

UNITEDHEALTH GROUP
LEADER
BEHAVIORS LIBRARY™
TARJETAS DE CLASIFICACIÓN



El lenguaje
común del
liderazgo

AVISO LEGAL IMPORTANTE

Ninguna parte de esta obra podrá copiarse, transferirse ni traducirse a ninguna otra expresión ni forma sin el consentimiento expreso por escrito o una licencia de TEAMTELLIGENT, LLC.

Leader Performance Behaviors Library™
es una marca comercial de TEAMTELLIGENT, LLC.

TEAMTELLIGENT, LLC posee otros productos
para otros niveles de la organización:

Manager Performance Behaviors Library™
Individual Contributor Performance Behaviors Library™

CONTEXTO

Este conjunto de conductas del líder es el resultado de 50 años de investigación y 150 años de experiencias combinadas de autores que trabajan en el campo de la competencia y la gestión de talentos, y del desarrollo del liderazgo. Sus esfuerzos colaborativos dieron lugar a numerosos productos y publicaciones que se han difundido ampliamente y se utilizan en forma continua en todo el mundo en la actualidad.

Este es un nuevo esfuerzo que utiliza investigaciones recientes y años de experiencia que dan origen a una biblioteca de prácticas, funciones y marcadores de desempeño.

Este esfuerzo comienza con conductas y termina con conductas. Los autores decidieron omitir el enfoque universal de la lista de competencias. Esta biblioteca comienza con las nueve funciones y responsabilidades de liderazgo basados en la investigación y luego elabora las 35 prácticas de liderazgo necesarias para cumplir las nueve funciones. Las 35 prácticas, a su vez, se desglosan en cinco conductas específicas y detalladas. Los materiales de desarrollo permanecen en el nivel conductual. Si la conducta es "contratar excelentes empleados", el plan de desarrollo es mejorar cuando se contrata excelentes empleados. El material de desarrollo se enfoca directamente en las conductas sin tener que convertirlas en competencias remotas o constitutivas. (Continúa)

CONTEXTO

Las funciones y las responsabilidades de líderes, gerentes y colaboradores individuales son lo suficientemente diferentes y cada una merece su propia biblioteca de conductas.

Las bibliotecas diferenciadas permiten que cada uno de los colaboradores orientados a lo profesional vea con claridad qué se requiere a fin de subir un escalón para ser gerente y, con el tiempo, líder.

Este conjunto de tarjetas es del nivel de líder (desde el nivel salarial 31 de UnitedHealth Group, también conocido como Directores Sénior y niveles superiores, y equivalentes).

LAS FUNCIONES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS LÍDERES

Hay infinidad de estudios sobre cuáles son las responsabilidades de los líderes sénior. Hay un consenso general. Hay nueve funciones que tienen los líderes sénior. Es lo que los accionistas, los interesados, los miembros de los equipos y los empleados esperan de sus líderes. Comienza con establecer la visión, continúa con la creación de una estrategia convincente, establecer el tono, hacer funcionar a la organización, alcanzar los objetivos y desarrollar talento para hoy, el próximo año y el futuro a largo plazo. Si bien las nueve funciones son congruentes entre sí, las prioridades serán diferentes para cada organización.

LAS FUNCIONES Y LAS RESPONSABILIDADES DE LOS LÍDERES

1. Establecer la visión y la estrategia
2. Establecer el plan anual
3. Establecer la cultura
4. Estructurar y dotar al personal de la organización
5. Asignar los recursos
6. Controlar el progreso y obtener resultados
7. Comunicarse con las partes interesadas
8. Gestionar y resolver conflictos
9. Formar talentos para el futuro

NUEVE COSAS QUE LOS LÍDERES DEBEN HACER BIEN

- 1. Visión** Moldear y orquestar* una visión convincente y prospectiva que guíe a cada negocio y contribuya a la empresa.
- 2. Plan** Crear y ejecutar un plan anual operativo para lograr la estrategia.
- 3. Cultura** Definir el tono y desarrollar la cultura a través de una estrategia alineada.
- 4. Estructuración y dotación de personal** Atraer y seleccionar personas y estructurar sus funciones y responsabilidades; desarrollar un personal alineado cuyas capacidades le permitan a la organización alcanzar sus metas.
- 5. Asignación de recursos** Obtener y distribuir todos los recursos necesarios para las prioridades, metas y estrategias; desplegar los recursos que mejor le permitan al equipo hacer su trabajo.

NUEVE COSAS QUE LOS LÍDERES DEBEN HACER BIEN

- | | |
|--|---|
| 6. Progreso y resultados | Supervisar y medir el progreso en relación al plan; brindar retroalimentación y asistencia correctiva y de apoyo en tiempo real. |
| 7. Representación y respuesta a las partes interesadas | Preparar y realizar presentaciones y fomentar las relaciones con las principales partes interesadas; reconocer y responder a las diversas necesidades de las partes interesadas clave en el ámbito interno y externo. |
| 8. Gestión de conflictos | Arbitrar los inevitables conflictos individuales, del equipo y de las unidades de negocio; ofrecer asistencia y dirección hacia una resolución productiva. |
| 9. Gestión de futuros talentos | Instalar y brindar apoyo a un proceso de gestión de talentos que brinde un flujo continuo de talento sénior de cara al futuro, después de que usted se haya jubilado. |

** Orquestar: Las investigaciones y la experiencia han demostrado que los líderes y los ejecutivos sénior son responsables de procurar que estas cosas se hagan para que la organización prospere. Por otro lado, no lo tienen que hacer solos. Pueden delegar, escuchar aportes, contratar consultores, trabajar estrechamente con su equipo o pedir recursos prestados. Esto incluye estar dispuesto a admitir que podría necesitar ayuda.*

1

VISIÓN

Moldear y orquestar una visión convincente y prospectiva que guíe a cada negocio y contribuya a la empresa.

1. Visión

2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

2

PLAN

Crear y ejecutar un plan anual operativo para lograr la estrategia.

1. Visión

2. Plan

3. Cultura

4. Estructuración y dotación de personal

5. Asignación de recursos

6. Progreso y resultados

7. Representación y respuesta a las partes interesadas

8. Gestión de conflictos

9. Gestión de futuros talentos

3

CULTURA

Definir el tono y desarrollar la cultura a través de una estrategia alineada.

1. Visión

2. Plan

3. Cultura

4. Estructuración y dotación de personal

5. Asignación de recursos

6. Progreso y resultados

7. Representación y respuesta a las partes interesadas

8. Gestión de conflictos

9. Gestión de futuros talentos

4

ESTRUCTURACIÓN Y DOTACIÓN DE PERSONAL

Atraer y seleccionar personas y estructurar sus funciones y responsabilidades; desarrollar un personal alineado cuyas capacidades le permitan a la organización alcanzar sus metas.

1. Visión
2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

5

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Obtener y distribuir todos los recursos necesarios para las prioridades, metas y estrategias; desplegar los recursos que mejor le permitan al equipo hacer su trabajo.

1. Visión
2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

6

PROGRESO Y RESULTADOS

Supervisar y medir el progreso en relación al plan; brindar retroalimentación y asistencia correctiva y de apoyo en tiempo real.

1. Visión
2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

7

REPRESENTACIÓN A LAS PARTES INTERESADAS

Preparar y realizar presentaciones y fomentar las relaciones con las principales partes interesadas; reconocer y responder a las diversas necesidades de las partes interesadas clave en el ámbito interno y externo.

1. Visión
2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

8

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Arbitrar los inevitables conflictos individuales, del equipo y de las unidades de negocio; ofrecer asistencia y dirección hacia una resolución productiva.

1. Visión
2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

9

GESTIÓN DE FUTUROS TALENTOS

Instalar y brindar apoyo a un proceso de gestión de talentos que brinde un flujo continuo de talento sénior de cara al futuro, después de que usted se haya jubilado.

1. Visión
2. Plan
3. Cultura
4. Estructuración y dotación de personal
5. Asignación de recursos
6. Progreso y resultados
7. Representación y respuesta a las partes interesadas
8. Gestión de conflictos
9. Gestión de futuros talentos

¿QUÉ SE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR LAS NUEVE FUNCIONES CON ÉXITO?

Hay nueve funciones que requieren conocimientos, habilidades y atributos específicos para tener éxito en cada una. Por ejemplo, esto incluye los conocimientos, las habilidades y los atributos correspondientes para establecer la visión y crear una estrategia ganadora y convincente. Hay 35 conjuntos de prácticas que abarcan las nueve funciones, sustentadas en la investigación sobre la efectividad de los líderes y en la sólida experiencia de trabajo con la gestión de talentos y el desarrollo de líderes.

(Continúa)

Las 35 prácticas pueden agruparse en cuatro áreas:

A. Liderazgo personal



B. Liderazgo de personas



C. Gestión del pensamiento propio



D. Aplicación del conocimiento y de la experiencia



CLL LEADER BEHAVIOR LIBRARY™

A. Liderazgo personal



1. Autogestión
2. Orientación a resultados
3. Liderazgo para el cambio y la transición
4. Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre
5. Resiliencia y versatilidad
6. Gestión del impacto personal
7. Inspira respeto
8. Mentalidad de crecimiento
9. Humildad
10. Sentido del humor
11. Confianza en sí mismo
12. Transparencia

B. Liderazgo de personas



13. Lee y comprende a las personas
14. Habilidad interpersonal
15. Habilidad para gestionar conflictos
16. Habilidad organizacional
17. Practica la delegación
18. Gestión del compromiso
19. Gestión de proyectos y tareas
20. Motivación e influencia
21. Gestión de equipos
22. Desarrollo de personas

C. Gestión del pensamiento propio



23. Gestión de la información y comunicación
24. Análisis de problemas
25. Pensamiento crítico
26. Incentiva la innovación
27. Gestión de la conciencia plena
28. Habilidades de planificación
29. Pensamiento sistémico

D. Aplicación del conocimiento y de la experiencia



30. Formulación de la visión y la estrategia
31. Inteligencia comercial y empresarial
32. Habilidades técnicas y funcionales
33. Conocimiento de la corporación
34. Inteligencia en marketing
35. Perspectiva amplia y global

A. Liderazgo personal

- | | |
|---|---|
| 1. Autogestión (Self-Management, AG) | 7. Inspira respeto (Demonstrating Presence, IR) |
| 2. Orientación a resultados (Achievement Drive, OR) | 8. Mentalidad de crecimiento (Growth Mindset, MC) |
| 3. Liderazgo para el cambio y la transición (Leading Change & Transitions, LC) | 9. Humildad (Showing Humility, HM) |
| 4. Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre (Uncertainty & Ambiguity Comfort, TAI) | 10. Sentido del humor (Using Humor, SH) |
| 5. Resiliencia y versatilidad (Resilience & Resourcefulness, RV) | 11. Confianza en sí mismo (Self-Confidence, CF) |
| 6. Gestión del impacto personal (Personal Impact Management, GIP) | 12. Transparencia (Transparency, TR) |



