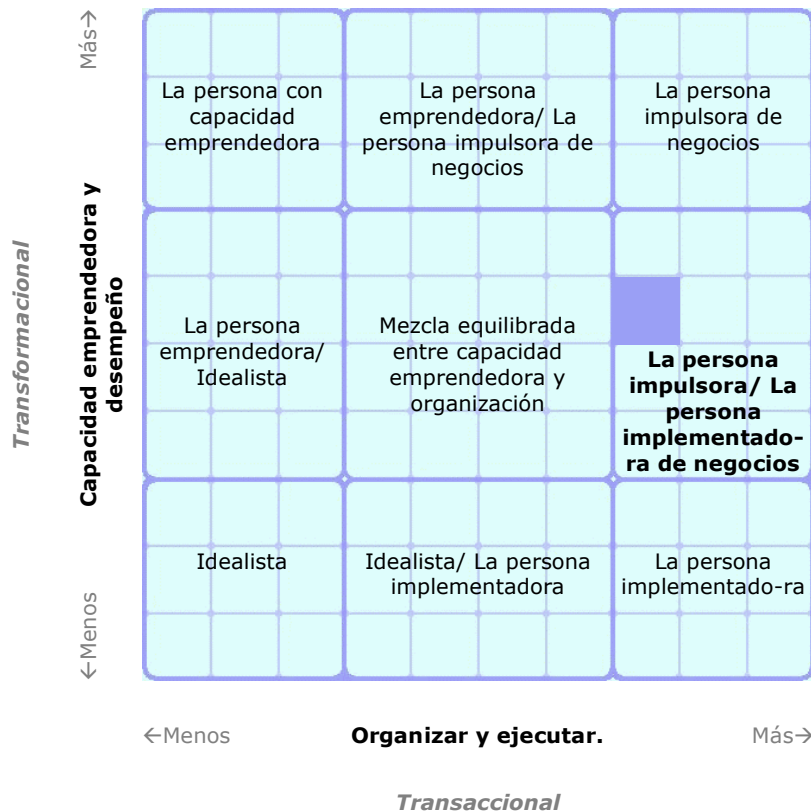
Garantizar el éxito.

La implementación efectiva de la estrategia requiere de la eficacia operativa y de la sagacidad comercial. La viabilidad económica de la visión debe garantizarse mediante la consecución de eficiencias operativas y ganando negocios, con el fin de hacer crecer la organización.

Estilo preferido: La persona impulsora de negocios/La persona implementadora

Las personas que combina los estilos implementador e impulsor de negocios siguen las instrucciones y los procedimientos, trabajan de una manera sistemática y organizada, y disfrutan tener muchas tareas que hacer. Tienden a preocuparse por la consecución de los objetivos personales y de negocios y se centran en la entrega de un producto o servicio definido a estándares predeterminados. Su empuje competitivo moderado puede apoyar un interés en los negocios y el comercio. Les puede resultar difícil o inquietante adaptarse a las desviaciones del plan.

<p>La persona impulsora de negocios/La persona implementadora rinde mejor al:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir roles que requieren una fuerte capacidad de gestión del proyecto. • Estar en entornos altamente estructurados o impulsados por procesos. • Estar en situaciones donde se pueden ver los resultados de sus propios esfuerzos y su rendimiento. 	<p>La persona impulsora de negocios/La persona implementadora puede encontrar difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en entornos menos estructurados. • Situaciones en las que las prioridades están cambiando constantemente. • Entornos fuertemente competitivos u orientados donde los resultados son comparados directamente contra otros.
---	--



Garantizar el éxito.

Enfoque transaccional

Organizar y ejecutar.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	Prefiere trabajar de manera flexible, explorar y abordar los problemas que van surgiendo. Le puede resultar incómodo y restrictivo el adoptar una orientación de procedimiento o proceso.	+	.	.	Sigue las instrucciones y los procedimientos y planea a futuro, trabajando de manera energética, sistemática y organizada. Se centra en la entrega de un producto o servicio definido según estándares predeterminados. Le puede resultar difícil o inquietante dar cabida a las desviaciones del plan.

