



Sello de Liderazgo Integral

**Subgerencia Desarrollo Organizacional
Gerencia Desarrollo de Personas**



BancoEstado
desde 1855

170 años

Liderazgo Integral

Conjunto de competencias que distinguen la forma en que se ejerce el liderazgo en el grupo BE, para y porque somos Banca Pública

Comprometidos con el logro de los resultados

Cultivando un estilo coherente con nuestros valores y principios institucionales

Ofreciendo una experiencia de calidad a nuestros clientes

Cuidando el trato y la relación, siendo intransable el respeto por los demás, la transparencia y la colaboración

Buscando que cada trabajador tenga una experiencia profesional satisfactoria, valorada y aspiracional

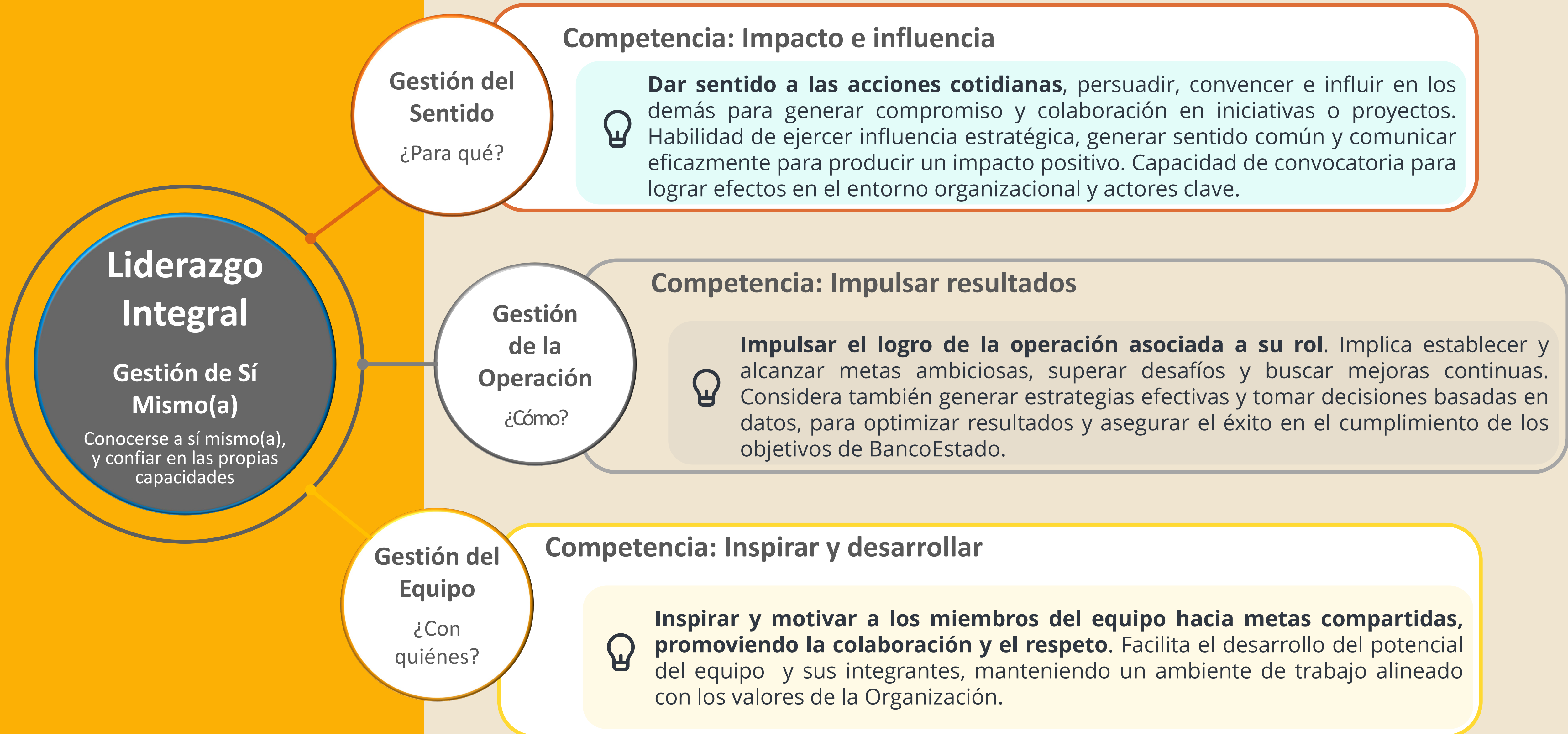
Propiciando un clima emocional positivo que moviliza lo mejor de cada uno