B. Liderazgo de personas

- | | |
|---|--|
| 13. Lee y comprende a las personas (Reading & Understanding Individuals, LCP) | 19. Gestión de proyectos y tareas (Task & Project Management, GPT) |
| 14. Habilidad interpersonal (Interpersonal Agility, HI) | 20. Motivación e influencia (Motivating & Influencing, MI) |
| 15. Habilidad para gestionar conflictos (Conflict Management & Agility, HGC) | 21. Gestión de equipos (Managing Teams, GE) |
| 16. Habilidad organizacional (Organizational Agility, HO) | 22. Desarrollo de personas (Developing Others, DP) |
| 17. Practica la delegación (Practicing Delegation, PD) | |
| 18. Gestión del compromiso (Engagement Management, GC) | |



C. Gestión del pensamiento propio

23. Gestión de la información y comunicación (Information Management & Communication, GIC)

24. Análisis de problemas (Problem Analysis, AP)

25. Pensamiento crítico (Critical Thinking, PC)

26. Incentiva la innovación (Leveraging Innovation, II)

27. Gestión de la conciencia plena (Mindfulness Management, GCP)

28. Habilidades de planificación (Planning Skills, HP)

29. Pensamiento sistémico (Systems Thinking, PS)



D. Aplicación del conocimiento y de la experiencia

30. Formulación de la visión y la estrategia (Vision & Strategy Formulation, FVE)

31. Inteligencia comercial y empresarial (Business & Commerce Savvy, ICE)

32. Habilidades técnicas y funcionales (Technical & Functional Skills, HTF)

33. Conocimiento de la corporación (Enterprise Insight, CC)

34. Inteligencia en marketing (Marketing Savvy, IM)

35. Perspectiva amplia y global (Global & Broad Perspective, PAG)



ÁREA A: LIDERAZGO PERSONAL



Primera tarea. La directiva principal. Sócrates quizás lo dijo de la forma más simple. "Primero, concóctete a ti mismo". las nueve funciones son difíciles de desempeñar. Un líder debe poder enfocar el 100 %de su atención en ellas sin ruidos ni distracciones. Hay tres tareas que son para uno mismo. La primera es conocerse lo más posible.

Principalmente recibiendo muchas opiniones. Las buenas, las malas y las desagradables. La segunda es decidir si necesita desarrollar algo que falte.

La tercera es implementar su cartera de conocimientos, habilidades y atributos en función de las nueve funciones. Parece fácil pero es muy difícil de hacer.

ÁREA A: LIDERAZGO PROPIO



1. Autogestión
(Self-Management, AG)
2. Orientación a resultados
(Achievement Drive, OR)
3. Liderazgo para el cambio y la transición (Leading Change & Transitions, LC)
4. Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre (Uncertainty & Ambiguity Comfort, TAI)
5. Resiliencia y versatilidad
(Resilience & Resourcefulness, RV)
6. Gestión del impacto personal
(Personal Impact Management, GIP)
7. Inspira respeto (Demonstrating Presence, IR)
8. Mentalidad de crecimiento
(Growth Mindset, MC)
9. Humildad (Showing Humility, HM)
10. Sentido del humor
(Using Humor, SH)
11. Confianza en sí mismo
(Self-Confidence, CF)
12. Transparencia (Transparency, TR)

ÁREA B: LIDERAZGO DE PERSONAS



Conseguir que se hagan cosas fantásticas, en general, implica liderar activos intangibles y personas. Podría ser algo tan pequeño como un equipo y tan grande como toda una empresa. Liderar y gestionar activos suele ser menos difícil para los líderes que liderar y gestionar personas. La ciencia de las personas (incluidos clientes y partes interesadas) probablemente es más compleja que la ciencia del dinero y de los recursos. El desafío es que las personas vienen con diversos conocimientos, habilidades y atributos. Un líder debe ser hábil gestionando y aprovechando las diferencias para lograr un resultado común y significativo. Así que la segunda directiva es conocer a los demás, uno a la vez.

ÁREA B: LIDERAZGO DE PERSONAS



13. Lee y comprende a las personas (Reading & Understanding Individuals, LCP)
14. Habilidad interpersonal (Interpersonal Agility, HI)
15. Habilidad para gestionar conflictos (Conflict Management & Agility, HGC)
16. Habilidad organizacional (Organizational Agility, HO)
17. Practica la delegación (Practicing Delegation, PD)
18. Gestión del compromiso (Engagement Management, GC)
19. Gestión de proyectos y tareas (Task & Project Management, GPT)
20. Motivación e influencia (Motivating & Influencing, MI)
21. Gestión de equipos (Managing Teams, GE)
22. Desarrollo de personas (Developing Others, DP)

ÁREA C: GESTIÓN DEL PENSAMIENTO PROPIO



La información es una gran ventaja competitiva. El líder con la mayor cantidad de buena información gana. Pero es mucho más complejo que eso. La ventaja competitiva incluye acceder a la información correcta, verificar la veracidad, adjudicarle la importancia diferencial y procesarla con agilidad.

En lugar de inteligencia artificial (artificial intelligence, AI) esto es inteligencia real (real intelligence, RI).

Así que, si bien la información es una ventaja competitiva, procesarla con agilidad quizás se dé con menos frecuencia.

El pensamiento lúcido es lo primordial.

ÁREA C: GESTIÓN DEL PENSAMIENTO PROPIO



23. Gestión de la información y comunicación (Information Management & Communication, GIC)

24. Análisis de problemas (Problem Analysis, AP)

25. Pensamiento crítico (Critical Thinking, PC)

26. Incentiva la innovación (Leveraging Innovation, II)

27. Gestión de la conciencia plena (Mindfulness Management, GCP)

28. Habilidades de planificación (Planning Skills, HP)

29. Pensamiento sistémico (Systems Thinking, PS)

ÁREA D: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA EXPERIENCIA



Aplicar lecciones de educación, tiempo y experiencia diferencia al buen líder del excelente líder. Cada líder tiene un conjunto único de experiencias. Cada uno tiene una colección de lecciones. El truco es convertir esas lecciones en acciones que funcionen. Algunos aprenden lecciones y otros no. Algunos pueden convertir las lecciones pasadas en las decisiones de hoy y otros no. Así que la tarea es doble. Tener diversas y variadas experiencias pueden dar como resultado diversas y variadas lecciones. No se puede aprender de las experiencias que no se tienen. Entonces aplique las lecciones del pasado a los problemas de hoy y de mañana. Y si no tiene las lecciones, encuentre a alguien que las tenga.

ÁREA D: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA EXPERIENCIA



30. Formulación de la visión y la estrategia (Vision & Strategy Formulation, FVE)

31. Inteligencia comercial y empresarial (Business & Commerce Savvy, ICE)

32. Habilidades técnicas y funcionales (Technical & Functional Skills, HTF)

33. Conocimiento de la corporación (Enterprise Insight, CC)

34. Inteligencia en marketing (Marketing Savvy, IM)

35. Perspectiva amplia y global (Global & Broad Perspective, PAG)

OR

Orientación a resultados

2



Práctica 2 Orientación a resultados

La orientación a resultados consiste en competir y aportar un desempeño superior. También significa crecer y mejorar. Los líderes buscan el dominio personal para ser lo mejor que puedan en las cosas que importan. Existe un aspecto de desempeño en competir y ganar respecto al pasado, a las normas y a otras personas y unidades. Los líderes se superan a sí mismos. Esto incluye estar motivado por objetivos ambiciosos y tareas difíciles. También incluye el optimismo de que las cosas se hagan a un alto nivel y la confianza en sí mismo con respecto a las habilidades y los conocimientos personales. Las investigaciones han demostrado que la orientación hacia los logros (altos o bajos) es contagiosa. El límite es la ambición del líder de dominar, desempeñarse, crecer y avanzar.

OR

Orientación a resultados

2



Práctica 2 Orientación a resultados

Puntos que se deben observar:

- a. Establece objetivos ambiciosos
- b. Muestra iniciativa
- c. Aborda tareas con energía y confianza
- d. Motiva a otros con un entusiasmo contagioso
- e. Se entrega a las metas y los objetivos

Área A: Liderazgo personal

ICE

Inteligencia
comercial y
empresarial

31



Práctica 31 Inteligencia comercial y empresarial

Los líderes deben ser aprendices inquietos de los negocios, las industrias y los ámbitos en donde hacen negocios. Las prácticas comerciales pueden variar mucho en los diferentes lugares del mundo. Los mercados tienen distintas bases políticas, normas sociales y económicas e historias que afectan a los negocios.

Los modelos de negocios, las competencias centrales y el modo de hacer las cosas varían. Las fuentes de los negocios y los líderes con destrezas comerciales incluyen: literatura de negocios (especialmente estudio de casos), una red de diversos colegas que aporte diferentes perspectivas y percepciones, viajes a todo el mundo y estudio de las tendencias emergentes (inteligencia artificial y otros factores del negocio digital como redes sociales). Entender los aspectos financieros es un requisito fundamental para el líder con inteligencia comercial y empresarial.

ICE

Inteligencia
comercial y
empresarial

31



Práctica 31 Inteligencia comercial y empresarial

Puntos que se deben observar:

- a. Se instruye en términos generales sobre las prácticas y las tendencias de los negocios
- b. Lee gran cantidad de literatura relevante sobre negocios
- c. Viaja a diversos lugares
- d. Establece contactos con diferentes colegas
- e. Entiende los efectos de la inteligencia artificial, el marketing digital y las redes sociales
- f. Tiene agudeza financiera

Área D: Aplicación del conocimiento y de la experiencia

HGC

Habilidad
para gestionar
conflictos

15



Práctica 15 Habilidad para gestionar conflictos

Todos los conflictos son distintos. Existe el conflicto productivo y el conflicto escandaloso. Una diferencia de opiniones, hechos, objetivos, experiencia y estrategias facilitada con eficiencia puede conducir a una mejor resolución del problema y a mejores decisiones. Facilitar un debate imparcial es una habilidad en sí misma. El conflicto escandaloso, en general, no produce resultados útiles. Las diferencias de personalidad y estilo, valores, creencias y expectativas pueden ser bulliciosas y ruidosas. El conflicto escandaloso reduce la productividad, la motivación, el ánimo y el compromiso. Puede hacer que se vayan las personas equivocadas. Hace perder tiempo y recursos. Los líderes se enfrentan a problemas, no a personas.