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	considera que los plazos de entrega son flexibles, está preparado para dejar algunos trabajos sin terminar	+	.	.	.	se enfoca en terminar sus cosas, persiste hasta que se termine con el trabajo
7	es poco probable que se preocupe por el detalle, es menos organizado y sistemático, no le gustan las tareas con muchos detalles	+	.	.	se enfoca en el detalle, le gusta ser metódico, organizado y sistemático, es posible que le preocupen los detalles
10	no lo restringen las normas ni los procedimientos, está preparado para romper las normas, tiende a no gustarle la burocracia	+	sigue reglas y normas, prefiere directrices claras, encuentra que es difícil romper las reglas
8	le gusta tomar las cosas a un paso constante, no le gustan las exigencias excesivas del trabajo	+	prospera en la actividad, le gusta mantenerse ocupado, le gusta tener mucho que hacer

Enfoque transformacional

Capacidad emprendedora y desempeño		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	Obtiene satisfacción en participar y es menos impulsado por la competencia o por la necesidad de reconocimiento o logro personal. Esto puede causar, probablemente, que las oportunidades comerciales no sean reconocidas o que no responda a ellas.	+	.	.	Se centra en los resultados y el logro de los objetivos de trabajo y objetivos personales. El impulso a la competencia puede apoyar un interés activo en los negocios, el comercio y las finanzas. Busca oportunidades para el desarrollo personal y la promoción profesional. Puede pasar por alto la oportunidad de dar un paso atrás con el fin de apreciar y celebrar los logros del pasado.

Las escalas OPQ relacionadas son las siguientes:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	ve el avance en la carrera como algo de menor importancia, busca lo obtenible en vez de los objetivos muy ambiciosos	+	.	.	ambicioso y centrado en su carrera profesional, le gusta trabajar teniendo objetivos y metas exigentes
7	no le gusta competir con otros, piensa que participar es más importante que ganar	+	tiene una necesidad de ganar, le gustan las actividades de competencia, no le gusta perder

DEFINICIONES

Las definiciones para el estilo de liderazgo global (liderazgo frente a la gestión) y las cuatro funciones de liderazgo se presentan aquí. Para cada función, se explican las definiciones de **los cuatro estilos básicos** relacionados con la función.

En conjunto: enfoque de gestión frente a enfoque de liderazgo	
<p>Líder</p> <p>Las personas líderes transforman la organización a través de la innovación, el empuje, la comunicación persuasiva y el espíritu emprendedor. Sin embargo, su esfuerzo puede ser menos eficaz si pasan por alto los aspectos transaccionales asociados a la gestión eficaz.</p>	<p>Líder corporativo</p> <p>Las personas líder corporativas transforman la organización al combinar la innovación, el empuje, la comunicación persuasiva y el espíritu emprendedor con la consecución efectiva de análisis, capacidad de recuperación personal, la sensibilidad interpersonal e implementación estructurada.</p>
<p>La persona colaboradora</p> <p>Las personas colaboradoras se enorgullecen en concentrarse en sus tareas dentro de un área definida y el uso de métodos de probada eficacia para resolver los problemas. Es probable que se sientan cómodas tomando la dirección de los demás y pueden sentirse incómodas ante la perspectiva de la gestión de otras personas, prefiriendo centrarse en su propia área específica de responsabilidad.</p>	<p>Gerente</p> <p>Es probable que las personas que combinan experiencia técnica con un estilo de gestión transaccional claro sean eficaces al hacer frente a la presión y conducir el éxito operativo en el aquí y ahora. No obstante, el éxito futuro también depende de un flujo constante de innovación que lleva a las proposiciones de nuevos negocios en respuesta a la evolución de los mercados.</p>

Desarrollar la visión.	
<p>La persona creadora</p> <p>Las personas creadoras trabajan bien en situaciones que requieran la apertura a nuevas ideas y experiencias. Por lo general manejan las situaciones y los retos con innovación y creatividad y a menudo apoyan o impulsan el cambio organizacional. Sin embargo, su entusiasmo por el cambio puede pasar por alto los aspectos positivos del <i>status quo</i>. Teniendo en cuenta que su estilo es menos centrado en el análisis cuantitativo, también pueden pasar por alto la necesidad de comprobar la viabilidad de sus ideas.</p>	<p>La persona visionaria</p> <p>Las personas visionarias sobresalen en el desarrollo de una visión para la organización al evaluar críticamente los hechos, y la creación de las ideas y conceptos que impulsan a la organización. Sin embargo, en ciertos contextos pueden estar inclinadas a analizar una situación más de la cuenta, y pasar por alto los aspectos positivos de la situación actual.</p>
<p>La persona conservadora</p> <p>Las personas conservadoras se desarrollan en entornos donde pueden seguir utilizando métodos bien probados y desalentar ideas incompatibles. Están menos inclinadas hacia el análisis cuantitativo, y por lo general aplican los métodos establecidos y modos de trabajo para resolver problemas prácticos y mantener el <i>status quo</i>.</p>	<p>Analista</p> <p>Las personas analistas están especialmente adaptadas a un pensamiento crítico y llegan rápidamente al centro de los problemas y asuntos complejos. Trabajan con más eficacia en las situaciones que requieren la aplicación de los métodos establecidos y pueden tener dificultades para crear nuevas ideas. Las personas analistas se esfuerzan por aplicar métodos de eficacia probada a la resolución de problemas y sin supervisión pueden sentirse inclinadas a sobreanalizar una situación.</p>

