



SAT: Sistema de Administración del Talento para la Dirección Corporativa

Gestión Humana

Última Revisión: Octubre de 2022

- 1 Marco Conceptual
- 2 Estructura de Roles
- 3 Modelo de Competencias
- 4 Rutas de Carrera
- 5 Gestión del Desempeño
- 6 Política de Compensación
- 7 Administración del SAT
- 8 Anexos

1. Abordaje Conceptual

Objetivo del SAT para la Dirección Corporativa...

“Es un sistema que busca asegurar la atracción, desarrollo, motivación y retención del talento requerido para el logro de la estrategia de negocio y la cultura deseada en GP”.

El SAT Permitirá:

- ✓ Tener una mayor alineación, homogeneidad y objetividad en la gestión del talento en los distintos Departamentos.
- ✓ Fortalecer la gestión del talento y la cultura organizacional como ventajas competitivas de GP en el mercado.
- ✓ Apoyar el logro de la visión y misión de GP.

¿Qué abarca el Sistema de Administración del Talento? SAT de la Dirección Corporativa?

¿**Qué** espero que haga?

¿**Cómo** espero que lo haga?

¿Qué **resultados** espero que logre?

¿Cómo lo **muevo en el tiempo** y cómo lo **desarrollo** ?

¿Cómo lo **remunero**?

Estructura de Roles

- Define los distintos Roles y sus principales responsabilidades.
- Indica **qué** se espera que haga cada Rol.

Modelo de Competencias

- Define actitudes y comportamientos predictores del desempeño sobresaliente en cada Rol.
- Indica cómo se espera que actúe cada Rol para apoyar el logro de la estrategia y la cultura de la Firma.

Ruta de Carrera

- Establece los criterios de clasificación (ubicación) y movilidad (promoción) dentro de la Estructura de Roles.

Plan de Desarrollo

- Identifica las brechas individuales y el plan para cerrarlas.

Gestión del Desempeño

- Establece los resultados y metas que se espera que la persona alcance y cómo se miden.

Política de Compensación

- Establece los criterios para la asignación y administración de los diferentes conceptos salariales y de compensación total.

Logro de la Estrategia a través de las Personas...

Modelo de Siete Palancas de Hay Group

El logro de esta estrategia de negocio va a depender de la adecuada alineación de los distintos factores organizacionales. La falta de alineación de alguno de estos factores genera ineficiencias operativas y dificultad para lograr los cambios que la organización requiere.



2. Estructura de Roles

Se estableció la estructura de los roles de la Dirección Corporativa

- a. Se han definido los distintos roles de la Dirección Corporativa y sus principales responsabilidades.
- b. Indicando qué se espera que haga cada rol.



Se estableció la estructura de los roles de la Dirección Corporativa

Información General

Nombre del cargo:

Código del cargo:

Dirección:

Cargo al que reporta:

Ubicación:

Información organizacional

Cargos que reportan directamente

Otros cargos que reportan al mismo supervisor

Cargos que reportan indirectamente:

Propósito / Misión del cargo:

Recoge la razón de ser del puesto dentro de la Compañía, reflejando por qué y para qué, las guías de actuación y la contribución esperada del puesto. La redacción es: Verbo/s Acción + Función + Resultado

Finalidades :

Describe los principales procesos en los que participa y su participación

Interrelaciones :

Describe con quién se relaciona y para qué

Autonomía :

Decisiones / acciones que se espera que el cargo tome

Decisiones/acciones que se espera que el cargo proponga o consulte

Indicadores de Gestión:

Muestra cómo se mide la gestión en el cargo

Perfil del cargo

Requerimientos del puesto en términos de conocimientos, experiencia y habilidades mínimas para el desempeño exitoso.

Educación:

Experiencia:

Conocimientos y habilidades específicas:

Competencias

Información de control

Elaborado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Nota: Las descripciones serán revisadas periódicamente y creadas para nuevos cargos y aprobadas por la Dirección de Gestión Humana.



Se realizó la valoración de cargos con la metodología de Hay Group, tomando en cuenta:

- **Conjunto de Conocimientos, habilidades y experiencia.**
 - **Solución de Problemas.**
 - **Responsabilidad.**

Nota:

- ✓ Los cargos actuales fueron prevalorados por la Dirección de Gestión Humana y se revisarán periódicamente así como en los casos de nuevos cargos.
- ✓ Las valoraciones están reflejadas en el Mapa de Cargos de la Dirección Corporativa.