HGC

Habilidad
para gestionar
conflictos

15



Práctica 15 Habilidad para gestionar conflictos

Puntos que se deben observar:

- a. Anticipa el conflicto
- b. Desarrolla y utiliza diversas técnicas de resolución de conflictos
- c. Se adapta frente al conflicto
- d. Realiza un seguimiento para asegurarse de la resolución
- e. Trabaja para obtener un aporte positivo del conflicto esperado y razonable

Área B: Liderazgo de personas

PC

Pensamiento
crítico

25



Práctica 25 Pensamiento crítico

El pensamiento crítico conduce a un consenso basado en evidencia y al criterio efectivo. Tener pensamiento crítico es más que emitir un juicio. Es encontrar y seleccionar entre múltiples respuestas correctas. Analizar información relevante con múltiples métodos puede llevar a diversas opciones posibles que pueden probarse y examinarse. Quienes tienen pensamiento crítico ven conexiones sutiles entre puntos de datos que no son evidentes para otras personas. Pueden integrar y sintetizar información de maneras únicas que aportan una nueva perspectiva. Abordan problemas con tácticas analíticas para exponer principios o elementos subyacentes y aportar escenarios alternativos de exploración que podrían dar como resultado soluciones más creativas.

PC

Pensamiento
crítico

25



Práctica **25** Pensamiento crítico

Puntos que se deben observar:

- a. Reúne información esencial y relevante
- b. Evalúa el valor y la conectividad
- c. Sintetiza información
- d. Aplica múltiples herramientas analíticas
- e. Genera conclusiones y las posibles mejores soluciones
- f. Analiza situaciones

Área C: Gestión del pensamiento propio

DP

Desarrollo
de personas

22



Práctica 22 Desarrollo de personas

Las investigaciones demuestran que casi todas las personas pueden mejorar las habilidades importantes si lo desean y se dan las condiciones correctas. Cuando los líderes establecen las condiciones para el desarrollo, por ejemplo, al brindar asesoramiento y opiniones continuas y respaldar el ascenso hacia otras funciones y experiencias de desarrollo, ayudan a los empleados a lograr resultados gratificantes. La misma importancia tiene una cultura del desarrollo que coincida con Nuestra Cultura de United, la cual proporciona recursos suficientes para el desarrollo. En general, cuando las personas talentosas están demasiado atareadas para ocuparse del desarrollo, resulta ser perjudicial para su profesión. Si se hace del modo correcto, el desarrollo puede ser beneficioso para todos. Nadie es un "producto final".

DP

Desarrollo
de personas

22



Práctica **22** Desarrollo de personas

Puntos que se deben observar:

- a. Entiende el desarrollo de carrera a largo plazo
- b. Crea planes de desarrollo personalizados
- c. Procura recursos para el desarrollo
- d. Hace el seguimiento del progreso y adapta los planes
- e. Sirve de mentor y asesor de talentos
- f. Evalúa riesgos de fuga y ofrece ayuda en esos casos

Área B: Liderazgo de personas

IR

Inspira respeto

7



Práctica 7 Inspira respeto

La presencia es la habilidad de atraer y mantener la atención y de ganarse el respeto. Los auténticos líderes saben cómo se desempeñan y entienden los efectos de la sombra de su liderazgo. Inspirar respeto implica que los líderes cautivan a los demás para que los escuchen. Son comunicadores eficaces. Se les considera un modelo que han dominado su oficio. Los líderes que inspiran respeto lideran a otras personas a través de un proceso para resolver un problema, encontrar una respuesta o crear una iniciativa.

Se les conoce por conseguir que se hagan grandes cosas. Se puede acceder a ellos y hacen contacto con la gente de manera significativa. No hay un solo camino, pero para cada líder hay un camino.

IR

Inspira respeto

7



Práctica 7 Inspira respeto

Puntos que se deben observar:

- Evalúa el coeficiente de presencia personal
- Usa la presencia y la seriedad de forma productiva
- Trabaja para construir su perfil de respeto
- Se adapta a la audiencia
- Sabe cuándo dar un paso al costado

Área A: Liderazgo personal

CC

Conocimiento
de la
corporación

33



Práctica **33** Conocimiento de la corporación

Cada organización funciona de diversas maneras. Algunos de los procesos son culturales. Algunos ocurren al azar. Y algunos son intencionales. Al principio, los líderes deben alinearse con la cultura existente en la empresa para encajar.

Deben pensar cuál es su función en ella. Con el tiempo, crean los cambios que consideran esenciales para cumplir la misión de la compañía. Los líderes que aplican los conocimientos empresariales entienden cómo funciona toda la organización en forma global. Reconocen su función como auxiliares empresariales y trabajan en ese nivel para optimizar el tiempo, el talento y los recursos de capital.

CC

Conocimiento
de la
corporación

33



Práctica **33** Conocimiento de la corporación

Puntos que se deben observar:

- a. Tiene mentalidad empresarial
- b. Entiende cómo funciona toda la empresa
- c. Lee las señales, los símbolos, los rituales y las ceremonias de la organización
- d. Respalda a la empresa
- e. Evalúa y genera el potencial empresarial

Área D: Aplicación del conocimiento y de la experiencia

GC

Gestión del
compromiso

18



Práctica 18 Gestión del compromiso

El compromiso consiste en una serie de condiciones laborales que sacan lo mejor de las personas. A veces se denomina esfuerzo discrecional, ya que la persona dedica todas sus habilidades y experiencia a un trabajo. Muchos empleados hacen lo mínimo necesario para conservar el empleo. Trabajan para vivir. Los empleados felices no son necesariamente los más productivos, pero permanecen más tiempo. Los empleados comprometidos son más productivos. Quedarse en la organización depende de cuán comprometidos sean los líderes y de la compasión que demuestren ante sus colegas y las personas para las que trabajan. Los trabajadores comprometidos tienen más probabilidades de tener pasión por lo que hacen y generar energía positiva. Por lo general, el talento del futuro viene de las personas comprometidas de hoy.

GC

Gestión del
compromiso

18



Práctica 18 Gestión del compromiso

Puntos que se deben observar:

- a. Entiende qué motiva a las personas a destacarse
- b. Crea una cultura del compromiso en todas partes
- c. Realiza el seguimiento del compromiso y se adapta a las sugerencias
- d. Reacciona ante señales precoces que advierten la falta de compromiso
- e. Conduce equipos colaborativos

Área B: Liderazgo de personas

PAG

Perspectiva
amplia y global

35



Práctica 35 Perspectiva amplia y global

Los negocios se están volviendo globales. Los eventos sociales, tecnológicos y políticos en diversas partes del mundo afectan todo lo que hacen las empresas. Los empleados globales tienen diferentes características. Los líderes que son eficientes con una fuerza laboral globalmente diversa tienen una mentalidad multicanal y transgeneracional. Reconocen cómo sus filtros afectan su percepción de las personas, las situaciones y los eventos. Los líderes necesitan leer sobre las diferencias culturales y experimentarlas. Diversifican su experiencia buscando oportunidades de trabajar en otros países, colaborando con colegas de otras culturas y perspectivas, y desarrollando una mentalidad global. Los líderes se transforman en estudiantes de las diferencias culturales y del modo en que la economía y los empleados funcionan en diferentes culturas.

PAG

Perspectiva
amplia y global

35



Práctica **35** Perspectiva amplia y global

Puntos que se deben observar:

- a. Tiene mentalidad global
- b. Entiende los problemas de forma global
- c. Viaja y se va de vacaciones al extranjero
- d. Busca colegas diferentes
- e. Acepta proyectos en el extranjero
- f. Tiene percepción y sensibilidad multiculturales

Área D: Aplicación del conocimiento y de la experiencia

MC

Mentalidad
de crecimiento

8



Práctica 8 Mentalidad de crecimiento

Las investigaciones reconocen las ventajas de tener una mentalidad de crecimiento en comparación con una mentalidad fija. Los líderes con mentalidad de crecimiento son positivos y optimistas, y confían en que las cosas mejorarán y resultarán bien. Son curiosos, esperan el éxito y tienen coraje. Los líderes ven el rendimiento de la inversión en el crecimiento y el desarrollo de las personas, los equipos y la empresa.

Consideran que trabajar arduamente da resultados positivos. El fracaso puede allanar el camino hacia el éxito. Implica ser abierto, curioso y alegre. En cierta medida, las personas se dividen en las que tienen una mentalidad de crecimiento y las que tienen una mentalidad fija, pero las investigaciones indican que se puede elegir y cambiar.

MC

Mentalidad
de crecimiento

8



Práctica 8 Mentalidad de crecimiento

Puntos que se deben observar:

- a. Siempre abierto
- b. Aprende en términos generales
- c. Se motiva con lo nuevo, lo diferente y lo único
- d. Se involucra en situaciones novedosas
- e. Romper barreras lo motiva
- f. Investiga lo bueno, lo malo y lo feo para aprender

Área A: Liderazgo personal

HI

Habilidad interpersonal

14



Práctica 14 Habilidad interpersonal

Tener habilidad interpersonal significa amoldarse para conseguir que las cosas se hagan, con otras personas y a través de ellas. Esto implica poder adaptarse y, a la vez, ser auténtico y compasivo. Los líderes auténticos generan diferencias pequeñas pero significativas (para el observador) en la comunicación para obtener mejores resultados.

Los líderes amoldan estilos, como callarse más de lo habitual y dejar que los otros hablen, ser un poco más imperativo de lo habitual para los que necesitan orientación o dejar que un grupo se vaya por las ramas cuando necesita despejarse. Algunos líderes se comportan como si fuera un privilegio estar cerca de ellos e insisten en que los demás se adapten a ellos. Los líderes auténticos saben cómo adaptarse a la audiencia para ser ampliamente eficientes.

HI

Habilidad
interpersonal

14



Práctica 14 Habilidad interpersonal

Puntos que se deben observar:

- a. Desarrolla y utiliza diversos enfoques hacia las personas
- b. Reconoce dónde están las necesidades de las personas
- c. Se adapta al cambio
- d. Reconoce y adapta el estilo de interacción según las diferencias de las personas
- e. Demuestra empatía y compasión según sea necesario
- f. Respeta las diferencias y utiliza la diversidad

Área B: Liderazgo de personas

GIC

Gestión de la
información y
comunicación

23



Práctica 23 Gestión de la información y comunicación

La gestión (adquisición, verificación, monetización y distribución) de la información es la manera de mantener la empresa y a los equipos enfocados en hacer las cosas. Los líderes buscan continuamente la información relevante como activo para compartir de un modo organizado.

La información tiene que ser confiable, correcta y precisa, y tiene que comunicarse de una manera digerible y oportuna. Los líderes deben priorizar y organizar la avalancha de información para hacerla útil. Los buenos comunicadores prestan atención a la capacidad de la información y el estilo de datos de sus audiencias: qué información y cómo compartirla puede variar según las necesidades de las personas y de los grupos.

