

# Engagement como gestión transformacional en tiempos de crisis



### Visión:

Seremos la mejor opción de Seguro Social de Salud en un sistema que garantiza el acceso a salud de calidad y oportuna a toda la población del país.

### Misión:

“Somos el **Seguro Público** competitivo que garantiza a las personas **acceso a soluciones y servicios de salud de calidad, dignos y comprometidos de manera oportuna.**

Gestionamos eficazmente los recursos fiscales y previsionales a través de **mecanismos de compra y relaciones mutuamente beneficiosas con los prestadores.**

Ofrecemos las condiciones para que los **funcionarios de la institución desarrollen su potencial en un ambiente de excelencia técnica y humana”**

# DIVISIÓN GDP FONASA



## Visión

Seremos la División referente en la Gestión y Desarrollo de Personas, dentro del Estado, distinguiéndonos por nuestra cercanía, excelencia e innovación.



## Misión

Nuestros focos serán:

Las personas.

Generar ambientes laborales que propicien y potencien el desarrollo de las competencias técnicas y humanas, para contribuir a los propósitos de la institución.

Fortalecer la identidad institucional y una cultura del compromiso que reconozca al usuario como el eje central de nuestro quehacer.

**FOCOS ESTRATÉGICOS  
GESTIÓN Y DESARROLLO  
PERSONAS**



# Liderazgo para el Compromiso.

	Programa UAI				N° de Jefaturas
Jefaturas de División y Directores Zonales + Deptos. Comunicaciones Estratégicas, Experiencia Usuario, Proyectos Estratégicos y Control de Gestión, Gabinete.	Especialización en Experiencias y Servicios	Prácticas Directivas II	Prácticas Directivas III	Taller Gestión y Evaluación del Desempeño	18
Jefaturas de Departamento	Programa Academia Servicio Civil Liderazgo y Gestión Ágil de Proyectos	Prácticas Directivas II	Prácticas Directivas III	Taller Gestión y Evaluación del Desempeño	34
Jefaturas de Subdepartamento, Sección y CGR	Prácticas Directivas I	Prácticas Directivas II	Prácticas Directivas III	Taller Gestión y Evaluación del Desempeño	42
Jefaturas de Sucursales Grandes, Medianas, Pequeñas y Jefaturas Nuevas (Nivel Medio)	Prácticas Directivas I	Prácticas Directivas II	Prácticas Directivas III	Taller Gestión y Evaluación del Desempeño	84
		Planes de Acción Engagement	Ciclo de Vida Laboral y sus Procesos Administrativos		
					<b>Total: 178 Dotación Efectiva</b>

Gestionado a través con recursos propios



# Servicio de Excelencia.



... la experiencia de los usuarios cambió...



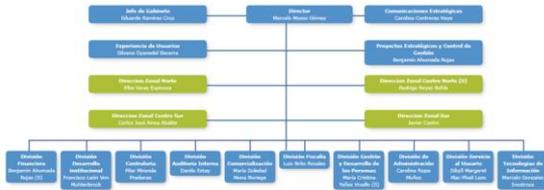
... desde frías transacciones a Encuentros Significativos

## Proyecto Fortalecimiento Modelo de Atención Fonasa

Laboratorio de Gobierno



Encuentros Significativos desde frías transacciones a







COMPETENCIAS	DESCRIPTOR CONDUCTUAL (CONCEPTO)	NIVELES	CONDUCTAS ASOCIADAS AL NIVEL
Competencias Institucionales	Conceptos	Niveles	Conductas
<b>Probidad y Ética en la Gestión Pública</b>  Observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.	1. Entregar información transparente y verdadera, manteniendo reserva en los datos e información confidencial que maneja.  2. Desarrollar el quehacer diario alineado con la normativa y políticas públicas vigentes.  3. Considerar y respetar las necesidades y opiniones de los demás.  4. Cuidar y/o hacer un uso correcto de los recursos y la infraestructura pública.	4	Refleja los valores éticos que promueve la cultura de Fonasa, logrando óptimos niveles de transparencia y discreción, siendo un ejemplo en la interacción tanto ante interlocutores internos como externos a la institución. Asume el comportamiento ético como una responsabilidad conjunta entre sí y la institución, preocupándose de regular su propio actuar y el de su equipo dentro del marco de políticas y normativas. Toma decisiones en concordancia con los valores éticos promovidos por Fonasa y con foco en el interés general, integrando opiniones y necesidades de funcionarios (as), velando por la transparencia en el desarrollo de sus gestiones. Visualiza clara y constructivamente situaciones que puedan tener impacto en el largo plazo en la gestión de recursos e infraestructura de la institución.
		3	Valida la veracidad de la información que entregan sus pares o colaboradores y es capaz de detectar y corregir errores que afectan la discreción en la información que se maneja como equipo. Se mantiene constantemente actualizado de la estructura, los procedimientos, normativas y políticas de la organización y transmite los cambios a su equipo, dando el ejemplo. Logra identificar y corregir desviaciones en el foco del interés general, generando acciones que permitan conciliar éstos con los intereses, opiniones y expectativas individuales de sus pares o equipo. Visualiza situaciones que puedan tener impacto en el mediano plazo en la gestión de recursos e infraestructura de la institución, proponiendo acciones.
		2	Valida la veracidad de la información que entrega y es capaz de detectar y corregir errores que afectan la discreción. Conoce y cumple con los procedimientos, normativas y políticas de Fonasa, colaborando a que su equipo también lo haga. Logra identificar y corregir desviaciones en el foco del interés general, generando acciones que permitan conciliar éstos con sus intereses, opiniones y expectativas individuales. Visualiza situaciones que puedan tener impacto directo en la gestión de recursos e infraestructura de la institución, actuando en resguardo de éstos y promoviendo este accionar en los demás.
		1	Es veraz en la información que entrega, velando por resguardar la confidencialidad de la información que maneja. Conoce y cumple con los procedimientos, normativas y políticas de la institución. Considera ideas, opiniones y necesidades de los demás. Administra y cuida su espacio, recursos e infraestructura de trabajo.

Perfiles de cargo / Perfiles de búsqueda  
PAC

Manejo de brechas

Herramientas auxiliares Evaluación Desempeño

Evaluación en procesos Carrera Funcionaria

# Cultura y Satisfacción Laboral.

## Diagnóstico de ambientes de trabajo.

### Engagement



# RECURSOS Y DEMANDAS

- \* **AUTONOMÍA**
- \* **COLABORACIÓN**  
(Redes de apoyo con colegas)
- \* **RETROALIMENTACIÓN**
- \* **OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**
- \* **COACHING DEL SUPERVISOR**  
(liderazgo y supervisión del jefe)



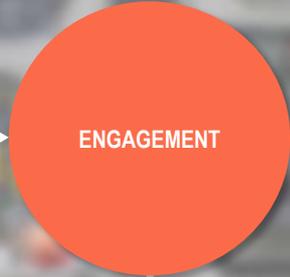
- \* **AUTO EFICACIA**  
(qué tan preparado me siento para enfrentar desafíos)
- \* **OPTIMISMO**



- \* **PRESIÓN EN EL TRABAJO**  
(nivel de exigencia)
- \* **DEMANDAS MENTALES**  
(concentración)
- \* **DEMANDAS EMOCIONALES**  
(trabajos de alto estrés emocional)
- \* **CONFLICTO DE ROL**  
(expectativas de otros que entran en conflicto)
- \* **TRABAS EN EL TRABAJO**  
(burocracia)



Vigor  
Dedicación  
Absorción



- \* Productividad
- \* Satisfacción de trabajadores y clientes
- \* Menor rotación laboral
- \* Mejores resultados de negocio
- \* Aumento de iniciativas / creatividad

RECUPERACION





# 1

## ¿Qué está pasando?

Realización de encuesta y análisis cuantitativo de resultados. Nivel del engagement y el agotamiento a nivel Institucional, de División y/o Dirección Zonal y en cada grupo dentro de la organización.

### MEDICIÓN

# 2

## ¿Por qué está pasando?

Diagnóstico ambiente de trabajo. Recursos y Demandas en cada grupo de la organización y discusión hipótesis que lleven estos resultados a su realidad de trabajo

### DEVOLUCIÓN

# 3

## ¿Qué puedo hacer?

Formar y co-construir mejoras:

- Plan de Acción Institucional.
- Planes de acción específicos.

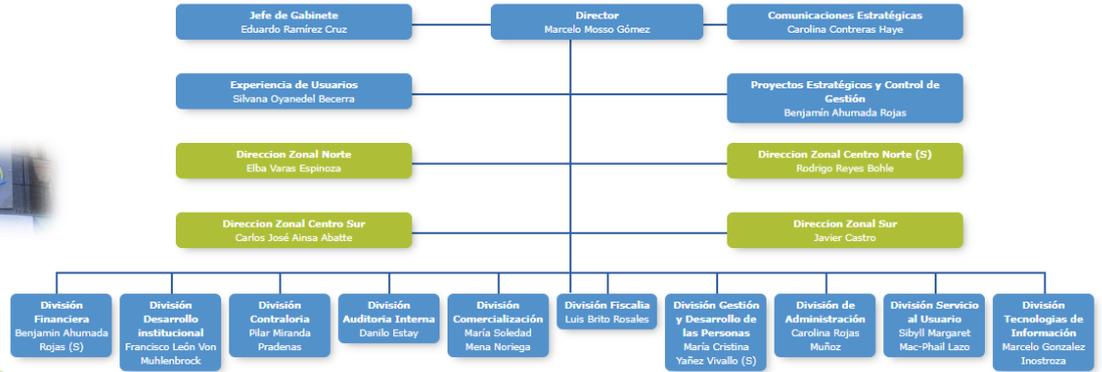
### PLANES DE MEJORA

# 4

## ¿Cómo lo puedo hacer?

Prácticas de trabajo implementables. Seguimiento a la implementación y nueva medición.

### SEGUIMIENTO



## Segmentaciones:

- Estamento
- Tipo de Contrato
- Jefatura / No jefatura
- Dirección Zonal o División
- Departamento o grupos de unidad.