Mapa de Cargos de la Dirección Corporativa

FINANZAS	GH	TI	MERCADEO	ADMINISTRACION	CONT	TRANSFORMACIÓN	CONOCIMIENTO
571 Dir Financiero	571 Dir Gestión Humana	571 Dir Tecnología en Información	571 Dir Mercado, Comunicaciones y Relaciones Externas	479 Dir Administrativo	571 Controller		
393 Contador	406 Coord Selección y Bienestar	406 Coord Tecnología				432 Coord de Transformación	432 Coord Gestión del Conocimiento
406 Coordinador Financiero	406 Coord Compensación y Desarrollo						
353 Coordinador Facturación			Coordinador de Mercados, comunicaciones y relaciones externas				
342 Analista Financiero							
282 Analista Contable	313 Analista de Compensación	282 Analista Tecnología	282 Analista Comunicaciones			282 Analista Procesos	
	282 Asistente Jurídico	282 Programador	282 Analista Mercado			282 Analista de Proyectos	
	282 Asistente FI						
	282 Asistente de Desarrollo						
	Asistente de Selección y Bienestar						
199 Asistente Cartera	199 Secretaria		199 Asistente Servicio al Cliente	194 Asistente Administrativo		199 Asistente Procesos	
199 Asistente Contable				194 Coordinador Cafetería			
199 Asistente Business Intelligence				194 Coordinador Mensajería			
199 Asistente Facturación							
141 Auxiliar Contable		141 Auxiliar Tecnología	141 Auxiliar Mercado y Comunicaciones	141 Recepcionista			141 Auxiliar Archivo
141 Auxiliar Cartera				141 Auxiliar Administrativo			
141 Auxiliar Facturación							
141 Auxiliar Tesorería							
				117 Mensajero			
				117 Auxiliar Cafetería			
				117 Mesero			

3. Modelo de Competencias

...para alcanzar esa visión, los empleados de la Dirección Corporativa, debemos contribuir desde nuestro Rol con...

- Desarrollar la capacidad de la Firma para el futuro



- Entregar a nuestros clientes internos y externos, soluciones creativas, de calidad y oportunas, con altos niveles de eficiencia y rentabilidad

- Consolidar el posicionamiento de la Dirección Corporativa por nuestro dominio técnico, el compromiso con el cliente y la ética que nos caracteriza.

...a través de competencias que predicen el desempeño sobresaliente en cada uno de los roles...

Se estableció el Modelo de Competencias para la Dirección Corporativa

a. Definiendo las actitudes y comportamientos predictores del desempeño sobresaliente en cada rol (competencias).

b. Indicando cómo se espera que actúe cada rol para apoyar el logro de la estrategia y la cultura de la Firma.

- Mejor lugar para trabajar.
- Autogestión y liderazgo.
- Creciendo como equipo.

Contiene: 3 Clúster y 8 Competencias



- Orientación a la excelencia.
- Eficiencia.

