



PASO 1

Evalúe sus primeras impresiones

Cuando miró las respuestas del IPL por primera vez, ¿cuál fue su reacción inmediata? Marque las palabras del listado que aparece a continuación que expresan lo que sintió. Use los renglones en blanco para escribir otros sentimientos.

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Divertido | <input type="checkbox"/> Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Desafiado | <input type="checkbox"/> Aliviado |
| <input type="checkbox"/> Confundido | <input type="checkbox"/> Sorprendido |
| <input type="checkbox"/> Decepcionado | <input type="checkbox"/> Disgustado |
| <input type="checkbox"/> Degradado | <input type="checkbox"/> Neutral—sin sentimientos fuertes |

Otros: _____

Otros: _____

Otros: _____

Ahora describa su sentimiento *más fuerte* e identifique el motivo principal por el que se siente así.



PASO 2

Analice la consistencia

La consistencia en el comportamiento es importante para su credibilidad personal. Les permite saber a los demás que pueden esperar que usted sea congruente en sus acciones de un momento a otro y con respecto a las diferentes personas o grupos. Saben qué esperar de usted.

- ¿Usted se autocalifica más alto, más bajo o casi de la misma forma que lo hacen los demás? En otras palabras, ¿en qué medida hay consistencia entre las calificaciones de la Autoevaluación y las calificaciones de los Evaluadores? Marque los casilleros que correspondan a continuación.

¿Autoevaluación comparada con la del Gerente?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Autoevaluación comparada con la de los Subordinados directos?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Autoevaluación comparada con la de los Compañeros de trabajo?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Autoevaluación comparada con la de Otros Evaluadores?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

- ¿En qué medida hay consistencia en las respuestas de todos los grupos de Evaluadores?

¿Evaluación del Gerente comparada con la de Otros grupos de evaluadores?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Evaluación de los Subordinados directos comparada con la de Otras personas?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Evaluación de los Compañeros de trabajo comparada con la de Otras personas?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Todos los Otros evaluadores?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

- ¿En qué medida hay consistencia en las respuestas dentro de los grupos de Evaluadores?

¿Entre todos los subordinados directos?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Entre todos los compañeros de trabajo?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

¿Entre todos los Otros evaluadores?

Muy consistente Algo consistente Inconsistente

Existe una serie de explicaciones válidas para la inconsistencia en las respuestas. Por ejemplo, algunas personas lo conocen mejor porque interactúan con usted con mayor frecuencia. Hay diferentes personas que cumplen diferentes funciones y tienen necesidades diferentes. También puede ocurrir que usted se comporte de manera diferente con diferentes personas porque cree que es necesario tratarlas de forma diferente cuando en realidad no lo es. Es importante que entienda por qué las personas lo califican en forma diferente y que determine en qué medida necesita ser consistente.



PASO 3

Busque patrones y escuche los mensajes

Todo dato, ya sea que provenga del IPL o de otra fuente, sólo se trata de números o palabras hasta que entiende el verdadero sentido y puede convertirlo en información útil. Cuando mira una pintura impresionista desde unas pulgadas de distancia, por ejemplo, no ve más que unos puntos de color; sólo cuando se aleja es que aparece un patrón.

Aléjese de los datos y vea qué aparece. ¿Qué patrones ve? ¿Qué mensajes le brindan los datos?

Primero, observe la Calificación de comportamientos de liderazgo

En la página de Calificación de comportamientos de liderazgo del Informe de comentarios y sugerencias del IPL busque entre tres y cinco puntos en los cuales haya recibido las calificaciones más altas por parte de los Evaluadores (sus fortalezas). En la lista de Comportamientos de liderazgo organizados por práctica que aparece a continuación de esta página, coloque un signo (+) al costado de dichos puntos. Luego, busque entre tres y cinco puntos en los cuales haya recibido las calificaciones más bajas. Esos son los comportamientos en los que seguramente necesite mejorar más. Coloque un signo (–) al costado de dichos puntos.