Compartir los logros.

La persona comunicadora

Las personas comunicadoras se relacionan con los demás de una manera segura, presentando un caso convincente para la nueva visión y estrategia. Disfrutan hablar en público, establecen redes de contactos eficazmente, y generalmente tienen éxito al persuadir e influir en otros. Sin embargo, pueden tener dificultades para hacer frente eficazmente a las presiones personales a menudo asociadas con el cambio organizacional.

La persona emisaria de cambios

Las personas emisarias de cambios inspiran a otros a compartir una nueva visión de la organización y sus objetivos. Se relacionan con los demás de una manera confiada y relajada, disfrutan de hablar en público y establecen redes de contactos eficazmente. Las personas emisarias de cambios prosperan con la presión y el cambio, proyectando confianza y proporcionando seguridad a los demás. Sin embargo, pueden subestimar los desafíos personales que experimentan otros en la adaptación al cambio.

La persona en busca de la estabilidad

Las personas buscadoras de estabilidad se desarrollan en entornos seguros y donde el establecimiento de una red de contactos no es tan importante. Es probable que sean socialmente reservadas y no les guste hablar en público, eligiendo otras formas de comunicación. Pueden encontrar difícil la presión personal asociada con los cambios en la organización, pero su enfoque en los aspectos más negativos de una situación podría ayudar a resaltar los problemas potenciales. Tienden a comportarse de forma coherente y no presionar a otros, lo cual puede proporcionar un contrapeso a los enfoques más enérgicos.

La persona que se ajusta

Las personas que se ajustan, se centran en los aspectos positivos de la nueva visión y estrategia, y responde bien a los retos que conlleva. Sin embargo, al ser privadas y socialmente reservadas, es probable que no puedan compartir eficazmente su punto de vista positivo, y perder oportunidades para persuadir e influenciar a otros. Prefieren no estar en el centro de atención y puede no gustarles hablar en público.

Obtener apoyo.

La persona que toma decisiones

Las personas que toman decisiones por naturaleza tratan de tomar el control, iniciar la acción y ejercer el liderazgo. Prefieren no comprometerse con las preocupaciones personales de los demás, lo que puede hacer más fácil tomar decisiones difíciles que afectan a otras personas. A medida que están más centradas en los aspectos relacionados a las tareas del trabajo que con la gente, pueden subestimar las preocupaciones de los demás sobre las nuevas metas. Esto puede limitar la medida en que se ganen el apoyo de otras personas.

Líder de personas

Quienes son líderes de personas escuchan las opiniones de otras personas, y son astutos(as) al juzgar la mejor manera de motivar y capacitar a otros. Por naturaleza prefieren tomar el control, iniciar la acción y ejercer el liderazgo. Su enfoque centrado en las personas, combinado con su tendencia natural a asumir la responsabilidad, les ayuda a ganarse la confianza de otras personas. Sin embargo, pueden tener dificultades para tomar decisiones difíciles que pueden tener un impacto negativo en otros.

Individualista

Las personas individualistas están más centradas en las tareas relacionadas con el trabajo que en los aspectos relacionados con las personas. Prefieren no comprometerse con las preocupaciones personales de los demás y tienden a no actuar de una manera directiva. Están abiertas para expresar sus propias opiniones y pueden tratar de tomar un papel de asesoramiento independiente dentro del grupo.