## Posteriormente se adicionaron segmentaciones demográficas:

- Grupo de edad
- Antigüedad
- Género



“Qué bueno que el equipo de consultores sea interno, esto da continuidad y confianza”  
(DZCN)



“Esperemos que esto no se quede sólo aquí”  
(sucursal NC)



“Ahora tenemos herramienta concreta para mostrar nuestras necesidades y poder hacer algo con respaldo”  
(sucursal DZCS)



“Esto genera expectativas y entrega responsabilidad”  
(DZS)



“Qué bueno que nos den nuestros propios resultados”  
(sucursal DZCS)



“Que los planes sean concordantes con nuestra realidad”  
(sucursal NC)

“¿Qué relación tiene con las otras encuestas que nos han pasado?”  
(sucursal NC)



“Primera vez que nos vienen a dar resultados”  
(diversas sucursales a nivel nacional)



# MESA COMPROMISO Y SATISFACCIÓN LABORAL

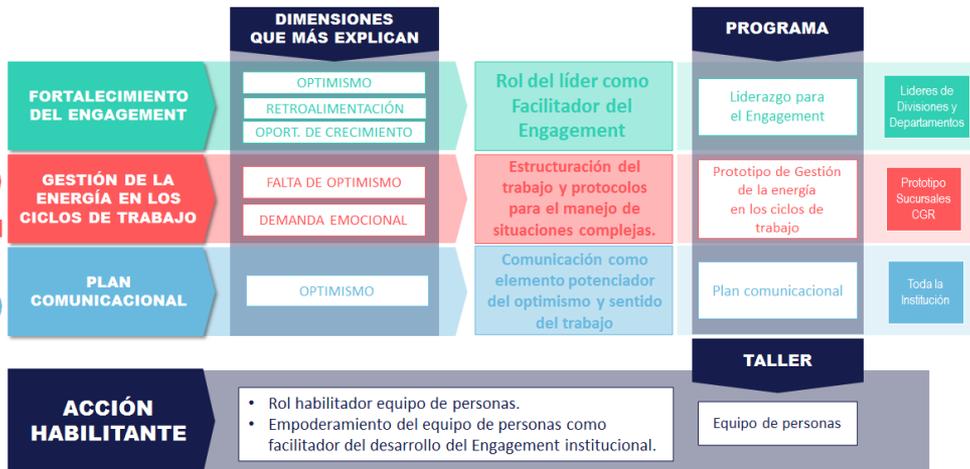


Desde la conformación de la Mesa de Compromiso y Satisfacción, ésta se ha compuesto por representantes de:

- ✓ Gestión y Desarrollo de Personas
- ✓ Direcciones Zonales
- ✓ Comunicaciones
- ✓ ANPTUF
- ✓ ANAFF



1  
2  
3



**YO CREO EN UN TRABAJO MEJOR**





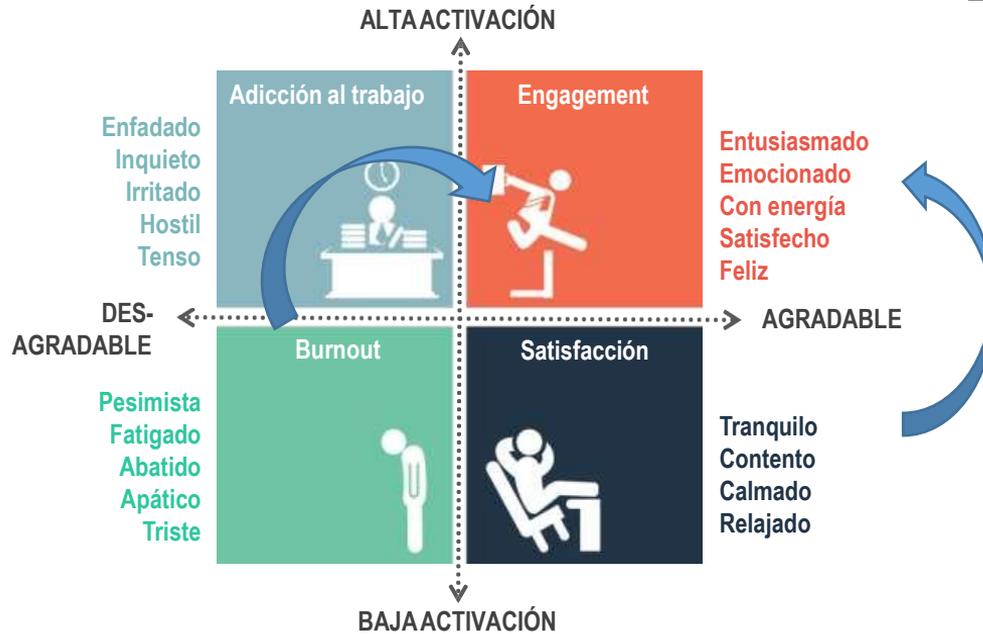
Construido a fines del 2019 y comienzos del 2020 en base a la información aportada por **148 jefaturas** responsables de Planes de Engagement en Talleres de levantamiento de experiencias y aprendizajes, ejecutados en Antofagasta, Valparaíso, Santiago, Concepción y Temuco.

Propone **49** actividades

Fue utilizado en 221 de las 331 actividades ejecutadas a nivel nacional, correspondiendo a un **67%**.



# ¿qué esperamos lograr a través de nuestros planes de mejora?



## Principales «palancas» del Engagement

## Principales «Palancas» del Agotamiento



Para Fonasa son las siguientes

## DIAGNÓSTICO

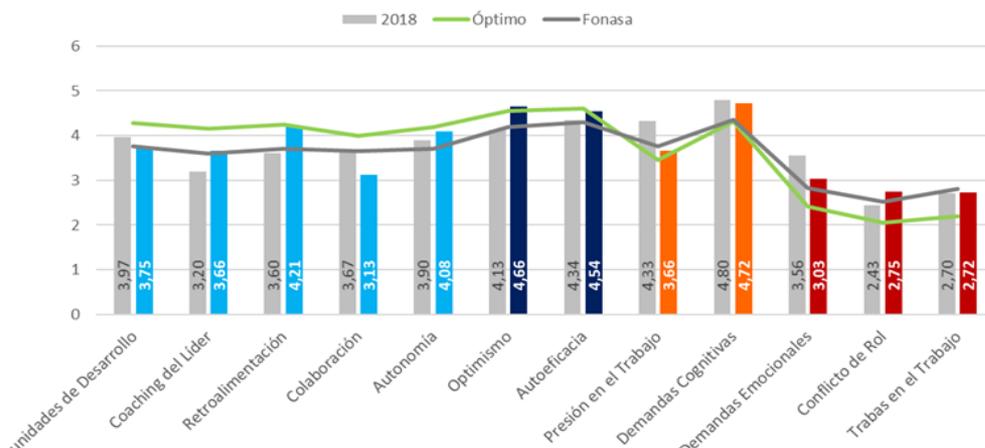


Respecto al promedio Fonasa:

- No existen aspectos especialmente fortalecidos como para mantener.
- Coaching del Líder
- Trabas en el Trabajo
- Retroalimentación

Las áreas de gestión de personas pueden enriquecer sus procesos utilizando los principios del engagement, más allá de los ciclos naturales de gestión, al finalizar cada aplicación de una encuesta:

- Selección
- Inducción
- Rotación y ausentismo
- Gestión del talento
- Planificación de esfuerzos de trabajo
- Diseño de equipos de trabajo
- Productividad



### Respecto al promedio Fonasa:

- Retroalimentación
- Optimismo
- Autonomía
- Colaboración
- Conflicto de Rol
- Demandas Emocional

COMPETENCIAS	DESCRIPTOR CONDUCTUAL (CONCEPTO)	NIVELES	CONDUCTAS ASOCIADAS AL NIVEL
<b>Trabajo en Equipo / Trabajo Colaborativo</b>  Intención de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos en pos de objetivos comunes.	1. Trabajar eficazmente con otras personas, áreas o disciplinas, generando relaciones de confianza.  2. Fomentar y asumir una actitud participativa en el intercambio de ideas, información, conocimientos y experiencia.  3. Priorizar los objetivos institucionales y del grupo sobre los propios.  4. Aportar y fomentar una visión de trabajo en equipo.	4	Logra enfrentar los conflictos que se producen entre distintos grupos, favoreciendo soluciones positivas y orientadas al logro del objetivo común. Protege la imagen del grupo frente a otras personas, emprendiendo permanentemente acciones de mejora en el talento y las capacidades del equipo. Fomenta instancias donde se comparta información y se fortalezcan las redes existentes, estableciendo alianzas estratégicas dentro y fuera de Fonasa, que aumenten la generación de valor en la institución. Lidera a las personas a trabajar en equipo, resaltando la importancia de la colaboración.
		3	Impulsa un ambiente de confianza y cooperación cuando trabaja en equipos multidisciplinarios, reconociendo y dando crédito público a los aportes de los demás. Fomenta en su equipo relaciones de confianza y buen trato hacia dentro y/o fuera de la institución. Impulsa y fomenta la incorporación de las mejores ideas que favorezcan el éxito del equipo. Aclara y resuelve asertivamente situaciones conflictivas en su equipo, aportando en la solución.
		2	Coopera con ideas y soluciones efectivas, en los diversos grupos de trabajo en los que participa, mostrándose cooperador(a) y cordial. Cumple con sus compromisos, generando confianza en su trabajo. Incorpora las opiniones que se presentan en discusiones y reuniones, que permitan mejorar el trabajo, mostrando respecto e interés por aprender de los demás. Comparte su información y experiencias para aportar al logro de los objetivos del equipo. Apoya proactivamente a los demás.
		1	Es un aporte cuando trabaja en tareas de equipo, mesas de trabajo. Se relaciona de forma sincera y transparente con las personas, generando relaciones de confianza en el trabajo Acepta de buena forma las opiniones de los demás. Muestra constante disposición a brindar ayuda cuando se le solicita.



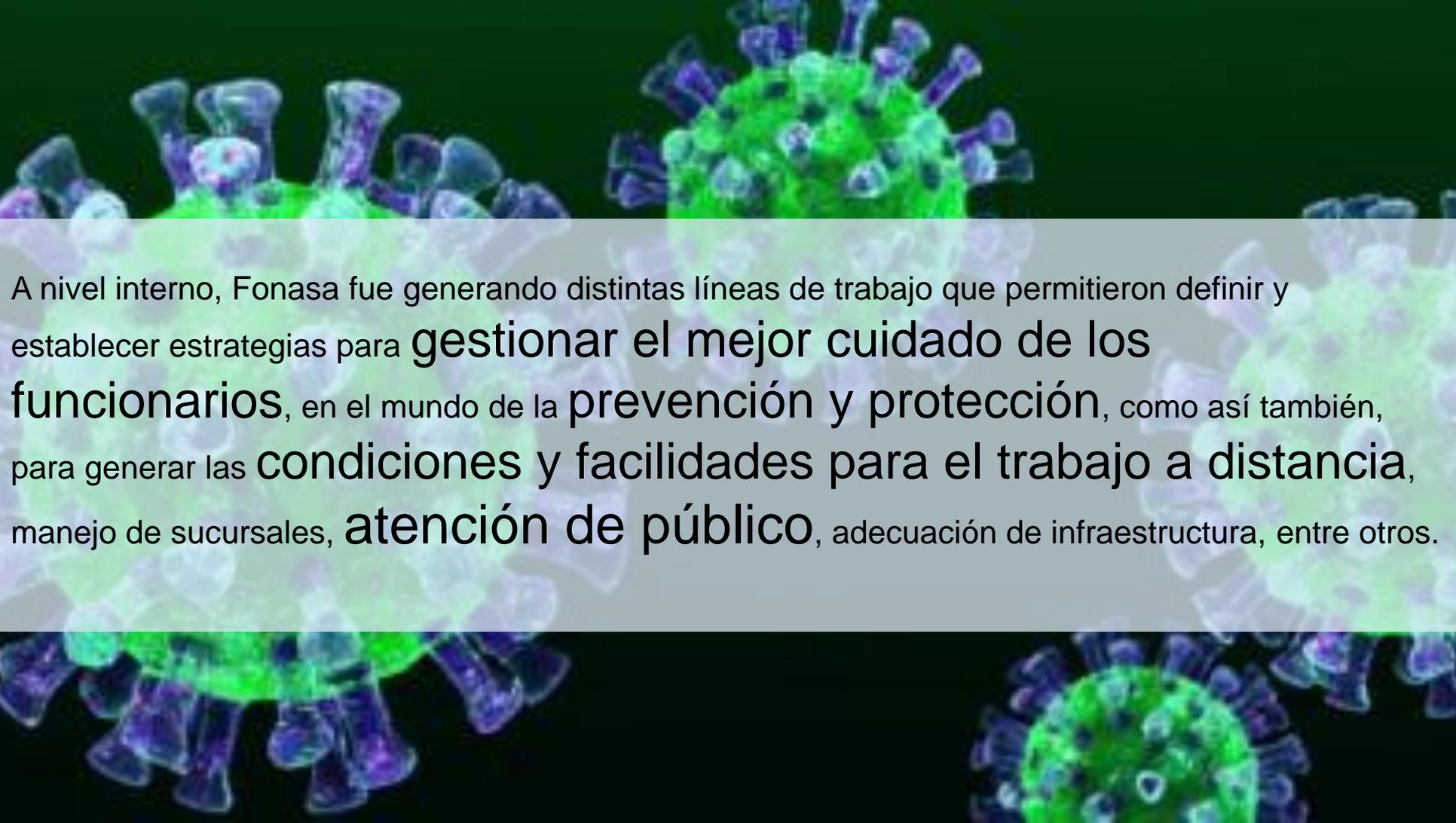
**Un poco de historia:  
Recursos gráficos 2018 - 2020**



