

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS  
LABORALES**

**RECURSO DE PROFUNDIZACIÓN  
COMPETENCIAS LABORALES**

# ÍNDICE

## 1. GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN

ORIENTACIÓN AL LOGRO	(OL)	8
PREOCUPACIÓN POR ORDEN, CALIDAD Y SEGURIDAD	(OC)	10
INICIATIVA	(INIC)	11
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	(BINF)	13

## 2. GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO

COMPRESIÓN INTERPERSONAL	(COMP)	14
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	(OSC)	16

## 3. GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA

IMPACTO E INFLUENCIA	(IMP)	18
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	(CO)	20
DESARROLLO DE RELACIONES Y CONTACTO	(DR)	21

## 4. GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

DESARROLLO DE LOS DEMÁS	(DO)	22
DIRECCIÓN: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICIÓN	(DIR)	24
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	(TEQ)	26
LIDERAZGO DE EQUIPO	(LEQ)	28

## 5. GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS

PENSAMIENTO ANALÍTICO	(PA)	29
PENSAMIENTO CONCEPTUAL	(PC)	30
EXPERIENCIA TÉCNICO/PROFESIONAL Y GERENCIAL	(EXP)	31
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	(OE)	34

## 6. GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL

AUTOCONTROL	(ACONT)	36
AUTOCONFIANZA	(ACONF)	37
FLEXIBILIDAD	(FLEX)	39
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	(COMP)	40

## 7. ANEXOS

COMPETENCIAS GENÉRICAS HAYGROUP (1996)		41
COMPETENCIAS EMERGENTES		45

## **DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

### **1. GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN**

Este grupo abarca las Competencias orientadas a la acción, dirigidas más al cumplimiento de las tareas que a atender a las personas.

#### **ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Orientación a los resultados, la eficacia y el interés por los estándares. Centrado en la mejora, en ser emprendedor y optimizar el uso de recursos. Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Éste puede ser: a) niveles de rendimiento personal anteriores (mejorar el rendimiento); b) una medida objetiva y medible (orientación al resultado); c) el rendimiento de otros (competitividad); d) metas puestas por el propio individuo; e) algo que nadie ha realizado (innovación).

#### **PREOCUPACIÓN POR ORDEN, CALIDAD Y PRECISIÓN**

Interés por mantener el control y por la calidad. Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente.

#### **INICIATIVA**

Orientación a la acción, ser decidido, orientado al futuro estratégico, aprovechar las oportunidades y ser proactivo. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado. Hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades.

#### **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**

Una curiosidad profunda, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información, definir los problemas, centrándose en diagnosticar. Implica tener sensibilidad frente a los clientes.

### **2. GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO**

Engloba aquellas competencias que permiten comprender las necesidades e intereses de los demás y el trabajo que hay que realizar para satisfacerlos. Esto implica una gran necesidad de poder y afiliación.

#### **COMPRENSIÓN INTERPERSONAL**

Implica el deseo de entender a los demás. Ser empático, escuchar atentamente, mostrarse sensible, acoger y comprender los sentimientos, pensamientos y asuntos implícitos de los demás. Los “demás” pueden ser personas, grupos o instituciones.

#### **ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

Significa hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción.

### **3. GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA**

Este grupo reúne las competencias que tiene que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás, también se ha calificado como la necesidad de poder (no debe ser comprendida como poder que tenga un *beneficio personal*).

#### **IMPACTO E INFLUENCIA**

Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para obtener que apoyen la agenda del que habla. Es el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás. Implica influencia estratégica, gestión de las impresiones, presentador, influencia colaborativa.

#### **CONCIENCIA ORGANIZACIONAL**

Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos. Comprender la posición de la organización en el mundo. Implica la habilidad de identificar a los que toman realmente las decisiones y a quienes pueden influir en ello, prever situaciones que pueden afectar a las personas o grupos dentro de la organización. Tener conciencia de los clientes, uso de la cadena de mando y astucia política.

#### **FORMACIÓN DE RELACIONES Y CONTACTO**

Trabajo para crear o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contactos con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales. Implica generar redes, utilizar recursos, desarrollar contactos y orientarse a las relaciones con los clientes. Las relaciones formadas tienen un fin instrumental.

### **4. GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Las competencias Gerenciales son un subgrupo de las competencias de Impacto Influencia. Expresan la intención de provocar algo concreto.

#### **DESARROLLO DE LOS DEMÁS**

Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica, enseñar y formar, asegurar el desarrollo de los colaboradores, hacer coaching, reforzar positivamente y apoyar a los demás.

#### **DIRECCIÓN: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICIÓN**

Ser asertivo, expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Es "decir a la gente qué hacer". La efectividad es propia de la directividad. Es el uso adecuado del poder que se otorga al tener determinada posición. Implica ser decidido, usar el poder, asumir el mando enfocado a estándares de calidad, control y disciplina.

#### **TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN**

Implica una intención sincera por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos como equipo, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente. Implica gestión del grupo, dinamizar, resolución de conflictos, gestionar el clima y motivar a los demás.

## **LIDERAZGO DE EQUIPO**

Voluntad de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo. Implica tener mando, visión, gestión del grupo y motivación, construcción del sentido de grupo y orientación hacia sus subordinados.

## **5. GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS**

Las competencias cognitivas son una versión intelectual de las competencias de iniciativa: para entender una situación o tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Este grupo mide la tenacidad con que se manifiesta la inteligencia práctica o aplicada y cómo una persona no acepta una situación crítica y procura construir su propia comprensión, y solución.

### **PENSAMIENTO ANALÍTICO**

Comprensión de una situación separándola en partes de menor tamaño o trazando paso a paso, de manera causal, las implicaciones de una situación. Es la capacidad de saber organizar un problema o situación en forma sistemática y establecer comparaciones entre varios hechos o aspectos, definir las prioridades racionalmente, identificar las secuencias temporales y relaciones causa efecto. Implica pensar por sí mismo inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento y planificación.

### **PENSAMIENTO CONCEPTUAL**

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Ello quiere decir, que permite identificar modelos y conexiones que no son obvias. Implica uso de conceptos, reconocimiento de formas, pensamiento crítico, definición de problemas y habilidad para generar teorías.

### **EXPERIENCIA TÉCNICO/PROFESIONAL Y GERENCIAL**

Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros. Implica el conocimiento de productos, diagnósticos, habilidades y compromiso para aprender.

### **ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Habilidad para relacionar visiones y conceptos de gran amplitud con el trabajo diario. En los niveles más bajos, incluye la simple comprensión de las estrategias. En los niveles más altos, es una sofisticada conciencia del impacto de la globalización sobre las grandes estrategias, y cómo éstas afectan las alternativas disponibles. Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles altos es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas. HayGroup (1996).

## **6. GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL**

Las competencias de este grupo reflejan aspectos de la madurez personal en relación a los demás y el trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando ésta se haya en una situación ambiental de presiones y dificultadas.

### **AUTOCONTROL**

Habilidad para mantener las emociones bajo control y de contrarrestar situaciones negativas, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés. Implica resistencia al estrés, mantener la calma y no dejarse provocar.

### **AUTOCONFIANZA**

Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea. Esto incluye la confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Implica ser decidido, ego fuerte, independencia, alta autoestima, deseo de asumir responsabilidades.

### **FLEXIBILIDAD**

Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación y adaptarse rápidamente a los cambios de las situaciones. Implica adaptabilidad, objetividad y elasticidad.

### **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales. Implica orientación a la misión y visión, además de compromiso con las tareas.

**DICCIONARIO**

**COMPORTAMIENTOS LABORALES**

## ORIENTACIÓN AL LOGRO (OL)

Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) Sus propios logros anteriores; b) Una medida objetiva; c) El rendimiento de otros d) metas puestas por el propio individuo; e) Algo que nadie ha realizado.

### A. INTENSIDAD E INTEGRIDAD DE LA ACCIÓN MOTIVADA POR EL LOGRO

**A.-1 *No hay estándares de excelencia para el trabajo.*** No muestra preocupación especial por el trabajo, hace sólo lo que se requiere (puede estar preocupado por asuntos extra laborales tales como vida social, estatus hobbies, familia, deportes, amistades).

*Ej.*

- ✓ Trabaja improvisadamente, sin dirección ni habilidad para completar la tarea.

**A. 0 *Enfocado en la tarea.*** Trabaja duro, pero no muestra evidencias de un estándar de excelencia para los resultados del trabajo.

*Ej.*

- ✓ Trabaja según peticiones que se le formulan, pero sin entender ni comprometerse con los resultados.
- ✓ Canaliza consultas y reclamos hacia otras instancias de la organización, por ejemplo, Mesa de Ayuda.

**A. 1 *Desear hacer bien el trabajo.*** Trabaja hacia estándares implícitos de excelencia. Trata de hacer bien o correctamente el trabajo.

*Ej.*

- ✓ Puede expresar frustraciones por el desperdicio o ineficiencia (Ej. protesta acerca del tiempo perdido y quiere hacerlo mejor), pero no realiza mejoras específicas.
- ✓ Efectúa el trabajo correctamente, pero de encontrar problemas no genera acciones para corregirlos.
- ✓ Detecta y reporta problemas informáticos o de otra naturaleza, a las instancias correspondientes, para promover su solución.
- ✓ Se frustra ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo porque comprende que se traduce en costos adicionales.

**A. 2 *Trabaja para alcanzar estándares de otros.*** Trabaja para alcanzar un estándar fijado por la administración.

*Ej.*

- ✓ Se ajusta a un presupuesto, alcanza cuotas de venta, requerimientos de calidad.
- ✓ Gestiona la operación de los distintos canales de Servipag, en ámbitos tales como sistemas, servicios, canales, productos, clientes u otros, para garantizar el correcto funcionamiento de las áreas bajo su responsabilidad.

- ✓ Cuando se le asigna un trabajo se preocupa de alcanzar los resultados que han sido definidos.
- ✓ Trabaja para alcanzar los estándares definidos por Servipag, cumpliendo con la planificación definida y utilizando los recursos que se le asignan.
- ✓ Trabaja para cumplir con los estándares de desempeño definidos por su jefatura en relación a su cargo.
- ✓ Gestionar la Evaluación de factibilidad técnica de los productos solicitados por clientes, en cuanto a los diversos atributos y componentes solicitados.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los hitos de los proyectos para la oportuna implementación.
- ✓ Ingresar, revisar y cargar sistemas informáticos con datos y archivos relativos a su área (convenios, clientes, parámetros de valores, entre otros) para su actualización.
- ✓ Efectuar los cierres de contabilidad u otros sistemas, para cumplir con la normativa vigente.
- ✓ Prestar soporte tecnológico a sucursales en relación a software, actualizaciones, información, convenios, manuales de procedimientos, u otros, de modo de facilitar la eficiencia y su adecuado funcionamiento.

**A. 3 Crea su propia medida de excelencia.** Usa sus propios métodos específicos para medir resultados respecto de un estándar de excelencia (no impuesto por la administración).

*Ej.*

- ✓ Dinero gastado, grados, superar a otros, tiempo gastado, niveles de desechos, ganar a la competencia, etc.; o fija metas que son vagas y no realmente desafiantes [Nota para la puntuación: se puntúan aquí las metas que no alcanzan completamente los criterios para el nivel 5].
- ✓ Actúa para lograr y superar estándares de desempeño, fijando objetivos para sí mismo y/o su área, en concordancia con los objetivos estratégicos de Servipag.
- ✓ Aporta en la calidad, mejoramiento y agilización de los procedimientos relativos al área en que se desempeña.
- ✓ Proponer desarrollo de mejoras de los distintos canales y servicios bajo su responsabilidad a través de servicio, publicidad, atención, operaciones u otros.
- ✓ Controla el cumplimiento de la planificación, utilizando indicadores relevantes para medir y comparar los resultados obtenidos.
- ✓ Se forma en ámbitos de su quehacer técnico profesional.
- ✓ Trabaja con entusiasmo y disposición en los procesos o proyectos en los cuales participa.
- ✓ Realiza análisis de requerimientos y diseño de propuestas, relativas a mejorar el funcionamiento de su unidad como de las unidades con las que interactúa.
- ✓ Proveer a las sucursales de los recursos necesarios para garantizar su adecuada gestión.
- ✓ Administrar proyectos de su área, en sus distintas etapas, planificación, negociación, estudios, requerimientos, monitoreo, puesta a prueba y generación de cambios.

**A. 4 Mejora del rendimiento.** Realiza cambios específicos en el sistema o de los propios métodos del trabajo para mejorar el desempeño.

*Ej.*

- ✓ Hace algo mejor, más rápido, a menor costo, más eficientemente; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, moral, ganancias, sin fijar ninguna meta específica.
- ✓ Ofrece a los clientes de la cartera, nuevas aplicaciones que permitan aumentar los servicios y las ventas.
- ✓ Genera propuestas de mejora de los procesos y procedimientos en los que participa.
- ✓ Se orienta de manera constructiva a generar soluciones, implementando acciones para el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y/o de las ventas.
- ✓ Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño y aumentar la eficiencia.
- ✓ Optimiza el uso de los recursos.
- ✓ Velar por la eficiencia en los procesos de la compañía en los distintos canales, según los proyectos en los cuales participan.