GIC

Gestión de la
información y
comunicación

23



Práctica 23 Gestión de la información y comunicación

Puntos que se deben observar:

- a. Busca información
- b. Organiza la información
- c. Prioriza la información
- d. Procesa la información
- e. Comunica la información
- f. Investiga eventos de comunicación para obtener recomendaciones y mejoras

Área C: Gestión del pensamiento propio

LC

Liderazgo para
el cambio y
la transición

3



Práctica 3 Liderazgo para el cambio y la transición

Un líder necesita anticipar, planificar y gestionar el proceso de cambio y transición. Es importante entender qué está pasando ahora, qué depara el futuro y qué se necesita para competir con éxito hacia adelante. Las transiciones pueden afectar los pensamientos y, por ende, los resultados. El cambio puede causar frustración, ansiedad y estrés, lo cual genera una menor productividad e incluso problemas de salud. El trabajo del líder es preparar y ayudar a las personas afectadas por el cambio a prosperar y progresar durante la transición, mediante el uso de herramientas realistas de planificación de cambios.

LC

Liderazgo para
el cambio y
la transición

3



Práctica 3 Liderazgo para el cambio y la transición

Puntos que se deben observar:

- a. Anticipa la necesidad de cambio y los momentos de transición
- b. Desarrolla planes de cambio detallados antes de la necesidad
- c. Aplica las mejores iniciativas y técnicas de cambio de prácticas
- d. Entiende el estrés y la ansiedad que los otros sienten durante el cambio y las transiciones
- e. Ayuda a preparar a las personas y a los grupos individualmente para transiciones importantes

Área A: Liderazgo personal



Incentiva la
innovación

26



Práctica 26 Incentiva la innovación

La innovación no se limita a nuevas ideas sobre productos y servicios. La innovación abarca todo lo que hace una organización. La gestión de la innovación (en lugar de ser creativo en forma personal) requiere que los líderes sean inquietos: para identificar ideas creativas y útiles y luego traducirlas en nuevos productos, servicios o procesos de trabajo para obtener mejores resultados. Los líderes deben crear una cultura que permita que aflore la creatividad y que permanezca la curiosidad.

Escuchar para entender, en lugar de precipitarse a emitir opiniones, conduce a tener mejores ideas. La innovación es riesgosa: alto riesgo, alto rendimiento. Mantener el *status quo* es más fácil. Pero, por lo general, una empresa tiene que innovar si quiere prosperar.



Incentiva la
innovación

26



Práctica 26 Incentiva la innovación

Puntos que se deben observar:

- a. Anticipa las oportunidades
- b. Genera y reúne ideas
- c. Sintetiza y combina ideas
- d. Traduce ideas en productos o servicios
- e. Crea una cultura amigable e innovadora
- f. Apoya todas las innovaciones

Área C: Gestión del pensamiento propio

MI

Motivación
e influencia

20



Práctica 20 Motivación e influencia

Los líderes influyen hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados, hacia adentro y hacia afuera. Para lograr el desempeño a través de la gente, se comienza influenciando el pensamiento, lo cual impulsa la conducta y, en última instancia, produce resultados. Se requiere un conjunto diverso de tácticas para motivar e influenciar a una mezcla diversa de personas. La primera tarea es leer las situaciones y a las personas. Los líderes deben alinear su energía y su enfoque según las necesidades y el estilo de cada persona, audiencia y equipo. Para lidiar con la complejidad del proceso de influencia, un líder también debe ser adaptable, lo cual significa cambiar los enfoques en medio de la corriente si algo no funciona. Todo este esfuerzo depende de entender la base de lo que motiva a las personas.

MI

Motivación
e influencia

20



Práctica **20** Motivación e influencia

Puntos que se deben observar:

- a. Entiende qué motiva a las personas a cambiar
- b. Se ocupa de una persona y un grupo a la vez
- c. Usa técnicas adaptativas que se ajustan a las necesidades individuales
- d. Desarrolla y usa múltiples técnicas y enfoques
- e. Busca inspirar y motivar apelando a los valores, los ideales y las necesidades

Área B: Liderazgo de personas

GCP

Gestión de la
conciencia plena

27



Práctica 27 Gestión de la conciencia plena

La salud física de un líder está relacionada positivamente con la salud y el éxito de la organización. La conciencia, estar presente en el momento, la alimentación saludable y el sueño productivo tienen una función. Una investigación actual sobre el cerebro ha aportado mejores maneras de manejar lo que hace el cerebro y explica cómo cambiar o modificar la programación básica del cerebro.

Las prácticas de conciencia emergentes toman el control de las partes disfuncionales del cerebro humano. Esto incluye: (1) gestión y regulación emocional; (2) gestión de la concentración y la atención y (3) gestión del estrés y relajación (lo cual deriva en una mejor calidad del sueño). Una vez que un líder toma el control, puede enseñárselo a otros.

GCP

Gestión de la
conciencia plena

27



Práctica 27 Gestión de la conciencia plena

Puntos que se deben observar:

- a. Sabe cómo funciona el cerebro
- b. Aprende y usa las mejores prácticas cerebrales
- c. Mejora el cerebro a través de prácticas conscientes
- d. Domina la regulación emocional
- e. Domina el control de la atención
- f. Ayuda a los demás a tener un cerebro más eficiente

Área C: Gestión del pensamiento propio

IM

Inteligencia
en marketing

34



Práctica 34 Inteligencia en marketing

Todo debe ser comercializado y vendido a las partes interesadas. Los líderes comercializan ideas, iniciativas de equipo, cambios en la forma en que se hacen las cosas y cambios empresariales en la propuesta de negocios y la estrategia.

Los líderes tienen que crear una propuesta de valor para todo, desde ideas hasta cambios empresariales. Entender los diferentes niveles de marketing es un talento fundamental. Posicionar, influenciar y vender es todo. Diversos participantes (clientes, accionistas, agentes normativos y proveedores) recurrirán a los líderes para que les expliquen los cambios planificados, inesperados y desagradables. Todo ello se suma a la responsabilidad de cada líder de aportar a la comercialización general de los productos, los servicios y el liderazgo intencional de la empresa.

IM

Inteligencia
en marketing

34



Práctica 34 Inteligencia en marketing

Puntos que se deben observar:

- a. Es estudiante del marketing
- b. Entiende la gestión de marcas
- c. Aprende a vender, influenciar y a comercializar
- d. Investiga todos los esfuerzos para obtener recomendaciones y aprender
- e. Es capaz de crear mensajes diferenciales de marketing

Área D: Aplicación del conocimiento y de la experiencia

GE

Gestión de
equipos

21



Práctica 21 Gestión de equipos

La mayor parte de los líderes manejan un equipo en forma directa y otros equipos en forma remota (se elimina uno o más pasos). Los equipos bien dirigidos y con buen funcionamiento son fundamentales para el éxito de la empresa. Los equipos pueden trabajar de forma presencial o virtual o por proyectos. Los que funcionan bien comparten una visión, tienen confianza, están alineados en sus funciones y sus responsabilidades e incluyen el talento correcto para el trabajo. Los líderes reconocen el valor del trabajo en equipo y las perspectivas diversas de sus miembros. La cultura del equipo es de colaboración. Todos hacen lo que saben hacer mejor y están dispuestos a ayudar a los demás. Los líderes implementan medidas para supervisar el progreso, comparten la gratitud e implementan circuitos de retroalimentación para la formación y los consejos correctivos. Se enfrentan a problemas, no a personas. Los miembros del equipo son comprometidos.

GE

Gestión de
equipos

21



Práctica 21 Gestión de equipos

Puntos que se deben observar:

- a. Reúne talentos alineados
- b. Se comunica con claridad
- c. Forma la responsabilidad del equipo
- d. Usa procesos de formación de equipos con las prácticas recomendadas
- e. Establece una cultura de colaboración
- f. Investiga los éxitos y los fracasos de los equipos

Área B: Liderazgo de personas

AP

Análisis de
problemas

24



Práctica 24 Análisis de problemas

El análisis de los problemas es la base del liderazgo. Para evitar tratar problemas tangenciales o aceptar soluciones rápidas y deficientes, los líderes deben analizar y resolver los problemas de manera exhaustiva. Es fundamental dedicarle tiempo a reflexionar sobre el origen de un problema y a definirlo e identificarlo. Posteriormente, los líderes tienen que crear un claro punto de vista sobre el problema, tomarse el tiempo necesario para evaluar los pros y los contras de diferentes soluciones, siempre preguntando "¿Qué tan seguro estoy de la respuesta?". Luego, predecir y controlar los resultados y las medidas de desempeño. Los líderes que anticipan posibles obstáculos y conforman un plan B ahorran mucho tiempo y muchos recursos. El análisis de los problemas conduce a soluciones que producen resultados superiores.

AP

Análisis de
problemas

24



Práctica 24 Análisis de problemas

Puntos que se deben observar:

- a. Anticipa los problemas
- b. Define los problemas
- c. Prioriza problemas
- d. Analiza los problemas
- e. Genera múltiples soluciones
- f. Hace el seguimiento y la investigación de los resultados

Área C: Gestión del pensamiento propio

GIP

Gestión del
impacto personal

6



Práctica 6 Gestión del impacto personal

Los líderes hacen sombra. Esa sombra es poderosa. Es lo que la gente ve y experimenta. El impacto personal es el resultado de habilidades, atributos, estilos y comportamientos demostrados. Los líderes no son perfectos y su estilo natural puede no encajar en todas las situaciones.

Al hacer ajustes significativos y adaptarse a la situación, un líder puede satisfacer las necesidades de los demás mientras hace una sombra auténtica y de alto impacto. Los líderes saben cómo los demás los perciben y cómo sus acciones y su enfoque afectan a las otras personas.

GIP

Gestión del
impacto personal

6



Práctica 6 Gestión del impacto personal

Puntos que se deben observar:

- Evalúa su impacto personal frente a los requisitos
- Desarrolla un estilo alineado con la cultura
- Maneja la sombra que hace su liderazgo
- Recibe los comentarios sobre su impacto personal y su efectividad

Área A: Liderazgo personal

PD

Practica la delegación

17



Práctica 17 Practica la delegación

Delegar es difícil para los líderes. Al principio eran los mejores haciendo el trabajo. Los líderes se hacen de tiempo para liderar cuando delegan tareas y responsabilidades específicas y proyectos importantes. Existen cuatro motivos para delegar: (1) para que se hagan más cosas; (2) para asegurarse de que las personas talentosas tengan la oportunidad de dar lo mejor de sí, lo cual aumenta la reserva de talentos para tareas y desafíos futuros importantes; (3) para hacer una evaluación y averiguar qué pueden hacer las personas, y (4) para identificar, capacitar y desarrollar personas para que puedan hacer las cosas mejor que el líder.

