

CATÁLOGO DE INICIATIVAS PARA EL PLAN DE DESARROLLO

VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA CORPORATIVA DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE CAMBIO
2016-2020



CATÁLOGO DE INICIATIVAS PARA EL PLAN DE DESARROLLO



VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA CORPORATIVA DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE CAMBIO
2016-2020

Tabla de Contenidos

①	Propósito de este catálogo	[PÁG / 4]
②	¿Cómo fue construido?	[PÁG / 4]
③	¿Cómo usar este catálogo de Iniciativas de Desarrollo?	[PÁG / 5]
④	¿Qué es un plan de desarrollo?	[PÁG / 5]
⑤	¿Cómo definir iniciativas de desarrollo?	[PÁG / 5]
⑥	Iniciativas de desarrollo por competencias	[PÁG / 6]
	a) Contexto del Negocio y Orientación Estratégica	[PÁG / 8]
	b) Responsabilidad y Compromiso	[PÁG / 11]
	c) Excelencia y Orientación a Resultados	[PÁG / 13]
	d) Comunicación y Negociación	[PÁG / 16]
	e) Colaboración y Trabajo en Equipo	[PÁG / 19]
	f) Desarrollo de Sí Mismo/a y de Otros/as	[PÁG / 22]
	g) Innovación y Creatividad	[PÁG / 25]
	h) Líder Movilizador/a y Transformador/a	[PÁG / 28]
⑦	Recomendaciones finales	[PÁG / 31]

1

Propósito de este catálogo

Sugerir iniciativas de desarrollo alineadas a las Competencias de Liderazgo de CODELCO, para favorecer el desarrollo de habilidades/competencias necesarias para tu función actual y/o para tu próximo rol, es decir un liderazgo de excelencia que permita no sólo asegurar el presente sino que también construir el futuro.

2

¿Cómo fue construido?

Este catálogo reúne las mejores iniciativas de desarrollo que han registrado en el sistema GPS, sucesores/as comprometidos/as con reforzar y mejorar las competencias detectadas en el proceso de identificación y desarrollo de competencias de liderazgo.

Conjuntamente, participaron en la elaboración de estas iniciativas distintas áreas de la Corporación, representantes de las agendas estratégicas:

- » Plan Maestro de Sustentabilidad
- » Agenda 2020 de Productividad y Costos
- » Innovación
- » Seguridad y Salud Ocupacional
- » Diversidad de Género y Conciliación



3

¿Cómo usar este catálogo de Iniciativas de Desarrollo?

Una vez que recibas el “reporte de iniciativas de desarrollo”, debes revisar las principales oportunidades de desarrollo sugeridas, las cuales se encuentran asociadas al perfil y competencias de liderazgo de Codelco. Te invitamos a revisar el set de iniciativas que tenemos para cada una de las competencias, de manera de profundizar en el diseño de tu plan de desarrollo.

Cualquier duda que tengas no olvides acercarte a tu jefatura directa o Director/a de Desarrollo de Recursos Humanos.

4

¿Qué es un plan de desarrollo?

Es una herramienta para alcanzar el máximo potencial de un profesional, en el cual se deben establecer objetivos claros de desarrollo, los cuales serán esenciales para el rol actual y futuro dentro de la Corporación.

¡Te sugerimos revisar la Guía para ingresar el Plan de Desarrollo en GPS!

5

¿Cómo definir iniciativas de desarrollo?

Las iniciativas de desarrollo son las actividades que te ayudarán a cumplir los objetivos propuestos anteriormente, además serán una forma de medir si tu objetivo está siendo alcanzado o no. Es por esto, que se sugiere que definas las actividades a realizar de manera detallada, ya que las actividades descritas de manera vaga muy pocas veces llegan a lograrse.

6

Iniciativas de desarrollo por competencias

Este Catálogo tiene su fundamento en el Modelo de Desarrollo (70%, 20%, 10%), por lo que permite identificar experiencias que potencien el desarrollo focalizándose en el aprendizaje en el lugar del trabajo.

Las Iniciativas de Desarrollo se encuentran alineadas a las Competencias de Liderazgo de CODELCO:

- a) Contexto del Negocio y Orientación Estratégica
- b) Responsabilidad y Compromiso
- c) Excelencia y Orientación a Resultados
- d) Comunicación y Negociación
- e) Colaboración y Trabajo en Equipo
- f) Desarrollo de Sí Mismo/a y de Otros/as
- g) Innovación y Creatividad
- h) Líder Movilizador/a y Transformador/a



Es importante señalar, que estas competencias se requieren en diferentes niveles de desarrollo de acuerdo al nivel de complejidad e impacto:





101927782
2016

101927782
0

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

101927782
2016

Contexto del negocio y orientación estratégica



- Conoce y comprende el negocio, el mercado del cobre y la estrategia de Codelco con el fin de generar excedentes de manera sustentable, con una visión de corto, mediano y largo plazo. Incorpora las necesidades y prioridades del negocio en la planificación y ejecución del trabajo. Conlleva un seguimiento permanente y prospección de las tendencias del negocio, generando estrategias para adaptarse a los escenarios futuros para Codelco.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Comprende el contexto del negocio y la estrategia de Codelco, considerando el corto y mediano plazo (quinquenio). (Nuevo)
2. Revisa los documentos corporativos del portal de Codelco: Memoria de Codelco, comenzando por los Mensajes de la Alta Dirección; el Reporte de Sustentabilidad, leyendo el mensaje del Presidente y revisando primero los resultados más relacionados a tu función o los de tu Centro de Trabajo. Comprende la estructura del reporte para entender los focos de reportabilidad de Codelco; y los Reportes de Resultados Codelco trimestrales.
3. Elige una revista o periódico y realiza seguimiento de cada una de sus publicaciones. Inscríbete en newsletter de revistas especializadas como Minería Chilena, Portal Minero, Revista Nueva Minería & Energía y Revista Digital Minera.
4. Revisa publicaciones y lee libros que te enseñen lo que necesitas saber sobre el management en general. Algunos autores recomendables son: Michael Porter, Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Fred Wiersema o Vijay Govindarajan. Algunas publicaciones de acceso gratuito son Harvard Business Review o McKinsey&Company.
5. Dedicar una hora a la semana durante un año para lecturas y reflexión respecto a la estrategia. Es importante que definas una meta para cada sesión. Puedes revisar la página web de Codelco, los Titulares de Prensa e Informa2, para conocer sobre la actualidad de nuestra empresa, normativas e información relevante. Te sugerimos tener una bitácora o libro de notas para registrar las ideas principales.
6. Detecta y reflexiona sobre qué variables del entorno podrían tener un impacto en el negocio, tanto en el mediano y largo plazo, y cuáles podrían llegar a facilitar o limitar el ejercicio de tus funciones o la toma de decisiones.