**A. 5 Fija metas desafiantes.** Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para los otros

*Ej.*

- ✓ "mejorar ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses".
- ✓ Se mantiene informado de las posibilidades de actualización, mejora o innovaciones que se puedan incorporar a los canales o servicios bajo su responsabilidad, para proponerlos a las instancias de desarrollo respectivas.
- ✓ Elabora e implementa proyectos orientados a una normal operación de su área, promoviendo innovaciones y/o mejoras que permitan anticipar los requerimientos futuros para la organización.
- ✓ Establece contactos con áreas de la organización o externas a ella, para la búsqueda de soluciones, que permitan aumentar la eficiencia para resolver los distintos requerimientos.
- ✓ Saca adelante las propuestas que le son encomendadas, aún cuando existan dificultades en su trayecto.

**A. 6 Hace análisis de costo-beneficio.** Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas en base a entradas y salidas: hace consideraciones específicas de ganancia potencial, retorno de la inversión, o análisis de costo beneficio.

*Ej.*

- ✓ Contribuye a la innovación del negocio, desarrollando metodologías o rediseñando procesos de su área, aumentando el rendimiento.
- ✓ Participa en los análisis de mercado, definiendo la factibilidad de determinados productos, presentándolos al comité de gerentes.
- ✓ Segmenta el mercado, generando campañas según las estrategias definidas para cada sector.
- ✓ Analiza el funcionamiento general de los modelos, para prevenir ciertas anomalías.

**A. 7 *Asume riesgos empresariales calculados.*** Compromete recursos significativos y/o tiempo (frente a la incertidumbre), para mejorar el rendimiento, probar algo nuevo, alcanzar una meta desafiante.

*Ej.*

- ✓ Comienza nuevos productos o servicios, asume operaciones arriesgadas, mientras que al mismo tiempo realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados (*Ej.* hace investigación de mercado, identifica de antemano clientes, etc.); o en el logro por los demás, alienta y apoya a los subordinados para que asuman riesgos empresariales.
- ✓ Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos de negocio, para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la compañía.
- ✓ Está informado de los resultados de otras áreas, aportando soluciones de alto valor agregado, frente a problemas complejos que enfrente eventualmente Servipag.

**A. 8 *Persiste en esfuerzos empresariales.*** Asume acciones numerosas y sostenidas en el tiempo enfrentando obstáculos para alcanzar la meta empresarial; o completa exitosamente esfuerzos empresariales.

*Ej.*

- ✓ Genera acciones sostenidas en el tiempo para alcanzar la meta empresarial, enfrentando y solucionando los obstáculos que pudieran presentarse.
- ✓ Se preocupa de completar exitosamente los esfuerzos empresariales en los cuales se involucra.
- ✓ Hace continuas referencias al beneficio potencial, rentabilidad o análisis costo beneficio de sus acciones, logrando mejoras significativas en el negocio.

## **B. IMPACTO DEL LOGRO (se aplica solo para puntajes de logro de 3 o más)**

**B. 1 *Sólo desempeño Individual.*** Trabaja para mejorar su propia eficiencia a través de técnicas de manejo del tiempo, buenos métodos de trabajo personal, etc. Incluye esfuerzos para mejorar la eficiencia de *una* u otra persona (un subordinado clave, secretaria, etc.).

**B. 2 *Afecta a uno u otros 2.*** Puede hacer un pequeño compromiso comercial.

**B. 3 *Afecta a un Grupo de Trabajo (4 a 15 personas).*** Puede alcanzar una meta o compromiso financiero de tamaño moderado. Trabaja para hacer un sistema más eficiente, lograr que otros trabajen más eficientemente, mejorar el desempeño de un grupo.

**B. 4 *Afecta a un Departamento (más de 15 personas).*** Puede lograr una venta mayor o un compromiso financiero comparable.

**B. 5 *Afecta a una firma completa de tamaño mediano (o una división de una compañía más grande).***

**B. 6 *Afecta a una firma completa de tamaño mayor.***

**B. 7 *Afecta a una Industria Completa.***

**C. GRADO DE INNOVACIÓN (se aplica solamente para puntaje de logro de 3 o mayor).**

**C. 0** *No hace nuevas cosas.*

**C. 1** *Nuevo para el trabajo o para la unidad de trabajo.* Hace cosas (para mejorar el desempeño) que no se han hecho antes en ese trabajo, pero que se pueden haber hecho en alguna otra parte a la organización.

**C. 2** *Nuevo para la Organización.* Mejora el desempeño haciendo algo nuevo y distinto (que no se ha hecho en la compañía, no necesariamente nuevo para la industria).

**C. 3** *Nuevo para la Industria.* Mejora el desempeño haciendo cosas que son únicas de punta, nuevas para la industria.

**C. 4** *Transformación.* Hace cosas que son tan nuevas y efectivas que transforma a una industria (Ej. La transformación de la industria de la computación personal por Apple, el desarrollo de los transistores por Schockley, la transformación de la industria automotriz por Henry Ford. Por definición este nivel es raramente visto.

## PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (POC)

Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente.

**-1** **Falta de orden.** Falta de preocupación por el orden, a pesar de los problemas causados por el desorden.

Ej.

- ✓ Trabaja desordenadamente, sin incorporar ningún criterio de orden.

**0** **No aplicable.** No se necesita mantenimiento activo del orden o está hecho por alguien más, o se nota una falta de preocupación por el orden, pero no causa problema.

Ej.

- ✓ Trabaja en forma rutinaria, pero sin incluir criterios de planificación y orden.

**1** **Mantiene un espacio de trabajo ordenado.** Mantiene un espacio de trabajo ordenado, con el escritorio, archivos, herramientas, etc. en buen orden.

Ej.

- ✓ Conoce y comprende las normas y procedimientos definidos por Servipag.
- ✓ Trabaja cumpliendo los estándares de calidad definidos por Servipag.

**2** **Muestra una preocupación general por el orden y la claridad.** Trabaja por la claridad de roles, expectativas, tareas y datos claros como un cristal y preferiblemente por escrito.

Ej.

- ✓ Se rige por los procedimientos de trabajo estipulados por Servipag, para prestar un buen servicio.
- ✓ Vela por el cumplimiento de los estándares de calidad.
- ✓ Entrega al cliente sus comprobantes por las operaciones ingresadas.

**3** **Chequea su propio trabajo.** Chequea doblemente la exactitud de la información o del propio trabajo.

Ej.

- ✓ Se organiza y prioriza, según los tiempos que tiene, para cumplir correctamente con su carga de trabajo.
- ✓ Mantiene el monto de dinero en caja autorizado según las políticas de seguridad de Servipag.
- ✓ Mantiene archivos y registros ordenados, custodiados y resguardados, para garantizar el cumplimiento de la normativa.
- ✓ Ordena toda la documentación una vez que ésta se ha procesado e ingresado.

- ✓ Cumple con los estándares de presentación y preocupación personal (uniforme, aseo e higiene personal).
- ✓ Administra bases de datos de clientes para disponer información que permita generar estrategias de venta.
- ✓ Efectúa seguimiento a los procesos que se han puesto en marcha con los clientes, para garantizar un servicio de calidad.
- ✓ Elabora informes y reportes, revisando y entregando un material sin errores y que agrega valor al proceso.
- ✓ Efectuar levantamiento, revisión y control de procesos de modo de promover su eficiencia.
- ✓ Aportar en la calidad, mejoramiento y agilización de los procedimientos relativos al área en que se desempeña.

**4** **Monitorea el trabajo de otros.** Monitorea la calidad del trabajo de otros, chequea para asegurarse que se siguen los procedimientos o mantiene registros claros, detallados de sus propias actividades o de las de otros.

*Ej.*

- ✓ Hacer planificación y seguimiento al trabajo realizado en los diversos programas de trabajo.
- ✓ Certifica operaciones relacionadas a su quehacer para asegurar su calidad.
- ✓ Gestiona medidas correctivas en caso de anomalías operativas o técnicas, lo que implica detectar el origen, iniciar la solución y hacer seguimiento hasta la normalización de la problemática.
- ✓ Efectúa seguimiento a la documentación que procesa, velando por su correcta imputación y reflejo en los análisis posteriores.
- ✓ Efectúa seguimiento a los procesos que se han puesto en marcha con los clientes, para garantizar un servicio de calidad.
- ✓ Controla el comportamiento de las transacciones e ingresos provenientes de los clientes, para evaluar las acciones comerciales o contractuales que corresponda ejecutar.
- ✓ Coordinar con las áreas respectivas los procesos de control y certificación de las nuevas aplicaciones con las instancias respectivas.
- ✓ Gestionar la disposición de las condiciones necesarias para la puesta en marcha y habilitación de los servicios vendidos.
- ✓ Realiza los cálculos correspondientes para garantizar la correcta imputación de gastos a los centros de costo respectivos.
- ✓ Supervisa y controla los procesos administrativos de su dependencia, para verificar el cumplimiento de plazos, coberturas y la mantención de la documentación pertinente.
- ✓ Fiscalizar y controlar el funcionamiento general de las sucursales de Santiago o regiones, para garantizar el cumplimiento de normativas tanto externas como internas de la empresa.
- ✓ Analiza movimientos de recursos financieros y documentos, dentro de su ámbito de

acción, de modo de controlar la gestión.

- 5** **Monitorea datos o proyectos.** Monitorea el progreso de un proyecto en referencia a etapas o fechas límites. Monitorea datos, descubre debilidades o datos perdidos, y busca información para mantener orden; preocupación general para aumentar el orden en sistemas existentes.

*Ej.*

- ✓ Genera planes que permitan prevenir y/o gestionar posibles anomalías, favoreciendo la continuidad operativa de los procesos.
- ✓ Administra y coordina mensualmente los procesos contables y de remuneraciones, de modo que reflejen efectivamente los resultados contables o de remuneraciones.
- ✓ Supervisa la recolección de información de las distintas áreas para la gestión de pagos u otros requerimientos.
- ✓ Planifica y lleva a cabo acciones para efectuar un seguimiento a los procesos o proyectos en los cuales está involucrada su área.
- ✓ Participa en la confección de presupuestos de gastos de las distintas unidades, para efectuar el posterior control presupuestario.
- ✓ Asistir en forma remota diversas gestiones de análisis, control y registro necesarias en las sucursales, para mantener registro actualizado u otras acciones de los sistemas de la empresa.

- 6** **Desarrolla sistemas.** Desarrolla y usa sistemas para organizar y mantener la pista de la información.

*Ej.*

- ✓ Busca documentar procesos y procedimientos que permitan estructurar y agilizar el trabajo.
- ✓ Efectúa actualizaciones de procedimientos, de modo de favorecer el mejoramiento continuo de procesos, servicios y aplicaciones.
- ✓ Aplica metodologías de análisis que generen propuestas de intervención para la optimización de los procesos.
- ✓ Efectúa levantamiento, revisión y control de procesos de modo de promover su eficiencia.
- ✓ Elabora instrumentos que permitan obtener medidas de resultados de la gestión.
- ✓ Elabora y ejecuta programas de trabajo para consolidar la información, especificando responsables y datos que se deben entregar.
- ✓ Generar información para gestionar el financiamiento de proyectos y licitaciones, controlando su correspondencia con los presupuestos contemplados.
- ✓ Diseñar protocolos de procedimientos para generar orientaciones de uso de los sistemas.

- ✓ Aplicar metodologías de levantamiento de procesos, para el desarrollo de los distintos proyectos.

**7** ***Desarrolla sistemas complejos.*** Coloca sistemas complejos nuevos y detallados en su lugar para incrementar el orden y mejorar la calidad de los datos o deduce nuevas necesidades (que no tienen que ver con el orden) del desorden percibido.

*Ej.*

- ✓ Elabora programas o aplicaciones complejas de modo de dar respuestas a peticiones de clientes internos o externos.

## INICIATIVA (INIC)

Preferencia por actuar. Hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades.

### A. DIMENSIÓN TEMPORAL

**A.-1 *Piensa solo en el pasado.*** Pierde o falla en la acción frente a oportunidades claras.

*Ej.*

- ✓ Se inmoviliza frente a quiebres o problemas.

**A. 0 *No aplicable o no toma Iniciativa.***

*Ej.*

- ✓ Actúa en forma pasiva, esperando que otros actúen.

**A. 1 *Muestra persistencia.*** Persiste, da 2 o 3 pasos para superar obstáculos o rechazos [dimensión temporal: encargo pasado o tarea actualmente en curso].

*Ej.*

- ✓ No se entrega fácilmente cuando las cosas no marchan bien.
- ✓ Es persistente para alcanzar un resultados, cuando enfrenta algún quiebre o dificultad.

**A. 2 *Se enfoca a oportunidades o problemas actuales.*** Reconoce y actúa frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes (usualmente completado dentro de 1 o 2 días).

*Ej.*

- ✓ Notifica al área que corresponda los movimientos o necesidades generadas por las sucursales, para su consideración y respuesta.
- ✓ Detecta y resuelve problemas en operaciones de cajas, u otras unidades, para reversarlos y corregir la información.
- ✓ Efectúa las labores necesarias para cumplir con la normativa legal vigente relativas a su área, cuando ha surgido algún quiebre.

**A. 3 *Es decisivo en una crisis.*** Actúa rápida y decisivamente en una crisis (cuando la norma es esperar, "estudiar", esperar que los problemas se resuelvan por sí mismos).

*Ej.*

- ✓ Propone mejoras en los procesos en los cuales participa, para potenciar la calidad y la eficiencia de su área.
- ✓ Elabora programas de contingencia para enfrentar de modo eficiente alguna dificultad.
- ✓ Canaliza los problemas recepcionados hacia las unidades responsables de gestionar la solución.

