

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



SOMOSBDA



098 697 7665

[www.somosbda.ec](http://www.somosbda.ec)

## **LAS COMPETENCIAS**

Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar las actividades con altos estándares.

Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.



**BLOQUE DE  
COMPETENCIAS**

### **GESTIÓN PERSONAL**

1. Flexibilidad - Adaptabilidad al cambio.
2. Autoconfianza.
3. Coherencia - Integridad.
4. Compromiso - Identificación con el Banco.

### **PENSAMIENTOS**

1. Pensamiento Analítico.
2. Pensamiento Conceptual y Crítico.
3. Búsqueda de Información.

### **LOGRO**

1. Orientación al logro y resultados.
2. Iniciativa.
3. Visión de Negocios.
4. Planificación.

### **INFLUENCIA**

1. Orientación al Cliente.
2. Comprensión Interpersonal.
3. Comprensión del Banco.
4. Impacto e influencia.
5. Construcción - Desarrollo de Interrelaciones.

### **GESTIÓN DE PERSONAS**

1. Desarrollo de colaboradores.
2. Dirección de Personas.
3. Liderazgo.
4. Trabajo en equipo.

### **COMPLEMENTARIAS**

1. Preocupación por el orden y calidad.
2. Autocontrol.

# RESUMEN

## Flexibilidad - Adaptabilidad al cambio.

1. **Definición.-** Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Es la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. Puede entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Puede la persona cambiar su enfoque o cambiar de actividad cuando las circunstancias así lo requieran?

---

## Autoconfianza.

1. **Definición.-** 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. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Inicia la persona situaciones arriesgadas o retadoras y cuando lo hace se encuentra segura de sí misma?

---

## Coherencia - Integridad.

1. **Definición.-** Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales cuanto profesionales. Comprende el actuar en forma directa y abierta, comunicar las intenciones, ideas y sentimientos. Es estar dispuesto a actuar correctamente incluso en situaciones de presión.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Aplica la persona rectitud en todas sus acciones, inclusive las adversas?

## Compromiso - Identificación con el Banco.

1. **Definición.** - Sentir como propios los objetivos del Banco. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos del Banco antes de sus preferencias personales.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Actúa la persona acorde con la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cultura corporativa y procedimientos del Banco?

---

## Pensamiento Analítico.

1. **Definición.** - Capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en sus partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistémica.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Comprende la persona las relaciones entre causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?

---

## Pensamiento Conceptual y Crítico.

1. **Definición.** - Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están conectadas de una manera obvia. Es construir conceptos o modelos. Es identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos? ¿Consigue hacer un todo de varias partes? ¿Logra nuevas formas de ver las cosas?

## Búsqueda de información.

1. **Definición.** - Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto - una información que quizá sea útil en el futuro.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Busca información activamente? ¿Va más allá de lo evidente?

---

## Orientación al Logro y Resultados.

1. **Definición.** - Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Pregunta de Enfoque:** ¿La persona demuestra esfuerzo por alcanzar o superar los objetivos? ¿Se fija objetivos para alcanzar un beneficio concreto?

---

## Iniciativa.

1. **Definición.** - Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Se anticipa la persona a las necesidades u oportunidades presentes y futuras? ¿Actúa en consecuencia?

## Planificación.

1. **Definición.** - Capacidad de determinar la dificultad y duración de tareas y proyectos; establecer objetivos y metas; dividir al trabajo en procesos; desarrollar cronogramas y asignar tareas a las personas; puede anticiparse y ajustarse a los problemas y obstáculos; mide el desempeño en base a las metas y evalúa los resultados.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Es la persona capaz de planificar y asignar metas para cumplir los objetivos organizacionales?

---

## Visión de negocios.

1. **Definición.** - Tiene conocimiento de cómo funcionan los negocios; conocedor de políticas, prácticas, tendencias e información tanto actual, como futura que afectará a los negocios de la organización en la que trabaja; conoce bien a su competencia y está al tanto de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Tiene claridad a dónde llegar? ¿Tiene capacidad de anticiparse a acciones que beneficiaran al Banco?