- Al observar los comportamientos que marcó con un (+), ¿qué fortalezas aparecen? ¿En qué Prácticas o comportamientos específicos usted y sus Evaluadores están de acuerdo en que ocurren con mayor frecuencia? ¿Se registra algún patrón en relación con los puntos que se encuentran entre los *diez primeros* de la Calificación de comportamientos de liderazgo?

- Al observar los comportamientos que marcó con un (-), ¿qué áreas de desarrollo son aparentes? ¿En qué Prácticas o comportamientos específicos usted y sus Evaluadores están de acuerdo en que ocurren con menor frecuencia? ¿Se registra algún patrón en relación con los puntos que se encuentran entre los *diez últimos* de la Calificación de comportamientos de liderazgo?

COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO ORGANIZADOS POR PRÁCTICA

Modelar el camino

- _____ 1. Pongo el ejemplo personal de lo que espero de los demás.
- _____ 6. Dedico tiempo y energía en asegurarme de que las personas con las que trabajo cumplan con los principios y estándares acordados.
- _____ 11. Cumplo con las promesas y los compromisos que asumo.
- _____ 16. Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el rendimiento de los demás.
- _____ 21. Creo consenso sobre un conjunto común de valores para administrar nuestra organización.
- _____ 26. Soy claro/a sobre mi filosofía de liderazgo.

Inspirar una visión compartida

- _____ 2. Hablo de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.
- _____ 7. Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.
- _____ 12. Apelo a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.
- _____ 17. Les indico a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.
- _____ 22. Comunico una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro.
- _____ 27. Hablo con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.

Desafiar el proceso

- _____ 3. Busco oportunidades desafiantes para probar mis propias habilidades y capacidades.

- _____ 8. Desafío a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras de hacer su trabajo.
- _____ 13. Busco fuera de las fronteras formales de mi organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.
- _____ 18. Pregunto “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba.
- _____ 23. Me aseguro de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados.
- _____ 28. Experimento y asumo riesgos, aún cuando hay posibilidades de fracaso.

Habilitar a los demás para que actúen

- _____ 4. Desarrollo relaciones cooperativas entre las personas con las que trabajo.
- _____ 9. Escucho atentamente los diversos puntos de vista.
- _____ 14. Trato a las personas con dignidad y respeto.
- _____ 19. Respaldo las decisiones que las personas toman por su cuenta.
- _____ 24. Brindo a los demás la libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.
- _____ 29. Me aseguro de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.

Alentar el corazón

- _____ 5. Elogio a las personas por un trabajo bien hecho.
- _____ 10. Le doy importancia al hecho de comunicarles a las personas que confío en sus capacidades.
- _____ 15. Me aseguro de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.
- _____ 20. Reconozco públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.
- _____ 25. Encuentro la forma de celebrar los logros.
- _____ 30. Brindo reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones.

Considere los comentarios y sugerencias de los demás

Ahora considere otros comentarios y sugerencias que haya recibido y otras observaciones.

- Usted pudo haber recibido comentarios y sugerencias sobre su comportamiento de liderazgo proveniente de otras fuentes—encuestas, evaluaciones orales y escritas de su gerente e interacciones con las demás personas. En ese caso, ¿qué relación existe entre los comentarios y sugerencias del IPL y los otros que haya recibido? ¿En qué puntos los mensajes son consistentes y en qué puntos difieren?

- ¿Qué otras observaciones sobre patrones y mensajes tiene en este momento? Escríbalas mientras estén frescas en su mente.



PASO 4

Busque clarificación

A veces usted no puede interpretar los comentarios y sugerencias que recibe y actuar en consecuencia fácilmente porque le resultan confusos. Por ejemplo, una persona puede calificarlo indicando que hace algo con frecuencia, mientras que otra puede decir que lo hace con poca frecuencia. La única forma en la que puede resolver estas situaciones es identificando los mensajes confusos y contradictorios y buscando la manera de esclarecer qué está sucediendo.