- ✓ Participar en la solución de problemas que puedan surgir en su área, para apoyar el normal funcionamiento de los distintos procesos.

**A. 4 Actúa adelantándose hasta en 2 meses.** Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales con un esfuerzo extra único (nuevo programa, viaje especial, etc.) que ocurre en un lapso temporal de 1 ó 2 meses.

*Ej.*

- ✓ Se mantiene actualizado de las normativas legales vigentes, para hacer cumplir los distintos requerimientos derivados de éstas.
- ✓ Administra recursos asignados para la Sucursal.
- ✓ Se prepara con el tiempo necesario para ejecutar las actividades planificadas, de modo de no generar estrés e improvisación en su gestión o en la de su personal a cargo.
- ✓ Mantenerse informado del comportamiento de los servicios, participando en los niveles de escalamiento para proponer soluciones.
- ✓ Analizar el funcionamiento general de los modelos, para prevenir ciertas anomalías.
- ✓ Generar planes de contingencia, para promover acciones eficientes y eficaces en caso de anomalías.
- ✓ Implementar soluciones, en procesos de la operación o incorporación de cambios tecnológicos relativos a ámbito de acción.

**A. 5 Actúa adelantándose hasta en 3 a 12 meses.** Se anticipa y prepara para una oportunidad o problema que no es obvio para los demás. Realiza una acción para crear una oportunidad o evitar una crisis futura mirando hacia adelante en 3 a 12 meses.

*Ej.*

- ✓ Supervisa las actividades de los distintos ámbitos de responsabilidad para velar por la aplicación de normativa, estándares de servicio y de la mantención del funcionamiento de la empresa.
- ✓ Efectúa análisis de los sistemas, servicios, procedimientos de modo de detectar posibles fallas, generar soluciones y tomar decisiones que permitan potenciar su gestión.
- ✓ Levanta requerimientos de mejora a los distintos ámbitos a su cargo, y propone alternativas de solución que faciliten las condiciones necesarias para un óptimo funcionamiento y operación.
- ✓ Gestiona los recursos necesarios planificadamente, de modo de disponer de estos en el momento adecuado.
- ✓ Gestionar la actualización de los distintos sistemas bajo su responsabilidad, de modo de favorecer su fiabilidad y disminuir los errores que se pudieran presentar.

**A. 6 Actúa adelantándose hasta en 1 a 2 años.** Anticipa situaciones 1 a 2 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

*Ej.*

- ✓ Mantenerse informado del mercado para detectar productos y/o sistemas aplicables que modernicen e innoven la gestión organizacional.
- ✓ Segmentar mercado, generando campañas según las estrategias definidas para cada sector.

- ✓ Alinear la arquitectura de los servicios a la estrategia de la empresa.
- ✓ Aportar a la definición de estrategias de negocios para la fidelización de los clientes.
- ✓ Proponer desarrollo de mejoras de los distintos canales y servicios bajo su responsabilidad a través de servicio, publicidad, atención, operaciones u otros.
- ✓ Elaborar e implementar proyectos orientados a una normal operación de su área, promoviendo innovaciones y/o mejoras que permitan anticipar los requerimientos futuros para la organización,
- ✓ Efectuar actualizaciones de procedimientos, de modo de favorecer el mejoramiento continuo de procesos, servicios y aplicaciones.

**A. 7 *Actúa adelantándose hasta en 2 a 5 años.*** Anticipa situaciones 2 a 5 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

*Ej.*

- ✓ Elaborar e implementar proyectos para el departamento, promoviendo innovaciones que permitan incorporar tecnología y anticipar los requerimientos futuros para la organización.

**A. 8 *Actúa adelantándose hasta en 5 a 10 años.*** Anticipa situaciones 5 a 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

**A. 9 *Actúa adelantándose más allá de 10 años.*** Anticipa situaciones más allá de 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

## **B. AUTOMOTIVACIÓN, CANTIDAD DE ESFUERZO DISCRECIONAL.**

**B.-1 *Evita el Trabajo que se requiere.*** Elude o trata de evitar el trabajo.

**B. 0 *No aplicable o ausente.*** Requiere supervisión constante.

**B. 1 *Trabaja Independientemente.*** Completa las tareas sin supervisión constante.

**B. 2 *Esfuerzo extra.*** Trabaja horas extras, noches, fines de semana, etc., en la medida que sea necesario para completar el trabajo aunque no se le pida que lo haga.

**B. 3 *Hace más de lo requerido.*** Excede la descripción del puesto, es decir, asume tareas extras.

**B. 4 *Hace Mucho Más de lo Requerido.*** Inicia y lleva adelante nuevos proyectos.

**B. 5 *Hace esfuerzos extraordinarios, heroicos.*** Actúa sin autoridad formal, asume riesgos personales, sobrepasa las reglas para lograr hacer el trabajo (el énfasis debe estar en alcanzar las necesidades del trabajo, no en desafiar las normas).

**B. 6** *Involucra a otros.* Logra que otros se involucren en un esfuerzo extra inusual (Ej. enrola a familiares, colegas, miembros de la comunidad, usualmente como voluntarios).

## BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINF)

Una curiosidad subyacente, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información.

- 0** **No existe.** No busca información adicional acerca de una situación, fuera de la que ha sido dada.
  
- 1** **Hace preguntas.** Hace preguntas directas a personas inmediatamente disponibles (o personas que están directamente involucradas en la situación aunque no presentes físicamente), consulta recursos disponibles. Nótese que aún en situaciones de crisis, los rendidores superiores se toman unos momentos para obtener toda la información disponible inmediatamente antes de ponerse en acción.
  
- 2** **Investiga personalmente.** Sale personalmente para ver el plano, fábrica, nave, instalación para los clientes, negocio de préstamo, sala de clases, los trabajos faltantes de los estudiantes u otros problemas. Le pregunta a aquellos cercanos al problema a diferencia de otros que pueden ignorar a estas personas.  
Genera y/o administra documentos financieros y contables, para validar información, cumplir con los cierres o compromisos de pagos relativos a su área.  
Colabora con clientes internos para generar documentos, según sus necesidades y eventualmente corregir alguna información.
  
- 3** **Cava más profundamente.** Realiza una serie de preguntas de prueba para llegar a la raíz de una situación o problema debajo de la presentación superficial.  
Analiza información de los distintos sistemas para mantener un control y favorecer su adecuado funcionamiento.  
Maneja información de contexto, respecto a la situación en que se encuentra la organización.  
Busca y recopila datos solicitados por su jefatura, para aportar elementos a la gestión de los procesos en que participa.  
Efectúa análisis de la información con una visión crítica que permita aumentar la calidad de los distintos reportes.  
Genera reporte del Área, para ser entregado a la Gerencia respectiva.  
Supervisa la recolección de información de las distintas áreas para la gestión de pagos u otros requerimientos.
  
- 4** **Llama o contacta a otros.** Llama a otros que no están involucrados personalmente para obtener su perspectiva, información de base, experiencia (a menudo, pero no necesariamente, esto es una forma de usar relaciones previamente establecidas).  
Levanta requerimientos de clientes internos o externos y genera las condiciones para satisfacer estas demandas.  
Administración de documentos relevantes del área y envío de información a las

instancias pertinentes, que permitan su organización, digitalización u otra acción pertinente a los procedimientos de la empresa.

- 5** ***Investiga.*** Hace un esfuerzo sistemático durante un período limitado de tiempo para obtener datos o retroalimentación necesarios; o hace investigación formal a través de diarios, revistas u otras fuentes [si la información existe como datos o conocimiento técnico o el esfuerzo sistemático involucra tomar cursos, compútelos como Experiencia Técnica C.].  
Mantenerse informado de las posibilidades de actualización, mejora o innovaciones que se puedan incorporar a los canales o servicios bajo su responsabilidad para proponerlos a las instancias de desarrollo respectivas.  
Mantiene toda la información al día para los procesos de fiscalización.  
Gestiona la información tributaria, legal y de las personas, que involucra directamente a la organización.  
Mantiene registros actualizados de la información de su área con el fin de proporcionarla según requerimientos.  
Generar reportes de detalle de movimientos, rendiciones u otras acciones, dirigidas al cliente, de modo de mantenerle informado.
- 6** ***Usa sus propios sistemas.*** Ha establecido sistemas o hábitos personales para varias formas de obtención de información (puede incluir administración personalizada (N. del T.: “management in walking around”), reuniones regulares informales, etc., si es que estas son usadas específicamente para obtener información).
- 7** ***Involucra a otros.*** Involucra a otros que normalmente no lo estarían y logra que ellos obtengan información (no agrega puntaje por delegar investigación o búsqueda de información a los subordinados; este punto es por involucrar personas que normalmente no estarían involucradas).

## COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (CINT)

Implica el deseo de entender a los demás. Estos son individuos o clases de individuos.

### A. PROFUNDIDAD DE LA COMPRENSIÓN DE LOS DEMÁS

- A.-1 *Falta de comprensión.*** No comprende o es sorprendido por las acciones y sentimientos de los otros; o ve a los demás primariamente en términos de estereotipos raciales, culturales o de género.
- A. 0 *No Aplicable.*** O no muestra conciencia explícita de los demás, pero sin evidencia de incomprensión seria. Este nivel se encuentra a menudo en combinación con Persuasión Directa (Nivel de Impacto A-2 y 3).
- A. 1 *Comprende ya sea la emoción o el contenido.*** Comprende ya sea la emoción presente o el contenido explícito, pero no ambos juntos.
- A. 2 *Comprende tanto la emoción como el contenido.*** Comprende tanto la emoción presente como el contenido explícito.
- A. 3 *Comprende significados.*** Comprende los pensamientos, preocupaciones y sentimientos actuales no dichos; logra que otros voluntariamente realicen acciones deseadas por el interlocutor.
- A. 4 *Comprende los asuntos subyacentes.*** Comprende los problemas subyacentes: las razones de los sentimientos, conductas o preocupaciones presentes o de largo plazo de alguien; o presenta una visión equilibrada de las fortalezas o debilidades específicas de alguien.  
Detecta y colabora en relación a las dificultades, preocupaciones y angustias que experimentan los colegas en situaciones de problemas o de exceso de carga de trabajo.
- A. 5 *Comprende los asuntos subyacentes complejos.*** Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de largo plazo de alguien.

### B. ESCUCHA Y DA RESPUESTA A OTROS

- B.-1 *No Simpático.*** Ofende a los demás, hace que se cierren.
- B. 0 *No Realiza intentos de escuchar.***

- B. 1** *Escucha.* Capta las claves de sentimientos o significados de los demás, o escucha al ser requerido por otros. Puede hacer preguntas para confirmar el diagnóstico del que consulta. Usa comprensión para explicar la conducta pasada de otros.
- B. 2** *Está dispuesto a escuchar.* Mantiene una "puerta abierta", sale al paso para invitar a conversar, o busca comprender activamente (a menudo con la finalidad de influir, desarrollar, ayudar a dirigir a otros).
- B. 3** *Predice las respuestas de otros.* Usa la comprensión basada en escucha y observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás.
- B. 4** *Escucha dispuesto a responder.* Refleja la preocupación de la gente, es fácil hablarle; o responde a las preocupaciones de la gente modificando su propia conducta dispuesto a ayudar.
- B. 5** *Actúa para ayudar.* Ayuda a la gente con problemas que le presentan o que observó [nota para la puntuación: también considera Desarrollar a Otros, Orientación de Servicio al Cliente o Conocimiento y Experiencia. Si el intento es claramente para desarrollar, use Servicio al Cliente; si el problema es técnico, compute la comprensión en la escala A de CI y la acción en la otra competencia. Si el intento y el contexto no involucran claramente una de las otras competencias, compute aquí la acción. La diferencia entre acción respondiente e impacto e influencia es que aquí el que habla no entra en la situación con su propia agenda, sino que responde (con flexibilidad), a las necesidades o a la situación del otro].

## ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE (OSC)

Deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades.

### A. SE ENFOCA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

- A.-3 *Expresa expectativas negativas acerca de los clientes.*** Hace comentarios globales negativos acerca de los clientes, culpa a los clientes de resultados negativos. Incluye comentarios racistas o sexistas acerca de los clientes. [Nota para la puntuación: comentarios negativos que son objetivamente verdaderos (Ej. "es un criminal" acerca de un cliente que fue a la cárcel por fraude) no son computados aquí].  
Le incomoda o molesta la relación con clientes: "Y ahora como no trato con gente, soy feliz".
- A.-2 *Expresa falta de claridad.*** Falta de claridad acerca de las necesidades del cliente y de los detalles de su propio compromiso ("no estaba completamente seguro del propósito de la entrevista", "nunca estuve seguro de lo que el cliente quería exactamente") sin dar pasos para clarificar la situación. Actúa sólo considerando sus necesidades e intereses.
- A.-1 *Se enfoca en las propias habilidades.*** Desea mostrar hechos al cliente, o se enfoca en sus propias habilidades o en los de su compañía en vez de las necesidades del cliente. Actúa de modo descortés con los clientes, puede incluso retarlos.
- A. 0 *Proporciona el servicio mínimo requerido.*** Da una respuesta inmediata y puntual a las preguntas del cliente sin ahondar en las necesidades o problemas subyacentes o sin obtener el contexto de las inquietudes del cliente.  
Orientado exclusivamente en la tarea, sin considerar al cliente.
- A. 1 *Hace seguimiento.*** Sigue las preguntas, solicitudes y quejas del cliente. Mantiene al cliente al día acerca del progreso de los proyectos (pero no indaga acerca de los asuntos y problemas subyacentes del cliente).  
Entrega documentación, papeles, cartas de modificaciones, cheques y reparos a las unidades de Servipag definidas.  
Se asegura de la satisfacción del cliente una vez finalizada la atención.
- A. 2 *Mantiene comunicación clara con el cliente respecto a las expectativas mutuas.*** Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil entre los clientes. Proporciona un servicio amistoso, grato.  
Atiende a clientes internos y externos, para proveer de los recursos e información necesarios y apoyar la resolución de problemas que puedan surgir relativos a su ámbito de acción.