Contexto del negocio y orientación estratégica



7. Revisa al menos dos veces al año la aspiración de tu área y de tu División, de modo de analizar si los resultados obtenidos están en línea. En caso que estos resultados no estén alineados con la aspiración, realiza a través de la mejora continua C+, el análisis de las brechas y sus causas raíces, de modo de integrar planes de acción para la eliminación o disminución de las brechas detectadas. (Nuevo)
8. Revisa, actualiza y conoce los compromisos socioambientales emanados de las Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA) asociados a su área de trabajo y genera acciones en concordancia con la estrategia para su cumplimiento. (Nuevo)
9. Conoce y difunde los aspectos asociados a su actividad las metas y planes de acción del Plan Maestro de Sustentabilidad. (Nuevo)
10. Interiorízate y genera acciones vinculadas con el Modelo de Gestión del Desarrollo Comunitario y del Territorio, según corresponda. (Nuevo)
11. Delega la táctica y hazte el tiempo para la estrategia. Analiza tus tareas y funciones, y realiza un mapa en el cuál puedas identificar claramente qué es delegable y qué es indelegable y discútelo con tu jefatura directa para ajustar expectativas entre las partes. En el caso que no puedas identificar ninguna tarea o función intenta reflexionar respecto a qué tienes que hacer para poder delegar.
12. Fortalece tu visibilidad frente a stakeholders claves, tanto dentro de Codelco (afianzando su red interna mediante reuniones 1-a-1 con referentes claves, participando de instancias claves con Sindicatos) como fuera de Codelco (proveedores estratégicos y clientes claves). (Nuevo)
13. Identifica las redes claves y genera un mapa de actores relevantes, tanto interna como externamente, en base a tu rol actual y posibles roles futuros, para luego generar las interacciones que faciliten y permitan la construcción de dichas redes. (Nuevo)
14. Genera un plan de interacción y conocimiento de otras áreas vinculadas al negocio (RRHH, Administración, Comunicación, Seguridad, Proyectos, entre otras), con el objetivo de alcanzar mayor entendimiento de la gestión global de la Corporación.
15. Utiliza un lenguaje estratégico. Cada disciplina tiene su léxico y para formar parte del grupo debes utilizar su jerga. Construye un diccionario del área en conjunto con tus pares y colaboradores/as directos/as, de

Contexto del negocio y orientación estratégica



manera de asegurar acuerdos y términos en común, y generar instancias de discusión y reflexión respecto a ellos/as. (Nuevo)

16. Reúnete con miembros del Comité Ejecutivo Divisional para reforzar aspectos claves de cada área del negocio y para mayor entendimiento de la gestión global de la empresa, de manera de observar cómo cada uno/a de los/as Gerentes/as de área conduce su trabajo.
17. Expone a niveles ejecutivos los análisis y propuestas de mejor desarrollo, teniendo retroalimentación de la jefatura y gerentes/as de estas presentaciones. (Nuevo)
18. Participa en reuniones de alto nivel, practicando el escuchar activo, relacionando los temas con el negocio o con orientación estratégica. Entrega tus opiniones en este sentido, al menos una vez en cada semestre. (Nuevo)
19. Coordina una agenda temática sobre las actividades de desarrollo de mercado a nivel sindical, con exposiciones en a lo menos tres foros sindicales durante el año. (Nuevo)
20. Adquiere experiencia de Negociación Colectiva y aplica las estrategias positivas logradas en la mesa pacto estratégico. (Nuevo)
21. Coordina una agenda temática sobre Diversidad de Género y Conciliación. (Nuevo)
22. Forma una “comunidad de estrategia”. Busca gente que se interese en desarrollar mayor orientación estratégica. Cada persona tendrá que identificar un tema estratégico prioritario y se responsabilizará por darlo a conocer a los demás a través de lecturas o invitando a expertos/as en el tema. Analiza los casos de éxito en proyectos del área y casos de fracaso e identifica: ¿Qué tienen en común?, ¿Qué factores favorecieron el fracaso y éxito de los mismos?
23. Desarrolla una actitud de apertura a la información que puede ampliar tu horizonte respecto al negocio y la estrategia de largo plazo. Oriéntate al aprendizaje permanente. (Nuevo) ■

Responsabilidad y compromiso



- Tiene capacidad para asumir las obligaciones y responsabilidades de su cargo y las que se generan a partir de sus compromisos, acciones y omisiones, de forma transparente y oportuna. Busca ser un ejemplo a seguir por su excelencia profesional y su integridad personal, ética y valórica. Capacidad para asumir y proponer los propios puntos de vista, tomando decisiones responsables frente al negocio y a las personas, comportándose coherentemente entre el decir, actuar y pensar. Contribuye activamente con Codelco, buscando oportunidades para aportar aún más con la organización.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Identifica y discrimina entre tus propios intereses y los Corporativos para actuar en consecuencia.
2. Revisa cuáles de las metas comprometidas por tu rol, se encuentran en conflicto con las políticas corporativas o las decisiones de la alta Dirección.
3. Conoce y cumple los lineamientos corporativos que están bajo tu responsabilidad frente a las Comunidades del área de influencia de las operaciones. (Nuevo)
4. Conoce y mantiene un comportamiento responsable frente a la comunidad conforme a nuestros valores y lo indicado en el Código de Conducta de Negocios (Nuevo)
5. Participa en proyectos, tareas e iniciativas con el propósito de buscar mayores desafíos en tu cargo actual, y así desarrollar nuevas habilidades y/o conocimientos conforme a tu plan de carrera. Define contenidos, expectativas, plazos y metas en conjunto con tu jefatura directa para la implementación de estos proyectos o iniciativas.
6. Define en tu plan de trabajo del SGD al menos dos metas en las cuales tengas la posibilidad de alcanzar un nivel «Sobre lo Esperado». Discútelos con tu jefatura de manera de aclarar expectativas conforme a las necesidades del área y el negocio.
7. Planifica tu día a día, dedica un tiempo en la mañana para definir tus responsabilidades en orden de importancia y requerimiento y/o solicita a otros/as que te compartan su experiencia de cómo organizan sus responsabilidades.