PD

Practica la
delegación

17



Práctica 17 Practica la delegación

Puntos que se deben observar:

- a. Busca oportunidades para delegar
- b. Delega para aumentar la productividad
- c. Delega para lograr un desarrollo
- d. Delega para evaluar
- e. Delega para realizar una capacitación cruzada
- f. Delega para lograr un compromiso

Área B: Liderazgo de personas

HO

Habilidad organizacional

16



Práctica 16 Habilidad organizacional

Entender la dinámica organizacional y amoldarse a ella (a veces denominada "política") es el lubricante que permite hacer las cosas en un grupo grande y diverso. Es el aceite que mueve las ideas y las iniciativas por la máquina organizativa. Los líderes que practican la habilidad organizacional saben cuándo es mejor acercarse a alguien por algún tema o problema, cómo presentar información negativa y cómo posicionar mejor un problema para obtener la mejor respuesta. Los líderes crean relaciones y saben quiénes son los verdaderos influenciadores de un departamento, una región o una división. Tener habilidad organizacional no se centra en los beneficios personales. Es adaptarse para conseguir que se hagan cosas fantásticas para el bien de todos.

HO

Habilidad
organizacional

16



Práctica **16** Habilidad organizacional

Puntos que se deben observar:

- a. Estudia la dinámica organizativa
- b. Asume una intención positiva en situaciones políticamente delicadas
- c. Descubre el poder de los senderos y los circuitos
- d. Navega por el laberinto de la organización para conseguir que se hagan las cosas
- e. Reacciona de forma productiva ante las acciones de otros para posicionarse en la organización

Área B: Liderazgo de personas

HP

Habilidades de
planificación

28



Práctica 28 Habilidades de planificación

Los líderes muestran determinación cuando planean y alinean prioridades según una visión y una estrategia. La planificación eficaz implica que un líder considera todos los recursos disponibles y alinea objetivos y tareas con las máximas prioridades para que el plan cumpla una meta específica y medible. La planificación incluye una combinación de activos humanos e intangibles, recursos y tiempo. Los líderes calculan fechas de referencia para elementos específicos de un plan a fin de reducir el desperdicio y aumentar los resultados productivos. Los líderes planifican un plan de contingencia ágil: los planes B y C. Piensan en las fortalezas y la capacidad del equipo. Algunos equipos no pueden ejecutar el plan. Para otros equipos, el plan es demasiado fácil. La planificación es coordinar todos los recursos para lograr el desempeño.

HP

Habilidades de
planificación

28



Práctica 28 Habilidades de planificación

Puntos que se deben observar:

- a. Identifica oportunidades
- b. Entiende la visión y la estrategia
- c. Evalúa los recursos
- d. Despliega los recursos eficazmente
- e. Alinea tareas, personas, recursos y resultados

Área C: Gestión del pensamiento propio

RV

Resiliencia y
versatilidad

5



Práctica 5 Resiliencia y versatilidad

La resiliencia es recuperarse después de un golpe. La resiliencia y versatilidad son esenciales porque no todo es sencillo y predecible. La nueva normalidad es el caos inesperado. Obstáculos. Desafíos. Miembros del equipo que se van. Nuevas personas que se deben capacitar. Cambios en las condiciones de los negocios. Nuevas normas. Los líderes resilientes necesitan entender, ajustar, perseverar, volver a encaminarse y recuperarse rápido.

Por lo general, eso requiere agilidad, pensar velozmente, determinación, resolver problemas y hurgar en busca de recursos. Todo eso mientras se permanece tranquilo y sereno por su propia salud y la de quienes los rodean y se preguntan: "¿Qué más puedo hacer para obtener resultados diferentes?".

RV

Resiliencia y
versatilidad

5



Práctica 5 Resiliencia y versatilidad

Puntos que se deben observar:

- a. Prevé la adversidad y se prepara para esta
- b. Se recupera rápidamente en reacción a la adversidad
- c. Usa diversas estrategias para sobrellevar las adversidades
- d. Se mantiene en calma y concentrado bajo presión
- e. Desarrolla una red de apoyo personal para el estrés

Área A: Liderazgo personal

LCP

Lee y comprende
a las personas

13



Práctica 13 Lee y comprende a las personas

Los líderes deben leer a las personas porque todas son diferentes. Tienen modelos, estilos y tipos distintos. Actúan y reaccionan de manera diferente. Absorben y procesan la información de manera diferente. Toman decisiones sobre distintas variables. Tienen diferentes filtros y los motivan diferentes cosas. Reconocer lo que motiva a otras personas y les interesa ayuda a los líderes a comunicar e influenciar mejor. Los líderes se autodirigen y gestionan sus filtros para evitar posibles parcialidades. Deben desarrollar habilidades interpersonales, adaptar el enfoque de comunicación e influencia según sea necesario, practicar estilos de predicción basados en observaciones y usar los comentarios para perfeccionar procedimientos futuros.

LCP

Lee y comprende
a las personas

13



Práctica **13** Lee y comprende a las personas

Puntos que se deben observar:

- a. Observa a las personas y grupos de cerca
- b. Escucha y observa significados y señales
- c. Tiene y utiliza un modelo de personas y grupo que funciona
- d. Hace predicciones y hace un seguimiento de resultados de desempeño y potencial
- e. Comparte impresiones de manera generosa y amable

Área B: Liderazgo de personas

CF

Confianza
en sí mismo

11



Práctica 11 Confianza en sí mismo

Los líderes que tienen una autoevaluación precisa y se muestran seguros generan confianza en sí mismos. La seguridad y la presencia de optimismo se manifestarán como entusiasmo por aprender, disposición para ser valiente y tomar riesgos, y persistencia frente a los obstáculos. Los líderes con confianza en sí mismos dejan una estela, creen que se encontrará una solución y saben que el fracaso es solo un paso para lograr el éxito. Los líderes con confianza en sí mismos conocen sus habilidades y criterios y confían en estos, lo que genera ventajas en niveles inferiores. Por el contrario, un líder arrogante o agresivo puede estar ocultando su falta de seguridad detrás de todo el dramatismo.

CF

Confianza
en sí mismo

11

Práctica 11 Confianza en sí mismo

Puntos que se deben observar:

- a. Tiene autocrítica, es preciso y realista
- b. No tiene miedo de intentar obtener oportunidades que nunca antes se habían aprovechado
- c. Tiene la iniciativa y se exige más
- d. Evalúa después más que antes
- e. Es autoindulgente

Área A: Liderazgo personal

HM

Humildad

9



Práctica **9** Humildad

Algunos líderes tienen la visión errada de que ser humildes reducirá su influencia; las evidencias muestran que sucede lo opuesto. Los líderes servidores y humildes toman la iniciativa, están dispuestos a asumir riesgos y tienen determinación con respecto a sus metas. Los líderes humildes tienen una imagen realista de quiénes son. Los líderes que son arrogantes, condescendientes, que nunca admiten errores, se niegan a aceptar comentarios críticos y casi nunca comparten el crédito de los logros del grupo, con frecuencia son mucho menos exitosos. Los líderes humildes logran el compromiso de los seguidores y se aseguran de compartir el crédito. Estos son líderes que las personas siguen, hacen un esfuerzo extra y brindan apoyo para garantizar su éxito.

HM

Humildad

9



Práctica 9 Humildad

Puntos que se deben observar:

- a. Tiene autocrítica y es realista
- b. Admite las deficiencias con franqueza
- c. Sabe reírse de sí mismo
- d. Muestra orgullo de manera razonable
- e. Comparte el crédito con generosidad

Área A: Liderazgo personal

AG

Auto gestión

1



Práctica 1 Autogestión

Las investigaciones muestran de manera sistemática que la autoconciencia y la autogestión son factores importantes que impulsan el éxito en la vida y profesional. Los líderes que tienen autoconciencia están totalmente en contacto con sus fortalezas, debilidades y capacidades que no fueron puestas a prueba. Los líderes que exhiben autocontrol saben cuándo tienen el mejor desempeño; se conducen de manera coherente frente a las tareas y situaciones de la vida y el trabajo. Maximizan los resultados positivos y aprovechan al máximo sus fortalezas. Para ser exitosas, las personas necesitan tener un conocimiento suficiente de qué pueden y no pueden hacer y de qué más necesitan aprender para enfrentar el trabajo cotidiano y las situaciones de la vida. Como pilar del bienestar emocional, mental y físico, el autocontrol canaliza la energía hacia habilidades que posibilitan los logros.

AG

Auto gestión

1



Práctica 1 Autogestión

Puntos que se deben observar:

- a. Logra tener una autoconciencia total
- b. Busca y aborda comentarios relevantes
- c. Trabaja para alinear las necesidades de desarrollo presentes y futuras
- d. Da lo mejor de sí para lograr metas y objetivos
- e. Se esfuerza por tener una dieta y hábitos de sueño saludables y una rutina de ejercicios
- f. Logra un equilibrio entre el trabajo y la vida privada

Área A: Liderazgo personal

PS

Pensamiento
sistémico

29



Práctica 29 Pensamiento sistémico

Las organizaciones están constituidas por sistemas interrelacionados. Existen sistemas de recursos humanos, sistemas de TI, sistemas operativos y muchos más que los líderes deben comprender. Un sistema es esencialmente un conjunto de procesos y pasos con puntos de retroalimentación incorporados que mantienen el movimiento y continúan produciendo resultados deseados.

Lo que es bueno para un sistema puede no ser bueno para otro. Existen influencias imprevistas que requieren variaciones y cambios. Los líderes con pensamiento sistémico describen un panorama más general, no únicamente un solo sistema. Reconocen cuán grande es el equipo en el que juegan. Los sistemas tienen “arquetipos” que son predecibles y requieren iniciativas específicas del líder para llevar el sistema a un estado más productivo.

PS

Pensamiento
sistémico

29



Práctica 29 Pensamiento sistémico

Puntos que se deben observar:

- a. Comprende el panorama más general de cómo operan los sistemas de manera interdependiente
- b. Se convierte en un estudiante de cómo funcionan los sistemas complejos
- c. Gestiona la alineación general de la empresa de los sistemas organizativos
- d. Utiliza los controles adecuados del sistema para lograr cambios y estabilidad organizativa

Área C: Gestión del pensamiento propio

TR

Transparencia

12



Práctica 12 Transparencia

Las personas aprecian a los líderes que hablan con franqueza, cumplen con sus obligaciones y comparten información relevante. Mostrar vulnerabilidad o enviar un mensaje claro sobre las reacciones ante una situación comunican una sensación de transparencia del líder. Ser transparente como líder implica integridad y no traicionar la confianza ni ser laxo con los valores propios. Compartir información, revelar reacciones personales por cuenta propia y ser abierto con respecto a metas en los momentos y lugares adecuados son clave para ser transparente con los demás. La transparencia también se puede implementar de manera excesiva. Las personas que tienden a compartir demasiada información y a no tener en cuenta el momento oportuno o las situaciones generan incomodidad, son evitadas y no se confía en ellas.