---

## Orientación al cliente.

1. **Definición.** - Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos del Banco, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Actúa la persona pensando en el beneficio del Cliente tanto externo cuanto interno?

## Comprensión Interpersonal.

1. **Definición.** - Habilidad para escuchar, interpretar o entender apropiadamente las emociones, pensamientos, sentimientos o acciones de los demás, aunque estos no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Es la aceptación y receptividad en la comunicación, mostrando interés por la otra persona y entendiendo sus puntos de vista.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Es consiente la persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

---

## Comprensión del Banco.

1. **Definición.** - Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en el Banco o en las Empresas clientes o proveedores. Es la capacidad de identificar a las personas que toman las decisiones o a las personas que puede influir en ellas. Es la capacidad de prever como nuevos acontecimientos o situaciones afectaran a los resultados y/o personas dentro del Banco.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Tiene la persona la sensibilidad de reconocer el ambiente informal y la estructura formal dentro del Banco?

---

## Impacto e influencia.

1. **Definición.** - Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. 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.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Para convencer a otros, utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia?

## Construcción - Desarrollo de interrelaciones.

1. **Definición.** - Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves, cruciales para el logro de metas, en donde se lleguen a acuerdos gana - ganas, que generan relaciones cercanas.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Trabaja la persona por establecer y mantener relaciones personales?

---

## Desarrollo de colaboradores.

1. **Definición.** - Ayudar a que las personas crezcan intelectual y actitudinalmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente “enviar a las personas a que hagan cursos” sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Trabaja la persona para desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos de los demás a largo plazo?

---

## Dirección de personas.

1. **Definición.** - Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la 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 proporcionando condicionantes si no se cumple el objetivo o tarea.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Establece la persona normas de comportamiento y vigila-exige que los demás las cumplan?

---

## Liderazgo.

1. **Definición.** - Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. El liderazgo está, pero no siempre, asociado a posiciones que tienen autoridad formal. Equipo debe considerarse en sentido amplio como un grupo en que la persona asume el papel de Líder.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Dirige la persona a un grupo de personas de forma que trabajen eficiente juntos?

## Trabajo en equipo.

1. **Definición.** - Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. El equipo en su función más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o del Banco, en esta competencia de “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?

---

## Preocupación por el orden y la calidad.

1. **Definición.** - Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información. Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?  
¿Es cuidadoso en su trabajo?

---

## Autocontrol

1. **Definición.** - Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica tener tenacidad frente a situaciones constantes de estrés.

**Pregunta de Enfoque:** ¿Controla la persona sus impulsos?



# FLEXIBILIDAD – ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Es la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Puede la persona cambiar su enfoque o cambiar de actividad cuando las circunstancias así lo requieran?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Acepta los cambios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta los cambios, pero no se adapta.</li> <li>• Mantiene su propio punto de vista, frente a procesos de cambio.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede incorporar a su actuar los cambios que genera la organización de una manera fácil y rápida, sin un análisis profundo de lo que representará el cambio.</li> <li>• Esta dispuesto a cambiar sus propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.</li> <li>• Comprende los puntos de vista de los demás</li> <li>• Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Responden al cambio con flexibilidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza cambios significativos en su comportamiento dado un análisis de los pros y los contras de una situación.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Es promotora de cambios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve los cambios que son necesarios tanto en su función como en su área o departamento o ámbitos personales y que implican nuevas formas de hacer las cosas.</li> <li>• Realiza cambios pequeños o temporales en su ámbito de acción para adaptarse a las necesidades de una situación específica.</li> </ul>