Responsabilidad y compromiso



8. Realiza un listado de compromisos que no lograste cumplir al final del día e identifica qué hiciste inmediatamente después o cuáles fueron los motivos que te llevaron a no cumplirlos. Reflexiona sobre qué acciones realizarás para que no te vuelva a ocurrir y qué impacto tienen para tu rol dichas acciones.
9. Analiza tus conductas inmediatamente después de los resultados obtenidos, hayas tenido éxito o fracaso. Identifica qué hiciste bien, qué hiciste mal, qué hubieses hecho diferente. En definitiva qué fue responsabilidad tuya o responsabilidad de otras personas y regístralo en una bitácora.
10. Actúa de manera respetuosa con las personas que te agraden o desagraden, busca mantener el propósito común de cumplir como equipo de trabajo.
11. Identifica las áreas donde crees que se manifiestan contradicciones en el trabajo respecto a las personas que te agradan y desagradan. Encuentra un equilibrio en tu comportamiento de forma que éste no sea tan contradictorio y visualiza qué acciones correctivas puedes llevar a cabo.
12. Reemplaza a tu jefe directo en sus periodos de ausencia por vacaciones u otros. (Nuevo)
13. Potencia tus habilidades sobre-cumpliendo con las metas del cargo. (Nuevo)
14. Prolifera el trabajo en equipo contando con tu aporte en situaciones delicadas, promoviendo una interacción multidisciplinaria. (Nuevo) ■

Excelencia y orientación a resultados



- Busca permanentemente superar el estándar, gestiona recursos y/o personas, buscando oportunidades para mejorar oportuna y continuamente el negocio. Asume la responsabilidad y logra resultados por sobre lo comprometido. Presenta sentido de urgencia en circunstancias difíciles y toma decisiones oportunamente, removiendo obstáculos. Es innovador/a en las ideas, muestra coraje y proactividad en la ejecución.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Describe el/los procesos que tienes bajo tu responsabilidad, asegúrate de tenerlos mapeados con sus respectivas entradas, transformaciones y salidas. (Nuevo)
2. Revisa como las salidas o resultados de tus procesos impactan al negocio y si es necesario, identifica como mejorar. (Nuevo)
3. Busca y define el concepto de “sentido de urgencia”, reflexiona y anota cuanto aplicas esto en el trabajo. Averigua tres sinónimos y tres antónimos del concepto “sentido de urgencia”, reflexiona y anota cuanto aplicas esto en el trabajo. (Nuevo)
4. Prioriza necesidades, posterga lo irrelevante y diseña soluciones pertinentes a los requerimientos a la brevedad posible. (Nuevo)
5. Asegura que suficientes personas sientan un verdadero sentido de urgencia para buscar en el presente las oportunidades decisivas y los riesgos que se deben gestionar. (Nuevo)
6. Consolida semanalmente los KPI de tu área - gerencia, en tablero de desempeño y revisa los compromisos. (Nuevo)
7. Identifica los asuntos claves y conforma equipos lo suficientemente fuertes y comprometidos para llevar a cabo una iniciativa de cambio. (Nuevo)
8. Busca el apoyo de un Ejecutivo/a (mentor/a) que te comparta su visión del negocio y cómo lograr la excelencia en los procesos. (Nuevo)
9. Alcanza un mayor equilibrio entre la orientación a la calidad y énfasis en los detalles, en virtud de adecuarte mejor a las condiciones del contexto de negocio, mayor presión y a convivir con menores niveles de información. (Nuevo)

Excelencia y orientación a resultados



10. Gestiona los cambios al interior de la organización con la finalidad de maximizar el uso de los recursos disponibles, a través del análisis y/o modificación completa del plan de intervención en tu área stakeholders.
11. Toma decisiones en conjunto con las personas involucradas con una visión global, pensando en el impacto que tienen para otras áreas y el negocio. Diseña un mapa completo de stakeholders y sociabilízalo con cada uno de ellos, de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos del área y del negocio, considerando sus necesidades.
12. Realiza un listado de las decisiones que toman más o menos tiempo y define en qué áreas o temáticas necesitas tener mayor o menor información. Posteriormente evalúa el impacto que éstas decisiones tuvieron en los resultados obtenidos y realiza los ajustes que sean necesarios en tu listado.
13. Identifica un desafío laboral actual, frente al cual sea necesario generar una nueva alternativa de acción o metodología. Analiza al menos tres planes de acción, en base a la perspectiva personal y a una mirada de mejores prácticas a nivel de equipo. (Nuevo)
14. Lidera un proyecto durante un período acotado de tiempo, asegurando la existencia de un equipo polifuncional y diverso, en aspectos tales como: competencias, niveles jerárquicos, género, edades, etnias, profesiones, experiencias, etc., favoreciendo así la generación de datos o soluciones diferentes y mejores que las comúnmente utilizadas. (Nuevo)
15. Asígnale a un grupo pequeño un proyecto con fecha límite ajustada, para conocer en profundidad los procesos de su área de trabajo y cómo estos determinan el rendimiento de una organización (eficiente o no). Solicítales que determinen las causas de los problemas y que establezcan medidas que eviten que sucedan nuevamente.
16. Diseña un tablero de gestión que muestre rápidamente las desviaciones en cada uno de los indicadores de gestión establecidos y genera soluciones que agreguen valor en tus funciones, a nivel de equipo y de Centro de Trabajo.
17. Integra a tu gestión y a la de tu equipo, indicadores de sustentabilidad según corresponda. (Nuevo)
18. Gestiona las vulnerabilidades socioambientales de tu área, comunica los avances y el cumplimiento de los planes de acción. (Nuevo)

Excelencia y orientación a resultados



19. Genera en las personas un sentido de urgencia para lograr una actitud de cooperación, energía y responsabilidad. (Nuevo)
20. Apoya a él/la Líder C+ en coordinación de reunión semanal de Gerencia General y los avances de la implementación de la metodología. (Nuevo)
21. Planifica una visita a áreas implementadas de C+, para observar y aprender del proceso de cambio. Desarrolla un plan de implementación que mida avances y brechas de la gestión. (Nuevo)
22. Realiza caminatas de seguridad focalizadas en la revisión de controles críticos. Asegúrate de hacer seguimiento y registrar las desviaciones en cada caminata. Asimismo, realiza actividades de reconocimiento y refuerzo a comportamientos seguros de trabajadores/as. (Nuevo)
23. Realiza terreno focalizándote en la calidad de las observaciones en seguridad, auditando el proceso de observación. Asegúrate de reforzar la calidad de las observaciones en terreno y de conducta que se orientan a aspectos críticos del proceso. (Nuevo) ■