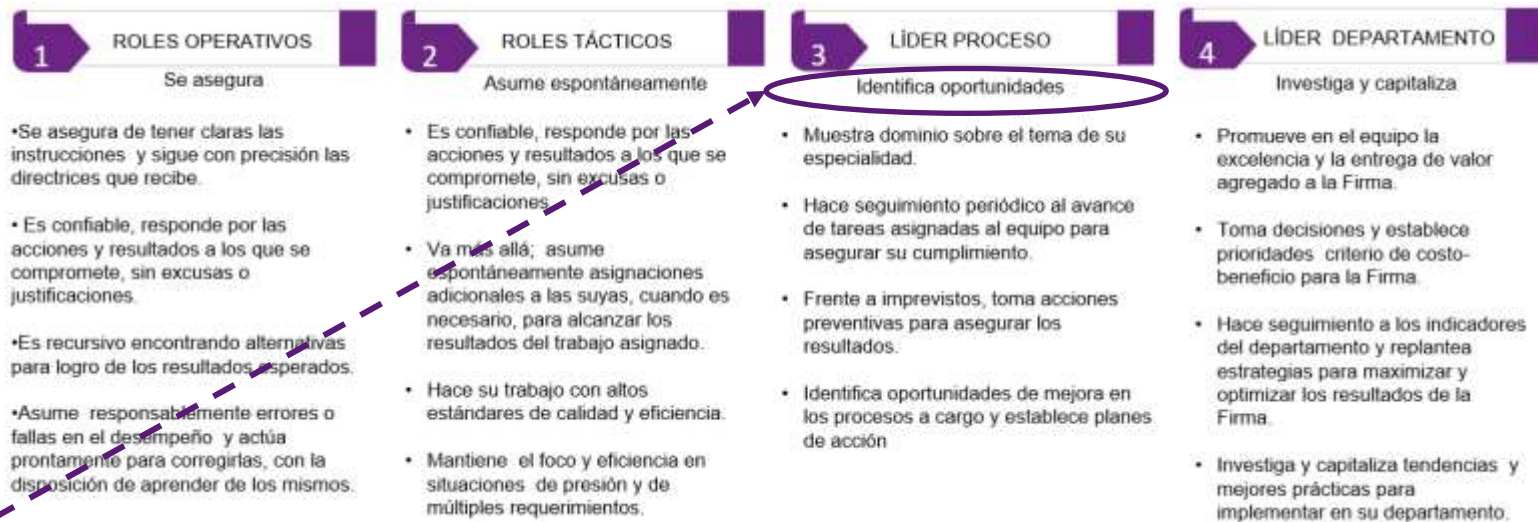
- Aliados del cliente.
- Impacto.
- A la vanguardia.

Ejemplo de una competencias definida: Orientación a la excelencia

DEFINICIÓN

Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia.

NIVELES





INDICADORES CONDUCTUALES DE CADA NIVEL

NIVEL DIFERENCIADO R POR ROL

4. Rutas de carrera

Se definieron los criterios para establecer las posibles rutas de carrera dentro de la Dirección Corporativa

- ✓ Los movimientos en la estructura se realizarán solo en los cargos que sea posible y pueden ser de manera:
 - a. **Vertical:** hacia un cargo en un rango superior dentro de la misma familia funcional. En este caso, se aplica la política salarial para una promoción.
 - b. **Horizontal:** hacia un cargo en rango en otra familia funcional. En este caso, no necesariamente se aplica un incremento salarial.
 - c. **Diagonal:** hacia un cargo en rango superior o inferior en otra familia funcional. En cada caso se revisará su ubicación en la banda salarial.

Movimiento	Condición	Acción
Promoción 	Cuando una persona pasa a un cargo ubicado en un grado mayor	Será ubicado en la banda salarial correspondiente al rol ascendido.
Ubicación en la Banda 	Cuando por condiciones de mercado, desempeño o perfil el salario de una persona debe diferenciarse de las demás de su mismo grado.	Será ubicado en la parte superior, media o inferior de la banda correspondiente al grado que ocupa.

Las solicitudes de movimientos de carrera pueden darse de la siguiente manera:

- a. **Por Convocatoria interna:** La Coordinación de Selección y Bienestar es responsable de gestionar los proceso de convocatoria interna.
- b. **Postulación por parte de un Director:** Los Directores podrán proponer la movilidad de colaboradores propios o de otras Direcciones al Comité de GH.
- c. **Auto postulación:** el colaborador se dirige directamente a la Coordinadora de Selección y Bienestar para solicitar un movimiento de carrera.

Nota: adicional a estos movimientos y sus postulaciones, se podrán dar algunos movimientos por el perfil específico de la persona.

5. Gestión del Desempeño

Criterios para que GP otorgue bonificación:

1. Si la Firma cumple su meta de facturación al **90%**:

Roles de Apoyo (Auxiliares, Mensajeros, Mesero, Recepcionistas, Coordinador de Cafetería, Coordinador de Mensajería)

- Se otorgará el **100%** del valor target.

Roles tácticos (Analistas, Asistentes, Secretarias, Programador, Coordinador de Asistentes Jurídicos)

- Se otorgará el **80%** del valor target.

Líderes de Procesos (Coordinadores, Contador)

- Se otorgará el **40%** del valor target.

Líderes Tácticos (Directores y Asesor Financiero Controller)

- Se otorgará el **30%** del valor target.

Criterios para que GP otorgue bonificación:

2. Si la Firma cumple su meta de facturación al **95%**:

Roles tácticos (Analistas, Asistentes, Secretarias, Programador, Coordinador de Asistentes Jurídicos)

- Se otorgará el **20%** del valor target por su cumplimiento individual y discrecional.