**Fonasa**

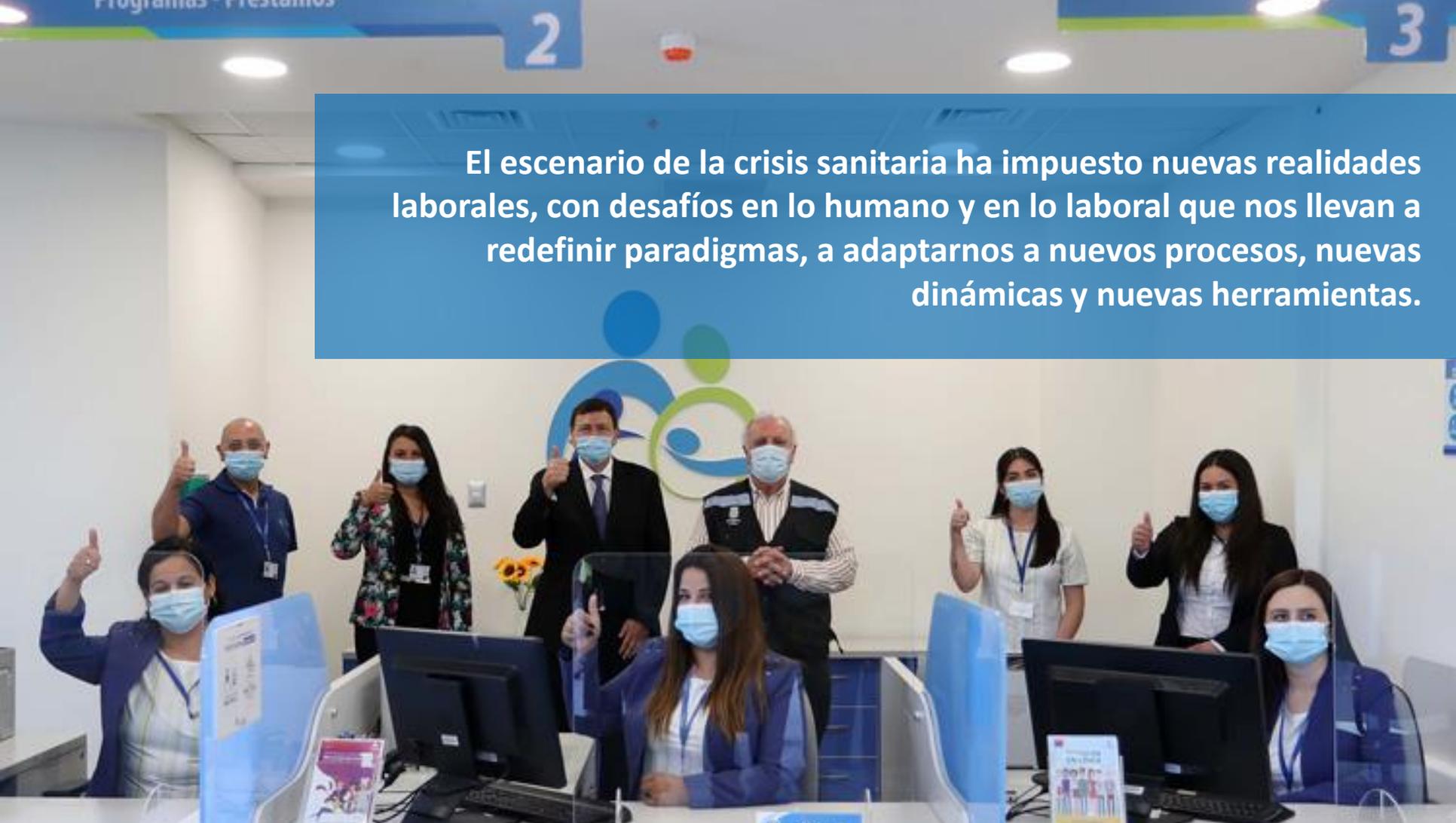
The graphic consists of several overlapping, slanted rectangular shapes in shades of blue and green, forming a stylized, abstract design. The text is centered within a white rounded rectangle that has a blue and green border on the right side.



The background of the slide features a microscopic view of several coronavirus particles. These particles are spherical and covered in numerous spike-like protrusions, characteristic of coronaviruses. The particles are rendered in shades of green and purple against a dark background. A semi-transparent grey horizontal band is overlaid across the center of the image, containing the main text.

A nivel interno, Fonasa fue generando distintas líneas de trabajo que permitieron definir y establecer estrategias para **gestionar el mejor cuidado de los funcionarios**, en el mundo de la **prevención y protección**, como así también, para generar las **condiciones y facilidades para el trabajo a distancia**, manejo de sucursales, **atención de público**, adecuación de infraestructura, entre otros.

El escenario de la crisis sanitaria ha impuesto nuevas realidades laborales, con desafíos en lo humano y en lo laboral que nos llevan a redefinir paradigmas, a adaptarnos a nuevos procesos, nuevas dinámicas y nuevas herramientas.



## Nuevo contexto



### EL TRABAJO, LOS FUNCIONARIOS Y EL TIEMPO DE PANDEMIA

- La forma en la cual nos comunicamos, interactuamos y trabajamos está reformulándose a nivel mundial, y a escalas para las que no estábamos preparados.
- Más allá de los importantes aspectos legales, de seguridad, de recursos y otros, la construcción de una nueva dinámica y el realce de nuevas competencias (tanto emocionales, cognitivas, sociales y laborales) se hace evidente y nos desafía como funcionarios, como miembros de un equipo y como líderes de uno.

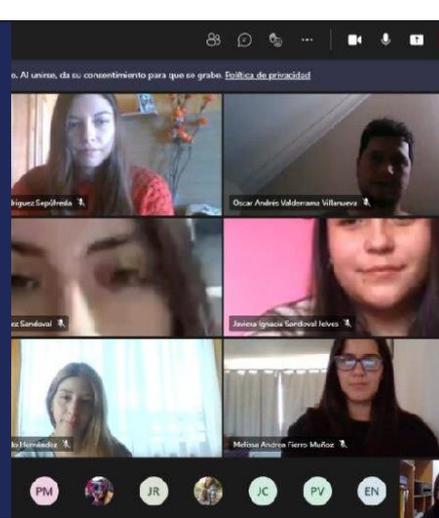


### ALCANCES DE LA CRISIS SANITARIA EN DIMENSIONES PSICO-LABORALES

- Aumenta la incertidumbre y el agotamiento.
  - Surgen nuevas dificultades para desarrollar acciones de recuperación efectiva.
  - Nuevas destrezas se tornan relevantes.
- 
- Seguimos siendo seres sociales.
  - Seguimos formando parte de equipos con objetivos vinculados a nuestro rol como funcionarios públicos.
  - Las palancas que activan o frenan el Engagement siguen siendo las mismas, cómo debemos abordarlas puede ser diferente...

## Benchmark Engagement Chile 2014-2019

ENCUESTA 2020



### PROMEDIO ENGAGEMENT:

Puntaje promedio en una escala que va desde el 0 (Nunca siente engagement) al 6 (Siempre siente engagement).



### TOTAL ENGAGEMENT:

Proporción de personas en estados extremos de activación, propio de quienes sienten mayor pasión por el trabajo que realizan.



■ Total Engagement ■ Otros niveles de Engagement

\*Diferencias son estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza.



### PROMEDIO AGOTAMIENTO:

Puntaje promedio en una escala que va desde el 1 (Mínimo Agotamiento) al 4 (Máximo Agotamiento).

### TOTAL AGOTAMIENTO:

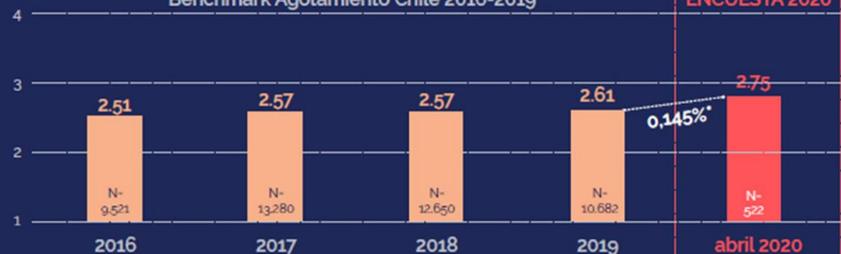
Proporción de personas en estado extremo de desgaste, caracterizado por la sensación de fatiga crónica.

### RIESGO AGOTAMIENTO:

Proporción de personas que están en vías de llegar a estados extremos de desgaste.

## Benchmark Agotamiento Chile 2016-2019

ENCUESTA 2020



■ Total Agotamiento  
 ■ Riesgo de Agotamiento  
 ■ Otros niveles de Agotamiento

\*Diferencias son estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza.



### Plan Institucional

- 1. Seguridad en los ambientes de trabajo.
- 2. Reconocimiento y refuerzo de valores Institucionales.
- 3. Desarrollo de habilidades para la colaboración.

### Planes Específicos

- 95 planes en ejecución.
- Talleres de generación de planes con abordaje de acciones en tiempo de crisis.
- Seguimiento mensual.
- Definición flexible de planes, ajustable a la evolución de los equipos y sus condiciones generales.

### Acciones adicionales por crisis sanitaria

- Generación y aplicación Portafolio adicional de acciones de mejora en Tiempos de Crisis.
- Campaña “Manteniendo nuestra energía, dedicación y concentración dentro de una modalidad flexible de la organización del trabajo”.
- Campaña “Conversemos” y conversatorio en Aniversario.
- Medición impacto Pandemia en liderazgo de equipos y trabajo con jefaturas.
- Talleres Construcción Emocional Positiva.
- Revisión y ajuste Competencias. Actualización Diccionario.
- Programa Liderazgo 2021.

## FACTORES DE ÉXITO OBSERVADOS



1

- Participación en acciones institucionales.
- Jefaturas de nivel medio empoderadas y comprometidas con la gestión de sus propios ambientes de trabajo.



