



ALQ

Agentic Leadership Questionnaire

Laura Borgogni, Laura Petitta, Silvia Dello Russo, Andrea Mastrorilli

INFORME INTERPRETATIVO

Nombre:	Carlos Díaz
Código del test:	KNC275E7
Fecha de la prueba:	06/03/2018
Código del cliente:	CarlosDiazEjALQ

Sexo:	Hombre
Edad:	36
Escolaridad:	título profesional
Profesión u Oficio:	Empresario/director
Cargo:	Director
Experiencia Laboral :	10
Número de personas a cargo:	100
Situación del cuestionario:	competitiva

Introducción

El ALQ es un cuestionario con resultado automático relativo a los comportamientos puestos en práctica por quien coordina a otras personas y, por tanto, está reservado exclusivamente a los gestores de RRHH. Este pone en relieve el estilo que una persona tiene como agente, haciendo referencia a las tres macro áreas que constituyen la actividad del líder.

Dos macro categorías de comportamiento son relativas a la **Gestión de las actividades** y a la gestión de las relaciones (**Gestión de las Personas**). En cada uno de estos dos dominios el ALQ se centra en algunos aspectos, distinguiendo dos tipologías de comportamiento: los más orientados al mantenimiento de la situación en curso, o sea, los comportamientos de **mantenimiento**, y los más vinculados a iniciativas nuevas que denotan, por tanto, proactividad y una real búsqueda de una mejora continua, es decir, los comportamientos de **desarrollo**. La orientación al desarrollo no está reñida con la orientación a la mantención, al contrario, le es complementaria y, en cierta medida, la presupone. De la misma manera, una frecuencia elevada de comportamientos de gestión de las actividades no presupone una baja frecuencia de los comportamientos de gestión de las personas, o viceversa, sino que pueden coexistir puntuaciones elevadas (o bajas) en ambos tipos de comportamiento.

La tercera macrocategoría del ALQ, transversal a los comportamientos de mantenimiento y desarrollo dirigidos a la gestión de las actividades y de los colaboradores, es la de la **Gestión de sí mismo**, en la que se enfatizan algunas características que distinguen a los líderes eficaces, específicamente la *Ética*, la *Autorregulación*, la *Automejora* (la búsqueda constante de comportamientos que el líder pone en práctica para buscar una mejora continua de sí mismo, como la búsqueda de feedback y el hecho de prestar atención a lo que los colaboradores piensan de él) y la *Pasión*.

El líder Agéntico, por tanto, es el que tiene una “alta” capacidad de gestionarse a sí mismo en las diferentes circunstancias, aprovechando al máximo las oportunidades que se le presentan, sacando beneficios de las situaciones favorables y también de las adversas o de las que no han tenido éxito. Tiene una elevada capacidad para absorber el feedback y hacerlo suyo, sin preocupación ni defensas, para introducirse en un constante recorrido de desarrollo; tiene una elevada capacidad de ponerse en juego y en tela de juicio, de pensamiento crítico y de dominio de sus emociones, pero sin evitar la implicación y sin renunciar a infundir pasión en las cosas y en las actividades que más le interesan; tiene capacidad de reconocer el trabajo de los demás y da valor a la ética en tanto que son principios que se concilian con el desarrollo de uno mismo y de los demás. Expresa su “agentividad” también en el desarrollo de las actividades y de los colaboradores de los que es responsable.

Quien presenta puntuaciones menos elevadas en el desarrollo de las personas y de las actividades, pero tiene una fuerte gestión de sí mismo, puede desarrollar estos dos aspectos y

dirigirse hacia el estilo agente. Los casos en los que, en cambio, una persona tenga puntuaciones bastante bajas también en Mantenimiento (y además también en Desarrollo) de las actividades y de las personas, junto con una alta gestión de sí mismo, son raros. Esta configuración de puntajes podría estar ligada a una tendencia por parte de la persona de ofrecer respuesta socialmente deseables sobre sí misma, o bien, podría estar evidenciando cierta inmadurez respecto de su rol, por lo que el evaluado, debido a una limitada experiencia, presentaría la necesidad de potenciar sus capacidades de liderazgo.