Comunicación y negociación



- Implica transmitir en forma simple y asertiva ideas e información compleja, sabiendo adaptarse al lenguaje y nivel de conocimiento de sus interlocutores/as. Promueve el flujo de información importante y necesaria con otros/as, de manera transparente. Persuade, convence e influye para conseguir el compromiso, alineamiento, la participación y el apoyo de otros/as en un curso de acción específico. Incluye la habilidad de entender y utilizar las relaciones de poder dentro y fuera de la organización así como la generación de redes, coordinaciones y vínculos favorables para el logro de los objetivos buscados.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Mírate y realiza el diagnóstico de tu estilo comunicacional. Piensa en aquellos/as que les es más fácil entender y a los/as que no y qué estrategias debieses ocupar para que ello ocurra.
2. Comparte tu forma de pensar, describe la situación con más detalle, sobre todo hacia jefes y pares. Se sugiere que vayas paso a paso y recrees tu forma de pensar. A veces ayuda si otros/as hacen las preguntas, por lo mismo solicítalas que te guíen en el proceso de cómo llegaste a una respuesta o una decisión.
3. Simplifica y enfatiza. Cambia el tono de voz y varía el tiempo que empleas en la explicación para resaltar algún argumento clave y mantener así el interés de las personas. Realiza un delineamiento de los argumentos/procesos complejos en papel para que sean fáciles de seguir. Utiliza ayudas visuales, palabras comunes y ejemplos simples. Grábate en una reunión para identificar este tipo de costumbres.
4. Lee literatura para reforzar aspectos de corporalidad, emocionalidad y mayor espacio escénico al momento de realizar discursos. *(Nuevo)*
5. Escucha atentamente para realizar más preguntas de tipo: indagatorias, aclaratorias y de confirmación; ¿Es esto lo que estás diciendo? Se recomienda que hagas una pregunta más de las que normalmente haces hasta ahora. Entrénate en hacer preguntas y recibir feedback de alguna persona de confianza en tu ambiente laboral o en caso contrario, realiza dicho ejercicio en tu ámbito personal.
6. Identifica las costumbres negativas y trata de eliminarlas, como utilizar las mismas palabras frecuentemente, vacilar, tener palabras o sonidos para rellenar la frase (“este”o “mmm”), hablar demasiado rápido o convincentemente, utilizar palabras fuertes y sentenciosas o dar muchos detalles que abrumen o confundan a la audiencia.

Comunicación y negociación



7. Diseña, genera canales y espacios que te ayuden a compartir la información en diferentes niveles jerárquicos, pudiendo acceder a información interna relevante. Define dispositivos comunicacionales para tu área, como por ejemplo un mural, grupo de WhatsApp, entre otros.
8. Integra desde etapas tempranas a las personas que estén relacionadas en la línea de la toma de decisión y los stakeholders que tienen credibilidad en la organización, para trabajar en equipo y lograr un objetivo común. (Nuevo)
9. Identifica acciones en conjunto con otras áreas, para discutir mejoras en sus prácticas y procesos, generando con ello redes de apoyo a fin de desarrollar operaciones sustentables. (Nuevo)
10. Desarrolla tu habilidad para informar usando un lenguaje más conciso y directo, remitiéndote a la información que quieres transmitir y compartir con tus colaboradores, pares y jefes para obtener su opinión, de manera de irte convirtiendo en un informador más eficiente. Finalmente solicítale a la audiencia un resumen de lo expuesto, de manera de evaluar el desarrollo de tu habilidad para informar.
11. Expresa a los interlocutores y/o audiencias tus propias motivaciones, expectativas y objetivo, para validarte ante ellos en confiabilidad y credibilidad. (Nuevo)
12. Da a conocer los objetivos del trabajo a tus colaboradores/as. Las personas quieren saber lo que deben realizar para hacer su trabajo mejor. Por lo mismo, pregúntate ¿Cómo encaja en el objetivo principal del proyecto el trabajo que están haciendo? ¿En qué están trabajando los/las demás y por qué?. Concéntrate en el impacto que esto tendría en otros/as averiguando qué información necesitan y dedica cinco minutos de tu agenda de reuniones para entregárselas. Selecciona un tema cada mes para presentarlo a tu equipo.
13. Realiza reuniones periódicas, tipo comité, con las áreas relacionadas para discutir mejores prácticas y mejoramiento del proceso en conjunto. Lo importante es exponer los éxitos y fracasos para dar a conocer y compartir información relevante y de mayor complejidad respecto a ideas, opiniones y resultados de las mejoras aplicadas, tanto de tu gestión como de otras áreas relacionadas, de manera de generar redes de apoyo dentro de la Corporación.

Comunicación y negociación



14. Aumenta tu exposición a temáticas de relaciones laborales implícitas, que se encuentran presentes en los proyectos actuales que están a tu cargo. Logra identificar cuál sería el impacto sindical en dichos proyectos. Asesórate con las áreas de relaciones laborales y hazlo una práctica.
15. Participa activamente de las instancias de diálogo laboral con la Dirigencia Sindical en reuniones trimestralmente (Nuevo)
16. Adáptate a la situación y a la audiencia, la gente que tiene agudeza política actúa desde fuera (audiencia, persona, grupo) hacia adentro. Determina las características o requisitos de la audiencia a la cual te vas a confrontar y selecciona las habilidades y el estilo más adecuado. Observa e identifica qué sucede con cada persona conforme a tu estilo para lograr dicho proceso de adaptación.
17. Identifica a las personas y grupos con quien/es no te relacionas, pero con quienes podrías generar sinergias. Analiza los motivos por los que no te vinculas con esta persona o grupo. Desarrolla un plan para lograr trabajar de manera colaborativa y potenciar los objetivos de la organización y los propios. Recuerda que la diversidad agrega valor y nos hace ser más competitivos/as. (Nuevo)
18. Participa de mesas técnicas e inspecciones cruzadas a divisiones de la corporación. Como evidencia se entregará registros de reunión e informes realizados. (Nuevo)
19. Prepara una agenda estratégica de reuniones con los stakeholders más relevantes en tu gestión, con el fin de presentar ideas con mayor detalle y lógica de pensamiento.
20. Identifica las redes claves y genera mapa de actores relevantes, tanto interna como externamente, desde el rol actual y posibles roles futuros, para luego interactuar con esas redes que faciliten y permitan mantenerte actualizado del negocio y potenciar tu capacidad de negociación. Identifica quiénes son las personas u organizaciones de poderes claves que tengan incidencia en tu área para construir relaciones con ellos (stakeholders).
21. Inicia diálogos de desempeño utilizando la metodología LEAN, que permita influenciar al equipo de trabajo. (Nuevo)
22. Incorpora como compromiso en el SGD, una evaluación de parte del equipo de trabajo, en donde se determine el nivel de “claridad y simpleza” de tú comunicación al momento de interactuar (Nuevo) ■