Líderes de Procesos (Coordinadores, Contador)





- Se otorgará el **40%** del valor target por su cumplimiento individual y discrecional.
- Se otorgará el **20%** del valor target si la Dirección Corporativa cumple el **[90%-95%]*** de sus metas (indicadores).

Líderes Tácticos (Directores y Asesor Financiero Controller)

- Se otorgará el **50%** del valor target por su cumplimiento individual y discrecional.
- Se otorgará el **20%** del valor target si la Dirección Corporativa cumple el **[90%-95%]*** de sus metas (indicadores).

**Este año se evaluará este cumplimiento teniendo en cuenta que es la primera vez que se medirán estos indicadores.*

Los valores target por rol son:

- Roles de Apoyo (Auxiliares, Mensajeros, Mesero, Recepcionistas, Coordinador de Cafetería, Coordinador de Mensajería)  2 salarios
- Roles tácticos (Analistas, Asistentes, Secretarias, Programador, Coordinador de Asistentes Jurídicos)  2 salarios
- Líderes de Procesos (Coordinadores, Contador)  2.5 salarios
- Líderes Tácticos (Directores y Asesor Financiero Controller)  3 salarios

Nota: El Comité Ejecutivo tiene la facultad de no otorgar el bono en situaciones que se consideren.

Indicadores Dirección Corporativa

1

% de crecimiento en
facturación de Clientes
fidelizados

Fórmula

(Crecimiento total de los 21 clientes estratégicos)

Meta $\geq 15\%$

Dato a Agosto: 26,1%

2

Rentabilidad Neta

Fórmula

(Ingresos de Facturación – Costos Laborales (Remuneración de Abogados) – Gastos Administrativos)

Meta $\geq 30\%$

Resultado 2018 - 2019: 21,2%

3

Rotación de personal

Fórmula

(Número de retiros de Asociados / Cantidad de Asociados) * 100

Meta: $\leq 27\%$ (32 Abogados)

Dato a Agosto: 23%

(27 Abogados)

Fórmula

(Número de retiros de Dirección Corporativa / Cantidad de Dirección Corporativa) * 100

Meta: $\leq 11\%$ (9 Personas)

Dato a Agosto: 10%

(7 Personas)

Indicadores Dirección Corporativa

4

Eficiencia

Fórmula

(%Horas facturadas en el periodo / %HIC – %Recortes – %Horas no facturables)

Meta: $\geq 95\%$

Dato a Agosto: 86,5%

5

Satisfacción de Clientes

Fórmula

(Promedio total de resultados de encuestas sobre satisfacción de clientes)

Meta: $\geq 4,60$

Dato 2018: 4,47

Periodicidad: Anual

Se establecerá el plan de desarrollo ajustado a las necesidades de la Firma

a) Se identificarán las brechas para elaborar el plan general para la Dirección Corporativa:

Ejemplo:

A continuación encontrará la oferta de capacitación GPA 2019. Estos cursos serán ofrecidos a los diferentes grupos de la Firma, según sus funciones y prioridades de desarrollo. Estos cursos podrán ser modificados en cualquier momento.			
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
<div>PRESENTACIONES EFECTIVAS (ABOGADOS)</div>	<div>MARKETING JURÍDICO I (ASOCIADOS Y SENIOR)</div> <div>REDACCIÓN LEGAL (TODOS)</div>	<div>MARKETING JURÍDICO II (ASOCIADOS Y SENIOR)</div> <div>SERVICIO AL CLIENTE (NUEVOS INGRESOS)</div>	<div>REDACCIÓN LEGAL (TODOS)</div> <div>FINANZAS PARA NO FINANCIEROS (ABOGADOS)</div>

b) Se definirán los Planes Individuales: capacitaciones técnicas y organizacionales de acuerdo al establecimiento de metas de cada empleado.

6. Política de Compensación

Se establecieron los lineamientos de la política de compensación para la Dirección Corporativa

La compensación está compuesta por:

- **Paga fija:** porción de compensación fija garantizada que incluye salario base y prestaciones legales y extralegales. Incluye la remuneración RFI.
- **Bono:** porción variable sujeta a logro de metas definidas anualmente (desempeño). Reconoce el nivel de contribución integral a la Firma.
- **Beneficios:** monetarios y no monetarios que sean una contribución a la calidad de vida y bienestar y aporten a la retención de talento.