BancoEstado
desde 1855

170 años

Liderazgo Integral



Gestión del Sentido

¿Para qué?

Competencia: Impacto e influencia



Dar sentido a las acciones cotidianas, persuadir, convencer e influir en los demás para generar compromiso y colaboración en iniciativas o proyectos. Habilidad de ejercer influencia estratégica, generar sentido común y comunicar eficazmente para producir un impacto positivo. Capacidad de convocatoria para lograr efectos en el entorno organizacional y actores clave.

En sus interacciones:

- Cuida la identidad personal, la del equipo y la de la organización.
- Prepara sus ponencias, reuniones, en base a datos y argumentos.
- Contextualiza los cambios en función de los objetivos estratégicos (Inspirar con propósito).
- Explica desde la estrategia en sentido del proyecto, tarea.
- Alinea los objetivos a las necesidades del equipo y audiencias.

**Gestión
de la
Operación**
¿Cómo?

Competencia: Impulsar resultados



Impulsar el logro de la operación asociada a su rol. Implica establecer y alcanzar metas ambiciosas, superar desafíos y buscar mejoras continuas. Considera también generar estrategias efectivas y tomar decisiones basadas en datos, para optimizar resultados y asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de BancoEstado.

- Fija metas ambiciosas y alcanzables. Tomar decisiones para lograrlas.
- Mide los resultados.
- Establece prioridades basadas en análisis de costos, beneficios y riesgos.
- Propone mejoras basado en datos, observaciones y mejores prácticas de mercado.
- Realiza mejoras en eficiencia, calidad y satisfacción al cliente.
- Tiene foco en el corto, mediano y largo plazo.
- Trabaja proactivamente; enfrentar los obstáculos.

Liderazgo Integral

Gestión del Equipo

¿Con quiénes?

Competencia: Inspirar y desarrollar



Inspirar y motivar a los miembros del equipo hacia metas compartidas, promoviendo la colaboración y el respeto. Facilita el desarrollo del potencial del equipo y sus integrantes, manteniendo un ambiente de trabajo alineado con los valores de la Organización.

- Identifica las necesidades de desarrollo del equipo.
- Promueve el desarrollo de otros(as) y se desarrolla a sí mismo(a). Facilita oportunidades para mejorar las habilidades del equipo.
- Lidera con el ejemplo.
- Asegura claridad y adherencia en roles y responsabilidades.
- Es mentor del equipo.
- Maneja y resuelve conflictos dentro del equipo.
- Empodera y entrega autonomía al equipo.
- Promueve ambientes positivos y colaborativos.

Gestión del Sentido

Liderazgo Integral

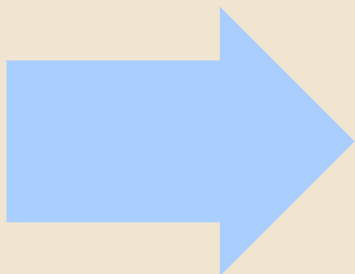
Competencia: Impacto e influencia



Dar sentido a las acciones cotidianas, persuadir, convencer e influir en los demás para generar compromiso y colaboración en iniciativas o proyectos. Habilidad de ejercer influencia estratégica, generar sentido común y comunicar eficazmente para producir un impacto positivo. Capacidad de convocatoria para lograr efectos en el entorno organizacional y actores clave.