TR

Transparencia

12



Práctica 12 Transparencia

Puntos que se deben observar:

- a. Cuenta con un grado de transparencia adecuado
- b. Es claro con respecto a su mensaje
- c. Se mantiene en silencio más de lo que comunica de manera ineficiente
- d. Hace lo que dice que hará
- e. Lo guían los valores en sus acciones y decisiones

Área A: Liderazgo personal

HTF

Habilidades técnicas y funcionales

32



Práctica 32 Habilidades técnicas y funcionales

Las personas generalmente comienzan como contribuyentes en una función debido a su experiencia y estudios. Su experiencia funcional es altamente valorada y sus funciones generalmente están bien definidas. Según su desempeño y ambición, las personas reciben ascensos para ocupar funciones de liderazgo. Con los ascensos, las personas avanzan con respecto a su área inicial de experiencia funcional. Algunos suben en la escala de funciones y se convierten en jefes de departamento. Otros se convierten en gerentes generales o regionales debido a que gestionan funciones que han ocupado (Legal, RR. HH., Logística, Finanzas). Los líderes deben comprender todas las funciones que gestionan para guiar la toma de decisiones. La gerencia general es una función. Cuenta con una base de habilidades, perspectivas y prácticas al igual que cualquier otra función.

HTF

Habilidades
técnicas y
funcionales

32



Práctica 32 Habilidades técnicas y funcionales

Puntos que se deben observar:

- a. Conoce su sector
- b. Conoce su plataforma técnica
- c. Conoce sus funciones clave
- d. Desarrolla nuevos conocimientos/habilidades según sea necesario
- e. Es un estudiante de por vida

Área D: Aplicación del conocimiento y de la experiencia

GPT

Gestión de
proyectos
y tareas

19



Práctica 19 Gestión de proyectos y tareas

Lograr cometidos con y a través de los demás a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo o superando los estándares es una técnica bien conocida y de larga trayectoria. Cumplir con los compromisos es central para la integridad. Los líderes deben saber qué se necesita hacer y antes de un momento determinado. Lo siguiente es poder estimar los recursos necesarios para hacer el trabajo. Generalmente, se necesita comunicación, habilidades para influir y una comprensión de las dinámicas organizativas.

Después de que los líderes planifican el trabajo, deben llevar a cabo el plan. Ejecutar significa emplear a las mejores personas para llevar a cabo el plan y garantizar la alineación y las responsabilidades. Una vez que el plan se inicia, los líderes supervisan el progreso y brindan instrucciones correctivas o asesoramiento. Y luego celebran y comparten el crédito con la mayor generosidad posible.

GPT

Gestión de
proyectos
y tareas

19



Práctica 19 Gestión de proyectos y tareas

Puntos que se deben observar:

- a. Define metas y resultados
- b. Alinea, emplea personas e implementa recursos, tareas y establece plazos
- c. Usa procesos de ajuste y mediciones constantes
- d. Brinda comentarios y orientación a tiempo

Área B: Liderazgo de personas

TAI

Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre

4



Práctica 4 Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre

Los líderes toman decisiones importantes y menores bajo presiones de tiempo con datos incompletos y cuestionables. Las personas aprecian la coherencia, la confiabilidad y la certidumbre. Les gusta saber qué está sucediendo ahora y poder predecir qué sucederá mañana. Los eventos de la vida y del trabajo a nivel local y global pueden cambiar todo. Los líderes lidian con datos incompletos y cuestionables todo el tiempo. La clave es “mantenerse en actividad” sin pérdida de productividad, dudas ni una menor confianza en sí mismo. La mayoría de las personas tienden a alterarse por la ambigüedad y la incertidumbre. Es responsabilidad del líder ayudar a los interesados a trabajar con ambigüedad e incertidumbre, manteniéndolos concentrados en lo que pueden controlar e influir, en lugar de las cuestiones inevitables.

TAI

Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre

4



Práctica 4 Tranquilidad ante la ambigüedad e incertidumbre

Puntos que se deben observar:

- a. Aborda grados de incertidumbre y ambigüedad relacionados con desafíos clave
- b. Usa pensamiento de probabilidades y lenguaje para comunicar la ambigüedad
- c. Logra que la ambigüedad y la incertidumbre sean más fáciles para los demás
- d. Trabaja para disminuir la ambigüedad y la incertidumbre para los demás
- e. Ayuda a los demás con la ansiedad de la ambigüedad

Área A: Liderazgo personal

SH

Sentido del humor

10



Práctica 10 Sentido del humor

Cuando usan el humor o aprecian el humor de los demás, los líderes deben estar en sintonía con el entorno de la situación, el público y el propósito de recurrir al humor.

Una anécdota humorística sobre uno mismo permite a los demás relajarse y reírse de sus propias situaciones similares, lo cual genera una relación de comunicación y un denominador común. Tiene un efecto humanizador que produce una mayor tolerancia a las diferencias y perspectivas diversas. Del mismo modo que el humor puede ser útil y productivo, el humor mal aplicado puede ser igualmente perjudicial. Reírse de los demás o de situaciones que pueden ser ofensivas para algunos reduce la influencia y la confianza. La ausencia absoluta de humor con frecuencia tiene como consecuencia que el líder se perciba como frío e indiferente, lo cual produce una serie de asociaciones negativas.

SH

Sentido
del humor

10



Práctica 10 Sentido del humor

Puntos que se deben observar:

- a. Usa el humor de manera productiva
- b. Tiene en claro qué no es gracioso
- c. Adapta el humor al entorno y a las personas
- d. Aprecia el humor de los demás
- e. Está abierto al humor cuando es sobre él

Área A: Liderazgo personal

FVE

Formulación
de la visión y la
estrategia

30



Práctica 30 Formulación de la visión y la estrategia

La estrategia es una decisión que las empresas toman para tener éxito con respecto a su competencia. Personas igualmente inteligentes dirigen a esos competidores. El fracaso es costoso (oportunidades perdidas, razonamiento a corto plazo, falta de innovación, interferencias negativas). Formular una visión y una estrategia competitiva es vital. Los líderes estratégicos y visionarios interpretan tendencias, factores de interferencia y competidores, y aprovechan estos conocimientos en la formulación de una visión y una estrategia. Proyectar situaciones estratégicas alternativas se hace esencial para prever el futuro más probable. Todo esto está en el contexto de comprender la misión y las competencias centrales de la empresa.

FVE

Formulación
de la visión y la
estrategia

30



Práctica 30 Formulación de la visión y la estrategia

Puntos que se deben observar:

- a. Evalúa las situaciones futuras más probables
- b. Desarrolla y proyecta situaciones
- c. Planifica el mejor camino estratégico
- d. Articula la visión y la estrategia
- e. Hace un seguimiento de todos los resultados y hace informes al respecto

Área D: Aplicación del conocimiento y de la experiencia

ÍNDICE DE TARJETAS DIVISORAS

Grupo 1: Alto-bajo, de 3 pilas

Tarjeta A: Alto o superior o mejor o más

Tarjeta B: Medio o moderado o en cierto grado

Tarjeta C: Bajo o inferior o peor o menos

Grupo 2: Importancia, de 5 pilas

Tarjeta D: Fundamental o clave o esencial o de nivel superior

Tarjeta E: Necesario o importante

Tarjeta F: Es bueno tener o medio o contribuye

Tarjeta G: Algo de importancia o importancia menor

Tarjeta H: Sin contribución o sin importancia

Grupo 3: Absoluta, de 5 pilas

Tarjeta I: El mejor de los 10 o excelente o ejemplar

Tarjeta J: Entre los 3 mejores de los 10, pero no en primer lugar ni notable ni admirable

Tarjeta K: En el puesto 4 del medio

Tarjeta L: Entre los últimos 3 de los 10, pero no último

Tarjeta M: El peor de los 10 o último o el menor

Grupo 4: Organizativos, de 5 pilas

Tarjeta N: El mejor de su clase o más destacado

Tarjeta O: Entre los mejores o mejor que la mayoría

Tarjeta P: Competente o bueno o como la mayoría

Tarjeta Q: Rezagado con respecto a la mayoría o no sigue el ritmo del grupo

Tarjeta R: Último lugar

ÍNDICE DE TARJETAS DIVISORAS

Grupo 5: Relativo, de 5 pilas

Tarjeta S: Superior

Tarjeta T: Mayor nivel

Tarjeta U: Medio

Tarjeta V: Menor nivel

Tarjeta W: Inferior

Grupo 6: Personalizable

Tarjeta AA: A o 1

Tarjeta BB: B o 2

Tarjeta CC: C o 3

Tarjeta DD: D o 4

Tarjeta EE: E o 5

Grupo 7: Varios

Tarjeta FF: No se sabe

Tarjeta GG: No corresponde

Tarjeta HH: No puesto a prueba

Tarjeta II: Implementado de manera excesiva

Tarjeta JJ: Decidir después

Tarjeta KK: Decidir después

EJERCICIOS DE FUNCIONES DE LIDERAZGO

Existen varios ejercicios que se pueden hacer con las nueve (9) funciones de liderazgo:

1. Puede clasificar los requisitos o prioridades de un trabajo, una función, una organización o un equipo. La pregunta es qué es importante para esta X. Puede clasificar usando números iguales (3, 3 y 3) o cualquier número en cualquier pila: alto, medio y bajo o puede clasificar en orden las nueve funciones desde la primera hasta la última.
2. Puede clasificar según el desempeño de una persona. Nuevamente, puede clasificar en pilas o puede clasificar en orden las nueve funciones.
3. Para una clasificación de estrategia, puede clasificar las nueve funciones con respecto a qué es más necesario para lograr el plan en pilas o en una clasificación en orden.

Los resultados de estas y otras clasificaciones se pueden usar más adelante para guiar las preguntas de implementación y desarrollo.

EJERCICIOS DE ÁREA DE LÍDER

Puede hacer algunos ejercicios de clasificación limitados con las cuatro tarjetas de áreas generales:

A. Liderazgo personal

C. Gestión del pensamiento propio

B. Liderazgo de personas

D. Aplicación del conocimiento y de la experiencia

Puede colocar las cuatro tarjetas en orden de clasificación para describir la evaluación de una persona.

Puede hacer lo mismo para aspiraciones de orden de clasificación.

Puede usar las cuatro tarjetas para resumir una clasificación más grande de las 35 prácticas.

Puede usar las cuatro tarjetas de áreas a fin de clasificar en orden para qué es o debería ser bueno todo el equipo o la organización.

Las cuatro tarjetas de áreas se pueden usar para un ejercicio educativo a fin de aprender cuáles de las 35 prácticas corresponden en cada área.

COMENTARIOS SOBRE LOS EJERCICIOS DE CLASIFICACIÓN

Existen clasificaciones ilimitadas que se pueden hacer con la asistencia de estas 26 tarjetas divisorias. Las clasificaciones se pueden hacer para lo siguiente:

1. Hacer un inventario de las habilidades y las conductas de las personas, los equipos e incluso empresas completas.
2. Establecer requisitos de habilidades para tareas, funciones, trabajos, niveles e, incluso, empresas completas.
3. Deducir las habilidades necesarias para implementar con respecto a visiones, metas, misiones y estrategias.
4. Usarlas como diagnósticos: hallar problemas o dificultades que se deben abordar y solucionar.

Además, existen muchos otros ejercicios de clasificación que se pueden crear para otras preguntas y consultas. (Continúa)

Existen varias maneras en que las clasificaciones difieren:

- 1. Cantidad de pilas:** existen tres, cinco y siete clasificaciones de pilas (o cualquier otra cantidad). Depende de cuánto desea acotar la respuesta a la pregunta con la clasificación diseñada para responderla.
- 2. Relativo y absoluto:** existen básicamente dos tipos de procesos de clasificación. Relativo significa que habrá aproximadamente una cantidad igual de prácticas para cada pila. Para una clasificación de 3 vías usando las 35 prácticas, se colocarían 12 en las pilas alta y baja y 11 en la media. Las clasificaciones relativas son para delimitaciones aproximadas. Fuerzan a los clasificadores a colocar las prácticas en las pilas altas y bajas. La distribuye. Las clasificaciones absolutas se usan cuando los clasificadores tienen más información detallada. Cualquier cantidad de prácticas se pueden colocar en cualquier pila. De modo que una clasificación de 3 vías sobre cuán bueno es usted en estas 35 prácticas podría resultar en 9 en la pila alta, 21 en la media y 5 en la baja.
- 3. Cantidad de prácticas:** muchas clasificaciones usan todas las prácticas. En otras clasificaciones, se usa un subconjunto determinado por cierto trabajo previo antes del ejercicio. Los estudios podrían indicar que existen 8 prácticas clave para lograr una estrategia importante y es recomendable una clasificación de 5 vías absoluta para determinar dónde nos encontramos.
- 4. Clasificaciones en secuencia:** a veces, puede hacer una clasificación relativa aproximada de tres vías y, luego, convertirla en una absoluta de cinco vías recurriendo a las pilas superior e inferior.
- 5. Clasificaciones publicadas:** a pesar de que una persona puede hacer clasificaciones sobre otra persona, muchas veces un equipo o varias personas que trabajan con una dificultad en común realizan las clasificaciones. Los resultados de las clasificaciones se pueden publicar en carteles para que todos los vean, y los resultados se pueden calcular observando las publicaciones más frecuentes.
- 6. Clasificaciones 360:** un proceso eficaz consiste en que varias personas hagan una clasificación sobre una persona objetivo. Esto generalmente se realiza a fin de ayudar a la persona objetivo a afianzar su autoconocimiento y seleccionar un foco para el crecimiento y el desarrollo.

GRUPO 1:ALTO-BAJO

TARJETA A

Alto o superior o mejor o más

TARJETA A: ALTO O SUPERIOR O MEJOR O MÁS

Clasificación relativa (número par de prácticas en cada pila):

- Las prácticas en esta pila de una clasificación son todas mejores, de mayor nivel o más sólidas que todo el resto. Las prácticas en esta pila se realizan mejor que cualquiera de las prácticas en las otras dos pilas. Habrá diferencias (clasificadas dentro de la pila) en la pila de mayor nivel debido a que se le indicó que coloque un número par de prácticas en cada pila.

Clasificación absoluta (cualquier número de prácticas en cualquier pila):

- Las prácticas en esta pila de una clasificación son todas mejores, de mayor nivel o más sólidas que todo el resto. Las prácticas en esta pila se realizan mejor que cualquiera de las prácticas en las otras dos pilas. Debido a que podría colocar cualquier número de prácticas en esta pila, puede haber muy pocas o muchas.

GRUPO 1:ALTO-BAJO

TARJETA B

Medio o moderado o en cierto grado

TARJETA B: MEDIO O MODERADO O EN CIERTO GRADO

Clasificación relativa (número par de prácticas en cada pila):

- Las prácticas en esta pila de una clasificación están en el medio. Se encuentran por debajo de la pila de nivel superior y por encima de la pila de nivel inferior. Habrá diferencias (clasificadas dentro de la pila) en la pila de mayor nivel debido a que se le indicó que coloque un número par de prácticas en cada pila.

Clasificación absoluta (cualquier número de prácticas en cualquier pila):

- Las prácticas en esta pila de una clasificación están en el medio. Se encuentran por encima de la pila de nivel superior y por debajo de la pila de nivel inferior. Debido a que podría colocar cualquier número de prácticas en esta pila, puede haber muy pocas o muchas.

GRUPO 1:ALTO-BAJO

TARJETA C

Bajo o inferior o peor o menos

TARJETA C: BAJO O INFERIOR O PEOR O MENOS

Clasificación relativa (número par de prácticas en cada pila):

- Las prácticas en esta pila de una clasificación son todas de menor nivel que todo el resto en las dos pilas de mayor nivel. Las prácticas en esta pila no se realizan tan bien como todas las demás en las pilas de nivel superior. Habrá diferencias (clasificadas dentro de la pila) en la pila de mayor nivel debido a que se le indicó que coloque un número par de prácticas en cada pila.

Clasificación absoluta (cualquier número de prácticas en cualquier pila):

- Las prácticas en esta pila de una clasificación son todas de menor nivel que todo el resto en las dos pilas de mayor nivel. Las prácticas en esta pila no se realizan tan bien como las demás prácticas en las pilas de mayor nivel. Debido a que podría colocar cualquier número de prácticas en esta pila, puede haber muy pocas o muchas.

GRUPO 2: IMPORTANCIA

TARJETA D

**Fundamental o clave o esencial o
de nivel superior**

TARJETA D: FUNDAMENTAL O CLAVE O ESENCIAL
O DE NIVEL SUPERIOR

Personas y equipos: esta tarea o trabajo o función no se podría llevar a cabo a menos que las prácticas en esta pila sean de mayor nivel o sólidas o mejores que el promedio. Cualquier titular de un cargo necesitaría implementar este conjunto de conductas a un nivel superior para estar entre los mejores en esta práctica. Las prácticas en esta pila son imprescindibles.

Organizaciones: la misión, la visión, las estrategias y las tácticas de esta organización no se podrían lograr sin personas en puestos clave que de manera individual o colectiva exhiban esta práctica y sus conductas en gran medida.

GRUPO 2: IMPORTANCIA

TARJETA E

Necesario o importante

TARJETA E: NECESARIO O IMPORTANTE

Personas y equipos: luego de las esenciales, las prácticas en esta pila son las que le siguen en orden de importancia. Sería difícil llevar a cabo esta tarea, función, trabajo o estar a este nivel sin que algunas de estas prácticas y conductas se realicen bien.

Organizaciones: la misión, la visión, las estrategias y las tácticas de esta organización no se podrían lograr sin personas en puestos clave que de manera individual o colectiva lleven a cabo bien esta práctica y sus conductas.

GRUPO 2: IMPORTANCIA

TARJETA F

Es bueno tener o medio o contribuye

TARJETA F: ES BUENO TENER O MEDIO O CONTRIBUYE

Personas y equipos: a pesar de que todas las prácticas y conductas en esta pila del medio son buenas para poder implementarlas, ninguna es esencial ni fundamental para lograr que se lleve a cabo bien la tarea, la función o el trabajo. Cada una o algunas de estas podrían ayudar un poco, pero no tanto como las que son esenciales y necesarias.

Organizaciones: la misión, la visión, las estrategias y las tácticas de esta organización se verían ayudadas por personas en puestos clave que de manera individual o colectiva exhiban cierto grado de esta práctica y sus conductas. Pero no funcionaría si esto es todo lo que tienen. Estas serían un apoyo para mejores prácticas.

GRUPO 2: IMPORTANCIA

TARJETA G

Algo de importancia o importancia menor

TARJETA G: ALGO DE IMPORTANCIA O IMPORTANCIA MENOR

Personas y equipos: a pesar de que las prácticas y conductas en esta pila son buenas para poder implementarlas, ninguna es realmente necesaria para llevar a cabo bien la tarea, la función, o el trabajo. Algunas podrían hacer una pequeña contribución.

Organizaciones: la misión, la visión, las estrategias y las tácticas de esta organización se podrían lograr sin personas en puestos clave que de manera individual o colectiva puedan llevar a cabo esta práctica y sus conductas. Esta práctica, a pesar de ser buena en muchos aspectos, no es necesaria para que la organización tenga un buen desempeño.

GRUPO 2: IMPORTANCIA

TARJETA H

Sin contribución o sin importancia

TARJETA H: SIN CONTRIBUCIÓN O SIN IMPORTANCIA

Personas y equipos: a pesar de que las prácticas y conductas en esta pila son buenas para poder implementarlas, ninguna es realmente necesaria para llevar a cabo bien esta tarea, función o trabajo. Incluso cuando se llevan a cabo bien, ninguna contribuye realmente a llevar a cabo bien esta tarea, función o trabajo. O bien las prácticas y conductas en esta pila tendrían el menor impacto al llevar a cabo bien esta tarea, función o trabajo.

Organizaciones: la misión, la visión, las estrategias y las tácticas de esta organización se podrían lograr sin personas que en puestos clave de manera individual o colectiva sean buenas en esta práctica y sus conductas. A pesar de ser importante para otros aspectos, esta práctica no tiene impacto en el desempeño organizativo de sus metas y estrategias.

GRUPO 3: COMPARACIÓN ABSOLUTA

TARJETA I

El mejor de los 10 o excelente o ejemplar

TARJETA I: EL MEJOR DE LOS 10 O EXCELENTE O EJEMPLAR

Esta persona exhibe una práctica o conductas que otros considerarían el estándar o el modelo a seguir. Entre 10 personas comparables (en profundidad y amplitud de experiencia, nivel y preparación), esta persona las lleva a cabo mejor. Esto sería una opinión unánime de los demás que conocen a las diez personas. Las otras nueve quizás también acordarían que esta persona es la mejor.

GRUPO 3: COMPARACIÓN ABSOLUTA

TARJETA J

Entre los 3 mejores de los 10, pero no en primer lugar ni notable ni admirable

TARJETA J: ENTRE LOS 3 MEJORES DE LOS 10,
PERO NO EN PRIMER LUGAR NI NOTABLE NI ADMIRABLE

Esta persona exhibe una práctica o conductas que los demás considerarían mejor que las de la mayoría de los demás, excepto la persona de desempeño superior en esta práctica. Entre 10 personas comparables (en profundidad y amplitud de experiencia, nivel y preparación), esta persona las lleva a cabo como una de los tres mejores, pero no en el primer lugar. Esto sería la opinión casi unánime de los demás que conocen a las diez personas.