No existe un estilo "ideal", puesto que cada contexto organizacional puede necesitar un estilo que no sería igualmente válido ni eficaz en otras situaciones. En cambio, es importante que el estilo de liderazgo expresado por una persona sea coherente con la estructura y la cultura organizativa, con la "Misión" de la organización y con el negocio específico del que se ocupa, y, por último, con la particular fase de vida que la organización atraviesa.

Este informe se subdivide en las siguientes secciones:

1. **Perfil general:** se presentan los resultados obtenidos por el candidato en base al cuestionario, señalando tanto sus puntajes brutos como los estandarizados (transformados a través de la comparación con el grupo específico y normativo de referencia), expresados de manera gráfica.

2. **Deseabilidad social:** ofrece una indicación relativa al estilo de presentación de la persona, a eventuales intentos de falsificación del test y, en definitiva, al nivel de validez del informe.

3. **Perfil analítico:** ofrece una descripción detallada de las puntuaciones obtenidas por la persona en cada una de las ocho subdimensiones medidas por el ALQ.

4. **Estilo de liderazgo y agentividad:** contiene la expresión gráfica y la descripción detallada del estilo de liderazgo que caracteriza a la persona y de su nivel global de agentividad. Atención: no todos los informes incorporan esta sección, puesto que dependerá de si los puntajes de la persona evaluada se incluyen o no dentro de las cuatro combinaciones vinculadas a los estilos de liderazgo: "Transformacional", "Coach", "Innovador" y "Gestor".

Las descripciones y los gráficos presentes en las diferentes secciones del informe hacen referencia a las puntuaciones obtenidas por la persona en el test, transformadas en puntos T a través de la comparación con el específico grupo normativo de referencia.

Utilidad del Informe

Este informe ofrece información útil para los programas de evaluación de los recursos humanos y, sobre todo, para la evaluación del potencial. Además sirve también para los programas de desarrollo del liderazgo; puesto que el ALQ permite reconocer en profundidad

y de forma articulada algunos de los comportamientos de liderazgo. Es importante recordar que esto constituye solo una parte del proceso de evaluación, el cual debería complementarse con otros instrumentos (y con entrevistas) que permitan un análisis más amplio sobre los intereses, motivaciones, actitudes y otras características de la persona.

Además es importante tener presente que:

- Los resultados del test se basan en la descripción que la persona ha dado de su propio comportamiento, algo que no necesariamente refleja cómo los demás la ven. La precisión de los resultados depende, por tanto, de la franqueza con la que la persona ha respondido a los ítem y del grado de conocimiento de sí misma;
- No hay aspectos “justos” o “erróneos” en el comportamiento de un individuo: el estilo de cada uno tiene sus propias ventajas y desventajas, pero sin duda ciertos aspectos se adecuan mejor que otros a ciertas actividades u ocupaciones;
- Los resultados de un test psicométrico como el ALQ permite hacer predicciones confiables acerca de cómo la persona se comportará en una gama suficientemente amplia de situaciones.