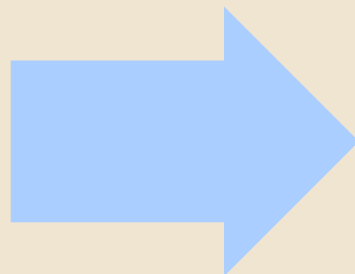
Utiliza instancias relevantes para influir en otras u otros

- Ante una presentación y/o reunión relevante, adapta la presentación o discusión para captar el interés y nivel de la audiencia, anticipando cómo sus acciones o palabras afectarán la percepción de los demás.
- Ejemplo: Al proponer un cambio en los sistemas de reportes, ajusta su presentación para alinearla con las necesidades del equipo y así descubrir argumentos que permitan mejorar la predisposición general de la audiencia.



Genera acciones relevantes para influir en otras u otros

- Implementa una acción bien pensada y notable para influir, modelando la conducta deseada o realizando una acción significativa.
- Ejemplo: Ante proyectos relevantes organiza un lanzamiento para propiciar la participación de los actores internos más relevantes, recopila testimonios y demostraciones que destacan la importancia del cambio y los utiliza durante la jornada. Involucra a otras áreas para participar y así aumentar la probabilidad de apoyo a su iniciativa.



Genera sostenidamente influencia en otras u otros

- Desarrolla una estrategia de dos o más pasos, adaptando cada acción al público específico y anticipando y preparando respuestas a las reacciones esperadas para lograr un impacto efectivo.
- Ejemplo: Para implementar un nuevo sistema de gestión, primero realiza reuniones con los líderes de cada equipo para asegurar su respaldo y luego organiza talleres prácticos adaptados a cada grupo de trabajo, se asegura de incorporar el feedback obtenido en cada sesión para mejorar en las siguientes instancias.

Gestión de la Operación

Liderazgo Integral

Competencia: Impulsar Resultados



Impulsar el logro de la operación asociada a su rol. Implica establecer y alcanzar metas ambiciosas, superar desafíos y buscar mejoras continuas. Considera también generar estrategias efectivas y tomar decisiones basadas en datos, para optimizar resultados y asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de BancoEstado.

Desarrolla medidas propias de excelencia

- Demuestra un desempeño eficiente en su puesto y contribuye consistentemente al logro de objetivos del Banco.
- Establece y utiliza sus propios métodos para medir resultados y alcanzar estándares de excelencia que no han sido impuestos por el Banco.
- Fija objetivos personales y aplica criterios específicos para evaluar su desempeño, como asegurar que los recursos disponibles se utilicen de la mejor manera para obtener el máximo beneficio.



Implementa mejoras en el rendimiento

- Identifica y propone cambios específicos en los procesos de trabajo para mejorar el desempeño general del Banco. Por ejemplo, introduce cambios en los procesos de trabajo o identifica tareas con potencial de automatización.
- Se enfoca en realizar mejoras tangibles en ámbitos como la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, sin necesariamente fijar metas específicas.



Establece metas desafiantes

- Busca constantemente nuevas formas de mejorar y alcanzar los objetivos del banco.
- Establece y trabaja en función de metas ambiciosas y desafiantes para sí mismo y para el equipo y toma decisiones de manera ágil, en función de los resultados.
- Asegura que las metas establecidas sean desafiantes y alcanzables.



Busca impacto estratégico de las metas

- Desempeña un rol clave en la formulación y ejecución de estrategias que impulsan el éxito a largo plazo del Banco.
- Toma decisiones estratégicas de manera ágil, estableciendo prioridades basadas en un análisis de los resultados y cambios de contexto.
- Realiza un análisis en distintos niveles (individual, equipo-área, gerencia, organizacional, Grupo BE y/o mercado) para maximizar el logro de los resultados y la sostenibilidad en el largo plazo, identificando los beneficios y riesgos.

Gestión del Equipo

Liderazgo Integral

Competencia: Inspirar y Desarrollar



Inspirar y motivar a los miembros del equipo hacia metas compartidas, promoviendo la colaboración y el respeto. Facilita el desarrollo del potencial del equipo y sus integrantes, manteniendo un ambiente de trabajo alineado con los valores de la Organización.