Recepciona y gestiona requerimientos de clientes internos y externos, de modo de aportar con soluciones.

Entrega información a los clientes según las normas de excelencia definidas por Servipag.

Atiende personas o clientes que asisten a su área y gestionar los servicios que ellos requieran según sus disponibilidades.

**A. 3 *Asume responsabilidad personal.*** Corrige prontamente y sin defenderse los problemas de servicio al cliente.

Recepciona y diseña soluciones a necesidades que son detectadas por las distintas áreas de la empresa

Efectuar seguimiento a los procesos que se han puesto en marcha con los clientes, para garantizar un servicio de calidad.

Informar a las instancias respectivas los cambios en la situación de sus clientes, para establecer las acciones necesarias.

Identifica, canaliza y resuelve los reclamos y observaciones que se pueden dar por parte de los clientes por el funcionamiento o la atención del personal.

Se reúne con clientes para levantar procedimientos en común, buscar la información requerida para la creación de éstos y efectúa las pruebas con los procesos requeridos.

Da respuesta a los problemas específicos que pudieran presentar los clientes.

Atiende consultas o reclamos de clientes, orientándolos y resolviendo sus dudas, ya sea personalmente o vía e-mail.

Efectúa pagos de cheques a clientes de los distintos bancos con que Servipag tiene convenio.

Evaluar y gestionar los requerimientos de mantención en los servicios solicitados por los clientes para cumplir con sus requerimientos.

Efectuar análisis detallados de las necesidades y requerimientos de los trabajadores, de modo de orientar acciones corporativas que permitan apoyar al personal de línea.

Define habilidades requeridas, seleccionarlas y luego desarrollarlas en el personal de la organización.

Genera información para potenciar el desempeño, definiendo incentivos e identificando motivadores para los distintos cargos.

Efectúa labores de capacitación y desarrollo del personal según las necesidades organizacionales establecidas.

Dar atención a clientes y gestionar la inclusión de su requerimiento a los procedimientos y sistemas de la empresa, para mantener una alta calidad servicio.

Brindar soporte operativo a las sucursales y centros con el fin de atender requerimientos, concluir procedimientos o cubrir sus funciones, en caso de necesidad para mantener el normal funcionamiento.

Gestiona con proveedores los servicios que requieren las unidades para el desarrollo de los proyectos a su cargo.

Recepciona y gestiona requerimientos de clientes internos y externos, de modo de aportar con soluciones.

- A. 4 *Se pone completamente a disposición del cliente.*** Esta especialmente dispuesto cuando el cliente atraviesa por un período crítico. Le da el teléfono de su casa u otros medios de fácil acceso, o puede destinar tiempo extra en el lugar del cliente.  
Evaluar la factibilidad de productos o servicios, retroalimentando a los clientes internos o externos  
Brinda soporte técnico a las áreas bajo su responsabilidad, de modo de aportar a la continuidad operativa.  
Se mantiene informado de los avances en las soluciones de problemas de los clientes internos, para chequear su estado y brindar una respuesta efectiva.  
Da atención a clientes y gestiona la inclusión de su requerimiento a los procedimientos y sistemas de la empresa.  
Desarrollar planes de acción que permitan atender los requerimientos de clientes internos y externos, promoviendo su satisfacción.  
Gestionar la solución de problemas de los clientes a su cargo, cuando las otras instancias responsables no hayan resuelto las demandas.  
Atender requerimientos de clientes estratégicos, respecto de necesidades de servicios en general, o reclamos de diferencias según convenios, actualizaciones y modificaciones (certificación), pruebas e implementación para mantener la calidad de servicio.
- A. 5 *Actúa para hacer mejor las cosas.*** Realiza tentativas concretas para agregar valor al cliente, para hacer de alguna manera mejor las cosas para el cliente. Expresa expectativas positivas acerca del cliente.  
Entrega asistencia técnica u operativa a distintos clientes internos o externos, para velar por el adecuado funcionamiento de los procesos a su cargo.  
Efectuar gestiones con instituciones bancarias u otras para promover el uso adecuado de instrumentos por parte de los trabajadores.  
Establecer contactos con instituciones u organizaciones para la búsqueda de soluciones que permitan resolver los distintos requerimientos que se le formulen.
- A. 6 *Se dirige a necesidades subyacentes.*** Busca información acerca de las necesidades reales, subyacentes, del cliente, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y ajusta ésta a los productos o servicios disponibles (o a la medida).  
Ofrece a los clientes de la cartera, nuevas aplicaciones que permitan aumentar los servicios y las ventas.  
Prospecta clientes para evaluar mercados en los cuales desarrollar nuevos negocios.  
Gestiona la solución de problemas de los clientes a su cargo, cuando las otras instancias responsables no hayan resuelto las demandas.  
Informa a las instancias respectivas los cambios en la situación de sus clientes, para establecer las acciones necesarias.  
Formula y ejecuta planes de acción específicos para la fidelización de los clientes.

- A. 7 *Usa una perspectiva de largo plazo.*** Trabaja con una perspectiva de largo plazo para enfocar los problemas del cliente. Puede absorber costos inmediatos en aras de una relación de largo plazo. Se preocupa de los beneficios de largo plazo para el cliente. Puede iniciar acciones que crean un éxito visible para un cliente y luego dar crédito al cliente por tal éxito.  
Ser representante de la empresa frente a clientes, como los bancos por ejemplo.  
Negociación de alianzas con clientes y proveedores que permitan apoyar el logro de objetivos de su unidad.
- A. 8 *Actúa como consejero confiable.*** Elabora una opinión independiente acerca de las necesidades del cliente. Actúa de acuerdo a esta opinión (*Ej.* recomienda medidas apropiadas que son nuevas y diferentes de aquellas solicitadas por el cliente). Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente [el funcionamiento efectivo a este nivel depende del desarrollo de una relación exitosa en un período de tiempo]. Puede empujar al cliente a confrontar asuntos difíciles.  
Brinda apoyo técnico para la toma de decisiones.
- A. 9 *Actúa como abogado del cliente.*** Se pone en el lado del cliente versus su propia organización para un beneficio de largo plazo para su propia organización (*Ej.* aconsejar al cliente a no sobrepasarse en compras, manteniendo así la viabilidad del cliente a futuro); o empuja a su propia gerencia a resolver problemas relativos al cliente. Se pone de parte del cliente acerca de quejas bien fundadas respecto al tratamiento recibido por parte de su propia compañía.

## **B. INICIATIVA (ESFUERZO DISCRESIONAL) PARA AYUDAR O SERVIR A OTROS**

- B.-1 *Bloquea la acción de los demás.*** Hace comentarios negativos acerca de clientes o se resiente de clientes difíciles.
- B. 0 *No realiza acciones.*** Puede dar excusas "no pude hacerme cargo de eso porque..."
- B. 1 *Se responsabiliza de rutinas o de acciones requeridas.*** Tiene los ojos puestos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
- B. 2 *Se sale de los límites para ser de ayuda.*** Realiza acciones que van más allá de la rutina (hasta cerca del doble tiempo y esfuerzo normal).
- B. 3 *Hace un gran esfuerzo extra para satisfacer las necesidades de los demás.*** Cerca de 2 a 6 veces el tiempo y el esfuerzo normalmente requerido.
- B. 4 *Involucra a otros para realizar acciones no rutinarias para alcanzar las necesidades de otros.***

**B. 5** *Hace esfuerzos extraordinarios.* Usa su propio tiempo o trabaja por períodos de semanas para ayudar a otros; o asume tareas o esfuerzos que van mucho más lejos que la descripción normal del puesto.

## IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para obtener que apoyen la agenda del que habla; o el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás.

### A. ACCIONES REALIZADAS PARA INFLUENCIAR A OTROS

- A.-1 *Poder personalizado.*** Coarta la competencia dentro de la organización, preocupado por la posición personal sin importar el daño a la organización.
- A. 0 *No aplicable.*** O no muestra tentativas para influenciar o persuadir a otros.
- A. 1 *Declara intención, pero no realiza acciones específicas.*** Intenta tener un impacto o efecto específico; expresa preocupación por reputación, estatus y apariencias.
- A. 2 *Realiza una acción simple para persuadir.*** No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación (Ej. apela a razones, datos, propósitos mayores; usa ejemplos concretos, ayudas audiovisuales, demostraciones, etc.).  
Representa a la empresa ante instituciones u organizaciones externas, realizando las gestiones necesarias, planteando sus puntos de vista de forma documentada.
- A. 3 *Realiza una acción con dos pasos para persuadir.*** No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Incluye preparación cuidadosa de datos a ser presentados, o la preparación de dos o más argumentos diferentes en una presentación o discusión.  
Formula y ejecuta planes de acción específicos para la fidelización de los clientes.  
Controlar las acciones de los integrantes del equipo para velar por la calidad, tiempo de respuesta y registro del quehacer del área.
- A. 4 *Calcula el impacto de sus acciones o palabras.*** Adapta una presentación o discusión para atraer el interés y nivel de los otros. Anticipa el efecto de una acción u otro detalle en la imagen que la gente se formará del relator.  
Defender su punto de vista técnico e imponer una perspectiva de más largo plazo.
- A. 5 *Calcula una acción dramática.*** Modela la conducta deseada de los demás o realiza una acción dramática bien pensada e inusual para tener un impacto específico [nota de puntuación: amenazas o despliegues de rabia no cuentan como acciones dramáticas para influenciar a los demás: vea el nivel A-8 de Dirección].
- A. 6 *Realiza dos pasos para influenciar.*** Con cada paso adaptado a la audiencia específica o planeado para tener un efecto específico o se anticipa y prepara para la reacción de los demás.

**A. 7 *Tres acciones o influencia indirecta.*** Usa expertos o terceras personas para influenciar; o realiza tres acciones diferentes o realiza discusiones complejas, planeadas. Junta coaliciones políticas, construye apoyo desde "bambalinas" para sus ideas, deliberadamente proporciona o retiene información para tener efectos específicos, usa habilidades de procesos grupales para dirigir o conducir a un grupo.

**A.8 *Estrategias de influencia compleja.*** Usa estrategias de influencia complejas adaptadas a situaciones específicas (*Ej.* usando cadenas de influencia indirecta -"obtener que A le muestre a B de manera que B le diga a C tal y tal cosa"), estructurando trabajos o situaciones o cambiando la estructura organizacional para fomentar conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para alcanzar una meta o tener un efecto [este nivel de complejidad de acción se asocia usualmente con niveles 4, 5 y 6 de Comprensión Interpersonal, o con niveles correspondientes de Conciencia Organizacional].

**B. ALCANCE DE INFLUENCIA, COMPRENSIÓN O FORMACIÓN DE REDES (su propia organización u otras).**

**B. 1 *Una Persona.***

**B. 2 *Unidad Laboral o Equipo de Proyecto.***

**B. 3 *Departamento.***

**B. 4 *División de una Firma Mediana.***

**B. 5 *Organización Grande Completa.***

**B. 6 *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales de la Ciudad.***

**B. 7 *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales de la Región.***

**B. 8 *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales a Nivel Nacional.***

**B. 9 *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales a Nivel Internacional.***

## CONCIENCIA ORGANIZACIONAL (CO)

Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos, comprender la posición de la organización en el mundo.

### A. PROFUNDIDAD DE COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- A.-1** *No comprende la estructura organizacional.* Comete disparates.
- A. 0** *No es político.* Responde a requerimientos específicos, se enfoca en hacer su propio trabajo e ignora o desdeña las "políticas" de la organización.
- A. 1** *Comprende la estructura formal.* Reconoce o describe (usa) la estructura formal o jerarquía de una organización, "cadena de mando", poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos estándares, etc.
- A. 2** *Comprende la estructura informal.* Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, quienes influyen en las decisiones, etc.)
- A. 3** *Comprende el clima y la cultura.* Reconoce restricciones organizacionales tácitas, qué es y qué no es posible en ciertos momentos o en ciertas posiciones. Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje que será mejor escuchado.
- A. 4** *Comprende políticas organizacionales.* Comprende, describe (o manipula) el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades).
- A. 5** *Comprende los asuntos subyacentes de la organización.* Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional en curso o los problemas subyacentes, oportunidades o las fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo.

### FORMACIÓN DE RELACIONES Y CONTACTO

Trabajo para realizar o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contacto con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales.