# 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. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Inicia la Persona situaciones arriesgadas o retadoras y cuando lo hace se encuentra segura de sí misma?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Se muestra seguro de sí mismo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja sin requerir supervisión.</li> <li>• Se define como alguien que saca las cosas adelante.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Actúa con independencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar cuando no estén sus superiores manteniendo su grado de decisión.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Expresa confianza en sus capacidades.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su experiencia y conocimientos sabe que es un experto y lo expresa.</li> <li>• Valora favorablemente sus capacidades en comparación con otros, basado en hechos.</li> <li>• Explícitamente manifiesta confianza en su propio juicio.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Busca retos o desafíos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Escoge retos con un alto riesgo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (que podrían inclusive presentar riesgo personal), ya que lo puede hacer, aunque no tenga todos los elementos para realizar el trabajo.</li> </ul>



# INTEGRIDAD

Es ser honesto y ético en todos los ámbitos tanto personales como profesionales. Comprende el actuar en forma directa y abierta, comunicar las intenciones, ideas y sentimientos. Es estar dispuesto a actuar rectamente incluso en situaciones de presión.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Aplica la persona rectitud en todas sus acciones, inclusive las adversas?

<b>NIVEL 1</b>	<b>La persona es abierta y honesta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce abiertamente sus equivocaciones. Expresa sus sentimientos (temor, preocupación, duda, etc.).</li> <li>• En caso de necesidad, expresa lo que piensa, aunque le resulte más fácil o cómodo callar.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Actúa con privacidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata la información en forma privada y confidencial interactuando solo con las personas que deben poseer los datos.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Actúa rectamente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es franca y transparente en sus relaciones.</li> <li>• Aunque le suponga complicaciones personales o profesionales “actúa como debe hacerlo”.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Actúa íntegramente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice la verdad, aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas.</li> <li>• Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.</li> <li>• Insta a otros inclusive en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.</li> </ul>



## IDENTIFICACIÓN CON EL BANCO

Sentir como propios los objetivos del Banco. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actuar sobre las acciones acordadas. Puede manifestarse el poner la misión, visión y objetivos del Banco antes de sus preferencias personales.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Actúa la persona acorde con la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cultura corporativa y procedimientos del Banco?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Respetar las formas de trabajar del Banco.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar y aceptar las formas de trabajar en el Banco, así como las normas, políticas y procedimientos.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>El leal con el Banco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es necesario lleva a cabo esfuerzos extras para realizar lo que se espera de la Persona.</li> <li>• Expresa lazos afectivos con la Organización.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Apoya al Banco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa en favor de la misión y visión del Banco. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.</li> <li>• Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Actúa públicamente en favor del Banco.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia del Banco. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Hace concesiones profesionales o personales a favor del Banco.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pone las necesidades del Banco por delante de sus intereses o preferencias personales (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.)</li> <li>• Apoya las decisiones que beneficien a toda la Organización, aunque vayan en contra de su función o área a corto plazo</li> </ul>



# PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad de entender y resolver una situación o problema desagregando en sus partes; realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es establecer prioridades de una forma racional. Es organizar las partes de una situación o problema de forma sistémica.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Comprende la Persona las relaciones entre causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Desglosa los problemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza criterios básicos de identificación de problemas/situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Identifica relaciones básicas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.</li> <li>• Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Identifica razones múltiples.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza un problema en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B, B causa C, C causa D).</li> <li>• Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Anticipa los obstáculos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Realiza planes o análisis complejos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen.</li> <li>• Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas.</li> </ul>



# PENSAMIENTO CONCEPTUAL Y CRÍTICO

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están conectadas de una manera obvia. Es construir conceptos o modelos. Es identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos? ¿Consigue hacer un todo de varias partes? ¿Logra nuevas formas de ver las cosas?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Utiliza criterios básicos e identifica pautas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Reconoce modelos o pautas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Utiliza conceptos complejos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.</li> <li>• Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo: el control de los procesos estadísticos, los análisis demográficos, el análisis de riesgo empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Clarifica datos o situaciones complejas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles.</li> <li>• Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolas de forma clara y útil.</li> <li>• Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Crea nuevos conceptos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla conceptos novedosos y creativos para resolver los problemas estratégicos y globales del negocio.</li> <li>• Identifica y crea soluciones innovadoras para dar respuesta a las necesidades del Banco.</li> </ul>



# BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto -una información que quizá sea útil en el futuro.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Busca información activamente? ¿Va más allá de lo evidente?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Pregunta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen de la situación.</li> <li>• Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Indaga personalmente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Profundiza en el tema.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundiza en el tema, aunque no estén presentes y les hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente.</li> <li>• Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Investiga y utiliza sistemas de información propios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia haciendo que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Tiene un sistema propio para obtener información.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (reuniones informales periódicas, lecturas de ciertas publicaciones, etc).</li> </ul>



# ORIENTACIÓN AL LOGRO Y RESULTADOS

Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿La persona demuestra esfuerzo por alcanzar o superar los objetivos?      ¿Se fija objetivos para alcanzar un beneficio concreto?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Realiza bien su trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace bien su trabajo.</li> <li>• Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Se fija estándares.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ello el logro de sus resultados.</li> <li>• Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por el Banco.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Mejora el rendimiento, es proactivo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (ej. encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos). La mejora debe ser notable y medible</li> <li>• Genera ideas y visión de oportunidad.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Es perseverante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Realiza análisis costo - beneficio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".</li> <li>• Hace continuas referencias al beneficio potencial, rentabilidad o al análisis coste beneficio.</li> </ul>
<b>NIVEL 6</b>	<b>Asigna recursos para mejorar los resultados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.</li> </ul>



# INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Se anticipa la persona a las necesidades u oportunidades presentes y futuras?  
 ¿Actúa en consecuencia?

<b>NIVEL 1</b>	Aborda problemas u oportunidades presentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, espera que las cosas se resuelvan por sí solas.</li> <li>• Muestra predisposición a participar.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa en el plazo de 1 o 2 días.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa rápida y decididamente en una crisis, problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, estudia la situación.</li> <li>• Se involucra activamente en las tareas que realiza y aporta ideas para la consecución de objetivos.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	Se anticipa a corto plazo, en un plazo menor a 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia.</li> <li>• Aporta ideas y realiza propuestas que pueden tener un impacto positivo en los resultados.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	Se anticipa a mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros</li> <li>• Promueve acciones y decisiones a mediano y largo plazo que implican cambios significativos en la organización.</li> <li>• Genera nuevas ideas y proyectos para anticiparse a las tendencias del entorno.</li> </ul>



# PLANIFICACIÓN

Capacidad de determinar la dificultad y duración de tareas y proyectos; establecer objetivos y metas; dividir el trabajo en procesos; desarrollar cronogramas y asignar tareas a las personas; puede anticiparse y ajustarse a los problemas y obstáculos; mide el desempeño en base a las metas y evalúa los resultados.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Es la persona capaz de planificar y asignar metas para cumplir los objetivos organizacionales?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Planifica el trabajo asignado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de planificar el trabajo asignado, dando prioridades y llegando a los objetivos que se le habían impuesto dentro de un período de tiempo de corto plazo.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Asigna tareas dada una planificación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras una revisión de la misión, visión y estrategia del Banco, puede planificar acciones para su área o departamento y asignar a sus supervisados la responsabilidad de cumplir con un plan o proyecto en un tiempo determinado a mediano plazo.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Establece objetivos organizacionales y metas para los departamentos o áreas dada una planificación global.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica acciones para cumplir con los objetivos organizacionales, orientando y dando pautas claras a cada uno de los departamentos y áreas de la organización, da tiempos de cumplimiento adecuados, midiendo lo planificado en periodos determinados para alcanzar a largo plazo con la misión, visión y estrategia.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Integra en forma eficiente los recursos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra de forma eficiente los recursos de distintas áreas o departamentos en su planificación.</li> </ul>