Lidera con el ejemplo

- Identifica las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo y facilita oportunidades de capacitación para mejorar sus habilidades.
- Se asegura de incorporar diferentes perspectivas para así propiciar una mayor adherencia a las actividades que se van a desarrollar.
- Se preocupa por clarificar los roles y responsabilidades de todos los miembros en su equipo.

Es mentor de equipo

- Desarrolla y guía a miembros del equipo, fomentando su crecimiento profesional y habilidades de colaboración.
- Evalúa el desempeño del equipo en relación con los desafíos del Banco, proporciona retroalimentación constructiva y ajusta estrategias para mejorar la eficacia.
- Involucra al equipo en su propio desarrollo, explicando el estado actual y como pueden transitar hacia niveles superiores.

Despliega estrategias

- Implementa estrategias colaborativas al interior de su equipo e interáreas, alineando esfuerzos hacia los objetivos estratégicos del banco.
- Maneja y resuelve conflictos dentro del equipo de manera efectiva, manteniendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo.
- Facilita reuniones entre equipos con la perspectiva de potenciar el conocimiento mutuo y así incrementar el desempeño de toda la organización.

Inspira y genera una visión compartida

- Inspira al equipo con una visión clara y motiva a todos a trabajar hacia metas comunes, alineando el trabajo del equipo con la misión del Banco.
- Es capaz de proyectar la visión y la cultura organizacional del Banco en las actividades más relevantes que debe implementar.
- Influye en la dirección estratégica y el desarrollo organizacional del Banco para proyectar los liderazgos internos.

Impacto e Influencia



Dar sentido a las acciones cotidianas, persuadir, convencer e influir en los demás para generar compromiso y colaboración en iniciativas o proyectos. Habilidad de ejercer influencia estratégica, generar sentido común y comunicar eficazmente para producir un impacto positivo. Capacidad de convocatoria para lograr efectos en el entorno organizacional y actores clave.

0

No presenta la competencia

La trabajadora o trabajador no demuestra evidencia de poseer la competencia, o no cumple con los criterios básicos de la competencia.

1

Declara intención de influir en otras u otros

Expresa interés en tener un impacto o efecto específico en otros u otras, y muestra preocupación por su reputación y su identidad, pero no toma medidas concretas para influir. Comunica la importancia de un tema, pero sin implementar acciones concretas. En reuniones de equipo levanta alertas sobre riesgos, pero no propone acciones de mitigación.

2

Toma acciones para influir en otras u otros

Toma acciones para influir en otras u otros, como presentar ejemplos que respalden su punto de vista, en una discusión o presentación. En reuniones de su área presenta estadísticas y/o datos relevantes para argumentar su punto de vista y lograr respaldos.

3

Diseña y prepara actividades para influir en otras u otros

Prepara cuidadosamente las reuniones relevantes en que participa, seleccionando datos o argumentos, por ejemplo, para impulsar la implementación de un nuevo proceso, primero prepara un informe con datos sobre sus beneficios y luego organiza una reunión para presentar sus argumentos, incorporando al menos dos argumentos relevantes que respaldan su punto de vista.

4

Utiliza instancias relevantes para influir en otras u otros

Ante una presentación y/o reunión relevante, adapta la presentación o discusión para captar el interés y nivel de la audiencia, anticipando cómo sus acciones o palabras afectarán la percepción de los demás. Para ello, clasifica a los participantes e identifica su disposición antes del evento. Por ejemplo, al proponer un cambio en los sistemas de reportes, ajusta su presentación para alinearla con las necesidades del equipo y así descubrir argumentos que permitan mejorar la predisposición general de la audiencia.

5

Genera acciones relevantes para influir en otras u otros

Implementa una acción bien pensada y notable para influir, modelando la conducta deseada o realizando una acción significativa. Por ejemplo, ante proyectos relevantes organiza un lanzamiento para propiciar la participación de los actores internos más relevantes, recopila testimonios y demostraciones que destacan la importancia del cambio y los utiliza durante la jornada. Involucra a otras áreas para participar y así aumentar la probabilidad de apoyo a su iniciativa.