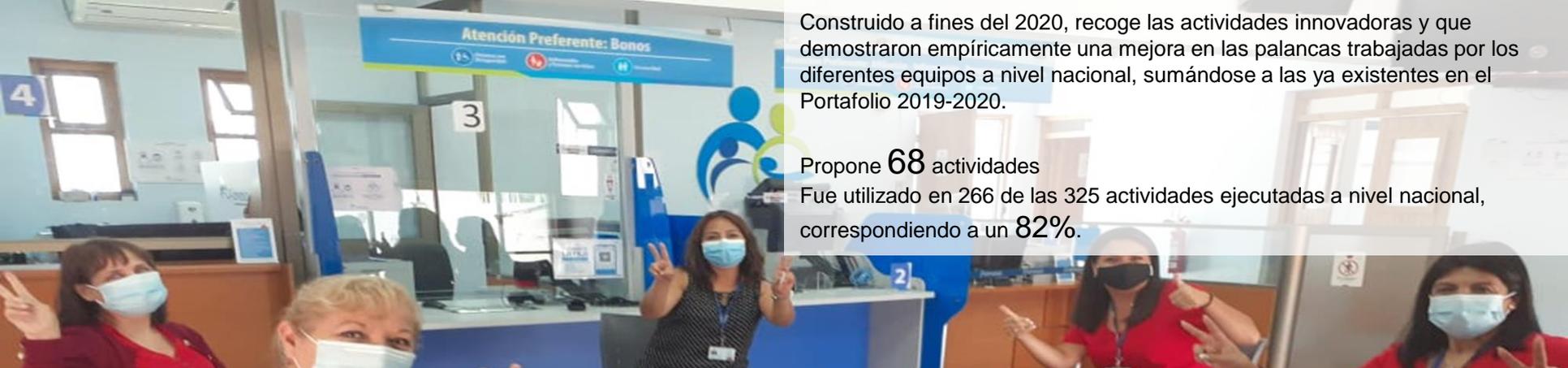
2

- Planes específicos concisos: dos objetivos, una o dos acciones por cada objetivo.
- Atención de palancas directamente relacionadas con la crisis sanitaria y el trabajo remoto (Retroalimentación, coaching, colaboración y demandas emocionales)
- Actividades precisas y periódicas, con modificaciones discretas del plan a lo largo del periodo de implementación.



3

- Mayor presencia de jefaturas en talleres y conversatorios.
- Comunicación redárquica.



Construido a fines del 2020, recoge las actividades innovadoras y que demostraron empíricamente una mejora en las palancas trabajadas por los diferentes equipos a nivel nacional, sumándose a las ya existentes en el Portafolio 2019-2020.

Propone **68** actividades  
 Fue utilizado en 266 de las 325 actividades ejecutadas a nivel nacional, correspondiendo a un **82%**.

## Factores de éxito y recomendaciones



Al diseñar el plan:



Al ejecutar el plan:

- Claridad respecto al diagnóstico del equipo.
- Atención de palancas directamente relacionadas con la crisis sanitaria y el trabajo remoto (Retroalimentación, coaching, colaboración y demandas emocionales).
- Jefaturas empoderadas y comprometidas con la gestión de sus propios ambientes de trabajo. Si bien, muchas veces lo urgente se antepone a lo importante, hay que

**Saber dó**

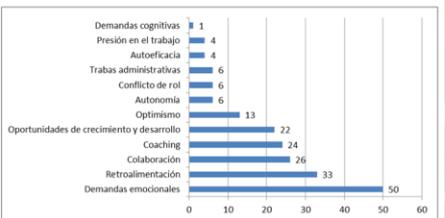
- Redacción de pla una o dos acción
- Ejecución de act que no necesiten de implementaci

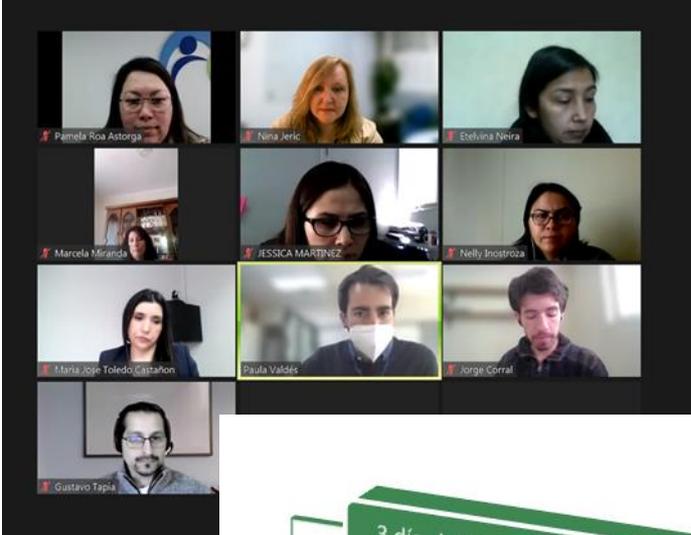
## Al mal tiempo, buenos planes...

¿Qué hicimos durante el 2020?

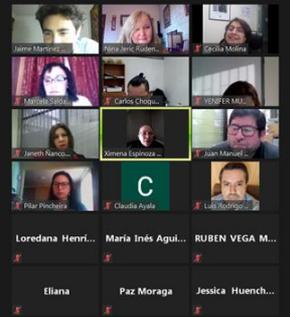
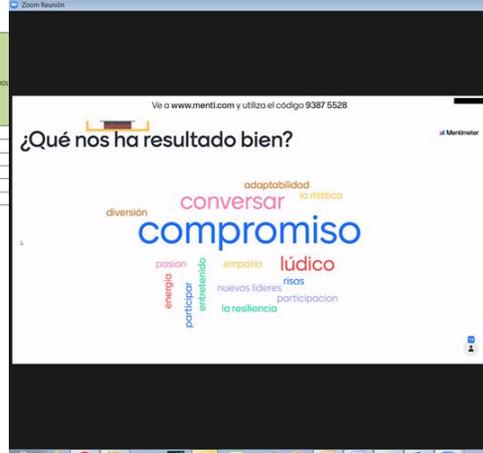


- Construcción de 95 planes de acción, 195 objetivos de trabajo.
- Propuesta de acciones para tiempos de crisis.
- Pioneros en reuniones remotas, para entrega de resultados y construcción de planes.





PLAN DE MEJORA OBJETIVO DEL PLAN	PLAN DE MEJORA ESTRATEGIA RESPONSABLE DEL PLAN	PLAN DE MEJORA OBJETIVO DEL PLAN (elegir en lista)	PLAN DE MEJORA ACCIONES DE MEJORA A DESARROLLAR
			31
			32
			33
			34
			35
			36
			37
			38
			39



- 3 días hábiles para mostrar plan al equipo y enviar
- VALIDACIÓN DEL EQUIPO Y REDACCIÓN FINAL DEL PLAN
- 5 días hábiles para que Consultoría y Proyectos responda a su revisión
- VALIDACIÓN O SOLICITUD DE AJUSTE DE EQUIPO CONSULTOR
- Implementación del Plan hasta 31 de octubre 2021
- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN



# 1

## FACILITACIÓN DEL ENGAGEMENT

### TALLERES Y CAPACITACIÓN A LÍDERES DE FONASA

- Se realizarán 3 sesiones de capacitación y seguimiento a cada uno de los grupos, siendo cada uno de los grupos compuestos por un máximo de 15 personas.
- Cada sesión tendrá una duración de 90 minutos.
- Cada sesión será respecto a uno de los componentes de las Competencias.
  - Liderazgo:** Se enfocará en un trabajo participativo, donde cada líder realice un autodiagnóstico de sus competencias y que frente al mismo diagnóstico desarrolle un plan de acción.
  - Orientación al Logro y Los Resultados:** Revisar y capacitar sobre mecanismos que permiten una ejecución efectiva de las demandas laborales. Revisando complementando las mejores prácticas que desarrollan los asistentes y guiando.
  - Flexibilidad:** Capacitar y revisar mecanismos de flexibilidad y adaptabilidad laboral, trabajo activo y colaboración. Lo anterior vinculando estas dimensiones al modelo de Recursos y Demandas del Engagement.

- 15 Talleres de 90 minutos.

	Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Ejecución talleres				x	x	x	x	x

### Programa Coaching a jefaturas estratégicas y tácticas

- Aplicar instrumento de medición a jefaturas
- Definir grupo objetivo: jefaturas con menor calificación. Consideraciones:
  - Implementación interna, sin costo adicional
  - Abordar un N del 10 al 20% de las jefaturas del servicio
- Desarrollo plan individual de coaching
  - 6 meses de duración.
- Cierre e informes de implementación.

#### OBJETIVOS:

##### 1.- Transversal:

Fortalecimiento competencia de Trabajo en Equipo / Trabajo Colaborativo

##### 2.- Específico:

Posibilidad de incorporar un objetivo específico a trabajar según perfil o necesidades propias de cada jefatura que forma parte del programa

	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct
Aplicación instrumento	x							
Definición grupo objetivo	x							
Periodo de coaching		x	x	x	x	x	x	
Cierre e informes de implementación								x



# 2

## CONTROL DEL AGOTAMIENTO

- A trabajar con la Mesa de Compromiso y Satisfacción





# PROGRAMA FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS EN LÍDERES 2020-2021

# I Intervención de corto plazo. Diagnóstico y trabajo sobre de necesidades sentidas

Desarrollo encuesta

Levantamiento de información, tabulación y resultados

Generación de propuesta de intervención

Generación de talleres y ejecución 12 talleres a nivel nacional: **CONSTRUCCIÓN EMOCIONAL POSITIVA**

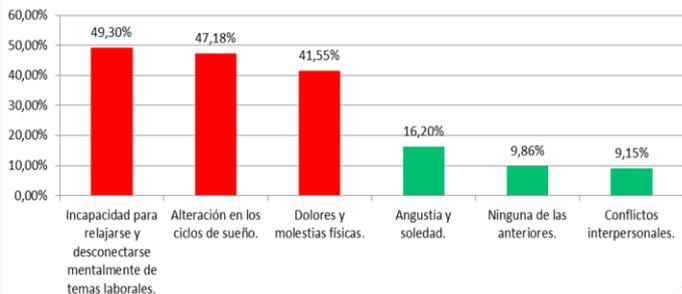
## TRAMPAS DEL LIDERAZGO EN MOMENTOS DE CRISIS

1. Asumir una perspectiva exclusivamente de corto plazo.
2. Dejarse seducir por la tarea.
3. Olvidar los factores humanos.
4. Centralizar excesivamente la respuesta.

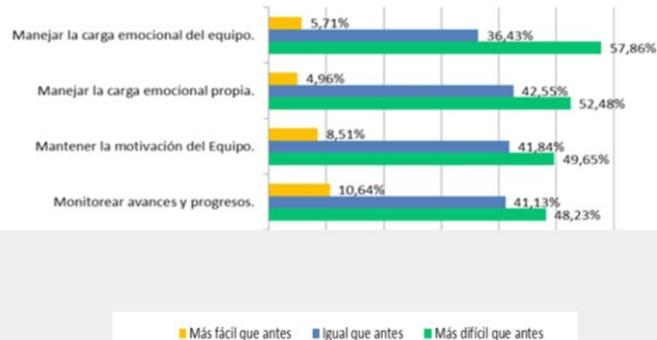


Are You Leading Through the Crisis...  
or Managing the Response?  
Harvard Business Review

Durante el último mes de trabajo, ¿ha experimentado algunos de los siguientes síntomas?



Dentro de los diferentes procesos que se dan en el liderazgo de un equipo de trabajo y considerando los cambios que se han dado desde la irrupción de la Pandemia, mencione cómo se han visto afectados los siguientes procesos en su experiencia como jefatura



Olvidar los factores humanos.

"Las organizaciones existen para cumplir lo que los individuos pueden hacerlo solos".

Liderazgo Inclusivo

"Humanizar" el Rol de Líder (Sincerar Incertidumbre de los otros)

## AMENAZAS EMOCIONALES EN EL LIDERAZGO EN MOMENTOS DE CRISIS

1. Disimular, aparentar lo que no se está sintiendo, esconder las emociones.
2. Menospreciar emociones, entorno que demanda desechar lo que se siente.
3. Intermediar entre fuerzas opuestas, sostener tensiones para evitar desastres.



Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity

## II Intervención de mediano y largo plazo. Fortalecimiento de competencias

### OBJETIVOS:

#### 1) Incrementar el nivel de desarrollo de los cuatro descriptores comportamentales de la competencia de “Liderazgo”

→“Capacidad para dirigir, influir, cuidar, potenciar y orientar el comportamiento de las personas del equipo, movilizándolos hacia el logro de los objetivos y metas de la Institución”.