#### A. CERCANIA DE LA RELACIÓN DESARROLLADA

- A. 0 **Evita contactos.** Se enclaustra, evita interacciones sociales.
- A. 1 **Acepta Invitaciones.** Acepta invitaciones u otras aperturas amistosas de otros, pero no extiende las invitaciones o sale de su vía para establecer relaciones laborales.
- A. 2 **Realiza contactos relacionados con el trabajo.** Mantiene relaciones laborales formales (en gran medida confinadas a materias relacionadas con el trabajo, no necesariamente formales en el tono, estilo o estructura). Incluye charlas inestructuradas acerca de materias relativas al trabajo.
- A. 3 **Hace contactos ocasionales informales.** Ocasionalmente inicia relaciones informales o casuales en el trabajo, charlas sobre los niños, deportes, noticias, etc.
- A. 4 **Construye rapport.** Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con compañeros o clientes. Hace un esfuerzo consciente para establecer rapport.
- A. 5 **Hace contactos sociales ocasionales.** Ocasionalmente inicia o persigue relaciones amistosas, con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.
- A. 6 **Realiza contactos sociales frecuentes.** Frecuentemente inicia o prosigue relaciones amistosas con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.
- A. 7 **Hace contactos familiares y hogareños.** Ocasionalmente invita a casa a asociados o clientes o va a sus casas.
- A. 8 **Hace amistades personales cercanas.** Frecuentemente entretiene a asociados o clientes en casa. Establece amistad personal con ellos o utiliza amistades personales para expandir la red del negocio.

## DESARROLLO DE OTROS (DO)

Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas.

### A. INTENSIDAD DE LA ORIENTACIÓN A DESARROLLAR Y ALCANCE DE LA ACCIÓN DE DESARROLLO

- A.-1 *Desalienta.*** Expresa expectativas negativas estereotipadas, provoca resentimientos en subordinados, estudiantes y clientes. Tiene un estilo gerencial "frenador".
- A. 0 *No es aplicable, o no hace esfuerzos explícitos para desarrollar a otros.*** Se enfoca en hacer bien su propio trabajo, dando un buen ejemplo.
- A. 1 *Expresa expectativas positivas de los demás.*** Hace comentarios positivos relativos a las habilidades o potencialidades de los demás aún en casos "difíciles". Cree que los demás desean y pueden aprender.
- A. 2 *Da instrucciones detalladas y/o demostraciones en terreno.*** Dice cómo hacer el trabajo, hace sugerencias útiles específicas.  
Brinda soporte operativo a las sucursales y centros con el fin de atender requerimientos, concluir procedimientos o cubrir sus funciones, en caso de necesidad para mantener el normal funcionamiento.  
Realiza el Control del personal bajo su responsabilidad de modo de facilitar las condiciones para que ellos logren un desempeño eficiente.  
Administra la dotación de RRHH, en cuanto a los mecanismos de control y supervisión de cumplimiento de estándares y procedimientos.  
Capacita y apoya técnicamente a su equipo de trabajo, según los requerimientos que puedan generar, de modo de potenciar el desempeño individual y colectivo.  
Comunica, tanto ascendente, como también descendentemente la información pertinente entre el personal de la Sucursal y las demás unidades de la estructura de Servipag.
- A. 3 *Da razones o apoya a otros.*** Da instrucciones o demostraciones con razones o racionales incluidas como estrategias de entrenamiento; o da apoyo práctico o ayuda para hacer más fácil el trabajo (*Ej.* entrega en forma voluntaria recursos adicionales, herramientas, información, ayuda experta). Hace preguntas, pruebas o usa otros métodos para verificar que los demás han entendido las explicaciones o instrucciones.  
Capacitar y habilitar a los participantes de los distintos proyectos o procedimientos desarrollados.

**A. 4 *Da retroalimentación específica positiva o mezclada con propósitos de desarrollar.***

Define habilidades requeridas y las desarrolla en el personal de Servipag, asignando los tiempos necesarios y dando retroalimentación en forma permanente.

**A. 5 *Reasegura y da aliento.*** Reasegura a los otros luego de un traspie. Da retroalimentación negativa en términos conductuales más que personales, y expresa expectativas positivas para el desempeño futuro o de sugerencias individualizadas para mejoramiento; o descompone tareas difíciles en partes más pequeñas, o usa otras estrategias.

Ejerce en el personal de la Sucursal la motivación necesaria para el adecuado cumplimiento de las metas, como también de la consolidación de un adecuado ambiente de trabajo.

**A. 6 *Hace entrenamiento o enseñanza de largo plazo.*** Diseña misiones apropiadas y de ayuda, entrenamiento formal, u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de la otra persona. Incluye hacer que la persona trabaje por sí misma, respuesta a problemas de manera que ellos realmente adquieran experiencia, en vez de simplemente darles la respuesta. Entrenamiento formal realizado simplemente para cumplir con requerimientos corporativos o gubernamentales no cuenta aquí.

**A. 7 *Crea nuevo entrenamiento/enseñanza.*** Identifica una necesidad de entrenamiento o desarrollo y diseña o establece nuevos programas o materiales para alcanzarlos; diseña enfoques significativamente nuevos para enseñar materias tradicionales; o arregla experiencias exitosas para que otros desarrollen sus habilidades y confianza.

**A. 8 *Delega completamente.*** Luego de evaluar las competencias de los subordinados, delega total autoridad y responsabilidad con la posibilidad de realizar una tarea a su manera, incluyendo la oportunidad de hacer y aprender de los errores en un ambiente no crítico.

**A. 9 *Recompensa buen desarrollo.*** Promueve o consigue promociones para subordinados, especialmente competentes como recompensa o como experiencias de desarrollo; o da recompensas por buen desempeño. Esta conducta se puntúa alta porque, generalmente, un individuo tiene que haber desarrollado bien a la gente para ser capaz de recompensarlos por haber respondido bien.

**B. NÚMERO Y RANGO DE LA GENTE DESARROLLADA O DIRIGIDA.**

**B. 1 *Un Subordinado (o estudiante, o cliente aconsejado).***

**B. 2 *Varios (2-6) Subordinados.***

- B. 3 *Muchos (más de 6) Subordinados.*
- B. 4 *Un Colega (incluye proveedores, colegas, etc.).*
- B. 5 *Varios (2-6) Colegas.*
- B. 6 *Muchos Colegas.*
- B. 7 *Un Superior o Cliente.*
- B. 8 *Más que un Superior o Cliente.*
- B. 9 *Grandes Grupos (más de 200) a Niveles Mezclados.*

<b>ESCALA DE DIRECCIÓN (DIR)</b>
----------------------------------

### **DIRECCIÓN: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICIÓN**

Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Es “decir a la gente qué hacer”.

#### **A. INTENSIDAD DE LA DIRECCIÓN**

- A.-1 ***Es pasivo.*** Accede a los requerimientos de otros aún cuándo al hacerlo interfiere con el logro del trabajo principal. Está más preocupado de agradar (o de no molestar o enojar a otras personas) que con la obtención del trabajo hecho apropiadamente. Puede tener temor de producir disturbios o interferir a otros.
- A. 0 ***No da órdenes.*** O no da instrucciones al ser requerido (o no es requerido en este puesto). Cuando los gerentes exhiben este nivel pueden ser vagos acerca de los requerimientos aún cuándo se les pregunte directamente. Un síntoma típico es que los subordinados se quejan de que no saben qué es lo que tal y tal quieren que ellos hagan.
- A. 1 ***Da instrucciones básicas de rutina.*** Da instrucciones adecuadas, hace que las necesidades y los requerimientos queden razonablemente claros.
- A. 2 ***Da instrucciones detalladas.*** Delega las tareas de rutina para liberarse, para consideraciones de mayor valor o mayor alcance, o da instrucciones con detalles muy específicos [si la delegación se hace con el propósito de desarrollar habilidades o conocimientos de otros, compute como Desarrollo de Otros. Si la delegación se hace con el propósito de posicionarse como líder, véase Liderazgo de Equipo. Aquí la intención generalmente es, hacer el trabajo, es lograr que el trabajo se realice]. Los rendidores superiores a veces muestran este nivel cuando carecen de autoridad formal, pero nadie más se está haciendo cargo.

- A. 3 *Habla asertivamente.*** Dice con firmeza "no" a peticiones no razonables, o fija límites para la conducta de otros. Puede manipular situaciones para limitar las opciones de otros, o para forzarlos a dejar disponibles recursos deseados.
- A. 4 *Exige alto rendimiento.*** Fija estándares unilateralmente, exige alto rendimiento, calidad o recursos; insiste en el cumplimiento de sus propias órdenes o peticiones, en un estilo "no acepto tonteras". Este nivel se puede encontrar en el trato con clientes de vendedores, consultores o funcionarios públicos superiores.
- A. 5 *Monitorea abiertamente el desempeño.*** Monitorea el desempeño respecto estándares claros, en forma indiscreta (o pública) *Ej.* exhibe los resultados de las ventas junto con las metas individuales, señalando con un círculo en rojo los que no alcanzaron la meta.
- A. 6 *Confronta a otros.*** Confronta abierta y directamente a otros acerca de problemas de rendimiento [si la discusión incluye apoyo, expectativas positivas respecto el rendimiento a futuro, o sugerencias útiles específicas para mejoramiento, puntúe como Orientación al Desarrollo. Nivel 5].
- A. 7 *Aclara las consecuencias de la conducta.*** Usa castigos o recompensas para controlar la conducta (*Ej.* "Si lo haces bien, te recompensaré, sino...").
- A. 8 *Usa despliegues controlados de rabia o amenazas para obtener cumplimiento.*** Grita o amenaza, "haz esto de nuevo y *te despido*" [no puntúa si la rabia es descontrolada, o si el que habla expresa lamentaciones o menciona consecuencias negativas.]
- A. 9 *Cuando es necesario, despide o se deshace de los debajo rendimiento.*** Sin vacilaciones indebidas, luego de que los esfuerzos apropiados para lograr que ellos mejoren han fallado y luego que se han seguido los procedimientos legales apropiados [No puntúe si el que habla expresa conflicto o lástima.]

## TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TEQ)

Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.

### A. INTENSIDAD DE FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO

- A.-1 *No cooperador.*** Disruptivo, causa problema.
- A. 0 *Neutral.*** Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún equipo.  
Saluda
- A. 1 *Coopera.*** Participa deseosamente, apoya las decisiones del equipo, es un "buen jugador del equipo", hace su parte del trabajo.  
Pregunta a los demás cómo se encuentran  
Hace su parte del trabajo.  
Participa en conjunto con el jefe de sucursal de la apertura de la bóveda de seguridad de la sucursal.
- A. 2 *Comparte información.*** Mantiene a la gente informada y al día acerca del proceso del grupo.  
Comparte toda la información útil o relevante.  
Participa con agrado de los grupos de trabajo  
Apoya las decisiones del equipo.  
Informa y capacita al personal en el manejo de servicios.  
Avisa a su jefe respecto de las distintas actividades, cumplimiento de plazos u otros eventos del calendario, relevantes a su gestión.  
Coordina el trabajo del equipo en forma directa para el cumplimiento de los diversos desafíos que deben cumplir tales como digitalización, cuadraturas, envíos, rendiciones.
- A. 3 *Expresa expectativas positivas.*** Expresa expectativas positivas de los demás.  
Se refiere a los miembros del equipo en términos positivos.  
Muestra respeto por las capacidades y experiencia de los demás.  
Participación en el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios, de modo de generar soluciones satisfactorias para los clientes.  
Conoce y expone las expectativas mutuas con los demás.  
Ofrece ayuda a otros con frecuencia.  
Cumple oportunamente con el apoyo ofrecido a los demás.
- A. 4 *Solicita información.*** Valoriza genuinamente la información y experiencia de los otros.  
Está deseoso de aprender de los demás, especialmente de subordinados.  
Solicita ideas y opiniones para ayudar a formar planes o decisiones específicas.

Invita a todos los miembros del grupo a contribuir a un proceso.  
Realizar reuniones con las áreas que afectan a la unidad, para mejorar la coordinación en la entrega de información, velando por la validez de los datos.  
Poner sus conocimientos en discusión con el jefe directo de modo de desarrollar criterios comunes y desarrollar mayor expertiz en sus temas.  
Coordina con los encargados de procesos internos que se integre de modo correcto la documentación que se adjuntará en los distintos formularios.  
Considera las opiniones del equipo a la hora de formar planes o proyectos.  
Consigue el apoyo requerido para los proyectos.  
Participar en la generación de soporte e implementación de sistemas a distintas áreas de la empresa, que permitan mantener los procedimientos vigentes y actualizados.

**A. 5 *Da autoridad a otros.*** Da público crédito a otros cuando han rendido bien.

Apoya y autoriza a otros, los hace sentir fuertes o importantes.

Reconoce a los otros cuando han rendido bien.

**A. 6 *Forma equipo.*** Actúa para promover un clima amigable, buena moral, y cooperación (realiza fiestas y reuniones, crea símbolos de identidad grupal). Protege y promueve la reputación del grupo con extraños.

Dice a los demás miembros de su equipo cómo mejorar.

Gestiona el equipo de personas a su cargo, ya sea ejecutivos, operadores de soporte, administradores u otros roles, para planificar y liderar las labores que estos realizan en los distintos departamentos.

Administra las cargas de trabajo del equipo, de modo de promover el trabajo en equipo y mantener un buen ambiente de trabajo.

Mantiene una relación de colaboración y trabajo en equipo con las distintas áreas.

Trabaja con los distintos proveedores de servicios, para evaluaciones, licitaciones, controles técnicos, y económicos, de requerimientos o proyectos, que faciliten la incorporación de dichos servicios

**A. 7 *Resuelve conflictos.*** Enfrenta los conflictos y anima o facilita una solución beneficiosa de los conflictos (debe involucrar acción para resolver el conflicto, no esconderlo o evitar el tema).