La persona trabajadora en equipo

Las personas trabajadoras en equipo por naturaleza colocan primero los temas de otras personas, apoyando a sus colegas y mostrando respeto hacia los demás. Entienden cómo motivar a otras personas y ganar su apoyo. Sin embargo, les da gusto que los demás tomen la iniciativa y esto puede limitar la medida en que dirijan activamente los esfuerzos de otros.

Garantizar el éxito.

La persona con capacidad emprendedora

Las personas con capacidad emprendedora son más eficaces al proporcionar una ventaja competitiva a su trabajo. Prefieren abordar los problemas de manera flexible y les puede resultar incómodo y restrictivo adoptar una tendencia al procedimiento o proceso. Su impulso a la competencia puede apoyar un fuerte interés en los negocios, el comercio y las finanzas. Están dispuestas a concentrarse en la búsqueda de objetivos de trabajo y objetivos personales, pero no siempre pueden planificar en detalle cómo van a conseguirlos.

La persona impulsora de negocios

Las personas impulsoras de negocios se centran en los resultados, el logro de los objetivos y metas personales de trabajo y la promoción profesional. Esto también puede significar que muestran un fuerte interés en los negocios, el comercio y las finanzas. Identifican y actúan sobre nuevas oportunidades de trabajo con energía, de una manera sistemática y organizada. Aunque a veces pueden llegar a preocuparse por los detalles, son generalmente respetadas por el funcionamiento de la organización sin problemas y de manera eficiente.

Idealista

Las personas idealistas prefieren abordar los problemas con flexibilidad. Obtienen satisfacción por la aplicación de un esfuerzo constante para la tarea en cuestión, y les puede resultar incómodo y restrictivo adoptar un enfoque más estructurado. Son menos impulsadas por la competencia, o por la necesidad de reconocimiento personal. Esto significa que pueden dejar de reconocer o desaprovechar el potencial de oportunidades comerciales. Sin embargo, su ritmo constante y estilo flexible proporciona un contrapeso a los enfoques más intensos.

La persona implementado-ra

Las personas implementadoras se especializan en hacer las cosas y obtienen satisfacción al tener muchas tareas que cumplir. Les gusta seguir los procesos y procedimientos, trabajando en un manera sistemática y organizada. Las personas implementadoras se centran en la entrega de un producto o servicio definido a los estándares predeterminados y pueden encontrar difícil adaptarse a las desviaciones del plan. Teniendo en cuenta que son menos impulsadas por la competencia y la necesidad de realización personal, pueden dejar de reconocer o desaprovechar el potencial de oportunidades comerciales.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Este perfil se basa en las siguientes fuentes de información sobre Sr. Sample Candidate:

Cuestionario / Prueba de habilidades	Grupo de comparación
OPQ32r US English v1 (Std Inst)	OPQ32r_EN_US_IS01_ General Population - 2007

Nombre	Sr. Sample Candidate
Datos del candidato	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LPO1=1, LPO2=2, LPO3=1, LPO4=6, LPO5=5, LPO6=8, LPO7=3, LPO8=6, LPOMO=5, LPOLO=2
Informe	El Informe de Liderazgo v2.0 ^{SC}

ACERCA DE ESTE INFORME

Este informe fue generado con el SHL Assessment System. Incluye información del Cuestionario Ocupacional de Personalidad (OPQ32). El uso de este cuestionario se limita a aquellas personas que han recibido capacitación especializada en cuanto a su uso e interpretación.

El informe se genera a partir de los resultados de un cuestionario que el participante contesta y que refleja sustancialmente sus respuestas. Al interpretar estos datos se deberá tener en consideración la naturaleza subjetiva de las calificaciones con base en un cuestionario.

Este informe ha sido generado de manera electrónica, el usuario del software puede hacer modificaciones y adiciones al texto del informe.

SHL Global Management Limited y sus compañías asociadas no pueden garantizar que el contenido de este informe sea el resultado inalterado del sistema de cómputo. No aceptamos ninguna responsabilidad de ninguna índole por las consecuencias derivadas del uso de este informe, ni responsabilidad alguna (incluso por negligencia) respecto a su contenido.

www.shl.com

© 2018 SHL y/o sus filiales. Todos los derechos reservados. SHL y OPQ son marcas comerciales registradas en el Reino Unido y otros países.

Este reporte se ha producido por SHL para el beneficio de su cliente y contiene propiedad intelectual de SHL. As, SHL le permite al cliente reproducir, distribuir, cambiar, y almacenar esta publicación solamente para su uso interno y no para uso comercial. Reservados todos los derechos.