En otros casos, usted simplemente puede no tener suficiente información para tomar una decisión informada. Por ejemplo, usted puede tener doce subordinados directos, pero sólo contar con datos de tres de ellos. Se pregunta si estos tres subordinados directos representan a todos los demás. Usted puede llegar a querer solicitarles comentarios y sugerencias a otros subordinados directos con el fin de planificar mejor su desarrollo.

- ¿Qué datos de su Informe de comentarios y sugerencias son confusos, incompletos o contradictorios?

- ¿Se le ocurren personas que lo podrían ayudar a clarificar e interpretar sus comentarios y sugerencias? ¿Quiénes son y qué les preguntaría?

- ¿Qué medidas podría tomar para mejorar la calidad de los comentarios y sugerencias que reciba en el futuro?



PASO 5

Concentre sus esfuerzos de desarrollo

Si quiere ser un mejor líder, debe trabajar sobre *todas* Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar. Le recomendamos que comience con las áreas en las que necesita mejorar más—ya que a veces resulta más fácil comenzar a mejorar en áreas en las que no participa con mucha frecuencia.

Para mejorar sus áreas con debilidades, use sus fortalezas. Por ejemplo, digamos que su puntaje más bajo está en el Punto 7, “Describe una imagen convincente del futuro”, y uno de sus puntajes más altos está en el Punto 9, “Escucha atentamente los diversos puntos de vista”. Usted podría usar su fortaleza—escuchar atentamente—para descubrir las esperanzas, sueños, aspiraciones, historias y metáforas favoritas de los demás. A través de la integración de sus esperanzas y sus metáforas en la expresión de una visión del futuro, usted puede transformar esto en una imagen más convincente para los demás.

- ¿Cuál es el área donde más le gustaría concentrar sus esfuerzos para mejorar el uso de Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar?

- ¿Qué Práctica representa su más alta prioridad de desarrollo? ¿y cuál la más baja? Ordene las Prácticas según sus prioridades de desarrollo. El uno (1) sería su prioridad más alta y el cinco (5) la más baja.

_____ Modelar el camino

_____ Inspirar una visión compartida

_____ Desafiar el proceso

_____ Habilitar a los demás para que actúen

_____ Alentar el corazón

- Vuelva a mirar la página de Calificación de comportamientos de liderazgo de su Informe de comentarios y sugerencias. En los Comportamientos de liderazgo organizados por práctica en las páginas 11 y 12 del presente Libro de tareas, marque con un círculo entre tres y cinco comportamientos que representen sus prioridades más inmediatas.



PASO 6

Imagine su Autoevaluación futura ideal

Dadas las Prácticas y los comportamientos en los que quiere concentrar sus esfuerzos de desarrollo, imagínese que los está aplicando con mucha más efectividad de lo que lo hace actualmente. Describa su imagen ideal de usted mismo con respecto a estas Prácticas y comportamientos. Redacte una afirmación positiva que describa la situación y la manera en la que se comporta.

Por ejemplo, digamos que seleccionó como una de sus áreas de desarrollo, “Describo una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro”. Imagínese a usted mismo dentro de dos años haciendo eso. Usted puede escribir:

“Toda vez que hablo de la dirección de nuestra empresa, la gente comenta qué positivo y entusiasta soy sobre el futuro. Me convertiré en una persona más pacífica no permitiendo que las pequeñas cosas que no puedo controlar me aparten del trabajo; seré realista sobre los hechos pero confiado en las posibilidades, etc.”

O digamos que usted seleccionó “Encuentro la forma de celebrar los logros”. Imagínese dentro de un año haciendo eso sin ningún esfuerzo. Usted puede escribir:

“Creo que la celebración es una parte esencial de todos los proyectos. También le presto mucha atención a las ocasiones en las que las personas trabajan particularmente duro y en forma espontánea propongo un descanso para ir de picnic al parque, una tarde a ver una película o alguna otra reunión que recargará al grupo de energía. Hay personas de otros departamentos que me piden consejos sobre la forma de celebrar los logros porque se dan cuenta de mi eficacia. Tengo una lista de ideas para celebrar en mi agenda.”