Negocia para obtener los mejores resultados para todos los involucrados.

Resuelve conflictos facilitando una buena solución.

## **B. TAMAÑO DEL EQUIPO INVOLUCRADO**

**B. 1 *Grupos Pequeños, Informales de 3-8 Personas.*** Puede incluir grupos sociales o de amistad [este nivel es puntuado infrecuentemente en situaciones de trabajo, pero puede ser útil en entrevistas de selección de graduados recientes].

- B. 2** *Una Fuerza de trabajo o equipo temporal.*
- B. 3** *Grupo de trabajo activo o pequeño departamento.* Puede incluir un grupo de subordinados quienes son a su vez, jefes de departamento, si las actividades de liderazgo no afectan directamente a sus empleados.
- B. 4** *Departamento de tamaño grande completo* (aproximadamente 16-50 personas).
- B. 5** *División de firma mayor.* O firma de tamaño mediano completa.
- B. 6** *Firma de tamaño grande completa.*

### **C. CANTIDAD DE ESFUERZO O DE INICIATIVA PARA ALENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO**

- C. 0** *No hace esfuerzos extra.*
- C. 1** *Realiza más que acciones de rutina* (hasta 4 llamadas telefónicas, conversaciones o acciones extras).
- C. 2** *Hace mucho más que acciones de rutina* (5 a 15 acciones).
- C. 3** *Hace esfuerzos extraordinarios* (de su propio tiempo sobre un período de meses).
- C. 4** *Logra que otros hagan acciones No rutinarias, realicen reuniones extra, etc.* [puntúe esto para pares superiores o personas en otras organizaciones. No puntúe por delegar algunas acciones personales en subordinados a menos que la acción del subordinado, claramente no esté dentro de la descripción normal de su trabajo. Las iniciativas que involucran el apoyo ordinario de los subordinados, puntúan a nivel 3, 4 ó 5].
- C. 5** *Involucra a otros en esfuerzos extraordinarios.*

## LIDERAZGO DE EQUIPO (LEQ)

Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.

### A. FUERZA DEL ROL DE LIDERAZGO

**A.-1 *Abdica.*** Rehúsa o falla en la conducción, *Ej.*, no proporciona dirección o definiciones de misión cuando los subordinados las necesitan.

**A. 0 *No aplicable.*** El trabajo no requiere liderazgo.

**A. 1 *Administra reuniones.*** Confecciona agendas y objetivos, controla el tiempo, asigna tareas, etc.  
Supervisa que los cajeros firmen el libro de asistencia.

**A. 2 *Informa a personas.*** Permite saber qué sucede a las personas afectadas por una decisión. Asegura que el grupo tenga la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión.

**A. 3 *Usa la autoridad con justicia.*** Usa el poder y la autoridad formal de una manera justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal para tratar con justicia a todos los miembros del grupo.

Conducir la realización de proyectos en sus distintas etapas.

Ejecuta un control administrativo de sus colaboradores de modo de mantener un registro de su asistencia, horas extra, remuneración correspondiente, entre otros.

**A. 4 *Promueve la efectividad del equipo.*** Usa estrategias complejas para promover la moral y productividad del equipo (decisiones de contratos y despidos, asignaciones de tareas, entrenamiento cruzado, etc.) [nota de puntuación: ejemplos realmente complejos, que podrían puntuar en la mitad superior de Comprensión Interpersonal y/o Impacto e Influencia, deberían puntuar también en esas escalas].

Generar equipos de diversas áreas y conducirlos en la ejecución de un proyecto.

Generar instancias de reunión con todo el equipo para coordinar y revisar avances.

Gestionar el desempeño de los integrantes de su equipo de trabajo, velando por la calidad y el tiempo de respuesta en las distintas labores del personal.

Fomenta el desarrollo de cada cajero y personal de procesos internos, entregándole los conocimientos y recursos que éstos necesiten.

Generar las coordinaciones necesarias con los actores involucrados en los proyectos, para convocarlos, solicitar información y coordinar las distintas labores

Gestiona el desempeño de los ejecutivos de su equipo, para ejecutar las labores comerciales propias de su ámbito.

**A. 5 *Cuida al grupo.*** Protege al grupo y su reputación respecto a la organización o la comunidad en su conjunto: obtiene el personal deseado, recursos, información para el grupo. Asegura que se alcancen las necesidades prácticas del grupo. Frecuentemente este nivel se encuentra en situaciones militares o industriales, pero también se aplica en la obtención de recursos menos tangibles para profesionales o gerenciales subordinados.

Administrar las cargas de trabajo del equipo, de modo de promover la colaboración y mantener un buen ambiente laboral.

Gestiona el desempeño de los integrantes de su equipo de trabajo, velando por la calidad y el tiempo de respuesta en las distintas labores del personal.

Capacitar y apoyar técnicamente al equipo de trabajo de su área, de modo de potenciar el desempeño individual y del equipo.

Generar las condiciones de trabajo necesarias para un buen desempeño, ya sea en información, recursos y procesos.

**A. 6 *Se posiciona así mismo como Líder.*** Asegura que los otros asuman la misión, metas, agenda, clima, políticas, etc. “Da un buen ejemplo” (es decir, modela la conducta deseada). Asegura que las tareas del grupo se cumplan (es un líder creíble).

Genera las coordinaciones necesarias con los actores involucrados en los proyectos, para convocarlos, solicitar información y coordinar las distintas labores.

Gestiona los recursos humanos y materiales, requeridos para la ejecución de un proyecto.

Se ofrece libremente para liderar un proyecto o propuesta.

**A.7 *Comunica una visión obligada.*** Tiene genuino carisma, comunica una visión obligada, que genera excitación, entusiasmo, y compromiso a la misión del grupo (ejemplo de este nivel es raro y es probable que se infieran del resultado de actividades, de reportes de otros, y de las observaciones e impresiones del entrevistador más que de citas directas).

## PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)

Comprensión de una situación separándola en piezas más pequeñas o trazando paso a paso de manera causal las implicaciones de una situación.

### A. COMPLEJIDAD DEL ANÁLISIS

**A. 0 *No aplicable o no existe.*** Hace tal cosa como se presente, responde a necesidades o requerimientos inmediatos; o el trabajo es organizado por alguien más.

**A. 1 *Divide los problemas.*** Divide los problemas en tareas o actividades simples.

**A. 2 *Observa relaciones básicas.*** Analiza relaciones entre algunas partes de una situación o problema. Establece relaciones causales sencillas (A causa B) y decisiones de pros y contras. Fija las prioridades de las tareas en orden de importancia.

Efectúa monitoreo de cada uno de los saldos de cajas, cambios de cheques, depósitos, de modo de cuadrar los movimientos financieros efectuados, registrándolos en cada una de las hojas de caja y en el diario o libro de caja.

Consolida todas las transacciones realizadas por los cajeros de la Sucursal y cajas auxiliares que correspondan.

**A. 3 *Ve relaciones múltiples.*** Analiza las relaciones entre las diversas partes de una situación o problema. Descompone tareas complejas en partes manejables de manera sistemática. Reconoce las varias causas posibles de eventos, o varias consecuencias de acciones. Generalmente anticipa obstáculos y piensa adelantado acerca de los próximos pasos.

Efectuar análisis de transacciones y tomar decisiones a partir de ello.

Gestiona la Evaluación de factibilidad técnica de los productos solicitados por clientes, en cuanto a los diversos atributos y componentes solicitados.

Investiga los cambios o fluctuaciones del mercado que pueden impactar los negocios presentes o futuros, para anticipar acciones.

Detecta anomalías a los procedimientos en general, velando por plantear mejoras que faciliten un óptimo funcionamiento de los sistemas.

**A. 4 *Hace planes o análisis complejos.*** Sistemáticamente descompone un problema o proceso complejo en partes componentes. Usa varias técnicas para descomponer problemas complejos para alcanzar una solución; o hace largas cadenas de conexiones causales.

Participa en el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios, de modo de generar soluciones satisfactorias para los clientes.

Evalúa la factibilidad de productos o servicios, retroalimentando a los clientes internos o externos.

Aplica metodologías de levantamiento de procesos, desarrollo para los distintos proyectos.

Realiza análisis que permitan desarrollar las mejoras que los productos y servicios puedan requerir.

Realiza análisis de la información con una visión crítica que permita aumentar la calidad de los distintos reportes.

Desarrollar una orientación estratégica que permita la comprensión del negocio y poder detectar qué habilidades se requerirán para desarrollarlas.

**A. 5 *Hace planes o análisis muy complejos.*** Descompone sistemáticamente problemas o procesos multidimensionales en sus partes componentes; o usa varias técnicas analíticas para identificar varias soluciones y sopesar el valor de cada una.

Desarrolla planes de acción que permitan atender los requerimientos de clientes internos y externos, promoviendo su satisfacción.

Elabora informes de gestión que retroalimenten a la organización respecto del funcionamiento general de su área.

Investigar los cambios o fluctuaciones del mercado que pueden impactar los negocios presentes o futuros, para anticipar acciones.

**A. 6 *Hace planes o análisis extremadamente complejos.*** Organiza, secuencia y analiza sistemas extremadamente complejos e interdependientes.

## **B. TAMAÑO DEL PROBLEMA ENFRENTADO.**

**B. 1** *Concierne al desempeño de una o dos personas.*

**B. 2** *Concierne a una pequeña unidad de trabajo.* O concierne a un equipo de venta moderado, o a un aspecto del desempeño de una unidad más grande.

**B. 3** *Concierne a un problema en desarrollo.* Puede involucrar a una unidad laboral de tamaño moderado, varias ventas, o una venta muy grande.

**B. 4** *Concierne al desempeño total.* Involucra al desempeño de una división mayor de una compañía grande o de una compañía completa de tamaño pequeño.

**B. 5** *Concierne al desempeño de largo plazo.* Se refiere a una división mayor de una compañía completa en un ambiente complejo (cambios económicos o demográficos, mejoras mayores, etc.).

## PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC)

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global.

### A. COMPLEJIDAD Y ORIGINALIDAD DE LOS CONCEPTOS.

- A. 0** *No usa conceptos abstractos.* Piensa muy concretamente.
- A. 1** *Usa reglas básicas.* Usa "reglas de pulgar", sentido común, y experiencias anteriores para identificar problemas o situaciones. Ve similitudes esencialmente entre situaciones actuales y pasadas.
- A. 2** *Reconoce patrones.* Observa discrepancias, tendencias e interrelaciones en los datos y ve diferencias cruciales entre situaciones actuales y cosas que han ocurrido en el pasado.
- A. 3** *Aplica conceptos complejos* (Ej. "análisis de causa de fondo", "análisis de portafolio", "selección natural"); o aplica conocimientos de discrepancias pasadas, tendencias y relaciones para observar situaciones diferentes. Aplica y modifica apropiadamente conceptos y métodos aprendidos.
- A. 4** *Simplifica lo complejo.* Junta ideas, asuntos y observaciones en un concepto simple o en una presentación clara. Identifica un asunto clave en una situación compleja.
- A. 5** *Crea nuevos conceptos.* Identifica problemas y situaciones no obvias a otros y no aprendidas de la educación o experiencia previa.
- A. 6** *Crea nuevos conceptos para asuntos complejos.* Formula una explicación útil para problemas, situaciones u oportunidades complejas. Genera y prueba múltiples conceptos, hipótesis o explicaciones para una situación dada; o identifica relaciones útiles entre datos complejos entre áreas no relacionadas.
- A. 7** *Crea nuevos modelos.* Crea nuevos modelos o teorías que explican una situación o problema complejo y reconcilia datos discrepantes.

## EXPERIENCIA TÉCNICA/PROFESIONAL (EXP)

Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros.

### A. PROFUNDIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS.

- A. 1 *Primario.*** Realiza tareas simples, repetitivas, que se pueden aprender típicamente en unas pocas horas, a unos pocos días. Ejemplos: trabajador manual no calificado, aseador.
- A. 2 *Vocacional elemental.*** Hace una variedad de tareas que siguen típicamente secuencias establecidas y requieren de varias semanas a unos pocos meses para ser completamente diestro. Ejemplo: trabajador manual semi-especializado, posición administrativa de entrada.
- A. 3 *Vocacional.*** Hace una variedad de tareas que requieren alguna planificación y organización para término eficiente; típicamente requiere educación mediana equivalente y seis meses a dos años de experiencia. Ejemplos: control de inventario, soporte técnico, trabajo secretarial, actividades de crédito y colección, coordinación logística, operación de computadores).

Presta soporte tecnológico a sucursales en relación a software, actualizaciones, información, convenios, manuales de procedimientos, u otros, de modo de facilitar la eficiencia y su adecuado funcionamiento

- A. 4 *Vocacional avanzado.*** Hace tareas múltiples, complejas en un nivel de habilidad avanzado, requiriendo planificación y organización cuidadosa para alcanzar resultados. Típicamente requiere entrenamiento en cursos especializados o experiencia laboral de entre 2 a 4 años. Ejemplos: técnico, supervisor de oficina, capataz.
- A. 5 *Profesional básico.*** Proporciona servicios profesionales o gerenciales (*Ej.* Diseña e implementa programas o políticas formales o proporciona liderazgo y consejo experto a otros gerentes o profesionales). Usualmente requiere educación formal tal como universidad o título profesional básico, o equivalente; o habilidades vocacionales avanzadas suplementadas por experiencia de varios años en el trabajo. Ejemplo: contador, ingeniero, químico, abogado, gerente junior, administrador de ventas.