Colaboración y trabajo en equipo



- Potencia efectivas relaciones de trabajo, demostrando compromiso y cooperación para alcanzar metas compartidas, aun en situaciones complejas y adversas. Promueve los aportes de conocimiento, experiencia y creatividad, en un espíritu de colaboración, excelencia, respeto mutuo y valoración de la diversidad. Genera aprendizaje en su entorno, promoviendo el desarrollo de equipos de alto desempeño que alcanzan metas retadoras con entusiasmo.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Comunica más sobre ti mismo. Revela algo que la gente no necesite saber para hacer su trabajo pero que pueda ser interesante para ellos/as y les ayude a sentirse valorados/as. Intenta identificar y compartir información importante que solo tú manejas.
2. Reflexiona respecto a cuánto tiempo dedicas al trabajo en equipo y cuáles son los costos y beneficios en el corto, mediano y largo plazo. Identifica qué responsabilidades o tareas requieren de un trabajo más colaborativo y solicita a las personas de tu equipo si pueden apoyarte en su realización.
3. Realiza un análisis de las tareas y funciones de tu área y un mapa con las actividades que son delegables y aquellas que no son delegables. *(Nuevo)*
4. Analiza qué procedimientos y retribuciones favorecen la conducta individual o grupal dentro de tu área. ¿Qué haces para favorecer este tipo de trabajo? ¿Cuál es el aporte que realizas a este tipo de trabajo? Si lideras equipos, identifica, apoya y reconoce a los/as colaboradores/as que participan activamente en equipos multidisciplinarios de alto desempeño y que logran comprometerse, integrarse y obtener un buen desempeño.
5. Pide la opinión de algún proyecto relevante que lideres, a tus pares o colegas de otras áreas de la organización. Busca la oportunidad de incorporar otras opiniones. *(Nuevo)*
6. Lidera reuniones que promuevan el intercambio permanente de opiniones, experiencias y conocimientos que ayuden al logro de un objetivo común más proactiva y eficientemente. Identifica una dinámica de reunión conforme a los diferentes estilos personales, como por ejemplo lluvia de ideas, discusión de casos, rompe hielo, entre otros, y define cuál será el objetivo a desarrollar.

Colaboración y trabajo en equipo



7. Facilita y comparte con tu equipo información relevante, casos de éxitos o fracasos y resultados obtenidos ante determinadas situaciones, de manera de colaborar significativamente en la resolución de problemas y reconocimiento grupal.
8. Identifica a quienes muestran dificultad para comprometerse, integrarse y obtener un buen desempeño. Analiza los elementos que influyen en estas conductas, revisa las situaciones en las que interactúan contigo para determinar qué elementos de esta interacción pudieran influir en ese resultado.
9. Comparte más información para obtener como resultado, más información. Confía una idea sobre un tema de negocio a los demás y pide opiniones. Pasa alguna información que creas que pueda ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo, o que pueda ampliar su perspectiva.
10. Genera pautas de feedback con equipos de trabajo de la gerencia y de otros/as profesionales, a través de reuniones mensuales. (Nuevo)
11. Crítica de manera constructiva, utilizando argumentos con foco en el problema y no en las personas. Muestra como el negocio se ve afectado, sin emitir juicios hacia las personas. (Nuevo)
12. Lidera reuniones orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados, basados en intercambio de experiencias, conocimientos y estilos. (Nuevo)
13. Lidera una mesa de trabajo con pares (incorpora a ejecutivos/as con los cuales presentes menor interacción, diferencias de visión y diferencias en formación técnica y experiencias) (Nuevo)
14. Desarrolla una red proactiva con tus pares, tanto de la operación como del corporativo. Se recomienda identificar a los actores relevantes y generar una agenda específica con fechas y temas a trabajar en un mediano a largo plazo. Los objetivos podrían ser: profundizar relación, aumentar cercanía y aumentar exposición a temáticas estratégicas globales u algún otro tema de tu área de trabajo. Una vez que hayas definido la red de contactos, define con quienes tienes menos cercanía y con quienes tienes mayor cercanía y comienza a relacionarte con los que necesitas trabajar una mayor cantidad de objetivos.

Colaboración y trabajo en equipo



15. Genera un programa anual de interacciones con los/as gerentes/as funcionales críticos y que actualmente tienes menor interacción, así como también la participación en redes externas a Codelco que te permitan tomar mayor perspectiva e incorporar nuevas visiones al ejercicio del rol. (Nuevo)
16. Mantén una actitud receptiva cuando alguien exprese algún desacuerdo con un planteamiento. Focalízate en los contenidos que buscan expresar y promueve el respeto entre las personas. (Nuevo)
17. Valora las opiniones distintas en los equipos, aunque no las compartas, respeta el pensamiento diverso que se dan entre las personas. (Nuevo)
18. Promueve la colaboración en los equipos, siendo un ejemplo a seguir. En cada desafío que desarrollen como equipo, asegúrate de ofrecer apoyo o facilitar alguna gestión. (Nuevo) ■