#### 2) Incrementar uno de los descriptores comportamentales de la competencia de “Orientación al Logro y los Resultados”

→“Orientación implícita y explícita a trabajar en torno al cumplimiento de los objetivos y metas definidos, manteniendo la motivación, la proactividad y la perseverancia en el trabajo, con énfasis en la excelencia y calidad de los productos y/o servicios entregados”.

#### 3) Incluir como competencia institucional, vale decir, necesaria para todo perfil de cargo en Fonasa, la competencia de “Flexibilidad”

→“Capacidad para mantener un desempeño óptimo en condiciones variables, con individuos o grupos distintos, cumpliendo los desafíos, metas o tareas relevantes para el logro de los objetivos estratégicos definidos por el FONASA”.

1. Capacidad para delegar tareas y asumir responsabilidad por metas y resultados colectivos, empoderando a otros a realizar tareas o iniciar acciones.
2. Capacidad de reconocer las necesidades y motivaciones de las personas del equipo, transmitiendo confianza y entregando retroalimentación que considere correcciones y realineaciones de desviaciones de forma positiva.
3. Capacidad para transmitir estrategias, metas, visión y misión, influyendo en el comportamiento de las personas.
4. Incentivar a las personas en el desarrollo de nuevas habilidades, en base a las necesidades del área o unidad que dirige.

1. Orientar el trabajo al logro de resultados, metas y objetivos encomendados.

1. Adaptarse con rapidez a nuevos escenarios.
2. Adaptarse a nuevas personas, interlocutores (internos o externos) o grupo de trabajo. Imprevistos.
3. Mirar el cambio como desafío.
4. Apoyar/Fomentar los cambios.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

2020-2021

FONASA

DIVISIÓN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS  
CONSULTORÍA Y PROYECTOS  
VERSIÓN 7, Noviembre de 2020

### Introducción

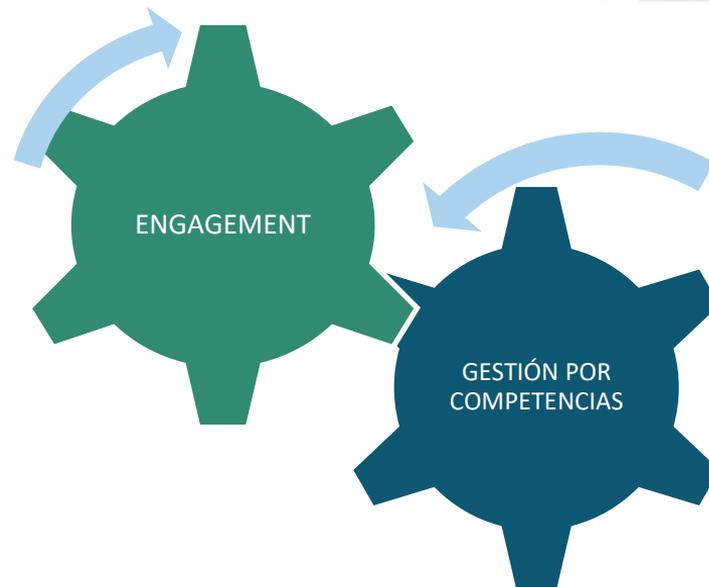
Entenderemos por Competencias Laborales aquellas capacidades para responder con éxito a una demanda compleja, o para llevar a cabo una actividad, y que se relacionan con los criterios de desempeño definidos por la institución.

Las competencias laborales se observan a través de comportamientos, y los diferentes grados de desarrollo de estos últimos definen los distintos niveles de avance o madurez en cada una de las competencias. Dichos niveles corresponden, a su vez, a los mencionados criterios de desempeño de acuerdo a las diferentes funciones, niveles de complejidad y/o responsabilidades asociadas a éstas.

El Diccionario de Competencias Laborales congrega tanto las competencias institucionales (o transversales) que han de estar presentes en todos y cada uno de los funcionarios, y las competencias específicas, que se definen en relación a las diferentes familias de cargos, y que en su conjunto son necesarias para el éxito de las funciones que se desarrollan dentro de la institución y que, en alineación a la Misión y Visión de ésta, permiten explicitar y diferenciar conductas que potencian el mejor desenvolvimiento, y alinearán las acciones de los diferentes subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas en torno al Modelo de Gestión y los desafíos que propone el Plan Estratégico.

En concordancia a lo anterior, el Diccionario de Competencias se constituye como el documento eje que integra los diferentes subsistemas de gestión de personas.

La presente versión actualiza aquella emitida en el periodo 2018-2019, respondiendo a los profundos cambios acontecidos a nivel global durante el año 2020 y las adaptaciones que Fonasa ha realizado en concordancia a ello. Es así como, los nuevos desafíos, exigencias y las oportunidades que se desprenden de los cambios del entorno, de nuestra institución y de los objetivos del Plan Estratégico, nos han llevado a incorporar la competencia de Flexibilidad como institucional, así como a generar nuevos alcances en perfiles de jefaturas, y algunos ajustes consecuentes en los niveles de desarrollo de competencias en diferentes perfiles. Es por ello que en esta ocasión, junto al Diccionario, se entrega un mapa de perfiles por familias, integrando todas aquellas que hasta la fecha se encuentran completas en su actualización.



**Taller de Competencias para líderes**  
**Una mirada desde la Teoría de Recursos & Demandas**

**ENGAGEMENT**

Circular HR / Diciembre 2020

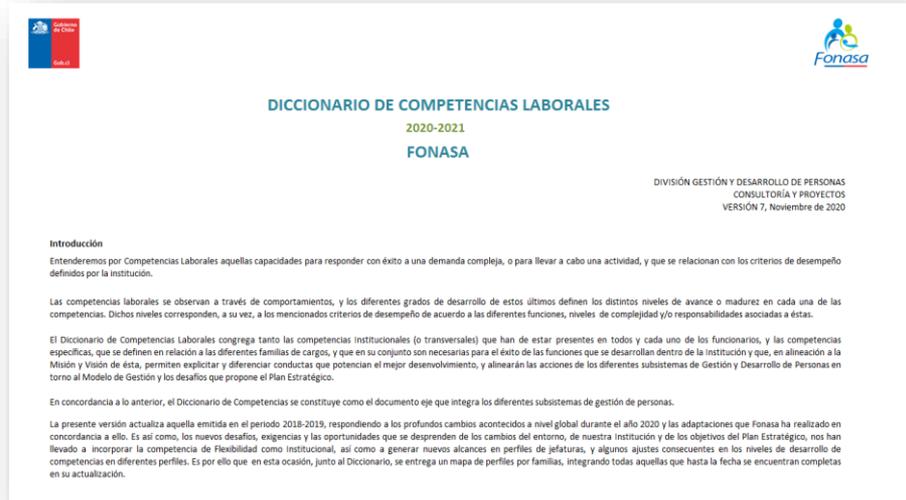
**Capacitación a jefaturas tácticas:  
Jefes de Departamento**

## II Intervención de mediano y largo plazo. Fortalecimiento de competencias



	Agosto				Septiembre				...
	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Entrevistas de incidentes críticos	x	x	x	x					
Definición de acciones					x	x			
Implementación de acciones							x	x	x

	Orientación al Logro y los Resultados	Flexibilidad	Pensamiento Conceptual y Analítico	Trabajo en Equipo / Trabajo Colaborativo	Liderazgo	Probidad y ética en GP	Orientación al cliente interno y externo	Compromiso con la excelencia y calidad	Conciencia organizacional
Moda integrada	3	2	3	2	3	3	3	3	2
Promedio integrado DE	3,13	1,88	2,88	2,50	2,88	2,88	3,00	3,25	2,38
Integrada	0,33	0,60	0,33	0,50	0,33	0,33	0,71	0,43	0,86



## II Intervención de mediano y largo plazo: Programa Coaching a jefaturas estratégicas y tácticas

### OBJETIVOS:

#### 1.- Transversal:

Fortalecimiento competencia de Trabajo en Equipo / Trabajo Colaborativo.

#### 2.- Específico:

Posibilidad de incorporar un objetivo específico a trabajar según perfil o necesidades propias de cada jefatura que forma parte del programa.

### ALCANCES:

Este programa está inserto en un proyecto macro de fortalecimiento de Competencias Laborales, al abordaje de brechas observadas y a una respuesta proactiva que facilite alcanzar los nuevos estándares y niveles definidos por nuestra Institución, así como está definido en consistencia a la diferentes acciones realizadas y planificadas para el fortalecimiento del Liderazgo en el ejercicios de las jefaturas de Fonasa.

Además, busca actuar adaptativa y positivamente frente al escenario laboral global, en el cual las jefaturas están llamadas a responder a los cambios articulando las nuevas exigencias, propósitos y oportunidades de la organización y de los miembros de sus equipos.

Por su parte, alineado nuestra misión, en cuanto a ofrecer las condiciones para que los funcionarios de la institución desarrollen su potencial en un ambiente de excelencia técnica y humana, integra los lineamientos y procesos de la Gestión por Competencias como modelo de Gestión de Personas y del Engagement como herramienta de medición y gestión de los Ambientes de Trabajo.

Finalmente, podemos aseverar que se constituye en la actividad más focalizada dentro del marco expuesto, y que este programa busca, consecuentemente, generar espacios efectivos y aplicables para fortalecer un liderazgo alineado a los nuevos tiempos, en una escala real, práctica y traducible a conductas positivas observables.



### CONSIDERACIONES:

- Implementación interna, sin costo adicional.
- Abordar un N representativo, 10 al 20% de las jefaturas del universo objetivo, que se encuentren en el primer quintil de la distribución resultante de la integración de criterios de selección.
- Que estén presentes jefaturas de Direcciones Zonales.
- Desarrollo plan individual de coaching de 6 meses de implementación.

# Carta Gantt

		2021							
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE
<b>PREPARACIÓN</b>	1. Definir instrumento y metodología	X							
	2. Definir grupo objetivo:	2.1. Definir criterios	X						
		2.2. Recopilar evaluaciones y resultados	X						
		2.3. Integración de datos, análisis	X						
		2.4. Generación mapa de encuestados	X						
3. Compromiso de participación.	X	X							
<b>INTERVENCIÓN</b>	4. Aplicación instrumento evaluación 360°	4.1. Envío de encuestas		X					
		4.2. Análisis de resultados		X	X				
		4.3 Definición objetivos específicos			X				
	5. Trabajo en objetivos, sesiones coaching	5.1. Apertura			X				
		5.2. Definición objetivo específico			X				
		5.3. Avances en objetivos				X	X	X	X
		5.4. Evaluación y definición acuerdos							X
6. Cierre e informes de implementación								X	

## EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

Sexta edición

Cómo hacer realidad  
cosas *extraordinarias* en  
una organización

JAMES M. KOUZES  
BARRY Z. POSNER

	veces	cuando	mente	frecuencia	mente	frecuencia	siempre	coloque el número que corresponde
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								

PRÁCTICA	 1 MODELAR EL CAMINO	 2 INSPIRAR	 3 DESAFIAR EL PROCESO	 4 HABILITAR	 5 ALENTAR EL CORAZÓN
IMPLICA:	<b>Demuestra cómo hacer las cosas.</b>	<b>Inspira una visión compartida.</b>	<b>Cuestiona el proceso.</b>	<b>Permite que los otros actúen.</b>	<b>Enriquece la motivación.</b>
COMPROMISOS	1) Aclara los valores: - Encuentra tu propia voz - Afirma los valores compartidos	1) Visualiza el futuro: - Imagina las posibilidades - Encuentra un propósito común	1) Busca oportunidades: - Toma la iniciativa - Observa la realidad exterior	1) Fomenta la <u>colaboración</u> : - Crea un clima de confianza - Favorece las relaciones	1) Reconoce las contribuciones ajenas: - Espera lo mejor - Personaliza los reconocimientos
	2) Da el ejemplo: - Vive los valores compartidos - Enseña a otros cómo exponer los valores	2) Atrae a los otros: - Apela a ideas compartidas - Da vida a la visión	2) Experimenta y arriégate: - Genera pequeñas victorias - Aprende de la experiencia	2) Refuerza a los demás: - Promueve la autonomía - Potencia la competencia y la autoestima	2) Celebra los valores y las victorias: - Crea un espíritu de comunidad - Implicarte personalmente

# APLICACIÓN CUESTIONARIO LPI



Criterios:											RESPUESTA PERSONAL	PROMEDIO COLABORADORES	PROMEDIO	JEFE SUPERIOR	PAR1	PAR2	PAR3	PAR4	PAR5	COLABORADOR A-DORIA 1	COLABORADOR A-DORIA 2	COLABORADOR A-DORIA 3	COLABORADOR A-DORIA 4	COLABORADOR A-DORIA 5	COLABORADOR A-DORIA 6	COLABORADOR A-DORIA 7	COLABORADOR A-DORIA 8	
											10	7,63	7,64	10	5	10	4	7	10	9	7	4	9	9	5	8	10	
1	Da el ejemplo de lo que se espera.										10	7,63	7,64	10	5	10	4	7	10	9	7	4	9	9	5	8	10	
2	Habla de las tendencias futuras que influirán en nuestro trabajo.										10	9,13	8,21	7	6	10	1	8	10	9	10	7	9	8	10	10	10	
3	Busca oportunidades desafiantes para poner a prueba las habilidades.										10	8,25	8,00	9	7	10	2	8	10	7	8	6	10	8	9	8	10	
4	Desarrolla relaciones cooperativas.										10	7,75	7,29	10	3	7	3	7	10	9	10	3	10	7	4	9	10	
5	Elogia a las personas por un trabajo bien hecho.										5	4,88	5,29	6	7	10	1	6	5	8	7	3	6	2	2	3	8	
6	Se asegura de que las personas adhieran a los principios y las normas que se han acordado.										10	8,13	7,71	10	6	10	2	8	7	9	10	3	10	8	9	6	10	
7	Describe una imagen convincente del futuro.										10	7,63	6,79	6	3	9	1	8	7	8	8	5	10	8	6	6	10	
8	Desafía a las personas a probar nuevos enfoques.										10	8,13	7,71	8	5	10	2	8	10	8	8	4	10	8	9	8	10	
9	Escucha atentamente los diversos puntos de vista.										10	8,50	8,14	8	6	10	3	9	10	8	9	6	10	9	8	8	10	
10	Manifiesta su confianza en las capacidades de las personas.										10	7,25	7,00	7	4	7	3	9	10	8	7	9	10	8	1	5	10	
11	Cumple con las promesas y los compromisos.										10	8,13	8,21	9	6	9	6	10	10	9	8	6	10	8	9	6	9	
12	Alienta a los demás a compartir sueños sobre el futuro.										8	6,50	5,79	6	3	6	2	7	5	8	7	1	10	2	7	8	9	
13	Busca dinámicamente maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.										10	7,13	7,07	9	4	10	1	8	10	7	8	2	10	7	8	5	10	
14	Trata a las personas con dignidad y respeto.										10	9,25	8,93	10	8	9	5	9	10	9	9	10	8	10	10	8	10	
15	Se asegura de que las personas sean reconocidas de forma creativa por sus aportes al éxito de nuestros proyectos.										5	5,13	5,64	8	6	8	3	8	5	8	7	2	8	3	3	2	8	
16	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el desempeño de los demás.										10	5,38	5,64	9	4	6	2	7	8	7	7	1	8	3	7	1	9	
17	Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses.										10	6,50	6,86	9	5	10	3	7	10	7	8	2	9	4	6	8	8	
18	Pregunta "¿Qué podemos aprender?".										8	7,63	7,21	8	6	9	1	8	8	7	8	3	10	7	7	9	10	
19	Involucra a las personas en las decisiones que afectan directamente su desempeño laboral.										10	7,50	7,00	8	5	9	1	7	8	9	8	3	9	8	8	6	9	
20	Reconoce a las personas por su compromiso con los valores compartidos.										10	7,13	7,07	10	6	9	1	8	8	8	8	2	8	8	8	6	9	
21	Genera consenso sobre los valores de la organización.										10	8,38	7,71	10	4	8	3	8	8	9	8	5	10	7	9	9	10	
22	Comunica una "visión global" de las aspiraciones del grupo.										10	7,88	7,64	9	4	10	3	8	10	8	9	2	10	7	10	7	10	
23	Identifica hitos medibles que ayudan a mantener el avance de los proyectos.										10	8,25	8,14	9	8	10	3	8	10	8	9	2	10	9	9	9	10	
24	Permite que las personas elijan su forma de trabajar.										10	8,00	7,21	7	7	7	2	9	5	10	8	6	10	9	2	10	9	
25	Cuenta historias alentadoras sobre el buen trabajo de otras personas.										5	6,38	5,79	6	4	6	2	7	5	8	6	7	1	8	5	5	9	9
26	Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo.										10	7,00	6,50	9	3	7	3	8	5	7	8	3	9	6	7	6	10	
27	Habla con convicción sobre el significado del trabajo.										10	9,00	8,50	10	6	10	2	9	10	9	10	5	10	9	10	9	10	
28	Toma la iniciativa para anticipar y responder ante los cambios.										10	7,88	7,93	10	6	10	3	9	10	8	9	2	10	7	9	9	9	
29	Se asegura de que las personas crezcan en su trabajo.										5	7,13	7,00	6	5	10	4	8	8	7	9	2	9	9	7	4	10	
30	Se involucra personalmente para reconocer a las personas y celebrar sus logros.										5	6,00	5,50	7	4	5	3	7	3	7	7	2	8	3	7	4	10	



- Cómo me ven en mi entorno general (jefe, pares y colaboradores)
- Cómo me ven mis colaboradores
- Cómo me veo

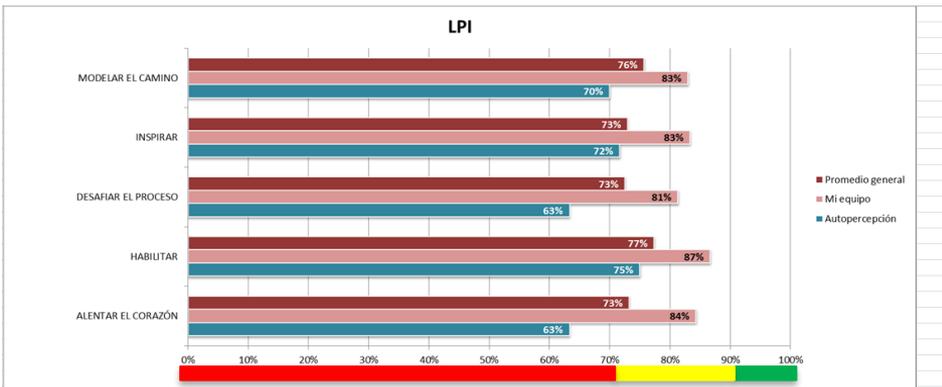
# LÓGICA DE LAS SESIONES Y CONTENIDOS

Coordinación Inicial, expectativas y alcances	Revisión modelo, resultados globales LPI y definición objetivo secundario. Video Liderazgo Redárquico	<b>Sesión 1 trabajo Habilitar.</b> Revisión resultados de la práctica y construcción tareas y acuerdos	<b>Sesión 2 trabajo Habilitar.</b> Revisión tareas y acuerdos, revisión video Súper Gallinas - Colaboración.	<b>Sesión 1 trabajo objetivo secundario.</b> Revisión resultados de la práctica y construcción tareas y acuerdos	<b>Sesión 2 trabajo objetivo secundario.</b> Revisión tareas y acuerdos, revisión material extra.	Sesión trabajo práctica 3	Sesión trabajo práctica 4	Sesión trabajo práctica 5	Revisión resultados aplicación evaluación 360° pre y post. Formalización acuerdos y cierre el programa
sesión 1	sesión 2	sesión 3	sesión 4	sesión 5	sesión 6	sesión 7	sesión 8	sesión 9	sesión 10

# RESULTADOS GLOBALES

Liderazgo	1. Capacidad para delegar tareas y asumir responsabilidad por metas y resultados colectivos, empoderando a otros a realizar tareas o iniciar acciones.	2. Capacidad de reconocer las necesidades y motivaciones de las personas del equipo, transmitiendo confianza y entregando retroalimentación que considere correcciones y realineaciones de desviaciones de forma positiva.	3. Capacidad para transmitir estrategias, metas, visión y misión, influyendo en el comportamiento de las personas.	4. Incentivar a las personas en el desarrollo de nuevas habilidades, en base a las necesidades del área o unidad que dirige.
	<p>fomenta en las personas el interés por asumir nuevas responsabilidades cada vez más desafiantes.</p> <p>Es un referente en la transmisión de una visión optimista y en la promoción de la solución a necesidades y motivaciones de las personas, reconocidas como eje principal del logro de resultados. Es sistemática en la entrega de retroalimentación.</p> <p>Guía y moviliza a las personas hacia los objetivos estratégicos y la visión de Fonasa, generando influencia en la transmisión de ideas y compromiso frente a dichos objetivos, tanto ante interlocutores internos como externos.</p> <p>Lidera el desarrollo de las personas reconociendo y promoviendo su potencial aporte a la institución, modelando el comportamiento a través de su ejemplo.</p> <p>Entrega la suficiente autonomía a su equipo, logrando estar supervisarlos continuamente.</p>	<p>Motiva a las personas de su equipo reconociendo sus necesidades y sus logros, planteándoles nuevos desafíos y generando las correcciones necesarias de forma positiva.</p> <p>Logra transmitir el objetivo y la estrategia a las que responden las tareas asignadas al equipo, facilitando que éste comprenda la finalidad de las acciones a realizar más allá del impacto directo o concreto que éstas tengan.</p> <p>Promueve y se involucra en el desarrollo de las capacidades de las personas que conforman su equipo, y que se vinculan a la previsión de necesidades a mediano plazo del área o unidad que dirige.</p>	<p>Delega la suficiente responsabilidad a su equipo, entregando confianza y apoyo para el correcto desarrollo de sus labores, logrando que el equipo actúe conforme a las funciones y responsabilidades asignadas.</p> <p>Entrega retroalimentación sistemática, apoyando a los funcionarios para que puedan desarrollar sus habilidades y conocimientos.</p> <p>Logra transmitir entusiasmo en la realización de las tareas diarias.</p> <p>Promueve y se involucra en el desarrollo de las capacidades necesarias para la ejecución de las funciones de las personas que conforman su equipo.</p>	<p>Distribuye y asigna correctamente las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo.</p> <p>Reconoce las diferentes habilidades en cuanto a necesidades y motivaciones de las personas a su cargo, implementando acciones o entregando respuestas atinadas a éstas.</p> <p>Transmite a su equipo la importancia del rol y responsabilidades de cada uno.</p> <p>Transmite sus conocimientos, aportando al desarrollo de los demás.</p>

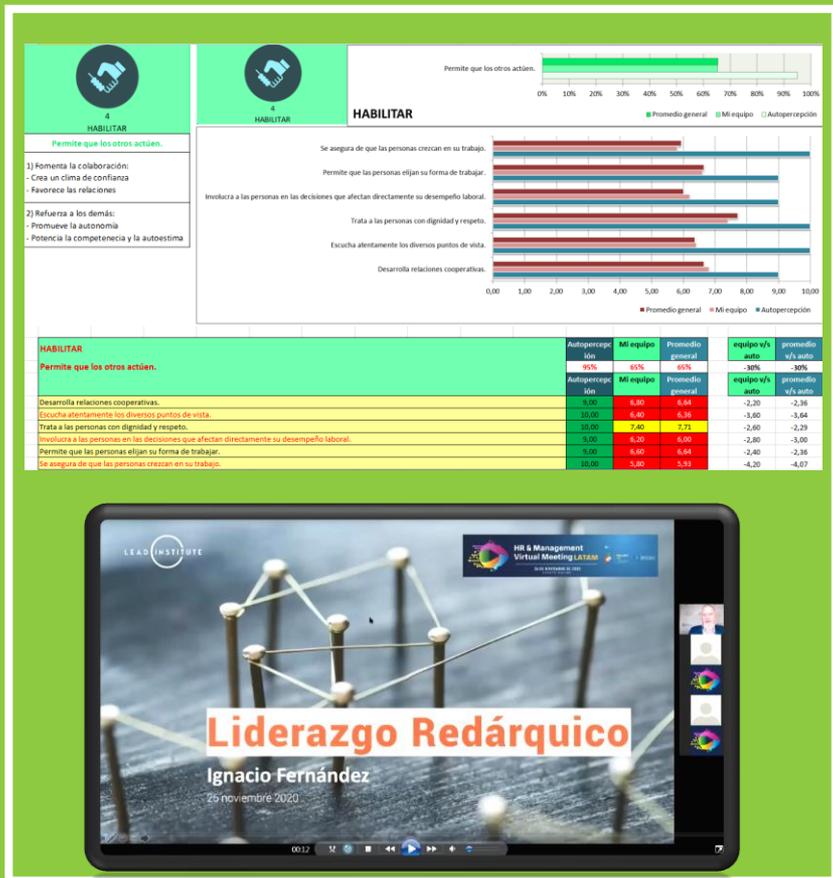
PRÁCTICA	1 MODELAR EL CAMINO	2 INSPIRAR	3 DESAFIAR EL PROCESO	4 HABILITAR	5 ALENTAR EL CORAZÓN
IMPLICA:	Demuestra cómo hacer las cosas.	Inspira una visión compartida.	Cuestiona el proceso, fomenta las mejoras.	Permite que los otros actúen.	Enriquece la motivación.
COMPROMISOS	<p>1) Aclara los valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentra tu propio voz, aclara tus principios rectores.</li> <li>- Afirma los valores compartidos</li> </ul> <p>2) Da el ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vive los valores compartidos</li> <li>- Enseña a otros cómo exponer los valores</li> </ul>	<p>1) Visualiza el futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagina las posibilidades</li> <li>- Encuentra un propósito común</li> </ul> <p>2) Atrae a los otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apela a ideas compartidas</li> <li>- Da vida a la visión</li> </ul>	<p>1) Busca oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma la iniciativa</li> <li>- Observa la realidad exterior</li> </ul> <p>2) Experimenta y arriesgase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera pequeñas victorias</li> <li>- Aprende de la experiencia</li> </ul>	<p>1) Fomenta la colaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un clima de confianza</li> <li>- Favorece las relaciones</li> </ul> <p>2) Refuerza a los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve la autonomía</li> <li>- Potencia la competencia y la autoestima</li> </ul>	<p>1) Reconoce las contribuciones ajenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espera lo mejor</li> <li>- Personaliza los reconocimientos</li> </ul> <p>2) Celebra los valores y las victorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un espíritu de comunidad</li> <li>- Implicate personalmente</li> </ul>



	Autopercepción	Mi equipo	Promedio general	equipo v/s auto	promedio v/s auto	RESUMEN HALLAZGOS PRIORITARIOS
ALENTAR EL CORAZÓN	63%	84%	73%	21%	10%	ALENTAR EL CORAZÓN Presenta las mayores discrepancias de percepción varios
HABILITAR	75%	87%	77%	12%	2%	Es el peor evaluado por los demás
DESAFIAR EL PROCESO	63%	81%	73%	18%	9%	DESAFIAR EL PROCESO Es el peor evaluado por el equipo
INSPIRAR	72%	83%	73%	12%	1%	ALENTAR EL CORAZÓN / D Es el peor evaluado por sí mismo
MODELAR EL CAMINO	70%	83%	76%	13%	6%	

	Autopercepción	Mi equipo	Promedio general
ALENTAR EL CORAZÓN	63%	84%	73%
HABILITAR	75%	87%	77%
DESAFIAR EL PROCESO	63%	81%	73%
INSPIRAR	72%	83%	73%
MODELAR EL CAMINO	70%	83%	76%

# HABILITAR



## Nuevo Paradigma Integrador



**¿Qué habilita un Líder Redárquico?**

**LA RED:** dinámica relacional a nivel de equipo.  
Eco-sistemas: red de redes, a nivel de organización.

**Condiciones que facilita:**

- Condición de base: seguridad psicológica.
- Condición de equipo: poder distribuido, participación y decisión por consentimiento.
- Condiciones de resultados: alto estándar, control por indicadores y feedback.
- Condiciones emocionales: confianza y positividad.
- Condición de proceso: autonomía y toma de decisiones.
- Condiciones de aprendizaje: capacidad adaptativa y el error como recurso.

### PROYECTO ARISTÓTELES: EL ÉXITO EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

- ❖ Seguridad psicológica
- ❖ Confianza
- ❖ Estructura y claridad
- ❖ Significado y propósito
- ❖ Impacto

HERRAMIENTAS:

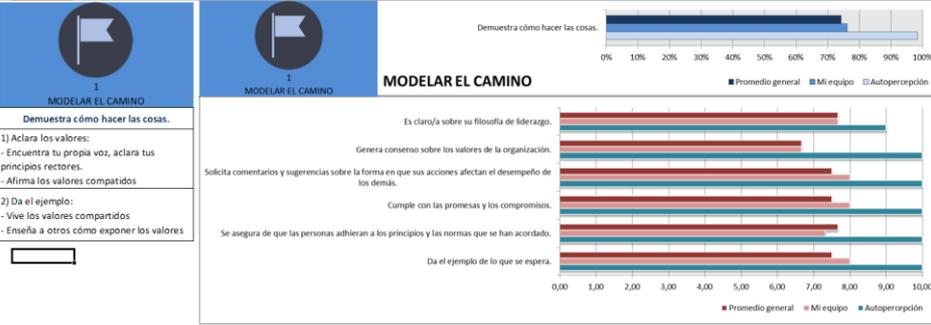
→PREGUNTAS PARA AYUDAR A LOS EQUIPOS A DETERMINAR SUS PROPIAS NECESIDADES.

→ACCIONES PARA AYUDAR A LOS EQUIPOS A PASAR A LA ACCIÓN.

Gestionar siguiendo el "modelo de la supergallina" en el cual el valor se coloca en los empleados estrella que superan a los demás, versus la **cohesión social**, y el replanteamiento radical de lo que nos impulsa a hacer mejor nuestro trabajo, y de lo que significa ser líder.



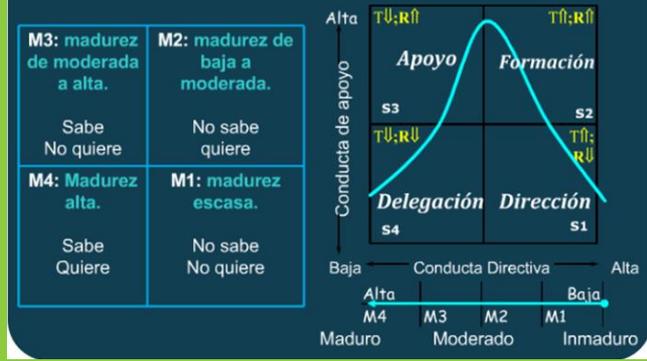
# MODELAR EL CAMINO



Modelar el Camino	Autopercepción	Mi equipo	Promedio general	equipo v/s auto	promedio v/s auto
Demuestra cómo hacer las cosas.	98%	76%	74%	-22%	-24%
Da el ejemplo de lo que se espera.	10,00	8,00	7,50	-2,00	-2,50
Se asegura de que las personas adhieran a los principios y las normas que se han acordado.	10,00	7,33	7,67	-2,67	-2,33
Cumple con las promesas y los compromisos.	10,00	8,00	7,50	-2,00	-2,50
Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el desempeño de los demás.	10,00	8,00	7,50	-2,00	-2,50
Genera consenso sobre los valores de la organización.	10,00	6,67	6,67	-3,33	-3,33
Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo.	9,00	7,67	7,67	-1,33	-1,33

0-69%, **ó** 0 a 6,9: crítico, **rojo** en semáforo de prioridad  
 70-89%, **ó** 7,0 a 8,9: bajo, **amarillo** en semáforo de prioridad  
 90-100%, **ó** 9 a 10: bueno, mejorable en pro de excelencia, **verde** en semáforo de prioridad

# El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



## Check list Niveles de autonomía

- Estos niveles se diferencian por el nivel de análisis de la persona que recibe la tarea, quién toma las decisiones y quién debe actuar.
- Nivel 1 = La persona delegada no tiene autonomía en este nivel. Debe estudiar el problema, recoger información y dársela al mánager, que es el que toma la decisión.
  - Nivel 2 = La persona delegada estudia las diferentes alternativas, anotando pros y contras de cada una y presenta su análisis al mánager, que decide qué hacer y actúa en consecuencia.
  - Nivel 3 = La persona delegada estudia las opciones y toma una decisión, recomendando al mánager una actuación. El mánager aprueba la decisión y actúa en consecuencia.
  - Nivel 4 = La persona delegada estudia las opciones y toma una decisión sobre cuál debe ser la acción que debe tomarse, pero no la implementa hasta que el mánager la aprueba. Solo entonces, la persona delegada acomete la acción.
  - Nivel 5 = La persona delegada informa al mánager sobre sus planes y puede actuar aunque el mánager le diga que no lo haga.
  - Nivel 6 = La persona delegada actúa e informa al mánager de qué acciones ha tomado y cuáles han sido los resultados.
  - Nivel 7 = La persona delegada toma acciones y solo las comunica si no fueron las correctas.
  - Nivel 8 = La persona delegada tiene autonomía total: lleva a cabo las acciones y no necesita comunicárselas al mánager.

## Desafíos Técnicos y Adaptativos (Ronald Heifetz)

Desafíos Técnicos	Desafíos Adaptativos
Aquellos que se pueden resolver con el conocimiento y los procesos con que ya cuenta la organización.	Aquellos que solo pueden ser abordados por medio de un cambio de nuestros paradigmas, poniendo a prueba nuestros modelos mentales y cambiando radicalmente nuestros hábitos.

# INSPIRAR



2  
INSPIRAR

Inspira una visión compartida.