## VISIÓN DE NEGOCIOS

Tiene conocimiento de cómo funcionan los negocios; conocedor de prácticas, tendencias e información tanto actual, como futura que afectará a los negocios de la organización en la que trabaja; conoce bien a su competencia y está al tanto de cómo las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Tiene claridad a dónde llegar? ¿Tiene capacidad de anticiparse a acciones que beneficiarán al Banco?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Conoce claramente las tendencias del entorno y se adecua.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede anticiparse a hechos que sucederán, dado que posee el conocimiento de las tendencias en el mercado, lo que le permite adelantarse a los requerimientos del entorno.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Tiene metas de negocios bien establecidas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee claridad de a dónde quiere llegar, y se mueve en ese sentido, sabiendo qué es lo más adecuado para la Organización y para él.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Sensibilidad de negocios para mejorar la Organización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la capacidad de anticiparse y percibir el impacto de las implicaciones de las decisiones y actividades en otras áreas del Banco.</li> <li>• Por su conocimiento del mercado y de la competencia y por su experiencia puede anticiparse a tendencias del sistema, del mercado y globales.</li> </ul>



# ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos del Banco, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación banco-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Actúa la persona pensando en el beneficio del Cliente tanto externo cuanto interno?

<b>NIVEL 1</b>	Da servicio cordial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra preocupación, amabilidad y disposición hacia el cliente interno y externo.</li> <li>• Da servicio al cliente de forma cordial.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	Mantiene una comunicación fluida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Adapta su lenguaje acorde al cliente para satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto solicitado, funcionamiento del producto).</li> <li>• Responde y busca los medios para satisfacer las necesidades de los usuarios en los tiempos esperados.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	Se compromete personalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente.</li> <li>• Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para subsanarlo.</li> <li>• Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace más de lo que normalmente el cliente espera.</li> <li>• Conoce el entorno o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	Adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente (ej. trata de satisfacer al cliente dándole soluciones que sean al final más ventajosas o le reporten mayor interés).</li> </ul>



# COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

Habilidad para escuchar, interpretar o entender apropiadamente las emociones, pensamientos, sentimientos o acciones de los demás, aunque estos no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Es la aceptación y receptividad en la comunicación, mostrando interés por la otra persona y entendiendo sus puntos de vista.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Es consiente la persona de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo digan?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Escucha atentamente los mensajes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace preguntas para confirmar los mensajes que le transmiten.</li> <li>• Escucha atentamente a los demás cuando acuden a él.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Entiende los sentimientos y su razón.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capta y entiende los sentimientos de una persona en un momento dado y su razón explícita.</li> <li>• Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Entiende los por qué.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende el sentido o el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Comprende las razones de fondo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende los problemas de fondo de los demás.</li> <li>• Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Da una visión completa de los demás.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce profundamente a la persona y por eso da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás</li> </ul>

A woman with long dark hair, wearing a dark blazer with a red lining, stands in the center holding a large white document. Two men are seated at a dark wooden table in front of her. The man on the left is looking down at the document, while the man on the right, wearing glasses, looks up at the woman. The background shows a blurred office environment with a bulletin board on the wall.

# COMPRESIÓN DEL BANCO

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en el Banco o en las Empresas clientes o proveedores. Es la capacidad de identificar a las personas que toman las decisiones o a las personas que pueden influir en ellas. Es la capacidad de prever como nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a los resultados y/o personas dentro del Banco.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Tiene la persona la sensibilidad de reconocer el ambiente informal y la estructura formal dentro del Banco?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Comprende la estructura.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica la estructura establecida. Utiliza las normas, los procedimientos, las políticas establecidas.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Reconoce a las personas claves.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica a las personas claves o a las que influyen en las decisiones. Aquellas que le pueden apoyar en una forma apropiada en ocasiones cuando no pueda conseguir sus objetivos laborales por la vía habitual.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Comprende la cultura y el clima laboral.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabe lo que cada uno puede o no hacer según la función y el momento, sin que este escrito o se haya manifestado de manera abierta.</li> <li>Identifica y utiliza comportamientos, lenguaje y el estilo más adecuado para obtener una mejor respuesta.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Entiende las relaciones de influencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende o utiliza con buen propósito las relaciones de poder e influencia existentes. Ejemplo: alianzas, discrepancias etc.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Comprende los asuntos de fondo del Banco.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, las oportunidades o fuerzas de poder no obvios que afectan la organización.</li> </ul> <p>Ejemplo: tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.</p>