6

Genera sostenidamente influencia en otras u otros

Desarrolla una estrategia de dos o más pasos, adaptando cada acción al público específico y anticipando y preparando respuestas a las reacciones esperadas para lograr un impacto efectivo, por ejemplo, para implementar un nuevo sistema de gestión, primero realiza reuniones con los líderes de cada equipo para asegurar su respaldo y luego organiza talleres prácticos adaptados a cada grupo de trabajo, se asegura de incorporar el feedback obtenido en cada sesión para mejorar en las siguientes instancias.



Impulsar Resultados



Impulsar el logro de la operación asociada a su rol. Implica establecer y alcanzar metas ambiciosas, superar desafíos y buscar mejoras continuas. Considera también generar estrategias efectivas y tomar decisiones basadas en datos, para optimizar resultados y asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de BancoEstado.

0 No presenta la competencia

La trabajadora o trabajador no demuestra evidencia de poseer la competencia, o no cumple con los criterios básicos de la competencia.

1 Realiza bien el trabajo

La trabajadora o el trabajador entiende los objetivos y metas del banco y la importancia de alcanzarlos, cumple con los estándares establecidos por BancoEstado. Se enfoca en hacer el trabajo de manera correcta, busca retroalimentación para identificar áreas de mejora y trabaja en ellas de manera proactiva.

2 Trabaja para alcanzar estándares definidos

Aplica su conocimiento y habilidades para alcanzar objetivos específicos en su trabajo diario. Se adhiere a los estándares de desempeño fijados en el Banco. Trabaja de acuerdo con las metas y directrices establecidas por BancoEstado, por ejemplo, utiliza los manuales y guías de procesos para verificar que cumple con lo requerido, asegurando que su desempeño esté alineado con los objetivos de su área. Adopta los procedimientos establecidos y cumple las metas.

3 Desarrolla medidas propias de excelencia

La trabajadora o el trabajador demuestra un desempeño eficiente en su puesto y contribuye consistentemente al logro de objetivos del Banco. Establece y utiliza sus propios métodos para medir resultados y alcanzar estándares de excelencia que no han sido impuestos por el Banco. Fija objetivos personales y aplica criterios específicos para evaluar su desempeño, como asegurar que los recursos disponibles se utilicen de la mejor manera para obtener el máximo beneficio.

4 Implementa mejoras en el rendimiento

Identifica y propone cambios específicos en los procesos de trabajo para mejorar el desempeño general del Banco, por ejemplo, introduce cambios en los procesos de trabajo o identifica tareas con potencial de automatización. Se enfoca en realizar mejoras tangibles en ámbitos como la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, sin necesariamente fijar metas específicas.

5 Establece metas desafiantes

La trabajadora o el trabajador busca constantemente nuevas formas de mejorar y alcanzar los objetivos del banco. Establece y trabaja en función de metas ambiciosas y desafiantes para sí mismo y para el equipo y toma decisiones de manera ágil, en función de los resultados. Asegura que las metas establecidas sean desafiantes y alcanzables.

6 Busca impacto estratégico de las metas

Desempeña un rol clave en la formulación y ejecución de estrategias que impulsan el éxito a largo plazo del Banco. Toma decisiones estratégicas de manera ágil, estableciendo prioridades basadas en un análisis de los resultados y cambios de contexto. Realiza un análisis en distintos niveles (individual, equipo-área, gerencia, organizacional, Grupo BE y/o mercado) para maximizar el logro de los resultados y la sostenibilidad en el largo plazo, identificando los beneficios y riesgos,



Inspira y Desarrollar



Inspira y motiva a los miembros del equipo hacia metas compartidas, promoviendo la colaboración y el respeto. Facilita el desarrollo del potencial del equipo y sus integrantes, manteniendo un ambiente de trabajo alineado con los valores de la Organización.

0 No presenta la competencia

La trabajadora o trabajador no demuestra evidencia de poseer la competencia, o no cumple con los criterios básicos de la competencia.