Realiza labores de capacitación y desarrollo según las necesidades organizacionales.

Recepciona y diseña soluciones a necesidades que son detectadas por las distintas áreas de la empresa.

- A. 6 *Profesional especializado.*** Proporciona servicios profesionales o gerenciales altamente avanzados. Típicamente requiere entrenamiento muy extenso (*Ej.* grado de especialización: doctor, magíster) seguido de varios años de experiencia aplicada en un campo especializado o técnico. Ejemplo: cirujano, abogado tributario, jefe de departamento, gerente operacional senior.
- A. 7 *Maestría profesional/Especializada.*** El resultado primario del puesto es experiencia o liderazgo técnico que es considerado de autoridad en un campo técnico o profesional en la organización. Ejemplo: científico senior, gerente general, director de personal, ejecutivo principal.
- A. 8 *Autoridad prominente.*** Autoridad nacional/internacionalmente reconocida en un campo profesional o científico inusualmente complejo (*Ej.* científico principal).

## **B. ALCANCE DE LA EXPERIENCIA GERENCIAL**

- B. 1 *No hay.*** Contribuye individualmente sin responsabilidades de coordinación o supervisión del trabajo de otros.
- B. 2 *Función/Unidad de Trabajo Homogénea.***  
*Línea:* Supervisor de primera línea o unidad de trabajo en la cual los empleados desempeñan actividades similares (*Ej.*, supervisor de un grupo de producción, oficina o profesional; gerente de área de ventas; departamento de ventas al detalle).  
*Staff:* integra servicios de staff relacionados (*Ej.*, planificación de la producción, análisis y planificación financieros).  
*Equipo/Proyecto:* líder dentro de una unidad homogénea (*Ej.*, operador guía, líder de desarrollo de software departamental).
- B. 3 *Función cruzada/Departamental/Heterogénea.***  
*Línea:* gerencia varias unidades de trabajo o proyectos gerenciados por supervisores subordinados (*Ej.* gerencia de ventas regional, gerencia de una planta pequeña).  
*Staff:* Gerencia función – finanzas, recursos humanos –que impactan una unidad de negocios.  
*Equipo/Proyecto:* maneja un equipo de proyecto que incluye miembros de varias unidades laborales.
- B. 4 *Varios departamentos/Unidades de trabajo heterogéneas.***

*Línea:* gerencia una planta, distrito, o rama, incluyendo varias funciones o departamentos (*Ej.* finanzas, producción, marketing y recursos humanos) gerenciados por supervisores subordinados (*Ej.* gerente distrital de ventas, director ejecutivo de una firma pequeña).

*Staff:* integra varias funciones del staff (*Ej.* finanzas y administración, asuntos o eventos que impactan una unidad de negocios dentro de una división).

*Equipo/Proyecto:* coordina equipo multidisciplinario grande o proyectos manejados por supervisores subordinados.

**B. 5** *Unidad amplia de negocios.*

*Línea:* gerencia (presidente o gerente general) de una unidad de negocios, subsidiaria de una división o grupo, ejecutivo principal de una firma de tamaño moderado.

*Staff:* gerencia la función de un negocio, (*Ej.* Vicepresidente de finanzas, Marketing, Recursos Humanos).

*Proyecto/Equipo:* gerencia un proyecto o producto mayor a nivel de unidad de negocio coordinando investigación y desarrollo, producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

**B. 6** *División amplia, grupo estratégico de negocio.*

*Línea:* gerencia una división o grupo de negocios (presidente o vice-presidente ejecutivo de una corporación grande). Ejecutivo principal de una firma de tamaño comparable.

*Staff:* Oficina corporativa principal o vicepresidente ejecutivo de desarrollo de negocios (Jefe de Finanzas, Informaciones, Marketing, Manufactura, Recursos Humanos, planificación estratégica corporativa, adquisiciones).

*Proyecto/Equipo:* maneja proyectos enormes (US\$:100 millones o más) (*Ej.* adquisición de armas militares).

**B. 7** *División amplia, Ejecutivo Principal de Gran Corporación.*

Gerencia gran organización compleja multidivisional.

**C. ADQUISICIÓN DE EXPERIENCIA**

**C.-1** *Se resiste.* Evita agregar conocimientos al existente, o tiene el síndrome "no inventado aquí". Resiste nuevas ideas o técnicas.

**C. 0** *Neutral.* No está preocupado de agregar conocimientos técnicos, pero tampoco se resiste activamente.

**C. 1** *Mantiene conocimientos técnicos actualizados.* Se informa de la última información, se mantiene activamente al día.

- C. 2** *Expande la base de conocimientos.* Adquiere nueva información en una escala pequeña (es decir, nueva información sobre un proyecto existente), exhibe curiosidad activa para descubrir nuevas cosas, explora más allá de su campo inmediato.
- C. 3** *Adquiere conocimientos nuevos o diferentes.* Hace esfuerzos mayores para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, o mantiene una extensa red de contactos técnicos/profesionales para mantenerse al corriente de las últimas ideas.

#### **D. DISTRIBUCIÓN DE EXPERIENCIA**

- D.-1** *Acapara.* Retiene conocimientos técnicos, mantiene los mejoramientos técnicos en secreto para sus colegas.
- D. 0** *No Aplicable.* No tiene conocimientos especiales para compartir.
- D. 1** *Responde preguntas.* Distribuye información actualizada en un rol de experto.
- D. 2** *Aplica conocimiento técnico para lograr impacto adicional.* Va más allá de contestar simplemente una pregunta (Ej. para influenciar a un cliente); o ayuda a resolver los problemas técnicos de los demás.
- D. 3** *Ofrece ayuda técnica.* Actúa como "consultor flotante", ofreciendo experiencia personal para mejorar el rendimiento o resolver los problemas técnicos de los otros.
- D. 4** *Actúa como Abogado y esparce nueva tecnología.* Activamente actúa como un misionario técnico o agente de cambio para diseminar nueva tecnología dentro de la compañía.
- D. 5** *Publica nueva tecnología.* Publica artículos sobre nueva tecnología o nuevos métodos en revistas profesionales o técnicas.

## ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (OE)

Habilidad para relacionar visiones y conceptos de gran amplitud con el trabajo diario. En los niveles más bajos, incluye la simple comprensión de las estrategias. En los niveles más altos, es una sofisticada conciencia del impacto de la globalización sobre las grandes estrategias, y cómo éstas afectan las alternativas disponibles. Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles altos es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas. HayGroup (1996).

### A. COMPLEJIDAD DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

**A. 1. *Comprensión de estrategias.*** Es capaz de analizar y comprender las metas organizacionales y estrategias desarrolladas por otros, pero no ha desarrollado una estrategia organizacional efectiva.

**A. 2. *Alinea acciones actuales con las metas estratégicas.*** Prioriza el trabajo en concordancia con los objetivos del negocio y actúa de acuerdo con el conjunto de estrategias, objetivos o metas.

Prioriza los distintos proyectos en base a los lineamientos establecidos por Servipag.

**A. 3. *Piensa en términos estratégicos (orientado al futuro).*** Desarrolla objetivos de largo plazo y estrategias. Orientado a actividades de largo plazo más que del día a día. Desarrolla y establece metas o proyectos a gran escala y largo plazo, que pueden afectar a un negocio, departamento, varios departamentos o una gran organización. Desarrolla estrategia de negocios.

Define e implementa estrategias específicas de marketing, según objetivos establecidos por la alta administración.

Alinea la arquitectura de los servicios a la estrategia de la empresa.

**A. 4. *Relaciona acciones actuales o tareas diarias a estrategias (propias o externas) o a una perspectiva de largo plazo.*** Evalúa y relaciona tareas de corto plazo con estrategias de negocios a largo plazo. Considera si las metas de corto plazo conducen a los objetivos de largo plazo. Revisa las propias acciones con la planificación estratégica de la organización.

Se mantiene informado del mercado para detectar productos y/o sistemas aplicables que modernicen e innoven la gestión organizacional.

- A. 5. *Comprende el Impacto externo sobre la Estrategia Interna.*** Se da cuenta de las proyecciones de la industria y de cómo los cambios pueden impactar a la Compañía. Considera como las actuales políticas, procesos y métodos pueden ser afectados por desarrollos y tendencias futuras.
- A. 6. *Planifica acciones para adaptar la estrategia (propia o externa) a eventos externos conocidos.*** Prepara y revisa planes de contingencia para problemas y situaciones que pueden ocurrir. Rediseña el departamento u organización para el mejor cumplimiento de la visión o metas de largo plazo y/o comparte con otros la propia visión del futuro deseado para el negocio, departamento u organización.

## **B. ALCANCE DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

- B. 1** *No hay.* Contribuye individualmente sin responsabilidades de coordinación o supervisión del trabajo de otros.
- B. 2** *Función/Unidad de Trabajo Homogénea.*  
*Línea:* Supervisor de primera línea o unidad de trabajo en la cual los empleados desempeñan actividades similares (Ej., supervisor de un grupo de producción, oficina o profesional; gerente de área de ventas; departamento de ventas al detalle).  
*Staff:* integra servicios de staff relacionados (Ej., planificación de la producción, análisis y planificación financieros).  
*Equipo/Proyecto:* líder dentro de una unidad homogénea (Ej., operador guía, líder de desarrollo de software departamental).
- B. 3** *Función Cruzada/Departamental/Heterogénea.*  
*Línea:* gerencia varias unidades de trabajo o proyectos gerenciados por supervisores subordinados (Ej. gerencia de ventas regional, gerencia de una planta pequeña).  
*Staff:* Gerencia función - finanzas, recursos humanos-que impactan una unidad de negocios.  
*Equipo/Proyecto:* maneja un equipo de proyecto que incluye miembros de varias unidades laborales.
- B. 4** *Varios Departamentos/Unidades de Trabajo Heterogéneas.*  
*Línea:* gerencia una planta, distrito, o rama, incluyendo varias funciones o departamentos (Ej. finanzas, producción, marketing y recursos humanos) gerenciados por supervisores subordinados (Ej. gerente distrital de ventas, director ejecutivo de una firma pequeña).

*Staff*: integra varias funciones del staff (Ej. finanzas y administración, asuntos o eventos que impactan una unidad de negocios dentro de una división).

*Equipo/Proyecto*: coordina equipo multidisciplinario grande o proyectos manejados por supervisores subordinados.

**B. 5** *Unidad amplia de negocios.*

*Línea*: gerencia (presidente o gerente general) de una unidad de negocios, subsidiaria de una división o grupo, ejecutivo principal de una firma de tamaño moderado.

*Staff*: gerencia la función de un negocio, (Ej. Vicepresidente de finanzas, Marketing, Recursos Humanos).

*Proyecto/Equipo*: gerencia un proyecto o producto mayor a nivel de unidad de negocio coordinando investigación y desarrollo, producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

**B. 6** *División amplia, Grupo estratégico de negocio.*

*Línea*: gerencia una división o grupo de negocios (presidente o vice-presidente ejecutivo de una corporación grande). Ejecutivo principal de una firma de tamaño comparable.

*Staff*: Oficina Corporativa Principal o Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Negocios (Jefe de Finanzas, Informaciones, Marketing, Manufactura, Recursos Humanos, planificación estratégica corporativa, adquisiciones).

*Proyecto/Equipo*: maneja proyectos enormes (US\$:100 millones o más) (Ej. adquisición de armas militares).

**B. 7** *División amplia, Ejecutivo Principal de Gran Corporación.*

Gerencia gran organización compleja multidivisional.

## AUTOCONTROL (ACONT)

Habilidad para mantener las emociones bajo control y resistirse a acciones negativas al ser tentado, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés.

- 1 **Pierde control.** Las propias emociones interfieren con la efectividad del trabajo. Cita frustración y/u otras emociones negativas y expresa inapropiadamente los sentimientos: o se involucra inapropiadamente con subordinados, pares o clientes, o "se funde" (quiebra) bajo estrés.
- 0 **Evita estrés.** Evita personas o situaciones que provocan emociones negativas.
- 1 **Resiste tentación.** Se resiste a la tentación de involucrarse en conductas impulsivas.
- 2 **Controla emociones.** Siente emociones fuertes, tales como rabia, frustración extrema, o estrés; controla estas emociones, pero no emprende acciones constructivas.
- 3 **Responde calmadamente.** Siente emociones fuertes, tales como rabia o frustración extrema; controla estas emociones y continúa la discusión u otros procesos muy calmadamente.  
Atiende personas o clientes que asisten a su área y gestiona los servicios que ellos requieran.  
Mantiene una conducta controlada ante clientes conflictivos y da solución a sus problemas de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por Servipag.
- 4 **Controla efectivamente el estrés.** Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir "quemarse" y tratar efectivamente el estrés presente.  
Trabajar con temas complejos y sensibles, en situaciones de alto estrés, soportando la tensión, manteniendo la concentración y manejando el riesgo.
- 5 **Responde constructivamente.** Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas.
- 6 **Calma a los otros.** En situaciones muy estresantes, calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones.

## AUTOCONFIANZA (ACONF)

Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea.