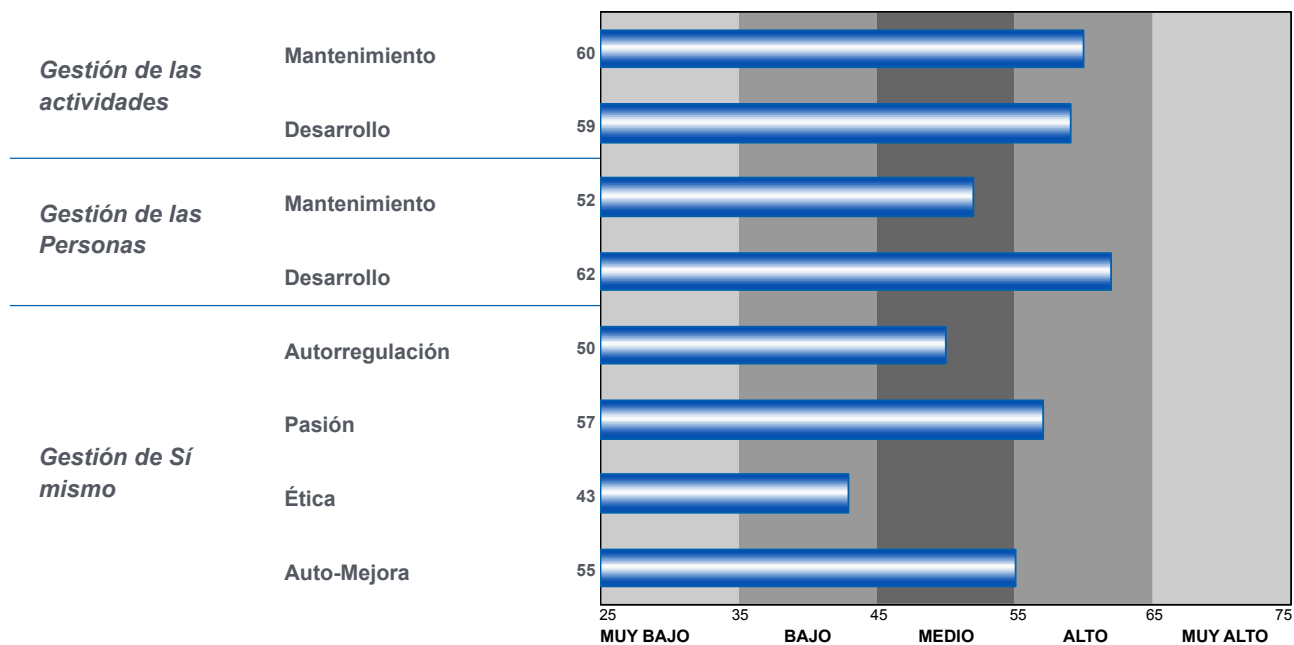
1. Perfil general

Gestión de las Actividades	Puntuación en bruto	Puntos T
Mantenimiento	66	60
Desarrollo	53	59

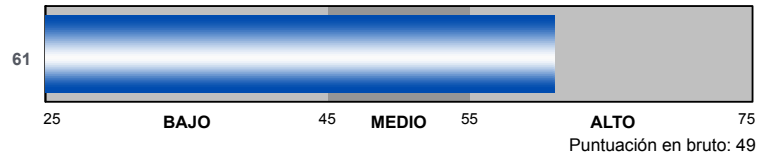
Gestión de las Personas	Puntuación en bruto	Puntos T
Mantenimiento	34	52
Desarrollo	111	62

Gestión de Sí Mismo	Puntuación en bruto	Puntos T
Autorregulación	50	50
Pasión	36	57
Ética	29	43
Auto-Mejora	31	55

Perfil gráfico



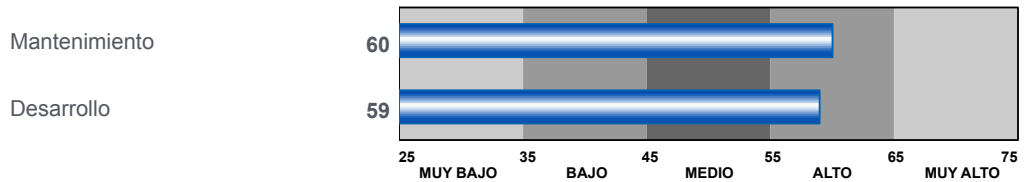
2. Deseabilidad Social



Es altamente probable que la persona haya ofrecido alguna "falsificación" en sentido positivo de su propia imagen: por tanto, se ha presentado mejorando algunos aspectos vinculados a su comportamiento de líder.