7. ¿Cómo se administra el Sistema?

Calendario Propuesto para la Gestión del SAT de la Dirección Corporativa a partir del 2017



¿Quiénes participan en el Sistema de Administración del Talento de Dirección Corporativa?

•Comité Ejecutivo:

Es responsable de:

- Aprobación Presupuesto de incremento salarial anual.

•Comité de Gestión Humana: (conformado por Gerente General, Director de GH y Socio fijo de GH).

Es responsable de:

- Propuesta salarial y de beneficios
- Propuesta de planes, políticas, normas y procedimientos de GH.
- Identificar altos potenciales de la Firma
- Aprobación de los ajustes individuales por movimiento en la Banda Salarial
- Determinar nivel de cumplimiento de desempeño
- Decisión sobre permanencia y retiro.
- Evaluación desempeño de Líderes.

•Directores y Jefes de Departamento de la Dirección Corporativa:

Son responsables de:

- Evaluación del desempeño del personal a su cargo
- Reuniones de líder 2 veces al año:
 - Marzo: Retroalimentación de evaluación desempeño y acuerdo de metas, decisiones de carrera y salariales
 - Agosto: Seguimiento de mitad de año y retroalimentación

8. Anexos



Modelo Integral de Competencias de la Dirección Corporativa

**Entregar a nuestros clientes internos y externos,
soluciones creativas, de calidad y oportunas, con altos
niveles de eficiencia y rentabilidad.**

Más oportunos

Orientación a la excelencia

Es el interés por alcanzar resultados con estándares de excelencia.

1

ROLES OPERATIVOS

Se asegura

- Se asegura de tener claras las instrucciones y sigue con precisión las directrices que recibe.

- Es confiable, responde por las acciones y resultados a los que se compromete, sin excusas o justificaciones.

- Es recursivo encontrando alternativas para logro de los resultados esperados.

- Asume responsablemente errores o fallas en el desempeño y actúa prontamente para corregirlas, con la disposición de aprender de los mismos.

2

ROLES TÁCTICOS

Asume espontáneamente

- Es confiable, responde por las acciones y resultados a los que se compromete, sin excusas o justificaciones.

- Va más allá; asume espontáneamente asignaciones adicionales a las suyas, cuando es necesario, para alcanzar los resultados del trabajo asignado.

- Hace su trabajo con altos estándares de calidad y eficiencia.

- Mantiene el foco y eficiencia en situaciones de presión y de múltiples requerimientos.

3

LÍDER PROCESO

Identifica oportunidades

- Muestra dominio sobre el tema de su especialidad.

- Hace seguimiento periódico al avance de tareas asignadas al equipo para asegurar su cumplimiento.

- Frente a imprevistos, toma acciones preventivas para asegurar los resultados.

- Identifica oportunidades de mejora en los procesos a cargo y establece planes de acción

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Investiga y capitaliza

- Promueve en el equipo la excelencia y la entrega de valor agregado a la Firma.

- Toma decisiones y establece prioridades criterio de costo-beneficio para la Firma.

- Hace seguimiento a los indicadores del departamento y replantea estrategias para maximizar y optimizar los resultados de la Firma.

- Investiga y capitaliza tendencias y mejores prácticas para implementar en su departamento.

Es la capacidad para gestionar proyectos con altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

1

ROLES OPERATIVOS

Es organizado y planifica

- Es organizado y planifica su trabajo.
- Se anticipa a escalar situaciones que se presenten para asegurar los resultados en el tiempo previsto.
- Adopta metodologías y herramientas para ser efectivo en su trabajo

2

ROLES TÁCTICOS

Establece prioridades

- Tiene una visión completa de los planes, programas y proyectos en los que participa.
- Se anticipa a resolver o escalar situaciones que se presenten en la ejecución o administración de los proyectos o iniciativas.
- Es juicioso documentando la información de los proyectos e iniciativas.
- Es organizado y establece prioridades en función de las necesidades de la Firma.