PASO 7

Supere las barreras y los problemas

Antes de que pueda desarrollar el mejor plan posible para mejorar como líder, no sólo tiene que comprender los datos, sino también saber qué lo detiene para mostrar plenamente ese comportamiento. Antes de elegir las medidas que tomará para mejorar, resulta esencial que sea honesto con usted mismo sobre cuáles son las cosas que interfieren en la demostración de dicho comportamiento *actualmente*. Tal vez actualmente no haga algo porque no sabía que era importante. Tal vez no posea las habilidades o no haya recibido capacitación para hacerlo. Tal vez se está resistiendo porque le gusta tener el control y no quiere cederlo.

- ¿Qué cosas interfieren actualmente en su camino para lograr su imagen ideal? Marque cualquiera de las siguientes opciones que pudieran actuar como barreras:
 - ___ Falta de habilidades
 - ___ Falta de capacitación y oportunidades de desarrollo
 - ___ Ausencia de un gerente o un clima de apoyo
 - ___ Acceso limitado a modelos de buen desempeño
 - ___ Pocas oportunidades para hacerse cargo de tareas desafiantes
 - ___ Miedo a perder el control de mi equipo
 - ___ Miedo a ser visto como una persona débil
 - ___ Miedo a que si hago mover peligrosamente el barco ello se vea como una amenaza al personal jerárquico

Otras barreras:

- ¿Qué piensa sobre cómo podría superar estas barreras?

- ¿Cómo puede aprovechar y confiar en sus fortalezas para superar las barreras y convertirse en un mejor líder aun?



PASO 8

Planifique los pasos siguientes

Para lograr la imagen ideal de usted mismo como líder, tiene que tomar medidas que lo ayuden a aprender a liderar. Nuestra investigación, al igual que otras, indica que existen tres formas fundamentales para aprender a liderar:

- *Aprendemos de la experiencia.* No hay nada mejor que aprender de la práctica. Ya sea coordinando las reuniones de su equipo o liderando un proyecto especial, cuanto más oportunidades tenga de desempeñarse en funciones de liderazgo, tendrá más posibilidades de desarrollar las habilidades para liderar—y tendrá más posibilidades de aprender las lecciones importantes de liderazgo que surgen de los fracasos y los éxitos de la acción. ¿Qué experiencias necesita vivir para lograr su imagen ideal?

HOJA DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Muestra

Fecha de hoy: 1º de mayo de 2003

Período de desarrollo del liderazgo desde el
1º de mayo al 22 de mayo de 2003

Enfoque de práctica de liderazgo: *Inspirar una visión compartida*

Enfoque de comportamiento
de liderazgo:

Medición del progreso:
Convierta su imagen ideal
en objetivos medibles

*7. Describe una imagen convincente
del futuro*

*sabré que habré alcanzado mi objetivo
de mejora para las próximas tres semanas
cuando:*

- Haya escrito una presentación
de 5 a 7 minutos sobre mi visión*
- Mi colega, Terry, me comente que cree
que mi afirmación es "convincente"*
- Mis subordinados directos me comenten
que mi afirmación sobre la visión
tiene al menos un 3 en una escala
de 1 (no convincente en absoluto)
a 5 (;Me adhiero!)*

Estrategia principal
de desarrollo:

Marque con un círculo una
estrategia principal dentro
de estos tres enfoques
básicos para el aprendizaje
y el desarrollo:

• Experiencia

- Ejemplo
- Educación

Pasos:

Usando su estrategia principal, ¿qué medidas
tiene que tomar para lograr su imagen ideal—
sus objetivos medibles?

