

# CITY LEADERSHIP PRACTICES

## CITY LEADERSHIP PRACTICES

In the City of New Braunfels, every employee is a leader. The following table lists and describes the behaviors, traits and attributes expected of each City team member. As designated by the single asterisk (\*) some of the behaviors, traits and attributes may not apply to every role or may be required at different levels of proficiency depending on one's role.

### PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE LA CIUDAD

En la ciudad de New Braunfels, cada empleado es un líder. La siguiente tabla enumera y describe las conductas, rasgos y atributos que se esperan de cada miembro del equipo de la Ciudad. Como se indica con un asterisco (\*), algunos de las conductas, rasgos y atributos pueden no aplicarse a todos las funciones o pueden requerirse en diferentes niveles de competencia dependiendo de la función de cada uno.

Behaviors, Traits and Attributes <b>Coductas, Rasgos y Atributos</b>	Behaviors, Traits and Attributes Descriptions* <b>Descripciones de Conductas, Rasgos y Atributos*</b>
Effective <b>Efectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doing the right things well; addresses root causes of issues/problems; solutions oriented</li> <li>- Doing things right (efficiently)</li> <li>- As a self-starter, finishes assignments and projects in a proactive, conscientious, and timely manner; prioritizes effectively and stays focused on key goals and objectives;</li> <li>- Acts with integrity, holding oneself to the highest standards of performance, transparency, accountability and ethical conduct; Builds trust through actions</li> <li>- Considers needs of those in area when making ethical decisions</li> <li>- Thinks about and weighs who will benefit/lose as a result of an ethical decision</li> <li>- Guides others when they need to make decisions where the “right thing to do” is not explicitly clear</li> <li>- <b>Hacer las cosas correctas bien; abordar la raíz de las causas de las cuestiones/problemas; orientado a las soluciones</b></li> <li>- <b>Hacer las cosas bien (eficientemente)</b></li> <li>- <b>Como auto-emprendedor, termina las asignaciones y proyectos de manera proactiva, consciente y puntual; prioriza efectivamente y se mantiene enfocado en las metas y objetivos clave;</b></li> <li>- <b>Actúa con integridad, manteniéndose en los más altos estándares de desempeño, transparencia, responsabilidad y conducta ética; Construye la confianza a través de acciones</b></li> <li>- <b>Tiene en cuenta las necesidades de los interesados a la hora de tomar decisiones éticas</b></li> <li>- <b>- Piensa y considera quiénes se beneficiarán/perderán como resultado de una decisión ética</b></li> <li>- <b>Guía a los demás cuando necesitan tomar decisiones en las que "lo correcto" no está explícitamente claro.</b></li> </ul>
Collaborates <b>Colabora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is a team player; shares resources</li> <li>- Includes others when addressing problems, finding solutions and to achieve a goal</li> <li>- Responds in a professional, timely manner to citizens and co-workers</li> <li>- Includes and works effectively with those from other areas</li> <li>- Leads projects/initiatives with those in other areas*</li> <li>- Focuses on the community</li> <li>- Cooperates effectively with citizens and other external stakeholders</li> </ul>

# CITY LEADERSHIP PRACTICES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un jugador de equipo; comparte recursos</li> <li>- Incluye a otros cuando se abordan problemas, encontrando soluciones para alcanzar un objetivo</li> <li>- Responde de manera profesional y oportuna a los ciudadanos y compañeros de trabajo</li> <li>- Incluye y trabaja eficazmente con los de otras áreas</li> <li>- Dirige proyectos/iniciativas con los de otras áreas*.</li> <li>- Se enfoca en la comunidad</li> <li>- Coopera eficazmente con los ciudadanos y otros interesados externos</li> </ul>
<p>Communicates <b>Comunica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Converses and writes in an acceptable manner</li> <li>- Relates well to others across the organization</li> <li>- Shares information (<i>verbally, non-verbally, and in writing</i>) clearly and effectively, internally and externally, across multiple levels*</li> <li>- Listens actively, receptively and nonjudgmentally</li> <li>- Chooses the most effective means of communicating, i.e. face-to-face vs email</li> <li>- Courageous and addresses conflict productively</li> <li>- Is a persuasive and polished public speaker and writer*</li> <li>- Uses communication to effectively lead change and enhance the City’s success and reputation*</li> <li>- Develops high level communication and conflict resolution skills in team members*</li> <li>- <b>Conversa y escribe de manera aceptable</b></li> <li>- <b>Se relaciona bien con otros en toda la organización</b></li> <li>- <b>Comparte información (verbalmente, no verbalmente y por escrito) de manera clara y efectiva, interna y externamente, a través de múltiples niveles*.</b></li> <li>- <b>Escucha de manera activa, receptiva y sin juzgar</b></li> <li>- <b>Elige el medio más efectivo de comunicación, es decir, cara a cara o por correo electrónico</b></li> <li>- <b>Valiente y aborda el conflicto de manera productiva</b></li> <li>- <b>Es un orador público y escritor persuasivo y pulido*</b></li> <li>- <b>Utiliza la comunicación para liderar efectivamente el cambio y mejorar el éxito y la reputación de la Ciudad*</b></li> <li>- <b>Desarrolla habilidades de comunicación y resolución de conflictos de alto nivel en los miembros del equipo*</b></li> </ul>
<p>Models the way <b>Modela el camino</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sets an example for performance in role, on the team and in the department</li> <li>- Sets an example for demonstrating the City’s leadership practices and core values</li> <li>- Demonstrates a manageable and sustained commitment to excellence - doing a job well and going above and beyond when required</li> <li>- <b>Establece un ejemplo de rendimiento en el cargo, en el equipo y en el departamento</b></li> <li>- <b>Establece un ejemplo para demostrar las prácticas de liderazgo y los valores fundamentales de la Ciudad</b></li> <li>- <b>Demuestra un compromiso a la excelencia manejable y sostenible, haciendo un buen trabajo y yendo más allá cuando es necesario.</b></li> </ul>
<p>Humility <b>Humildad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recognizes your way isn’t always the best or only way</li> <li>- Admits when wrong or has made a mistake</li> </ul>