Esta página ha sido dejada intencionalmente en blanco.

OPQ

El Informe de Liderazgo: Resumen de Potencial de Liderazgo



Nombre
Sr. Sample Candidate

Fecha
19 septiembre 2018

RESUMEN DE POTENCIAL DE LIDERAZGO

Su estilo preferido para cada función de liderazgo se ha determinado sobre la base de las respuestas que dio al Cuestionario de Personalidad Ocupacional (OPQ).

La información que aquí se presenta es un resumen de su estilo de liderazgo preferido. También da ejemplos de situaciones que las personas que muestran este estilo *típicamente* se encuentran en su mejor momento y las áreas que pueden encontrar más difíciles y dónde se podrían beneficiar de un mayor crecimiento.

Se ofrece un espacio para las notas en cada página. Si usted recibe el informe antes de una sesión de retroalimentación, puede usarlo para anotar sus reflexiones. Si usted recibe el informe durante o después de una sesión de retroalimentación, puede usarlo para anotar los puntos principales que se discutieron o las acciones identificadas.

Resumen de Potencial de Liderazgo

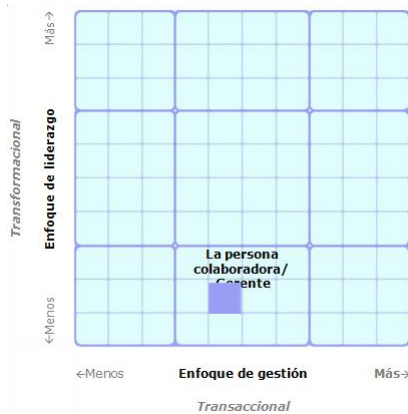
Función del liderazgo.	Su estilo preferido:
En conjunto: enfoque de gestión vs. liderazgo.	La persona colaboradora/Gerente
Desarrollar la visión.	Mezcla equilibrada entre persona creadora y analista
Compartir los logros.	La persona en busca de la estabilidad
Obtener apoyo.	Individualista
Garantizar el éxito.	La persona impulsora de negocios/La persona implementadora

GLOBAL: ENFOQUE DE GESTIÓN CONTRA ENFOQUE DE LIDERAZGO

La gestión se centra en mantener el sistema funcionando con eficacia (enfoque transaccional) y ofrecer un rendimiento fiable de los objetivos especificados. **El liderazgo** se centra en la creación, desarrollo o cambio de dirección del sistema (enfoque transformacional) e inspirando a las personas y la organización para alcanzar más allá de las expectativas.

Estilo preferido: La persona colaboradora/Gerente

Las personas que combinan experiencia técnica con un estilo de gestión más transaccional probablemente serán eficaces para impulsar las iniciativas del grupo de trabajo alineadas a su ámbito de competencia técnica. Es probable que las competencias de transformación de la innovación y el empuje les sean menos naturales.



La persona colaboradora/Quien es gerente rinde mejor al:

- Trabajar donde tiene la responsabilidad de garantizar la entrega efectiva.
- Estar en entornos que son relativamente estables.
- Trabajar cuando se requiere un enfoque técnico.
- Trabajar donde puede apoyar a los demás a través del cambio.

La persona colaboradora/Quien es gerente puede encontrar difícil:

- Estar en entornos dinámicos e innovadores.
- Asumir roles que requieren un enfoque estratégico.
- Tener que alcanzar objetivos exigentes.
- Situaciones donde tiene que asumir un papel de liderazgo directivo.

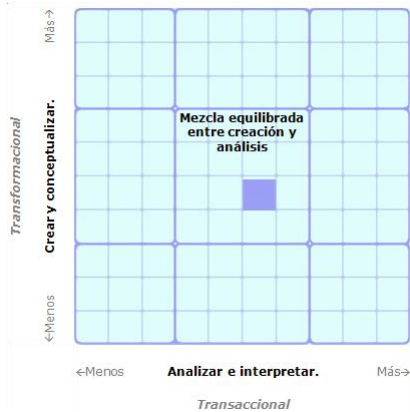
Your Notes

DESARROLLAR LA VISIÓN

El análisis crítico de la situación actual y la generación de ideas para avanzar son los primeros pasos en el cambio organizacional. Los(as) líderes tienen que analizar los hechos e identificar las áreas con mayor necesidad de cambio. También es necesario que establezcan una misión, desarrollen una visión atractiva y convincente del futuro y delinear la estrategia por la que se puede lograr.