# IMPACTO E INFLUENCIA

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. 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.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

Para convencer a otros, ¿utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia?

<b>NIVEL 1</b>	Quiere influir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Se preocupa por la apariencia y reputación para causar una impresión positiva en los demás.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	Utiliza una única acción para persuadir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor. (ej. hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.)</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	Utiliza acciones múltiples para persuadir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor.</li> <li>• Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	Calcula el impacto de las palabras o acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.</li> <li>• Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás.</li> <li>• Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	Utiliza estrategias complejas de influencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas y maneja información para crear determinados efectos para lograr los objetivos.</li> <li>• Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores, para dirigir a un grupo de personas para que apoyen sus objetivos e ideas.</li> </ul>



# DESARROLLO DE INTERRELACIONES

Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves, cruciales para el logro de metas, en donde se lleguen a acuerdos ganar - ganar, que generan relaciones cercanas.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Trabaja la persona por establecer y mantener relaciones personales?

<b>NIVEL 1</b>	Mantiene contactos informales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene contactos informales con los demás, además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, la familia, pasatiempos, deportes, noticias, etc.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	Entabla frecuentemente relaciones informales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos.</li> <li>Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	Toma iniciativas para mejorar y fortalecer las relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	Fomenta relaciones sólidas con propósito de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio determinado.</li> <li>Utiliza sus relaciones personales para lograr sus objetivos de trabajo.</li> </ul>



# DESARROLLO DE PERSONAS

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y actitudinal mente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente “enviar a las personas a que hagan cursos” sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Trabaja la persona para desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos de los demás a largo plazo?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Confía en la capacidad de las personas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confía en que las personas quieren y pueden aprender.</li> <li>• Dedicar tiempo para explicar a los demás como realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas, actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Da explicaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da explicaciones o demostraciones de fondo, junto con las razones subyacentes o de fondo, como estrategia de aprendizaje.</li> <li>• Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarles.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Ofrece ayuda.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (ej. recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos).</li> <li>• Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Da retroalimentación efectiva o coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da retroalimentación positiva o mixta como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés.</li> <li>• Da retroalimentación negativa en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.</li> <li>• Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Fomenta el desarrollo a largo plazo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta el potencial de las personas y genera planes de formación guiados a mediano y largo plazo.</li> </ul>



# DIRECCIÓN DE PERSONAS

Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la 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 proporcionando condicionantes si no se cumple el objetivo o tarea.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Establece la persona normas de comportamiento y vigila-exige que los demás las cumplan?

<b>NIVEL 1</b>	Da órdenes e instrucciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	Establece límites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.</li> <li>• Utiliza la delegación de tareas únicamente cuando existe una sobrecarga de trabajo, de lo contrario prefiere ejecutarlo por sí mismo.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	Establece estándares y exige rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece unilateralmente estándares, y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	Exige alto rendimiento y lleva un seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.</li> <li>• Insiste en que se cumplan sus demandas, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	Comparte abiertamente los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron planteados.</li> <li>• Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos (ej. Resultados vs. Objetivos individuales).</li> </ul>
<b>NIVEL 6</b>	Responsabiliza a las personas de su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece consecuencias hablando frontalmente con las personas los problemas de rendimiento.</li> </ul>



# LIDERAZGO

Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.