### A. SEGURIDAD EN SI MISMO

- A.-1 *Impotente.*** Muestra falta de confianza, cuestiona sus propias habilidades de manera generalizada o expone "impotencia" o desesperanza. Evita desaprobación o conflicto (con impacto en detrimento en el rendimiento laboral). Tiene una presentación personal notablemente débil, es "Wimpy".
- A. 0 *No aplicable, o evita desafíos.*** Difiere a otros. Carece de confianza.
- A. 1 *Presenta autoconfianza.*** Toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.
- A. 2 *Se presenta con fuerza o impresiona.*** Toma o actúa de acuerdo a decisiones a pesar del desacuerdo de otros, o fuera del área de autoridad explícita [si los otros con los que está en desacuerdo son superiores o clientes, o si la acción involucra romper las reglas para lograr hacer el trabajo, puntúe a nivel 5].
- A. 3 *Declara confianza en la propia habilidad.*** Se ve a sí mismo como un experto, se compara a sí mismo o a las propias habilidades favorablemente con otros. Se ve a sí mismo como un agente causal, primeros movimientos, catalizador, originador. Declara confianza en el propio juicio.
- A. 4 *Justifica reclamos de autoconfianza.*** Declara claramente su propia posición en conflicto. Las acciones justifican o apoyan las expresiones verbales de autoconfianza.
- A. 5 *Acepta desafíos voluntariamente.*** Le agradan o excitan misiones desafiantes. Busca responsabilidad adicional.  
Expresa desacuerdo con la gerencia o los clientes cuidadosamente y políticamente, declara confiada y claramente su propia posición en conflictos con superiores.
- A. 6 *Se coloca a sí mismo en situaciones extremadamente desafiantes.*** Se enfrenta agudamente a la gerencia o a los clientes, o escoge asumir tareas extremadamente desafiantes.

### B. MANEJO DE LOS FRACASOS

- B.-2 *Se culpa a sí mismo de manera global, permanentemente.*** Se da explicaciones internas/personales con un tono de "esta es mi manera de ser" como opuesto a "este es

el error que cometí". Cualquier atribución personal o interna que lleve un sentido de desesperanza, incapacidad de cambiar o permanencia acerca de ellas puntúa aquí. Nota sobre puntuación: cualquier indicación de intento de cambio, estrategias de cambio, "nunca haré eso nuevamente", o "la próxima vez yo..." descalificará un ejemplo de esta categoría.

- B.-1** *Racionaliza o culpa a otros o a las circunstancias por los fracasos.* Este indicador es característico de rendidores superiores en puestos de ventas y algunos otros trabajos que involucran alta frecuencia de fracasos. Se puede ver como víctima.
- B. 0** *No aplicable o no observado.*
- B. 1** *Acepta responsabilidad.* Admite fracasos o errores de manera específica, no global: "Tuve un juicio erróneo de la situación".
- B. 2** *Aprende de los propios errores.* Analiza su propio rendimiento para comprender fracasos, para mejorar desempeño futuro. Las explicaciones que puntúan aquí deben ser corregibles: características de personalidad tales como "porque soy tímido", "soy descuidado" puntúan aquí sólo si hay una mención explícita de manera de mejorar el rendimiento (véase niveles -2, -1 y +1 para explicaciones sin mencionar maneras de mejorar).
- B. 3** *Admite sus propios errores ante los demás y actúa para corregir los problemas.*

## FLEXIBILIDAD (FLEX)

Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos.

### A. ALCANCE DEL CAMBIO

**A.-1** *Se aferra improductivamente a su propia opinión/táctica/aproximación.* A pesar de obvios problemas, mantiene el mismo punto de vista; no reconoce los puntos de vista de otros como válidos.

**A. 0** *Siempre sigue los procedimientos.*

**A. 1** *Ve objetivamente la situación.* Reconoce la validez de los puntos de vista de otros.

**A. 2** *Aplica con flexibilidad reglas o procedimientos.* Dependiendo de la situación individual, adapta acciones para lograr los objetivos mayores de la organización. Apoya haciendo el trabajo de los colaboradores en la medida que sea necesario en una emergencia.

**A. 3** *Adapta las tácticas a la situación o la respuesta de los otros.* Cambia su propia conducta o apreciación para adaptarse a la situación.

**A. 4** *Adapta las propias estrategias, a metas o proyectos las situaciones.*

**A. 5** *Hace adaptaciones organizacionales.* Hace adaptaciones menores o breves en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación.

**A. 6** *Adapta estrategias.* Hace adaptaciones grandes o de larga duración en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación (este nivel implica varias competencias de Influencias y también posiblemente competencias Gerenciales, Cognitivas o de Logro).

### B. VELOCIDAD DE ACCIÓN

**B. 1** *Cambios de largo plazo considerados o planeados (sobre un mes).*

**B. 2** *Plan de corto plazo para cambiar (1 semana - 1 mes).*

**B. 3** *Cambios rápidos (menos de 1 semana).* Este es el puntaje de defecto si el ejemplo tiene una franja de tiempo poco clara.

**B. 4** *Cambios rápidos (dentro de un día).*

**B. 5** *Decisión o acción instantánea para actuar. "Times on time".*

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL (COMP)

Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.

- 1. **Ignora.** Ignora o sobrepasa rebeldemente las normas organizacionales.
0. **No aplicable o esfuerzo mínimo.** Hace un esfuerzo mínimo para amoldarse o hace el mínimo requerido para mantener el empleo.
1. **Esfuerzo activo.** Hace un esfuerzo activo para integrarse, se viste apropiadamente y respeta las normas organizacionales.
2. **Modela.** "Conductas de los ciudadanos de la organización". Muestra lealtad, deseo para ayudar a los colegas en completar sus tareas, respeto por los deseos de aquellos con autoridad.
3. **Sentido de propósito – declara compromiso.** Comprende y apoya activamente las metas y misión de la organización; alinea las propias actividades y prioridades para alcanzar las necesidades organizacionales; comprende la necesidad de cooperación para alcanzar objetivos organizacionales mayores.  
Satisfacer requerimientos de dotación de la empresa.
4. **Hace sacrificios personales o profesionales.** Pone las necesidades organizacionales por adelante de las personales; hace sacrificios personales para lograr las necesidades organizacionales por sobre la identidad y preferencias profesionales y preocupaciones familiares.
5. **Toma decisiones impopulares.** Mantiene decisiones que benefician la organización aún cuando sean impopulares o controversiales.
6. **Sacrifica el bien de su propia unidad por la organización.** Sacrifica el bien de corto plazo de su propio departamento por el bien de largo plazo de la organización (Ej. voluntariamente realiza reducción de gastos o de personal en su propio grupo, acepta tareas extras, etc.), pide a otros que hagan sacrificios para lograr las necesidades mayores de la organización.

**ANEXO**  
**COMPETENCIAS GENÉRICAS**  
**HAYGROUP (1996)**

**GESTION PERSONAL**

**1. Flexibilidad**

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. HayGroup (1996).

**2. Autoconfianza**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones. HayGroup (1996).

**3. Integridad**

Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. HayGroup (1996).

**4. Identificación con la compañía**

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales. HayGroup (1996).

**PENSAMIENTO**

**5. Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos, y el establecer prioridades de forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

**6. Pensamiento Conceptual**

Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual. HayGroup (1996).

**7. Búsqueda de información**

Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie

de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro. HayGroup (1996).

## **LOGRO**

### **8. Orientación al logro**

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva, superar a otros (competitividad), metas personales que uno se ha impuesto o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro. HayGroup (1996).

### **9. Iniciativa**

Se refiere a identificar un problema para llevar a cabo acciones para darle respuesta. Es la predisposición a actuar de forma proactiva en el abordaje de problemas presentes y futuros. HayGroup (1996).

1. Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarlas o bien se enfrenta con los problemas de forma inmediata.
2. Es decisivo actuando en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar analizar y ver si se resuelve por sí sola.
3. Se adelanta y prepara para los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidad de o minimiza problemas potenciales en el corto plazo.
4. Se adelanta y prepara para los acontecimientos a ocurrir en el mediano plazo. Evalúa las principales consecuencias de una decisión en el mediano plazo.
5. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades crear evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia.

## **INFLUENCIA**

### **10. Orientación al Cliente**

Implica el deseo de ayudar, servir y satisfacer las necesidades de los clientes. HayGroup (1996). Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. "Cliente" puede incluir también sus compañeros cualquier persona que intente ayudar.

1. Habla con el cliente permanentemente. Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas, conoce el nivel de satisfacción del cliente. Ofrece al cliente información, útil y presta un servicio grato y amable.
2. Se compromete en satisfacer las necesidades del cliente. Se responsabiliza personalmente de (subsana, sin ponerse defensivo y con prontitud, los problemas del cliente.

3. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que el cliente espera. Se mantiene fácilmente ubicable para el cliente. Dedicar tiempo a estar con el cliente y sea en la Sucursal o en el lugar de trabajo del cliente.
4. Busca información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga pro-activamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades utilizando todos los recursos tecnológicos y de servicios que el Banco dispone.
5. Establece una relación con perspectivas a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de beneficios futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente.

### **11. Comprensión interpersonal**

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. HayGroup (1996).

### **12. Comprensión de la Organización.**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores. Asimismo, significa ser capaz de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. HayGroup (1996).

### **13. Impacto e influencia**

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo. HayGroup (1996).

### **14. Desarrollo de inter-relaciones**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. HayGroup (1996).

## **GESTIÓN DE EQUIPO**

### **15. Desarrollo de personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de dar formación. HayGroup (1996).

### **16. Dirección de personas**

Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o a autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el decir a los demás lo que tienen que hacer. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante. HayGroup (1996).

## **17. Liderazgo**

Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El equipo debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar y facultar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa 'a sea desde una posición formal o informal de autoridad.

1. Da a las personas instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Deniega con firmeza peticiones no razonables y/o establece límites a su comportamiento.
2. Mantiene a las personas informadas. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aún cuando ésta no se requiera compartir. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria y explica las razones que han llevado a tomar una decisión. Expresa expectativas positivas del equipo.
3. Utiliza estrategias para promover la moral y la productividad del grupo. Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de formar equipos, focalizando la atención del grupo en los resultados y refuerza a quienes participan. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Valora contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista, experiencias o necesidades. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Anima y capacita a los demás haciéndoles sentirse fuertes e importantes.
4. Cuida del grupo. Como líder protege al grupo y defiende su reputación en la empresa. Se asegura que el grupo disponga de todo lo necesario para su buen funcionamiento: personal, recursos e información.
5. Desarrolla el espíritu de equipo. Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; es para los demás un líder que transmite credibilidad. Se asegura que las metas del grupo se logren. Celebra reuniones y crea símbolos de identidad en el grupo.

## **18. Trabajo en equipo y cooperación**

Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo. Trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como equipo. HayGroup (1996).

## **COMPETENCIAS EMERGENTES**

### **1. Defensa de los demás**

Las personas con esta competencia actúan en beneficio de los demás sin que ello se les haya pedido. Retan al sistema existente o a los clientes para resolver o reducir inequidades. HayGroup (1996).

### **2. Gestión del cambio**

Es la habilidad de alertar al grupo de la necesidad de cambios específicos en la manera de hacer las cosas. HayGroup (1996).

### **3. Preocupación por la imagen**

Es ser consciente de como los demás perciben nuestra imagen, nuestro rol y la organización. En los niveles más altos. Se es consciente del entorno por la organización HayGroup (1996).

### **4. Preocupación por el impacto en la organización**

Implica comprender no solo la estructura formal e informal de la compañía sino también las implicaciones de las actuaciones directivas en el conjunto de la organización. En niveles altos, los que tienen esta competencia actuarán para mejorar el impacto de las actuaciones directivas en a organización. HayGroup (1996).

### **5. Creatividad**

Consiste en darle un enfoque innovador a los problemas del negocio. HayGroup (1996).

### **6. Empowerment**

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autoría personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización. HayGroup (1996).

1. Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y que saben lo están haciendo. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asunto de mayor consideración.
2. Abre espacios de participación y permite que las personas respondan por sí mismas. Se asegure que las personas estén claras sobre que se espera de ellas.
3. Deja a sus colaboradores actuar con autonomía y establece consistentemente elevado estándares de desempeño. Da feedback sobre el desempeño para que las personas conozcan a que distancia están de los objetivos definidos.
4. Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones de acuerdo a sus capacidades. Liga la recompensa, reconocimiento y las promociones directamente al desempeño. Propone la remoción de personas de bajo desempeño.
5. Identifica y crea nuevos estándares organizacionales para impulsar el proceso de mejora continúa. Consistentemente motiva a otros a alcanzar los más altos niveles de desempeño Demuestra compromiso con la mejora continua removiendo a las personas de bajo desempeño.

## **7. Expertise**

Es el continuo desarrollo de la persona adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir al negocio de la organización. HayGroup (1996).

## **8. Profesionalismo**

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia, mantienen una imagen de profesionalismo en todo lo que hacen. HayGroup (1996).

## **9. Sintonía con la organización**

Se requiere de un conocimiento profundo de los límites y de la naturaleza de la organización. En los niveles más altos, las personas con esta competencia no sólo conocen los límites, sino que pueden identificar problemas específicos que pueden resolverse; las personas actúan para cambiar la organización y así resolver los problemas que se han identificado. HayGroup (1996).

## **10. Tenacidad**

Define como algunas personas progresan a pesar de los obstáculos y la resistencia activa.

## **11. Utilización de otros como recurso**

Se refiere a una compleja interacción con los brokers (empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa) y demás personas que no están sujetos a las influencias de poder por la posición que ocupan. HayGroup (1996).

## **12. Orientación estratégica**

Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles altos es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas. HayGroup (1996).