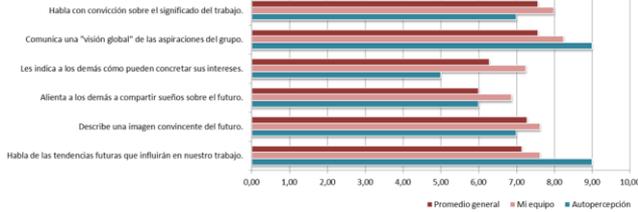
- 1) Visualiza el futuro:
  - Imagina las posibilidades
  - Encuentra un propósito común

- 2) Atrae a los otros:
  - Apela a ideas compartidas
  - Da vida a la visión



2  
INSPIRAR

## INSPIRAR



INSPIRAR	Autopercepción	Mi equipo	Promedio general	equipo v/s auto	promedio v/s auto
Inspira una visión compartida.	72%	76%	70%	4%	-2%
Habla de las tendencias futuras que influirán en nuestro trabajo.	9,00	7,63	7,14	-1,36	-1,86
Describe una imagen convincente del futuro.	7,00	7,63	7,29	0,63	0,29
Alienta a los demás a compartir sueños sobre el futuro.	6,00	6,88	6,00	0,88	0,00
Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses.	5,00	7,25	6,29	2,25	1,29
Comunica una "visión global" de las aspiraciones del grupo.	9,00	8,25	7,57	-0,75	-1,43
Habla con convicción sobre el significado del trabajo.	7,00	8,00	7,57	1,00	0,57

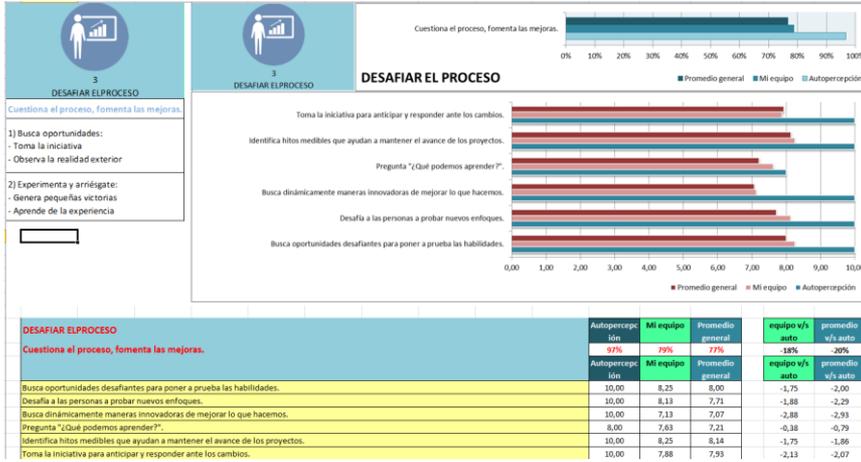
0-69%, **0** a 6.9: crítico, **rojo** en semáforo de prioridad  
 70-89%, **0** 7,0 a 8,9: bajo, **amarillo** en semáforo de prioridad  
 90-100%, **0** 9 a 10: bueno, mejorable en pro de excelencia, **verde** en semáforo de prioridad

## Ikigai

concepto japonés para "razón de ser"



# DESAFIAR EL PROCESO



## Cuestionando el status quo: Esto siempre se ha hecho así.

Tarea	Esta forma de hacer, ¿es imprescindible para el logro de los objetivos?	Esta forma de hacer, ¿estimula la creatividad y la innovación?	¿Podría ejecutarse de otra forma?

0-69%, **0** a 6,9: crítico, **rojo** en semáforo de prioridad  
 70-89%, **1** a 8,9: bajo, **amarillo** en semáforo de prioridad  
 90-100%, **2** a 10: bueno, mejorable en pro de excelencia, **verde** en semáforo de prioridad

# ALENTAR EL CORAZÓN



	Autopercepción	Mi equipo	Promedio general	equipo v/s auto	promedio v/s auto
<b>Enriquece la motivación.</b>	61%	84%	71%	21%	10%
Elogia a las personas por un trabajo bien hecho.	7,00	5,00	7,33	2,00	0,33
Manifiesta su confianza en las capacidades de las personas.	6,00	3,20	8,17	3,20	2,17
Se asegura de que las personas sean reconocidas de forma creativa por sus aportes al éxito de nuestros proyectos.	3,00	7,00	6,67	4,00	3,67
Reconoce a las personas por su compromiso con los valores compartidos.	9,00	9,40	7,67	0,40	-1,33
Cuenta historias alentadoras sobre el buen trabajo de otras personas.	8,00	7,60	6,75	-0,40	-1,25
Se involucra personalmente para reconocer a las personas y celebrar sus logros.	5,00	8,40	7,33	3,40	2,33

0-69%, **0** ó 6 a 9: crítico, **rojo** en semáforo de prioridad  
 70-89%, **ó** 7,0 a 8,9: bajo, **amarillo** en semáforo de prioridad  
 90-100%, **ó** 9 a 10: bueno, mejorable en pro de excelencia, **verde** en semáforo de prioridad



### Marshmallow Challenge

Build the Tallest Freestanding Structure

Teams of Four People  
 Eighteen Minutes  
 20 Sticks of Spaghetti  
 1 Marshmallow  
 Tape and String

➤ El cuestionamiento del **porqué**  
 ➤ "Este desafío proporciona una experiencia compartida, un lenguaje común, una postura común para construir el prototipo correcto".

## 24 ejemplos reales de cómo algunas empresas incentivan y reconocen los esfuerzos de innovación de sus trabajadores

### Ejercicio de autoconocimiento ¿Qué lo motiva a usted?

Para cada una de las siguientes declaraciones, circule el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

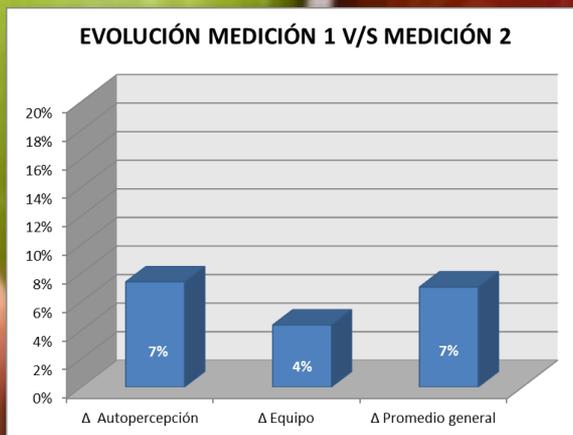
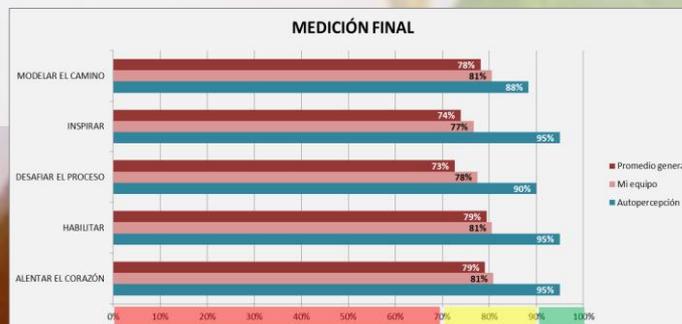
	En total de acuerdo				Totalmente de acuerdo				
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	1	2	3	4	5				
2. Me gusta competir y ganar.	1	2	3	4	5				
3. A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	1	2	3	4	5				
4. Me gustan los retos difíciles.	1	2	3	4	5				
5. Me gusta llevar el mando.	1	2	3	4	5				
6. Me gusta agradar a otros.	1	2	3	4	5				
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	1	2	3	4	5				
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.	1	2	3	4	5				
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5				
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	1	2	3	4	5				
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5				
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5				
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5				
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	1	2	3	4	5				
15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo.	1	2	3	4	5				

Pase a la página A-27 para leer las instrucciones y las claves para la calificación

Fuente: con base en R. Steers y D. Braunstein. "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings", *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 1976), pág. 254; y R. N. Lussier, *Human Relations in Organization: A Skill Building Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), pág. 120.



# RE APLICACIÓN CUESTIONARIO LPI





## CONDICIONES DE ÉXITO

# 2

# 3

# 4

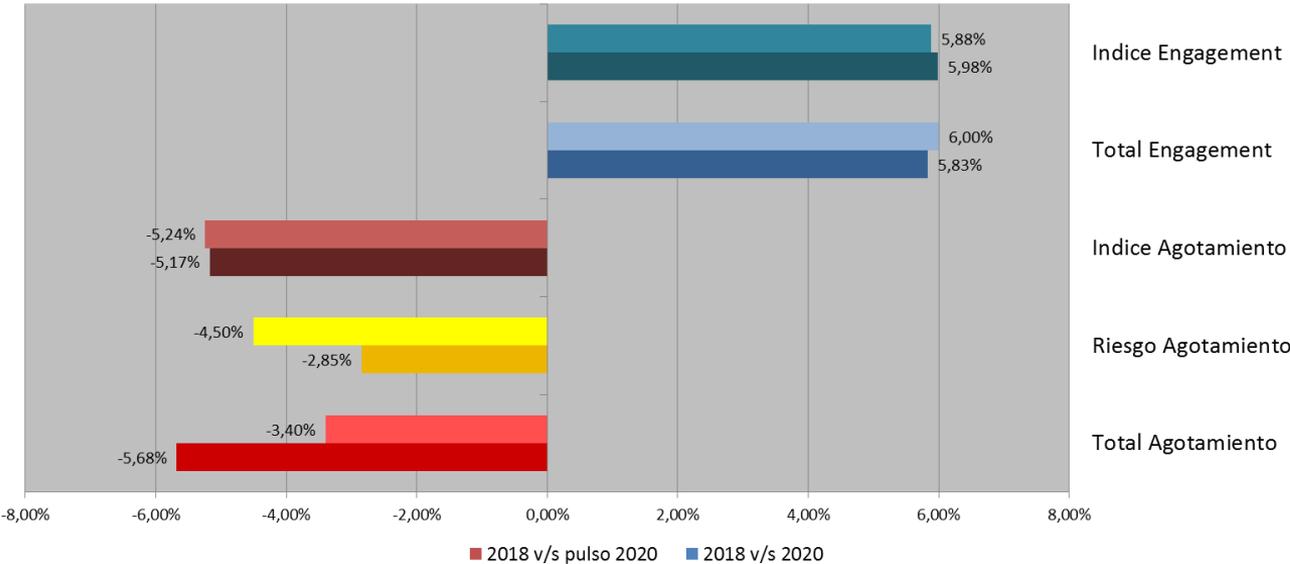
# 1



- Generación e implementación de planes de mejora institucionales.
- Presencia de la gestión del Engagement en las metas y compromisos colectivos e institucionales.
- Jefaturas empoderadas y comprometidas con la gestión de sus propios ambientes de trabajo.
- Planes específicos concisos, co-construidos por el equipo.
- Atención de palancas directamente relacionadas con la realidad imperante.
- Actividades precisas y periódicas, estructuradas pero flexibles.
- Trabajo conjunto y alineado con los diferentes sub sistemas de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Equipo dedicado, más Mesa de Trabajo multidisciplinaria, participativa y transversal.

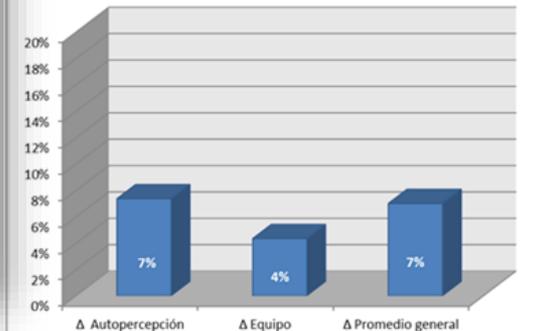
# Algunos resultados.

## Evolución Indicadores ENGAGEMENT



- Participación Encuesta octubre 2018: **90%** (1063 de 1181)
- Participación Encuesta abreviada (Pulso) 2020: **87%** (1031 de 1188)
- Participación Encuesta noviembre 2020: **82,4%** (977 de 1185)

## EVOLUCIÓN MEDICIÓN 1 V/S MEDICIÓN 2 PRÁCTICAS LIDERAZGO





Como estamos difundiendo hoy





RE-ENCONTRÁNDONOS  
**EN LOS DESAFÍOS FUTUROS**  
Encuentro de Personas 

---