3

LÍDER PROCESO

Gestiona los procesos

- Mantiene al equipo informado sobre temas importantes para el proyecto o iniciativa.
- Es eficiente asignando tareas y coordinando equipos para la ejecución de proyectos e iniciativas.
- Ayuda a las personas a cargo a establecer prioridades en su trabajo y manejar su tiempo efectivamente.
- Gestiona los procesos a cargo, consciente de su impacto en otros Departamentos y/o Grupos de Práctica.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Tiene visión integral

- Es eficiente coordinando y gestionando con otras áreas y grupos de práctica la ejecución de proyectos e iniciativas.
- Monitorea permanentemente la ejecución de los proyectos de su departamento.
- Tiene una visión integral de las necesidades de la Firma para evaluar y proponer diferentes alternativas, desde los procesos a su cargo.
- Aborda los problemas y posibles soluciones con una perspectiva integral, considerando todas las variables involucradas, y el impacto en otras áreas de la Firma.

Consolidar el posicionamiento de la Dirección Corporativa por nuestro dominio técnico, el compromiso con el cliente y la ética que nos caracteriza.

Más Presentes

Es la capacidad de lograr un profundo entendimiento de los asuntos relevantes del cliente interno y externo, de sintonizarse y ganar su confianza.

1

ROLES OPERATIVOS

Disponibilidad

- Interactúa con el cliente interno/externo de forma oportuna, efectiva y con prudencia.
- Muestra vocación de servicio y disponibilidad para atender al cliente con la mejor actitud.
- Mantiene informado al jefe sobre los compromisos adquiridos y avances.

2

ROLES TÁCTICOS

Hace seguimiento

- Propone soluciones de valor para el cliente interno/externo.
- Se preocupa por conocer las necesidades de los departamentos y grupos de práctica y se anticipa con propuestas.
- Hace seguimiento y asegura el cierre de solicitudes y requerimientos de clientes internos/externos.

3

LÍDER PROCESO

Cuestiona y da valor agregado

- Genera confianza y cercanía con sus clientes internos/externos.
- Actúa proactivamente para entender y responder a las necesidades sus clientes internos/externos.
- Cuestiona constructivamente los requerimientos de clientes internos/externos, desde el conocimiento de los procesos a cargo, a fin de asegurar la mejor solución a sus necesidades.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Alinea políticas a la estrategia

- Actúa para asegurar que el departamento cuente con las capacidades y recursos requeridos para hacer del servicio una ventaja competitiva de la Firma.
- Alinea las políticas, procesos y sistemas de gestión del departamento a la estrategia de la Firma.
- Hace seguimiento a la satisfacción del cliente, atendiendo oportunamente sus comentarios y observaciones.

Es la capacidad de expresarse de manera clara y efectiva de forma verbal y escrita ante distintas audiencias, mostrando seguridad en sí mismo.

1

ROLES OPERATIVOS

Cuida el impacto de su presencia

- Mantiene una comunicación clara y respetuosa con los diferentes clientes internos/externos.
- Es consciente y cuida el impacto de su presencia, como imagen de la Firma.

2

ROLES TÁCTICOS

Es consistente y coherente

- Su expresión oral y escrita es consistente, coherente.
- Es asertivo planteando y sustentando argumentos y criterios técnicos.
- Es consciente y cuida el impacto de su presencia, como imagen de la Firma.

3

LÍDER PROCESO

Responde con seguridad

- Expresa opiniones y desacuerdos de manera respetuosa y constructiva.
- Responde con seguridad a cuestionamientos complejos sobre los procesos a cargo.
- Aborda con asertividad comunicaciones difíciles o incómodas con los demás, antes que evadirlas.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Posiciona y compromete

- En su comunicación y presentaciones, se preocupa por conocer a la audiencia y prepara los argumentos para generar el impacto esperado: "controla el escenario".
- Genera acciones para posicionar al personal del departamento en los diferentes escenarios y audiencias de la Firma.
- Logra alinear y comprometer a los líderes de la Firma, en la ejecución de las estrategias, planes y proyectos de su departamento.

Es la disposición para encontrar la forma creativa de hacer las cosas, adoptando nuevas herramientas tecnológicas.

1

ROLES OPERATIVOS

Tiene iniciativa

- Incorpora rápidamente los cambios a su método de trabajo utilizando las herramientas tecnológicas de la Firma.
- Tiene iniciativa aportando ideas para mejorar los procesos en los que participa.

2

ROLES TÁCTICOS

Es efectivo y disciplinado

- Tiene iniciativa aportando ideas para mejorar los procesos en los que participa.
- Es disciplinado en la correcta gestión y uso de la información a través de las herramientas dispuestas por la Firma para los procesos en los que participa.
- Es efectivo implementando los cambios en su gestión, aún si esto implica salirse de su zona de confort.