Estilo preferido: Mezcla equilibrada entre persona creadora y analista

Las personas que demuestran una mezcla equilibrada de estilos típicamente adoptan un enfoque flexible para la resolución de problemas y la generación de nuevas posibilidades. Van a equilibrar el enfoque analítico con las lecciones de la experiencia práctica y se sienten cómodas alternando entre los enfoques nuevos y los más probados.



La persona con una mezcla equilibrada entre creador y analista rinde mejor al:

- Tener alguna oportunidad de realizar un análisis crítico.
- Asumir roles donde se pueden hacer cambios graduales en la dirección estratégica.
- Trabajar cuando puede utilizar las ideas de otros como la base para mayor innovación.

La persona con una mezcla equilibrada entre creador y analista puede encontrar difícil:

- Asumir roles que requieren análisis crítico detallado frecuente de la información.
- Organizaciones donde la estrategia tiene que someterse a un cambio radical.
- Situaciones que requieren un pensamiento muy creativo.

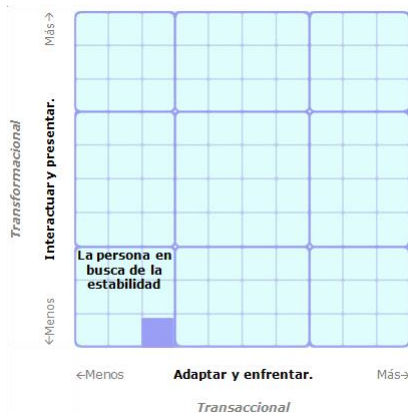
Your Notes

COMPARTIR LAS METAS

Las personas líderes deben comunicar la visión, la estrategia y los objetivos, demostrando los beneficios de estos a los demás. Adaptan su estilo interpersonal para persuadir e influir en los demás y lograr con éxito que lleguen a aceptar e interiorizar las metas. Responden positivamente a los desafíos asociados con la nueva visión y los objetivos, y enfrentan con eficacia el aumento de la presión resultante del cambio.

Estilo preferido: La persona en busca de la estabilidad

Las personas buscadoras de estabilidad se desarrollan en entornos seguros y donde el establecimiento de una red de contactos no es tan importante. Es probable que sean socialmente reservadas y no les guste hablar en público, eligiendo otras formas de comunicación. Pueden encontrar difícil la presión personal asociada con los cambios en la organización, pero su enfoque en los aspectos más negativos de una situación podría ayudar a resaltar los problemas potenciales. Tienden a comportarse de forma coherente y no presionar a otros, lo cual puede proporcionar un contrapeso a los enfoques más enérgicos.



La persona en busca de la estabilidad rinde mejor al:

- Asumir roles donde hay retos y retrocesos limitados.
- Trabajar donde el establecimiento de contactos no es esencial para el éxito.
- Trabajar donde son apropiados los canales menos directos de comunicación.

La persona en busca de la estabilidad puede encontrar difícil:

- Estar en situaciones donde tienen que influir en accionistas clave.
- Estar en entornos de alta presión.
- Asumir roles que requieren un alto grado de socialización y establecimiento de una red de contactos.

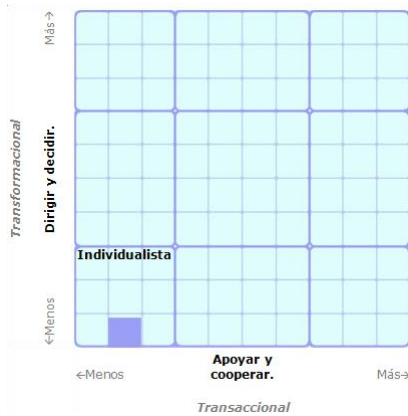
Your Notes

OBTENER APOYO

Las personas líderes tienen que decidir cómo cumplir los objetivos de la organización y obtener el apoyo de otras personas en la ejecución de estos. Esto requiere reconocer las preocupaciones de las personas y ganarse su confianza con el fin de eliminar los obstáculos en la implementación del cambio. Obtener el apoyo también consiste en motivar a los demás y darles el poder de asumir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos requeridos.