Desarrollo de sí mismo/a y de otros/as



- Invierte tiempo, recursos y energía en su propio desarrollo y en el desarrollo de otros/as, contribuyendo a la construcción de capacidad organizacional para el futuro. Estimula y respalda la formación, crecimiento y desarrollo de las personas y equipos con que trabaja. Fomenta la cultura del autodesarrollo como aspecto fundamental del crecimiento profesional de las personas.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Solicita feedback y Coaching a tu Jefe/a superior, de modo de poder ir desarrollando tus brechas, tanto en el corto como en el largo plazo, y realiza seguimiento a los planes de acción propuestos en conjunto con tu jefatura. (Nuevo)
2. Solicita retroalimentación a tu jefatura, sobre todo en las “reuniones de retroalimentación del SGD”, así como a pares y stakeholders, para mejorar en tus habilidades y valores, y obtener reconocimiento por tus competencias aprendidas y consolidadas.
3. Establece como meta en tu SGD aprender nuevos conocimientos y/o habilidades dentro de tu misma área de trabajo, la cual pueda ser brindada a través de algún miembro del equipo. Sociabiliza los conocimientos o habilidades adquiridas en instancias formales, exponiendo los principales contenidos.
4. Recaba de tus pares, colaboradores directos y superiores tus fortalezas, habilidades y experiencias, características y debilidades, con el objeto de trazar planes de acción que permitan hacer los ajustes necesarios para potenciar tu carrera. (Nuevo)
5. Infórmate de las oportunidades que entrega la Corporación en temas de desarrollo o formación a través de la Gerencia de Recursos Humanos de tu Centro de Trabajo o de tu jefatura directa. Planifica estas actividades y participa.
6. Participa de un equipo multidisciplinario a nivel de la industria y de igual nivel jerárquico. Identifica y visita lugares de la misma industria o fuera de ésta, en el cual puedas rescatar algún tipo de aprendizaje significativo o caso de éxito para su implementación en la Corporación.
7. Dirige al menos un programa de práctica, memoria o graduados/as durante tu trayectoria laboral en la Corporación.

Desarrollo de sí mismo/a y de otros/as



8. Define aquellos conocimientos técnicos en los que tengas más dominio y compártelos con los miembros de tu equipo, pares y jefatura directa.
9. Lidera procesos de auto capacitación en tu área: motiva y apoya a los integrantes de tu equipo para que presenten al resto de los miembros algún proceso que forme parte de su trabajo habitual, explicando flujo de actividades, normas, procedimientos y sistemas utilizados, así como la interrelación con otras áreas.
10. Propicia espacios de entrenamiento en temas de sustentabilidad para ti mismo/a y tu equipo, de modo de dar cumplimiento a los objetivos y metas del PMS. (Nuevo)
11. Realiza un diagnóstico de tu equipo e identifica aquellos/as que estén mejor posicionados/as en la Corporación. Mantén actualizada la información a través de un portafolio, respecto a desempeño, formación, sucesión y desarrollo de cada miembro de tu equipo, todo ello para favorecer oportunidades de autodesarrollo y aprendizaje en cada uno/a de ellos/as. No olvides que un buen desempeño se logra teniendo en cuenta no sólo el resultado, sino que también en cómo se llega a ese resultado.
12. Construye equipos efectivos y desarrolla a tus colaboradores/as directos/as, tómate un tiempo para hacer una evaluación de cada uno/a de ellos/as, conversa sobre sus ambiciones de carrera, define claramente cuáles son sus cualidades y debilidades, y prepara en conjunto sus planes de desarrollo. Define plazos para desarrollar las iniciativas y realiza seguimiento a cada una de ellas. También puedes identificar a dos profesionales con mayor potencial dentro de tu área y asumir un rol de “Mentor”.
13. Considera la composición de tu equipo de trabajo y analiza si le estás dando las mismas oportunidades a aquellos grupos de menor representación, promoviendo ambientes de inclusión e integración.
14. Trabaja en tu sucesión, prepara a las personas que podrían desempeñar tu rol en el futuro asegurándote de desarrollar las habilidades críticas que requiere el cargo. (Nuevo)
15. Utiliza las herramientas de confirmación de rol y confirmación de procesos, de modo que puedas observar cuales son las brechas de tus dirigidos, con respecto al rol que debes desempeñar. (Nuevo)

Desarrollo de sí mismo/a y de otros/as



16. Utiliza el Feedback cada vez que realizas confirmación de rol y confirmación de procesos, para destacar los aspectos positivos y los negativos, poniendo foco en éstos últimos, asignando plazos en el corto plazo para levantar estas brechas. (Nuevo)
17. Utiliza la herramienta de coaching para desarrollar en el mediano y largo plazo a tus dirigidos/as; de modo de poder trabajar en conjunto con el coachee las debilidades y brechas que se detectan en los temas propios del rol del dirigido/a. (Nuevo)
18. Utiliza el Mentoring para enseñar a otros/as, establece reuniones de seguimiento y avances (Nuevo)
19. Identifica a las personas de tu equipo que pudiesen incorporarse a programas de desarrollo ofrecidos por la Corporación (sucesores/as, asignación de nuevos cargos, cargos con responsabilidad de liderazgo, desarrollo de carrera, entre otros). Decide a partir de las motivaciones, competencias, desempeño, compromiso y potencial de desarrollo que tenga cada miembro de tu equipo.
20. Impulsa, facilita y realiza pasantías entre los miembros de tu equipo y otras áreas, que fomenten el aprendizaje a partir de la experiencia práctica. Organiza y facilita el trabajo de los miembros de tu equipo a través de iniciativas concretas, para favorecer ésta forma de trabajar.
21. Fomenta los reemplazos hacia posiciones de mayor responsabilidad como oportunidades de desarrollo, asignando por méritos, potencial de aprendizaje y desarrollo a cada miembro de tu equipo.
22. Reuniones mensuales con stakeholder (clientes-supervisados/as) para obtener retroalimentación (Nuevo)
23. Participa al menos una vez en la generación y/o discusión de propuestas de cambios relevantes de tu gerencia/división o del proyecto (Nuevo) ■