- Escribo una afirmación sobre
mi visión de 5 a 7 minutos*

- Me aseguro de incluir metáforas, ejemplos y otras imágenes relevantes en la afirmación sobre mi visión
- Me siento con Terry, que es la persona que mejor hace esto y le muestro lo que escribí. Me brinda sus comentarios y sugerencias. Hago los cambios correspondientes y la reviso nuevamente con él.
- Le presento a mi equipo la afirmación sobre la visión y les pido que me brinden sus comentarios y sugerencias honestamente
- La reviso nuevamente

**Estrategia secundaria
de desarrollo:**

- Experiencia
- Ejemplo
- Educación

Pasos:

- Escucho el discurso de Martin Luther King "Tengo un sueño" y tomo notas sobre qué hace para conseguir el apoyo de los demás—sus métodos y el contenido.
- Leo el capítulo 6 del libro de Jim Kouzes y Barry Posner, *The Leadership Challenge* sobre "Integrar a los demás".

HOJA DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Fecha de hoy: _____

Período de desarrollo del liderazgo desde _____ al _____

Enfoque de práctica
de liderazgo:

Enfoque de comportamiento
de liderazgo:

Medición del progreso:
Convierta su imagen ideal
en objetivos medibles

Estrategia principal
de desarrollo:

Marque con un círculo una
estrategia principal dentro de
estos tres enfoques básicos
para el aprendizaje
y el desarrollo:

• Experiencia

• Ejemplo

• Educación

Pasos:

Usando su estrategia principal, ¿qué medidas
tiene que tomar para lograr su imagen ideal—
sus objetivos medibles?



PASO 9

Asuma un compromiso público

Ahora es tiempo de hacer públicos sus compromisos. De todas las posibilidades que generó, seleccione las más importantes con las que quiera empezar. Esto no va a ser lo único que haga para convertirse en un mejor líder; éstas sólo son las medidas que va a tomar inmediatamente y en las semanas siguientes. Aprender a liderar es una búsqueda de toda la vida y todo lo que le pedimos en este momento es el compromiso de seguir aprendiendo después de esta experiencia.

En la página 33 hay un “Memorando de compromiso” donde puede anotar sus compromisos iniciales de modo tal que pueda “hacerlos públicos”.

- Primero, elija un compañero de entre las personas que compartieron esta Clase sobre los comentarios y sugerencias del IPL con usted. A esta persona le escribirá el Memorando de compromiso y hará el seguimiento con ella dentro de tres semanas. (Asegúrese de elegir a su compañero *antes* de comenzar a escribir para asegurarse de que todos tengan un compañero diferente.)
- Una vez que se haya puesto de acuerdo con una persona para ser compañeros, tómese unos minutos para escribir las medidas a tomar a corto plazo—aquellas que pondrá en práctica en las próximas tres semanas.
- Cuando ambos hayan terminado de anotar sus compromisos júntense y comuníquense qué van a hacer. Háganse preguntas

para que todo esté claro y asegúrense de entender los compromisos de cada uno para con el otro.

- Acuerden reunirse o hablar por teléfono. (Asegúrense de pedirse los números de teléfono y la dirección de correo electrónico.)
- Envíele a su compañero su Memorando de compromiso para que tenga una copia y así poder revisarla antes de la reunión.

MEMORANDO DE COMPROMISO

Fecha de hoy: _____

Para: [su compañero] _____

De: _____

Re: Mis acciones para el desarrollo del liderazgo

- Para seguir mejorando mis capacidades como líder, me comprometo a tomar las siguientes medidas en los próximos veintiún días:

- Para comenzar con el proceso, mañana por la mañana daré este primer paso:

Firma: _____

Teléfono: _____

Dirección de correo electrónico: _____



PASO 10

Prepárese para compartir sus comentarios y sugerencias

Le recomendamos que tome una serie de medidas específicas al regresar a su organización. *Queremos que comparta los comentarios y sugerencias de su IPL.*

Para completar el proceso del IPL, les pidió a los demás que le brinden comentarios y sugerencias sobre las Prácticas de liderazgo. Cuando las personas brindan comentarios y sugerencias, quieren saber que usted valora este obsequio y que piensa hacer algo con el mismo. Lo alentamos a que comparta sus comentarios y sugerencias con aquellas personas que le brindaron este obsequio. Existe un beneficio extra que resulta de compartir sus comentarios y sugerencias. Cuando esté abierto con respecto a cómo lo ven los demás como líder, estará actuando en base a cada una de Las cinco prácticas.