3. Perfil analítico

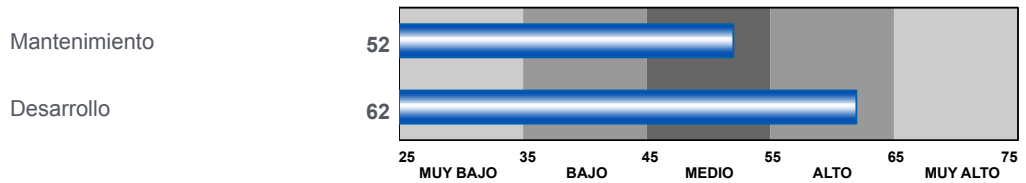
Área: Gestión de las actividades



En cuanto a la macro área Gestión de las actividades, en la parte de Mantenimiento, la persona gestiona eficazmente las actividades en curso, preocupándose por definir las prioridades y los plazos para asegurar que se alcancen resultados. Define, por tanto, los objetivos y planifica el trabajo en la misma línea de las estrategias de la empresa, demostrándose atenta a los estándares de calidad recomendados. Se preocupa de que los resultados se alcancen en el tiempo prefijado, supervisando el desarrollo del trabajo en curso y siendo capaz, por tanto, de responder adecuadamente a las situaciones inesperadas. Para finalizar, está atenta a la optimización de los recursos disponibles y a la restricción de los costos de las propias decisiones.

Por otro lado, respecto a la sub-dimensión de Desarrollo, perteneciente a la Gestión de las Actividades, los resultados del test indican que la persona se esfuerza para contribuir al desarrollo organizativo, haciendo elecciones de tipo estratégico que mejoran el desarrollo de las actividades de trabajo y anticipan lo que se le podría pedir. Tiende a buscar ideas innovadoras que superen los enfoques consolidados y a experimentar actividades nuevas. Reconoce y anima también la creatividad y la innovación en sus colaboradores y busca la planificación del aprendizaje de estos facilitando que se alcancen resultados.

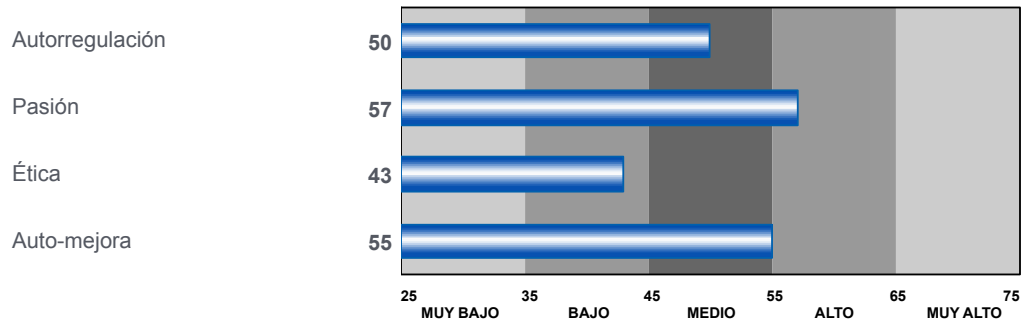
Área: Gestión de las Personas



En lo que se refiere a la sub-dimensión de Mantenimiento de ésta segunda macro área, el evaluado, cuando es necesario, se esfuerza para transferir a sus colaboradores la información útil para comprender sus decisiones. Se esfuerza por entender sus puntos de vista y, cuando se le exige, dedica tiempo a escuchar sus opiniones y a activar un intercambio de ideas. Su gestión, por tanto, está orientada a la participación y a la implicación pero sin que esto represente su finalidad principal.

La persona muestra interés en el desarrollo de las Personas, proyectando recorridos de crecimiento personalizados en base a las características individuales. Tiene claramente presentes los diferentes elementos sobre los que trabajar con el objetivo de motivar a las personas con las que trabaja y encarga a los colaboradores objetivos profesionales desafiantes, lo que les permite ponerse a prueba a sí mismos y crecer, afrontando las situaciones problemáticas. En general, delega las actividades a las personas en las que tiene confianza, apoyándolas sobre todo en las actividades más difíciles y estimulándolas para que encuentren nuevas soluciones. Actúa de manera que los colaboradores se esfuercen en la realización de un proyecto común, valorando la contribución de cada uno y haciendo que surjan sus talentos; los anima a que den lo mejor de sí mismos y demuestra satisfacción por los resultados a los que llegan.

Área: Gestión de Sí mismo



Si se considera la dimensión de la Autorregulación, parece que la persona es generalmente capaz de gestionar las emociones en el trabajo, consiguiendo mantener un adecuado rendimiento. Sin embargo, si se encuentra en momentos que requieran un particular esfuerzo o que supongan problemas o estrés excesivos, puede distraerse e interrumpir su actividad, sin preocuparse de la realización del trabajo dentro de los límites preestablecidos. Generalmente sabe contenerse, pero si se encuentra con que tiene que enfrentarse a conflictos muy acalorados o fuertes críticas, puede perder el control y actuar impulsivamente. Puede además desanimarse por los propios fracasos, especialmente si son significativos, mostrando una cierta dificultad a la hora de reaccionar ante los mismos.

Se muestra además que la persona tiende a desarrollar con pasión su trabajo, consecuentemente en la mayor parte de las situaciones consigue entusiasmar a los colaboradores, estimulando el interés hacia las actividades que hay que cumplir y animándolos a esforzarse en los objetivos comunes. Normalmente obtiene el favor de los demás sin demasiadas dificultades y, siendo considerada un modelo en el que inspirarse, es generalmente capaz de “hacerse seguir” en el trabajo que hay que emprender, transmitiendo convicción y estímulo.

Tomando ahora en consideración la dimensión Ética, podría parecer que la persona considere que la lealtad y la justicia no son necesariamente valores centrales en el trabajo. Puede prometer a los demás algo que no está dentro de sus efectivas posibilidades. En definitiva, no se preocupa del todo por mantener un comportamiento éticamente correcto frente a los demás.

Por último, la persona presenta, una Auto-mejora alta, lo que indica que ésta busca una continua mejora de sí misma en el trabajo y utiliza los estímulos nuevos como ocasiones de desarrollo. Reconoce los propios errores y utiliza los feedback sobre su labor de gestión para aprender de la experiencia, interesándose en cómo los demás la perciben. Acoge favorablemente los estímulos innovadores en su trabajo y se esfuerza para facilitar el cambio incluso cuando alcanza buenos resultados.