Innovación y creatividad



- Capacidad para identificar proactivamente oportunidades de mejora continua y resolver desafíos futuros, incorporando soluciones innovadoras y creativas. Implica romper paradigmas incorporando nuevas formas de hacer las cosas que agreguen valor a la Corporación, a través del aprovechamiento de oportunidades o la minimización de riesgos y desperdicios, costos y amenazas.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Busca y define el concepto de innovación, reflexiona y anota cuanto aplicas esto en el trabajo Averigua y conceptualiza los tipos de innovación que existen, reflexiona y anota cuales impactan al negocio de Codelco. (Nuevo)
2. Averigua y conceptualiza “innovación de procesos”, reflexiona y anota cómo puedes aplicar esto en el trabajo. (Nuevo)
3. Piensa en alguien conocido, idealmente con un alto grado de cercanía, que sea una persona reconocida por ti, como muy creativa o muy innovadora. Reflexiona y anota que características puedes adquirir de esta persona. (Nuevo)
4. Formas para pensar y resolver un problema de manera creativa: realiza más preguntas. Por ejemplo, ¿Qué más podría hacer? ¿He explorado todas las alternativas posibles? (Nuevo)
5. Los problemas complejos son difíciles de visualizar. Divídelos en sus partes y componentes. Esquematiza y comparte con tu equipo para integrar sus ideas.
6. Investiga en otros mercados si hay formas alternativas de hacer lo que tú estás haciendo, y si existe algún lugar donde se haga de manera diferente.
7. Revisa iniciativas y prácticas innovadoras en el mercado local y global, tanto en minería como en otras industrias. Reflexiona sobre la aplicación en tu Centro de Trabajo. (Nuevo)
8. Identifica (en tu ámbito de trabajo) un proceso que te parezca con gran potencial de mejora. Seguidamente, formula cinco preguntas que tú harías pensando en optimizar dicho proceso. Recopila antecedentes y datos del mercado para su análisis, establece relaciones de causalidad - efecto y transformarlos en información que reflejen

Innovación y creatividad



tendencias claras de cambios, para actuar proactiva y acertadamente en el mediano y largo plazo. (Nuevo)

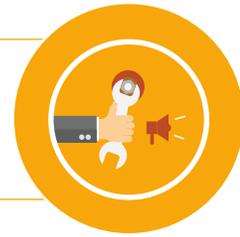
9. Responsabilízate de un proyecto nuevo donde no tienes la solución o experiencia previa para resolverlo. Adicionalmente, explora formas distintas de hacer las cosas. Pregúntate qué actividades que actualmente realizas podrías: dejar de hacer / hacer más / hacer diferente. Analiza tu entorno. Lo importante es identificar en qué espacios debieses ser creativo y en que espacios no.
10. Desarrolla la perspectiva, lee temas diversos, en particular libros de management y liderazgo, biografías o historias de innovación industrial que desafíen la creatividad.
11. Reflexiona e identifica respecto a qué innovaciones tecnológicas podrían ayudar o entorpecer los procesos propios de tu área, como por ejemplo un grupo de whatsapp, uso de un nuevo software técnico, aplicación de celular, etc. Aplica la nueva solución tecnológica en etapas para ir disminuyendo el riesgo asociado.
12. Estimula y recoge las ideas creativas de los/as demás, distinguiendo las que pueden producir resultados positivos (Nuevo)
13. Direcciona y coordina la búsqueda, desarrollo e implementación de nuevas tecnologías. Vela para que los procesos sean considerados desde la perspectiva del conocimiento y que éste sea incorporado en cada paso del proceso de toma de decisiones. Define procesos formales para capturar, estructurar y revitalizar el contenido del conocimiento. (Nuevo)
14. Ejecuta y asegura que el equipo dé cumplimiento al plan pro-innovación. Asegura la puesta en práctica de las acciones para el levantamiento de datos, brechas y oportunidades.
15. Averigua dinámicas grupales que favorezcan el uso de pensamiento creativo, por ejemplo, en las reuniones de planificación aplica alguna técnica clara y directa como, lanzar ideas en grupo.
16. Comprende que una nueva solución necesariamente generará resistencia y cambio, y planifica actividades para obtener el máximo valor de la innovación dentro de un sistema complejo, continuo e integrado.
17. Desarrolla una actitud de apertura a lo nuevo, al dinamismo y flexibilidad. (Nuevo)

Innovación y creatividad



18. Piensa y actúa de manera diferente; intenta cosas nuevas; rompe con tus restricciones. Las soluciones y conclusiones tempranas e instantáneas y el cómo lo resolvemos en el pasado son enemigos de la creatividad. Hay estudios que demuestran que definir el problema y tomar mayor acción ocurren casi de manera simultánea para la mayoría de la gente, así que cuanto más esfuerzo pongas al inicio, más fácil será llegar a una solución importante. Detente y define cuál es el problema y cuál no.
19. Utiliza con mayor frecuencia el tipo de pensamiento creativo u original, dejando a un lado los prejuicios, convencionalismos, preconceptos y formulismos, para que, a partir de nuevas asociaciones de ideas y conceptos se cuestionen paradigmas y justifiquen su cambio.
20. Conoce el Sistema de Gestión de Innovación de Codelco. (Nuevo)
21. Investiga sobre Codelco Tech: cuál es el rol y vínculo con Codelco, entre otros. (Nuevo) ■

Líder movilizador/a y transformador/a



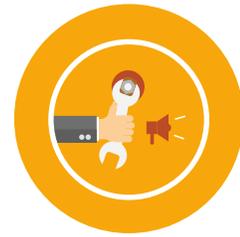
- Inspira a otros/as a alcanzar altos estándares de desempeño y a imaginarse, comprometerse y movilizarse con los desafíos futuros de la Corporación, a través de una comunicación estimulante y energizante de la Visión y Estrategia de Codelco. Demuestra un efectivo liderazgo de equipo, flexibilizando su estilo y gestión de acuerdo a la situación. Busca transformar Codelco y alcanzar el futuro a través de la participación y la colaboración.

- ---

INICIATIVAS DE DESARROLLO

1. Expone a proyectos o situaciones en donde debas trabajar liderando un equipo. En particular esto implicará, entre otras cosas, tratar de demostrar una preocupación razonable por los colaboradores y colaboradoras, en la forma que sea posible, para ayudarlos a desempeñarse mejor y evolucionar.
2. Desarrolla habilidades de coaching de personas. Identifica frente a qué grupos eres líder y en el caso de no serlo, visualiza qué te falta para ello. Revisa qué aspectos de tu persona pueden influir en esta falta. Haz una lista y planifica acciones para superarlas.
3. Considera en tu enfoque de liderazgo la diversidad como una palanca de movilización y transformación en función de la competitividad.
4. Incrementa tu estilo de liderazgo, con transiciones desde dirigir a conducir a tu equipo. Esto implica escuchar más, pedir activamente y tomar en cuenta las opiniones del resto en el proceso de toma de decisiones, hacer más preguntas, dar menos respuestas e invertir tiempo en el desarrollo de relaciones. Piensa en aquellas situaciones en las que tú tomaste la decisión e intenta dejar de intervenir en las reuniones que lideras, trata de tomar el tiempo en tus reuniones de cuanto demoras en opinar.
5. Escoge una situación en donde hayas liderado efectivamente a tu equipo. Analiza la situación y describe el rol que ejerciste y el rol que asumieron las demás personas del equipo ¿Qué fue efectivo? ¿Qué no lo fue? Luego busca en tu recuerdo alguna situación opuesta, donde los resultados no hayan sido los esperados y analiza el rol que ejerciste tú y el que ejercieron las demás personas, para encontrar aspectos positivos y negativos en cada situación.
6. Utiliza la herramienta de los diálogos de desempeño, para dar forma y estructura a tus reuniones, buscando poner foco en los indicadores con