El liderazgo este, pero no siempre, asociado a posiciones que tienen autoridad formal. Equipo debe considerarse en sentido amplio como un grupo en que la persona asume el papel de Líder.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿El líder dirige a un grupo de personas para que trabajen eficientemente?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Conduce y lidera reuniones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce reuniones eficientes, inicia a tiempo, establece el orden del día, los objetivos. Controla el tiempo. Mantiene a las personas enfocadas en los temas.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Comunica y orienta al equipo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Cuida las necesidades y reputación del grupo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).</li> <li>• Protege al grupo y defiende su reputación.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Promueve la eficiencia del equipo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplea estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener la motivación del equipo y para mantener los niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajos al equipo, formación, etc.)</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	<b>Comunica una visión de futuro convincente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas.</li> <li>• Actúa como modelo a seguir por los demás.</li> <li>• Transmite al grupo ilusión y compromiso con el proyecto, la misión y visión del Banco. Es un líder con credibilidad y posee un carisma genuino.</li> </ul>



# TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Equipo en su función más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

“Trabajo en equipo” significa que sus colaboradores no necesariamente serán pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?

<b>NIVEL 1</b>	Es respetuoso de las personas que conforman el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc.</li> <li>• Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	Valora las ideas y experiencias del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta de aprender de otros (incluidos colaterales y personas a su cargo).</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	Valora el conocimiento y anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera habitualmente y de buen agrado con personas de otros departamentos o áreas del Banco.</li> <li>• Solicita opiniones e ideas de los demás y las valora a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes, dándoles importancia y acogiéndolas para mejorar en dichos planes y decisiones.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	Reconoce públicamente el mérito del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien.</li> <li>• Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de colaboración. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</li> </ul>
<b>NIVEL 5</b>	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización, sin importar al área a la que pertenezca.</li> <li>• Promueve la cooperación entre áreas y departamentos dentro del Banco, sin importar el área a la que pertenezca.</li> </ul>

A man with short dark hair, wearing a dark jacket, is seated at a wooden desk in an office. He is looking at a laptop screen and has his hands on the keyboard. The office background features wood-paneled walls with various papers and notices pinned to them. The lighting is soft and focused on the man and his work area.

# PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿Es cuidadoso en su trabajo?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Se esfuerza por tener orden.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se esfuerza por mantener el orden en su sitio de trabajo.</li> <li>• Quiere que el espacio de trabajo, el acuerdo de gestión y perfil de su cargo, las metas, indicadores y expectativas sobre su trabajo estén claros, correctos.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Comprueba su propio trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.</li> <li>• Es atento a los detalles y trabaja con rigor para que el resultado sea de calidad y fiable.</li> <li>• Comprueba la calidad y exactitud de su trabajo.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.</li> <li>• O bien lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.</li> </ul>
<b>NIVEL 4</b>	<b>Realiza un seguimiento de datos o proyectos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos.</li> <li>• Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden y la calidad.</li> </ul>



# AUTOCONTROL

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica tener tenacidad frente a situaciones constantes de estrés.

## PREGUNTA DE ENFOQUE:

¿Controla la persona sus impulsos?

<b>NIVEL 1</b>	<b>Controla sus impulsos y emociones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa antes de actuar controla sus impulsos y emociones fuertes tales como ira, estrés sostenido.</li> </ul>
<b>NIVEL 2</b>	<b>Responde manteniendo la calma.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma.</li> <li>• Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.</li> <li>• Sabe mantener un lenguaje y tono de voz adecuado en las conversaciones a pesar de las quejas y/o provocaciones de otros.</li> </ul>
<b>NIVEL 3</b>	<b>Controla el estrés sostenido con efectividad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.</li> <li>• Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.</li> <li>• Controla el estrés ante los obstáculos frecuentes o las dificultades para conseguir los objetivos.</li> </ul>

> **DICCIONARIO DE  
COMPETENCIAS** <