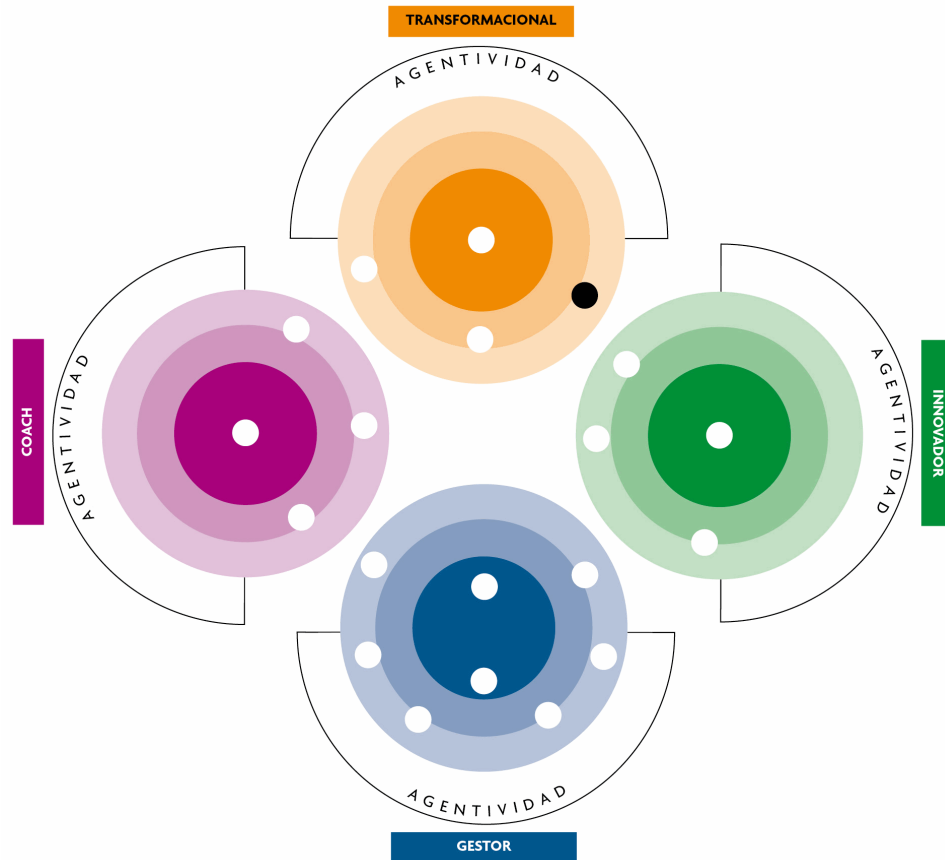
4. Estilo de liderazgo y Agentividad

El gráfico que sigue informa sobre el estilo de liderazgo que caracteriza a la persona, entre los cuatro medidos por el ALQ: **Transformacional, Coach, Innovador y Gestor**.

Esta representación está presente solo cuando hay específicas combinaciones de puntuaciones en las diferentes facetas de la Gestión de las actividades y de la Gestión de las Personas, lo que permiten la atribución al sujeto de uno de los cuatro estilos. Cada estilo está representado por un disco, dentro del cual hay pequeños círculos. Cada círculo representa una posible combinación de puntuaciones (altas, medias, bajas) en la Gestión de las actividades y de las Personas (con orientación hacia el Mantenimiento o al Desarrollo), que de todas formas puede llevar hasta uno de los cuatro estilos "prevalentes". La posición de los círculos dentro de los discos, y la relación de unos con los otros, indica la representatividad de las combinaciones dentro de cada uno de los estilos. Cuanto más un círculo se encuentre cerca del centro del disco en el que se inserta, más eso constituye una combinación prototípica del estilo al que pertenece; cuanto más se aleje un círculo del centro y se acerque a otros discos, más indica esto que se trata de un estilo que se encuentra "en la frontera" entre dos tipologías. El círculo ennegrecido representa el estilo de liderazgo característico de la persona, que se describe a continuación.

La corona externa a los discos permite visualizar gráficamente el nivel global de agentividad, siempre que esté presente. Esta última está vinculada a las puntuaciones obtenidas en las escalas Autorregulación, Pasión y Auto-Mejora. Si todas estas son bajas, la persona es considerada **poco agente**; si son todas medias estamos ante una persona **media como agente**; si todas son elevadas se considera a la persona un **elevado agente**.

Cuando las puntuaciones de las escalas Autorregulación, Pasión y Auto-Mejora se combinan de manera diferente de las anteriormente indicadas no es posible clasificar al individuo como agente: no aparecerá, por tanto, ninguna indicación relativa al nivel de agentividad.



Como se evidencia en el gráfico, los resultados al ALQ indican que la persona es un **líder Transformacional**.

Esta sección se articula en los siguiente párrafos:

4.1. Introducción al estilo de liderazgo: describe el estilo de liderazgo que caracteriza a la persona.

4.2. Integración individuo-contexto: presenta los contextos organizativos en los que tal estilo es mayormente eficaz y puede ser valorado.

4.3. Lado oscuro: describe el lado oscuro de ese estilo de liderazgo, es decir, los riesgos que corre una persona actuando en contextos poco conformes al mismo en términos de cultura organizativa y de características personales de los colaboradores.

4.4. Indicaciones para la entrevista: para concluir, ofrece algunas sugerencias para profundizar con las entrevistas individuales en lo que ha aparecido durante la compilación del cuestionario.

4.5. Agentividad: describe el nivel global de agentividad que caracteriza a la persona.

Introducción al estilo de liderazgo “Transformacional”

Este estilo de liderazgo se caracteriza por una clara orientación al crecimiento tanto de los colaboradores como de la organización, que representan para la persona que lo pone en práctica dos aspectos indisolubles. Es un líder que proyecta recorridos para poner a prueba y favorecer el desarrollo de sus colaboradores, reconociendo y valorando características y potencialidades, delegándoles y asignándoles objetivos desafiantes, no solo partiendo de las más amplias estrategias organizativas, sino también con una lógica de superación de lo que se requiere y de proactividad. En este sentido, muestra de hecho una atención constante hacia la renovación de las actividades de trabajo, en búsqueda de nuevas soluciones e ideas creativas, que solicita también a los colaboradores. Escucha generalmente sus puntos de vista, activando un intercambio fructífero y un esfuerzo de equipo para el cumplimiento del objetivo común, y muestra confianza hacia ellos haciéndolos partícipes de las decisiones. Presta mucha atención a dar el justo reconocimiento a la contribución de cada uno, por lo que expresa siempre satisfacción, incluso con un sistema de recompensas programado, y apoya a los colaboradores ante las dificultades. Deja amplio espacio a los colaboradores en la planificación de las actividades y a la hora de definir las fechas de entrega precisas, ya que, dentro de una lógica de delegación y responsabilización, no siendo propensa a una continua supervisión de las actividades. Además, más que ocuparse de explicar con detalle las propias acciones y de hacer circular la información en el grupo, prefiere dedicarse a la creación de una visión general y de amplia acción.