Estilo preferido: Individualista

Las personas individualistas están más centradas en las tareas relacionadas con el trabajo que en los aspectos relacionados con las personas. Prefieren no comprometerse con las preocupaciones personales de los demás y tiende a no actuar de una manera directiva. Está abiertas para expresar sus propias opiniones y pueden tratar de tomar un papel de asesoramiento independiente dentro del grupo.



La persona individualista rinde mejor al:

- Culturas en las que se desalienta el debate abierto y la expresión de opiniones personales.
- Trabajar donde tiene responsabilidades limitadas para dirigir a los demás.
- Asumir roles donde hay menos necesidad de tomar decisiones rápidamente.

La persona individualista puede encontrar difícil:

- Estar en situaciones donde tiene que comprometerse plenamente con las preocupaciones de los demás.
- Asumir roles que requieren movilizar y dirigir a otros.
- Estar en entornos altamente consultivos.

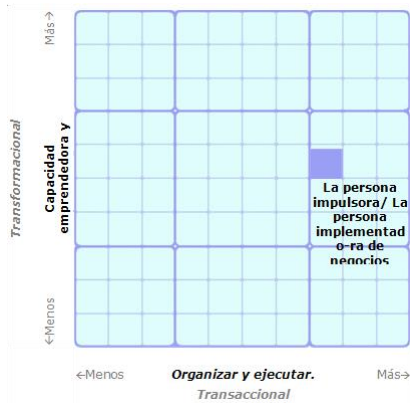
Your Notes

CONSEGUIR EL ÉXITO

La implementación efectiva de la estrategia requiere de la eficacia operativa y de la sagacidad comercial. La viabilidad económica de la visión debe garantizarse mediante la consecución de eficiencias operativas y ganando negocios, con el fin de hacer crecer la organización.

Estilo preferido: La persona impulsora de negocios/La persona implementadora

Las personas que combina los estilos implementador e impulsor de negocios siguen las instrucciones y los procedimientos, trabajan de una manera sistemática y organizada, y disfrutan tener muchas tareas que hacer. Tienen a preocuparse por la consecución de los objetivos personales y de negocios y se centran en la entrega de un producto o servicio definido a estándares predeterminados. Su empuje competitivo moderado puede apoyar un interés en los negocios y el comercio. Les puede resultar difícil o inquietante adaptarse a las desviaciones del plan.



La persona impulsora de negocios/La persona implementadora rinde mejor al:

- Asumir roles que requieren una fuerte capacidad de gestión del proyecto.
- Estar en entornos altamente estructurados o impulsados por procesos.
- Estar en situaciones donde se pueden ver los resultados de sus propios esfuerzos y su rendimiento.

La persona impulsora de negocios/La persona implementadora puede encontrar difícil:

- El trabajo en entornos menos estructurados.
- Situaciones en las que las prioridades están cambiando constantemente.
- Entornos fuertemente competitivos u orientados donde los resultados son comparados directamente contra otros.

Your Notes

ACERCA DE ESTE INFORME

Este informe fue generado con el SHL Assessment System. Incluye información del Cuestionario Ocupacional de Personalidad (OPQ32). El uso de este cuestionario se limita a aquellas personas que han recibido capacitación especializada en cuanto a su uso e interpretación.

El informe se genera a partir de los resultados de un cuestionario que el participante contesta y que refleja sustancialmente sus respuestas. Al interpretar estos datos se deberá tener en consideración la naturaleza subjetiva de las calificaciones con base en un cuestionario.

Este informe ha sido generado de manera electrónica, el usuario del software puede hacer modificaciones y adiciones al texto del informe.

SHL Global Management Limited y sus compañías asociadas no pueden garantizar que el contenido de este informe sea el resultado inalterado del sistema de cómputo. No aceptamos ninguna responsabilidad de ninguna índole por las consecuencias derivadas del uso de este informe, ni responsabilidad alguna (incluso por negligencia) respecto a su contenido.

El Informe de Liderazgo v2.0^{SC}

www.shl.com

© 2018 SHL y/o sus filiales. Todos los derechos reservados. SHL y OPQ son marcas comerciales registradas en el Reino Unido y otros países.

Este reporte se ha producido por SHL para el beneficio de su cliente y contiene propiedad intelectual de SHL. As, SHL le permite al cliente reproducir, distribuir, cambiar, y almacenar esta publicación solamente para su uso interno y no para uso comercial. Reservados todos los derechos.