Puede invitar a todas aquellas personas que aportaron sus comentarios y sugerencias a una reunión grupal o puede programar una reunión individual con cada persona. Para decidir qué alternativa elegir, tenga en cuenta su propia comodidad, las normas de la organización y la comodidad de aquellas personas que aportaron sus comentarios y sugerencias.

A continuación se brindan algunos consejos que pueden serle útiles:

- *Prepare una lista de asuntos a tratar de manera que pueda organizar bien la reunión.* Piense en qué quiere decir y cómo quiere decirlo. Piense en cómo les comunicará las cosas a las personas y cómo los hará participar.
- *Programe la reunión.* Es mejor compartir los comentarios y sugerencias de manera organizada, por lo tanto, organice la reunión grupal o las sesiones individuales con tiempo.

- *Dígales a las personas cómo se desarrollará la reunión.* Al comienzo de la reunión, hágales saber a los demás cómo se desarrollará la reunión, cuánto tiempo llevará y qué temas se tratarán.
- *Proteja el anonimato.* Las personas que aportaron sus comentarios y sugerencias asumieron que sus puntajes individuales permanecerían anónimos. La única excepción es su gerente, si él o ella completó el formulario IPL-Evaluador. Por lo tanto, no debe pedirles a los demás bajo ninguna circunstancia que revelen los puntajes que le dieron. Tampoco deben recibir presión por parte de otros para revelarlos.
- *Expresa gratitud.* Comience la reunión diciendo “gracias”. Hágales saber a los demás que está agradecido por sus comentarios y sugerencias y por su predisposición para hablar.
- *Describa el modelo.* Haga una breve descripción general de Las cinco prácticas. Para describir el modelo en detalle, le recomendamos que lea el libro *The Leadership Challenge*.
- *Expresa sus sentimientos.* Hágales saber a los demás cómo se siente con respecto a los comentarios y sugerencias que recibió. Expresando sus sentimientos, creará confianza más fácilmente.
- *Muestre sus datos.* Si comparte los números reales (y le recomendamos que lo haga), exhibalos o reparta copias.
- *Hable sobre las fortalezas (números más altos).* Comience hablando sobre lo que hace bien según los Evaluadores. Cite ejemplos específicos: “Las calificaciones más altas las obtuve en la Práctica de Habilitar a los demás para que actúen. Creo que he demostrado esta Práctica cuando les pedí a Leslie y a Tom que les entreguen el informe anual a los jefes del departamento en lugar de que me lo entreguen a mí. Eso es un ejemplo de Habilitar.” Pídales a los demás que compartan sus propios ejemplos específicos. Pregúnteles cómo puede mejorar.
- *Hable sobre oportunidades de mejorar (los números más bajos).* Defina su comprensión y percepción de los comentarios y sugerencias. Cite ejemplos de ocasiones en las que tal vez no se desempeñó tan bien como podría haberlo hecho. Pídales ejemplos específicos a los demás. Luego, proponga que hagan comentarios sobre cómo puede mejorar.

- *Hable sobre la Práctica que muestre la mayor brecha entre los puntajes del IPL-Autoevaluación y el IPL-Evaluador.* Pídales a los demás que lo ayuden a comprender por qué existe una diferencia tan importante entre cómo se ve a sí mismo y cómo lo ven ellos.
- *Expresa agradecimiento.* Dígales a las personas cuán útil ha sido esta reunión para usted y aliéntelos a solicitar comentarios y sugerencias sobre su propio desempeño. Los comentarios y sugerencias resultan esenciales para mejorar lo que hacemos, ya sea que se trate de liderar, escribir un código de software, servirle a un cliente o plantar un árbol. Todos nos beneficiamos al saber cómo nos estamos desempeñando.