Integración individuo-contexto

El estilo de liderazgo “Transformacional” se muestra mayormente eficaz con colaboradores maduros y autónomos, que sepan trabajar hacia objetivos y organizar los tiempos del propio trabajo responsablemente. Por ejemplo, podría ser particularmente adecuado a la hora de gestionar personas que a su vez coordinan otras figuras, o que tienen una amplia experiencia, o también roles con alto grado de discrecionalidad, como vendedores, o bien con un elevado profesionalismo, como por ejemplo creativos, especialistas, etc. Desde un punto de vista organizativo más amplio, este tipo de líder se integra bien dentro de contextos meritocráticos y en fuerte transformación y expansión. En particular en todos los contextos caracterizados por:

- a) una elevada tolerancia hacia la incertidumbre, donde no se buscan modelos de comportamiento absolutos y siempre válidos;
- b) ausencia de rígidas distancias formales, por lo que se admite “culturalmente” que los líderes interactúen mucho con los colaboradores;
- c) presencia de esquemas mentales orientados al largo plazo, que hagan confluir por un lado las estrategias organizativas elegidas y, por el otro, las relaciones instauradas tanto con los empleados como con los diferentes interesados.

Se sugiere valorar a este tipo de líder en contextos turbulentos y con grandes cambios, de manera que pueda anticipar los eventos y gestionarlos del mejor modo posible.

Lado oscuro

Este tipo de líder, con mucha tendencia a delegar y siendo poco propenso a ofrecer indicaciones detalladas, se arriesga a no utilizar un estilo eficaz con los colaboradores que necesitan una mayor guía, que deben todavía crecer profesionalmente, o que provienen de una cultura burocrática y a su vez tienen dificultad a la hora de reconocerlo como guía.

Indicaciones para la entrevista

Partiendo del hecho de que este estilo de líder deriva de la combinación de puntuaciones elevadas y siendo el ALQ un cuestionario autovalorativo, se sugiere una exploración mayor con el interesado de los aspectos propios de su estilo de liderazgo. Algunos ejemplos de preguntas que se pueden plantear en la fase de entrevista son:

“¿Me puede contar una situación que se haya verificado en los últimos seis meses en la que usted ha contribuido a desarrollar una visión estratégica dentro de su grupo? ¿De qué manera se ha comportado, cómo ha actuado exactamente?”; “¿Me puede contar una situación que se haya verificado en los últimos seis meses en la que ha animado a un colaborador suyo a hacer más de lo que este creía que podía hacer? ¿De qué manera se ha comportado, cómo ha actuado exactamente?”.

Matriz de las respuestas

#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R	#	R
1	6	2	5	3	6	4	6	5	6	6	6	7	6	8	6	9	7	10	7
11	6	12	6	13	5	14	6	15	6	16	6	17	7	18	6	19	7	20	6
21	6	22	5	23	7	24	6	25	5	26	6	27	7	28	7	29	6	30	7
31	7	32	6	33	7	34	6	35	7	36	6	37	6	38	6	39	7	40	7
41	6	42	7	43	6	44	5	45	7	46	7	47	6	48	6	49	6	50	6
51	6	52	6	53	5	54	6	55	6	56	5	57	5	58	6	59	5	60	5
61	6	62	7	63	6	64	6	65	6	66	6	67	6	68	7	69	7	70	7
71	6	72	6	73	6	74	5	75	6										