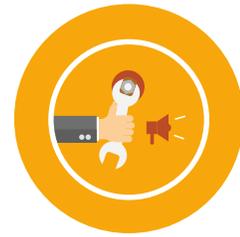
Líder movilizador/a y transformador/a



desviaciones, indagando en las causas raíces y estableciendo compromisos para el cierre de éstos. (Nuevo)

7. Revisa la estructura y formato de las reuniones con tu equipo, de manera de identificar espacios y escenarios donde puedas dejar que otros/as tomen decisiones de bajo riesgo aunque no sean las esperadas. Para favorecer este tipo de iniciativa podrías abrir una reunión planteando un problema o situación, solicitar las opiniones de los/las demás sin dar la tuya antes de haber analizado diversas opciones, y limitarte a preguntar y aclarar ciertos puntos. Intenta compartir sólo al final tus puntos de vista.
8. Escucha la opinión sobre todo de la primera línea), invitándolos/as a participar de la elaboración de estándares e instructivos de trabajo, de modo de hacerles ver que su opinión y conocimiento son fundamentales en el resultado final del negocio. (Nuevo)
9. Busca inspirar a otros/as diciéndole más a la gente que lo que hacen es importante. Agradece a tu equipo dando autonomía haciéndoles crecer con una variedad de tareas más amplia, que celebres los éxitos, etc.
10. Empuja a quienes consideras más aptos/as a salir de su zona de confort, posicionándolos/as en tareas que encuentren difíciles proporcionándoles perspectiva. Reúnete con quienes consideras menos aptos/as, analiza con ellos/as situaciones en las que los resultados no hayan sido los esperados. Escucha activamente sus comentarios, permíteles desarrollar un plan de trabajo para superar sus debilidades. Paralelamente analiza tus puntos ciegos para determinar aspectos de tu persona que impidan ver con objetividad el desempeño de esta/s persona/s.
11. Define en común acuerdo con tu jefatura, un tema estratégico y de alto impacto que involucre a otras personas a las que haya que persuadir y movilizar para lograr los resultados esperados. (Nuevo)
12. Identifica a lo menos dos actores claves dentro de la organización con los/as puedas establecer una relación de confianza para una adecuada retroalimentación frecuente. (Nuevo)
13. Participa en algún proyecto especial que salga de tus labores habituales, con un equipo de otras áreas, ofreciéndote como voluntario/a e idealmente tomar un rol de liderazgo dentro de dicho equipo. (Nuevo)

Líder movilizador/a y transformador/a



14. Solicita retroalimentación formal e informal del equipo y de tus jefes poniendo en práctica el objetivo de valentía gerencial (decir lo que hay que decir en forma y oportunidad), para tomar acciones respecto de esas retroalimentaciones. (Nuevo)
15. Asume el liderazgo de un proyecto de la división que considere la participación de diferentes actores a nivel Corporativo y Divisional (Diferentes Áreas Técnicas). (Nuevo)
16. Elabora un sistema de delegación de funciones donde el colaborador/a se sienta empoderado/a de la función y responsable del resultado de la misma. (Nuevo)
17. Realiza una evaluación de cada uno/a de tus colaboradores/as conversando sobre sus ambiciones de carrera, definiendo claramente cuáles son las cualidades y debilidades, para preparar en conjunto sus planes de desarrollo. (Nuevo)
18. Genera una evaluación de parte del personal propio, acerca de lo que les gusta de ti como persona y como Jefe/a y que les gustaría cambiar. Qué hago bien como persona y como Jefe/a, evaluar las repuestas y comprometerte con un plan de trabajo. (Nuevo)
19. Reorganiza espacios de convivencia semanal para privilegiar la interacción de conversaciones estimulantes que permitan comprometer al equipo de trabajo con los objetivos. (Nuevo)
20. Desarrolla un proceso de mentoría que permita desarrollar un liderazgo movilizador en los equipos de trabajo, que mejore características de control, confianzas y negociación de las posiciones. (Nuevo)
21. Participa en la mesa de trabajo de sustentabilidad, estableciendo aportes concretos e intervenciones efectivas, mostrando tu capacidad de influir y movilizar a otros/as para hacer de Codelco una empresa más sustentable. (Nuevo)
22. Generar agenda personal de trabajo con foco en cambio conductual frente a colaboradores, pares, jefaturas y stakeholders. (Nuevo)
 - a) Establece conversaciones de escucha activa.
 - b) Define estándares de exigencia y expectativas, manifestando consecuencias frente a los resultados.
 - c) Manifiesta el cambio en comportamiento y lenguaje no verbal frente a eventos de mayor presión, crisis, etc.
 - d) Solicita feedback a actores relevantes sobre cambio conductual de acuerdo a lo definido en agenda personal de trabajo. ■

7

Recomendaciones finales

No olvides que el Plan de Desarrollo es una herramienta que te ayudará a identificar y potenciar tus competencias de liderazgo en línea con los intereses y desafíos del negocio, a nivel de los Centros de Trabajo y Corporativo.

Por lo mismo, te invitamos a tomar conciencia, generar compromisos y generar hábitos de autodesarrollo para el cumplimiento de cada uno de los objetivos y actividades propuestas.

Revisa esta **lista** y procura planificar tu desarrollo en Codelco:

- ✓ *Prepararte con antelación para una transición.*
- ✓ *Clarifica los resultados deseados en el mediano y largo plazo.*
- ✓ *Identifica socios claves en tu desarrollo.*
- ✓ *Identifica oportunidades para obtener la experiencia necesaria.*
- ✓ *Reconoce qué debes dejar de hacer o modificar.*

Recuerda siempre las claves del cambio personal:



