

Comportamientos Generales y Conductas Senior Civil Service (2008)¹

DIRIGIR Y DAR SENTIDO Crear y comunicar una visión de futuro	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> • Ser claro en lo que se necesita conseguir • Involucrar a los subordinados en lo que hay que hacer • Ser capaz de provocar una visión de futuro provocadora • Establecer objetivos claros tanto a corto como a medio plazo • Establecer estándares de conducta que tengan en cuenta la diversidad del equipo • Acordar responsabilidades y objetivos de manera que se cosigan los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijarse en otros a la hora de decidir qué hacer • Ser muy cauteloso a la hora de plantear objetivos • Asumir que la gente sabe lo que se espera de ellos • Perder la visión global de las cosas • Permitir una cultura intolerante con la diversidad
IMPACTO PERSONAL Dirigir con el ejemplo	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> • Ser visible y cercano a todo el personal • Actuar con honestidad e integridad • Ser valorado por la aplicación de conocimiento y experiencia • Flexible y determinado • Desafiar y estar preparado para desafiar • Decir lo que la gente no quiere oír • Tomar decisiones difíciles y medir los riesgos • Aceptar la responsabilidad de las propias decisiones • Aceptar la responsabilidad propia por progresar en igualdad y diversidad • Implementar las decisiones organizativas con energía y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Decir una cosa y hacer otra • Ver las opiniones contrarias como una crítica personal • Pelear por cuestiones nimias, olvidando los intereses generales • Aceptar el status quo • Lejano y arrogante • Agresivo, no asertivo
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Emparejar ideas y oportunidades para conseguir metas	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> • Ser sensible a las prioridades políticas y organizacionales • Asimilar y dar sentido a datos complejos o contradictorios que provengan de fuentes diferentes • Encontrar nuevas formas de ver las cosas • Guiarse por temas importantes y por principios • Considerar el potencial e impacto de la tecnología • Identificar oportunidades de mejora mediante la relación y gestión con expertos o mentores • Anticipar y gestionar riesgos y consecuencias • Dar consejos objetivos y basados en evidencias y análisis • Comunicar las ideas de forma clara y persuasiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar sólo desde la propia perspectiva o concepción del mundo. • No conectar con las ideas de la gente. • Centrarse sólo en los detalles • Centrarse sólo en debates intelectuales a costa de la acción • No tener en cuenta las necesidades diversas del equipo
CONSEGUIR LO MEJOR DE LAS PERSONAS Motiva y desarrolla a las personas para lograr un buen desempeño	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a las personas y sus aspiraciones • Adaptar el liderazgo a las personas, culturas y situaciones • Identificar talento, especialmente entre los grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo trabajar con los más competentes • Escribir más que hablar • Tener sólo un estilo de mando o gestión • No delegar el trabajo interesante o desafiante

¹ Fuente: <http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm>

<ul style="list-style-type: none"> • menos representativos • Saber cuándo intervenir y cuándo no • Tener en cuenta diversos puntos de vista a la hora de actuar • Dar y esperar feedback constructivo y frecuente • Orientar de manera que la gente dé lo mejor de sí misma. • Enfrentar el mal desempeño o los comportamientos inadecuados • Elogiar logros y celebrar éxitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse incómodo trabajar con gente de diferentes marcos de referencia • Culpar a otros • Amenazar; “Enseñar el lápiz rojo” • Evitar dar malas noticias
---	---

APRENDER Y MEJORAR Extraer de la experiencia y nuevas ideas para mejorar resultados	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> • Ser consciente de las propias fortalezas, debilidades y motivaciones • Aprender de las experiencias propias y ajenas • Establecer relaciones productivas con personas de toda la organización y de fuera de ella • Entender, valorar e incorporar perspectivas diferentes • Buscar oportunidades para aprender en ideas nuevas o diferentes • Sentirse cómodo/a compartiendo con otros ideas e información • Apoyar la experimentación para intentar nuevas formas de actuar • Trabjar con mentores para conseguir los mejores resultados prácticos • Adaptase de forma rápida y flexible a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • No poder ver las cosas desde las perspectiva de la gente • Asumir desde el principio que no pueden tenerse en cuenta diferentes perspectivas • No oír lo que otros dicen o quieren decir • Mantener métodos antiguos de trabajo • Evitar exponerse a riesgos o incertidumbre

CENTRARSE EN EL PRODUCTO Lograr valor por dinero y resultados	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo de manera que se entregue en fecha, ajustado al presupuesto y de acuerdo a unos estándares de calidad • Negociar los recursos para hacer el trabajo • Ser riguroso en el seguimiento y revisión de los progresos y el desempeño • El cliente lo primero • No arrugarse ante obstáculos o problemas • Cambiar los recursos si cambian las prioridades • Buscar constantemente la mejora del desempeño • Hacer el mejor uso del talento distinto, la tecnología y los recursos en orden a conseguir resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer la entrega del trabajo sin importar el impacto sobre uno mismo o el equipo • Centrarse más en el proceso que en logro de resultados • Eviatar los problemas difíciles • Pelear constantemente • Sólo dar crédito a la consecución de resultados • No gestionar los riesgos