GRUPO 3: COMPARACIÓN ABSOLUTA

TARJETA K

En el puesto 4 del medio

TARJETA K: EN EL PUESTO 4 DEL MEDIO

Respecto a 10 personas comparables, el nivel de habilidades de esta persona en esta práctica y conductas se encuentra aproximadamente en el medio y cerca de otras tres personas también en el medio. Ni buena ni mala en este sentido en comparación con los demás.

GRUPO 3: COMPARACIÓN ABSOLUTA

TARJETA L

Entre los últimos 3 de los 10, pero no último

TARJETA L: ENTRE LOS ÚLTIMOS 3 DE LOS 10, PERO NO ÚLTIMO

Esta persona exhibe una práctica o conductas que los demás considerarían peor que las de la mayoría de los demás, excepto la persona de desempeño inferior en esta práctica. Entre 10 personas comparables (en profundidad y amplitud de experiencia, nivel y preparación), esta persona las lleva a cabo como uno de los tres peores, pero no en el último lugar. Esto sería la opinión casi unánime de los demás que conocen a las diez personas.

GRUPO 3: COMPARACIÓN ABSOLUTA

TARJETA M

El peor de los 10 o último o el menor

TARJETA M: EL PEOR DE LOS 10 O ÚLTIMO O ELMENOR

El desempeño de esta persona en esta práctica y conductas es de nivel inferior o la peor de las 10. Se encuentra en el último nivel en comparación con las otras 9 y habría un consenso de los demás que conocen a las diez que esto es así, incluidos los otros 9.

GRUPO 4: COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

TARJETA N

El mejor de su clase o más destacado

TARJETA N: EL MEJOR DE SU CLASE O MÁS DESTACADO

Esta organización lleva a cabo esta práctica y conductas de la mejor manera en relación con cualquiera que sea comparable o en la misma clase o mercado. Otros observadores concordarían con este dato. Otras personas informadas conocerían y reconocerían esto, dentro y fuera de la organización. Sería un motivo de orgullo en la organización.

GRUPO 4: COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

TARJETA O

Entre los mejores o mejor que la mayoría

TARJETA O: ENTRE LOS MEJORES O MEJOR QUE LA MAYORÍA

Esta organización lleva a cabo esta práctica y conductas entre los mejores y de la mejor manera en relación con cualquiera que sea comparable o en la misma clase o mercado. Otros observadores concordarían con este dato. Otras personas informadas conocerían y reconocerían esto, dentro y fuera de la organización.

GRUPO 4: COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

TARJETA P

Competente o bueno o como la mayoría

TARJETA P: COMPETENTE O BUENO O COMO LA MAYORÍA

Esta organización lleva a cabo esta práctica y conductas tan bien como cualquiera que sea comparable o esté en la misma clase o mercado. Esta organización está en el medio del grupo. No es mejor ni peor que los demás. Generalmente, otros observadores concordarían con este dato.

GRUPO 4: COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

TARJETA Q

**Rezagado con respecto a la mayoría o
no sigue el ritmo del grupo**

TARJETA Q: REZAGADO CON RESPECTO A LA MAYORÍA
O NO SIGUE EL RITMO DEL GRUPO

Esta organización no lleva a cabo esta práctica y conductas tan bien como las demás. Esta organización se encuentra por debajo de la media del grupo. Generalmente, otros observadores concordarían con ese dato. Si se le necesitara para lograr la estrategia de la organización, representaría una inquietud.

GRUPO 4: COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

TARJETA R

Último o inferior o en el último nivel o peor

TARJETA R: ÚLTIMO O INFERIOR O EN EL ÚLTIMO NIVEL O PEOR

Esta organización no lleva a cabo esta práctica y conductas bien. En comparación con otras organizaciones, está en el último nivel, es la peor o inferior. Otros observadores concordarían con ese dato. Si se le necesitara para lograr la estrategia de la organización, representaría una inquietud significativa.

GRUPO 5: RELATIVO

TARJETAS

SUPERIOR

TARJETA S: SUPERIOR

Clasificación de habilidades: esta persona exhibe una función , práctica o conducta que se consideraría el estándar o el modelo a seguir. Entre personas comparables (en profundidad y amplitud de experiencia, nivel y preparación), esta persona lleva a cabo esto de la mejor manera. Esto sería obvio y probablemente la opinión unánime de los demás que conocen a esta persona.

Clasificación de importancia: esta organización lleva a cabo esta función, práctica o conducta de la mejor manera en relación con cualquiera que sea comparable o en la misma clase o mercado. Sería obvio y otros observadores concordarían con este dato. Otras personas informadas conocerían y reconocerían esto, dentro y fuera de la organización. Sería un motivo de orgullo en la organización.

GRUPO 5: RELATIVO

TARJETA T

MAYOR NIVEL

TARJETA T: MAYOR NIVEL

Clasificación de habilidades: esta persona exhibe una función, una práctica o una conducta que otros considerarían mejor que los de la mayoría de los demás, excepto la persona de desempeño superior. Entre personas comparables (en profundidad y amplitud de experiencia, nivel y preparación), esta persona lleva a cabo esto mejor que la mayoría. Esto sería la opinión casi unánime de otras personas informadas.

Clasificación de importancia: esta organización lleva a cabo esta función, práctica o conducta entre los mejores y de la mejor manera en relación con cualquiera que sea comparable o en la misma clase o mercado. Generalmente, otros observadores concordarían con este dato. Otras personas informadas conocerían y reconocerían esto, dentro y fuera de la organización.

GRUPO 5: RELATIVO

TARJETA U

MEDIO

TARJETA U: MEDIO

Clasificación de habilidades: esta persona exhibe una función, práctica o conducta que se encuentra en el medio. A grandes rasgos son tan buenos como los demás. No llegan a ser los mejores ni los peores. Los evaluadores podrían considerar esto de manera diferente. Podría haber uno o dos evaluadores que colocarían esto en una pila arriba o abajo.

Clasificación de importancia: esta organización lleva a cabo esta función, práctica o conducta tan bien como los demás. Están en el medio del grupo. Los evaluadores podrían considerar esto de manera diferente. Podría haber un evaluador o dos que lo analizaran ubicándolo en un mayor o menor nivel.

GRUPO 5: RELATIVO

TARJETA V

MENOR NIVEL

TARJETA V: MENOR NIVEL

Clasificación de habilidades: esta persona exhibe una función, práctica o conducta que otros considerarían peor que las de la mayoría de los demás, excepto la persona de desempeño inferior. Entre personas comparables (en profundidad y amplitud de experiencia, nivel y preparación), esta persona lleva a cabo esto en el grupo inferior, pero no es la última. Esto sería la opinión casi unánime de otras personas informadas.

Clasificación de importancia: esta organización lleva a cabo esta función, práctica o conducta a un nivel que es menor que otras entidades comparables.

GRUPO 5: RELATIVO

TARJETA W

INFERIOR

TARJETA W: INFERIOR

Clasificación de habilidades: el desempeño de esta persona en una función, práctica o conducta es de nivel inferior o peor o en el último nivel en comparación con los demás. Están en el último nivel en relación con otras personas comparables y habría unanimidad de otras personas informadas al respecto.

Clasificación de importancia: esta organización lleva a cabo esta función, práctica o conducta a un nivel que es el inferior con respecto a otras entidades comparables.

GRUPO 6: USO PERSONALIZADO

TARJETA AA

A o 1

TARJETA AA: A O 1

El facilitador de este ejercicio dará una definición o el significado de A o 1.

GRUPO 6: USO PERSONALIZADO

TARJETA BB

Bo2

TARJETA BB: B O 2

El facilitador de este ejercicio dará una definición o el significado de B o 2.

GRUPO 6: USO PERSONALIZADO

TARJETA CC

C o 3

TARJETA CC: C O 3

El facilitador de este ejercicio dará una definición
o el significado de C o 3.

GRUPO 6: USO PERSONALIZADO

TARJETA DD

Do 4

TARJETA DD: D O 4

El facilitador de este ejercicio dará una definición
o el significado de D o 4.

GRUPO 6: USO PERSONALIZADO

TARJETA EE

Eo5

TARJETA EE: E O 5

El facilitador de este ejercicio dará una definición o el significado de Eo 5.

GRUPO 7: VARIOS

TARJETA FF

No se sabe

TARJETA FF: NO SE SABE

No hay información suficiente para colocar esta práctica y conductas en cualquier pila o hay mucha información mezclada, de modo que es difícil clasificar esta práctica en la pila adecuada.

GRUPO 7: VARIOS

TARJETA GG

No Corresponde

TARJETA GG: NO CORRESPONDE

Esta práctica y sus conductas no corresponden a este ejercicio.

GRUPO 7: VARIOS

TARJETA HH

No puesto a prueba o no observado

TARJETA HH: NO PUESTO A PRUEBA O NO OBSERVADO

El sujeto de la clasificación nunca ha llevado a cabo una tarea, una función o un trabajo que requiriera esta práctica y sus conductas o el clasificador nunca ha observado al sujeto exhibir o llevar a cabo esta conducta. Por todos estos motivos, la práctica no corresponde a ninguna categoría.

GRUPO 7: VARIOS

TARJETA II

Implementado de manera excesiva

TARJETA II: IMPLEMENTADO DE MANERA EXCESIVA

Es posible usar algo bueno demasiadas veces. A pesar de que probablemente se lleva a cabo bien o mejor que la mayoría, el sujeto de la clasificación lo usa demasiado, ya sea con una frecuencia o intensidad excesivas o en ausencia de otras prácticas complementarias. El sujeto se vale demasiado de esta y otras fortalezas, que, en conjunto, se convierten en una debilidad.

GRUPO 7: VARIOS

TARJETA JJ

No está seguro/decide después

TARJETA JJ: NO ESTÁ SEGURO/DECIDE DESPUÉS

A medida que avanza en el proceso de clasificación, es posible que necesite un “estacionamiento” para prácticas que necesita considerar y sobre las que necesita reflexionar para colocarlas después. A veces es útil dejar que su cerebro se ocupe del problema de saber adónde pertenece una práctica en un segundo plano mientras termina de colocar las demás. No es recomendable dejar cartas en esta pila. Este es un “lugar reservado”, mientras trabaja clasificando otras prácticas.

GRUPO 7: VARIOS

TARJETA KK

No está seguro/decide después

TARJETA KK: NO ESTÁ SEGURO/DECIDE DESPUÉS

A medida que avanza en el proceso de clasificación, es posible que necesite un “estacionamiento” para prácticas que necesita considerar y sobre las que necesita reflexionar para colocarlas después. A veces es útil dejar que su cerebro se ocupe del problema de saber adónde pertenece una práctica en un segundo plano mientras termina de colocar las demás. No es recomendable dejar cartas en esta pila. Este es un “lugar reservado”, mientras trabaja clasificando otras prácticas.