1 Participa y contribuye

Contribuye al desarrollo de los objetivos del equipo. Participa activamente en tareas de equipo, ofreciendo apoyo y respetando las opiniones de los demás. Contribuye al desarrollo de los objetivos del equipo. Se suma a las actividades definidas por sus supervisores y expresa expectativas positivas al resto del equipo.

2 Facilita y motiva

Motiva a los miembros del equipo y ofrece apoyo para alcanzar sus metas, promoviendo un ambiente positivo y colaborativo. Ayuda a coordinar tareas dentro del equipo y fomenta una comunicación abierta y efectiva para que todos puedan comprender los desafíos y así sumarse a los objetivos colectivos.

3 Lidera con el ejemplo

Identifica las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo y facilita oportunidades de capacitación para mejorar sus habilidades. Se asegura de incorporar diferentes perspectivas para así propiciar una mayor adherencia a las actividades que se van a desarrollar. Se preocupa por clarificar los roles y responsabilidades de todos los miembros en su equipo.

4 Es mentor de equipo

Desarrolla y guía a miembros del equipo, fomentando su crecimiento profesional y habilidades de colaboración. Evalúa el desempeño del equipo en relación con los desafíos del Banco, proporciona retroalimentación constructiva y ajusta estrategias para mejorar la eficacia. Involucra al equipo en su propio desarrollo, explicando el estado actual y como pueden transitar hacia niveles superiores.

5 Despliega estrategias

Implementa estrategias colaborativas al interior de su equipo e interáreas, alineando esfuerzos hacia los objetivos estratégicos del banco. Maneja y resuelve conflictos dentro del equipo de manera efectiva, manteniendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Facilita reuniones entre equipos con la perspectiva de potenciar el conocimiento mutuo y así incrementar el desempeño de toda la organización.

6 Inspira y genera una visión compartida

Inspira al equipo con una visión clara y motiva a todos a trabajar hacia metas comunes, alineando el trabajo del equipo con la misión del Banco. Es capaz de proyectar la visión y la cultura organizacional del Banco en las actividades más relevantes que debe implementar. Influye en la dirección estratégica y el desarrollo organizacional del Banco para proyectar los liderazgos internos.



FAMILIA DE CARGO	Competencias Estratégicas		Competencias Diferenciadoras													Competencias Transversales			
	Agilidad	Diversidad e Inclusión	Impulsar Resultados*	Iniciativa e Innovación	Orientación Estratégica	Experiencia del Cliente	Impacto e Influencia*	Comprensión Organizacional	Conexión y Relacionamiento	Impulsar el Talento	Inspirar y Desarrollar*	Sinergia Colaborativa	Visión Analítica	Pensamiento Sistémico	Autoeficacia	Excelencia en la Ejecución	Empatía	Compromiso Organizacional	Aprendizaje Continuo
Líder Estratégico	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	N/A	5	N/A	5	4	4	5
Líder de Líderes	3	4	5	3	N/A	4	4	5	4	4	4	4	N/A	N/A	N/A	4	4	4	4
Líder de Equipo - Negocio	2	3	4	N/A	N/A	4	4	N/A	3	3	3	4	N/A	N/A	N/A	4	4	3	4
Líder de Equipo - Apoyo	2	3	4	N/A	N/A	4	4	N/A	3	3	3	4	N/A	N/A	N/A	4	4	3	4
Profesional de Negocio	2	2	3	3	N/A	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	3	4	N/A	N/A	3	2	2	3
Profesional de Apoyo	2	2	3	3	N/A	3	3	N/A	N/A	N/A	N/A	3	4	N/A	N/A	3	2	2	3
Administrativos de Negocio	2	2	2	N/A	N/A	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	3	N/A	2	3	2	2	2
Administrativos de Apoyo	2	2	2	N/A	N/A	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	3	N/A	2	3	2	2	2
Vigilantes	2	2	2	2	N/A	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	N/A	N/A	2	3	3	2	2

1-6 El número indica el nivel esperado.

Competencia evaluada en desempeño

* Sello del Líder



GERENCIA
DESARROLLO DE
PERSONAS

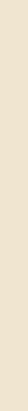


BancoEstado
desde 1855





BancoEstado
desde 1855



170 años