# CITY LEADERSHIP PRACTICES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrates self-awareness and adjusts one’s behavior</li> <li>- Responsive and respectful to those served with an attitude that everything is worth one’s best effort</li> <li>- Promotes others above self</li> <li>- Defines success collectively rather than individually</li> <li>- Places the needs and interests of others and the City above one’s own self-interest and needs</li> <li>- Reconoce que su camino no es siempre el mejor o el único camino</li> <li>- Admite cuando se equivoca o ha cometido un error</li> <li>- Demuestra conciencia de sí mismo y ajusta su conducta</li> <li>- Responde y respeta a los que se le sirve con una actitud de que todo vale la pena</li> <li>- Promueve a los demás por encima de uno mismo</li> <li>- Define el éxito de forma colectiva en lugar de individual</li> <li>- Coloca las necesidades e intereses de los demás y de la Ciudad por encima de los propios intereses y necesidades</li> </ul>
<p>Culture-Focused Enfocado en la cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrates behaviors that reflect the importance of people as much as the importance of the work tasks/assignments</li> <li>- Considers how others experience you in behaviors and interactions</li> <li>- Displays empathy and awareness of others’ emotions or feelings</li> <li>- Demonstrates good judgment in a group situation, how to deal with others the most effective way and the impact of words and actions</li> <li>- Demonstrates value for people of all dimensions of diversity</li> <li>- Contributes to a department and City-wide culture of inclusiveness and belonging</li> <li>- Demuestra conductas que reflejan la importancia de las personas tanto como la importancia de las tareas y asignaciones de trabajo</li> <li>- Considera la forma en que otros te perciben en conductas e interacciones</li> <li>- Muestra empatía y conciencia de las emociones o sentimientos de los demás</li> <li>- Demuestra el buen juicio en una situación de grupo, cómo tratar a los demás de la manera más efectiva y el impacto de las palabras y acciones</li> <li>- Demuestra el valor para las personas de todas las dimensiones de la diversidad</li> <li>- Contribuye a una cultura de inclusión y pertenencia en el departamento y en la Ciudad</li> </ul>
<p>Challenges Desafíos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectively challenges the status quo (processes) and takes appropriate risks</li> <li>- Influences peers and upper management positively and effectively</li> <li>- Understands challenges facing area and helps develop and execute solutions</li> <li>- Adaptable; Drives change where needed</li> <li>- Anticipates needs, looks to the community’s future and executes to achieve goals</li> <li>- Contributes to the City’s adaptation to a changing environment</li> <li>- Cuestiona eficazmente el statu quo (procesos) y toma los riesgos apropiados</li> <li>- Influye en los compañeros y en la administración superior de manera positiva y eficaz</li> <li>- Comprende los desafíos que enfrenta el área y ayuda a desarrollar y ejecutar soluciones</li> <li>- Adaptable; impulsa el cambio donde sea necesario</li> </ul>

# CITY LEADERSHIP PRACTICES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipa las necesidades, mira hacia el futuro de la comunidad y ejecuta para alcanzar los objetivos</li> <li>- Contribuye a la adaptación de la Ciudad a un entorno cambiante</li> </ul>
<p>Empowers Empodera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influences others to share knowledge and make positive changes in the best interest of the City and its citizens</li> <li>- Makes decisions appropriate with role</li> <li>- Delegates appropriately*</li> <li>- Structures team members' work so they can achieve objectives; engages and motivates team members to exceed expectations*</li> <li>- Builds high-performance, cohesive, diverse teams*</li> <li>- Cultivates future servant leaders*</li> <li>- Seeks internal career development and/or advancement opportunities for team members to support strategic growth initiatives*</li> <li>- Prepares for the future through succession planning*</li> <li>- Influye a otros a compartir el conocimiento y hacer cambios positivos en el mejor interés de la Ciudad y sus ciudadanos</li> <li>- Toma decisiones apropiadas con el cargo</li> <li>- Delega apropiadamente*</li> <li>- Estructura el trabajo de los miembros del equipo para que puedan alcanzar los objetivos; involucra y motiva a los miembros del equipo para que superen las expectativas*.</li> <li>- Construye equipos de alto rendimiento, cohesivos y diversos*</li> <li>- Cultiva líderes servidores futuros*</li> <li>- Busca oportunidades de desarrollo profesional interno y/o de ascenso para los miembros del equipo para apoyar las iniciativas de crecimiento estratégico*</li> <li>- Se prepara para el futuro mediante la planificación de la sucesión*</li> </ul>

\*\* Area: refers to work unit such as team, division or department.

\*\* Area: se refiere a la unidad de trabajo como equipo, división o departamento.