3

LÍDER PROCESO

Da ejemplo u promueve cambio

- Propone ideas para la automatización y estandarización de procesos y documentos que mejoren la efectividad.
- Da ejemplo y promueve el cambio y la adopción de tecnología en el trabajo.
- Investiga y capitaliza ideas del entorno, mejores prácticas, tendencias, enfoques y nuevos conceptos, para ser aplicados en su departamento.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Reta a pensar diferente

- Es un modelo a seguir por su apertura al cambio, actitud innovadora y adopción de tecnología en el trabajo.
- Reta a su departamento a pensar en formas diferentes de hacer las cosas y aportar ideas para ser más eficientes, generar más valor a los clientes y diferenciarse en el mercado.
- Investiga y se mantiene al día en las tendencias del negocio y en el uso de tecnología, identificando formas de generar ventajas competitivas para la Firma, desde los procesos a su cargo.

Desarrollar la capacidad de la Firma para el futuro.

Más Capaces

Mejor lugar para trabajar

Es el compromiso por contribuir con un ambiente de trabajo ameno, agradable y diverso que motive a las personas a realizar su mejor esfuerzo y sentirse parte de la Firma.

1

ROLES OPERATIVOS

Trabaja efectivamente con los demás

- Con su comportamiento del día a día, contribuye con el buen ambiente de trabajo.
- Respeta y cumple las normas y los principios de la Firma.
- Trabaja efectivamente con personas que tengan diferentes perspectivas, ideas, orígenes y/o estilos.
- Plantea con claridad y a través de los canales regulares de la Firma, sus inquietudes e inconformidades.

2

ROLES TÁCTICOS

Canaliza

- Es cercano y justo en el trato, sin diferencias ni favoritismos.
- Apoya activamente en la incorporación e integración de los nuevos empleados en la Firma.
- Identifica situaciones de conflicto o amenazas al buen ambiente de trabajo y los canaliza para su solución.
- Trabaja efectivamente con personas que tengan diferentes perspectivas, orígenes y/o estilos.

3

LÍDER PROCESO

Respeta y maneja con criterio

- Señala oportunamente a otros, comportamientos que afectan el ambiente de trabajo.
- Es consciente, respeta y maneja con criterio, las diferentes modalidades de trabajo y de horario en la Firma.
- Es ejemplo de profesionalismo en situaciones de crisis o altamente emocionales que pueden afectar el ambiente de la Firma.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Promueve con su ejemplo

- Es un ejemplo a seguir por su trato respetuoso y equitativo, estimulando este comportamiento en los demás.
- Comunica, refuerza y promueve con el ejemplo, una cultura de diversidad e inclusión y de cero tolerancia a cualquier tipo de comportamiento inapropiado, ilegal o discriminatorio.
- Promueve con su ejemplo, el cumplimiento de políticas y normas de la Firma.
- Facilita la interacción e integración con los demás Departamentos y Grupos de Práctica.

Autogestión y liderazgo

Es la capacidad de autogestionarse, asumiendo el nivel de empoderamiento y autonomía asignado. En los niveles superiores implica la habilidad de guiar y motivar al equipo posicionándose como un líder efectivo.

1

ROLES OPERATIVOS

Maneja sus emociones

- Realiza su trabajo de manera independiente, sin requerir supervisión continua.
- Maneja efectivamente sus emociones y reacciones ante situaciones que pudieran afectar el cumplimiento de compromisos o logro de resultados.
- Mantiene el nivel de actividad y atención frente a cambios súbitos u obstáculos, siendo persistente en la consecución de la tarea.

2

ROLES TÁCTICOS

Toma decisiones y acepta responsabilidades

- Asume con seguridad el nivel de autonomía y empoderamiento que recibe.
- Toma decisiones propias del nivel de autonomía otorgado, sin depender de la instrucción de su supervisor.
- Acepta responsabilidades adicionales que no son de su dominio y asume nuevos retos.
- Transmite entusiasmo y pasión por el trabajo a los otros miembros de su equipo.

3

LÍDER PROCESO

Actúa con decisión

- Actúa decididamente frente a una situación crítica en lugar de esperar y ver si se resuelve por sí sola o es resuelta por otras personas.
- Tiene la capacidad de motivar, movilizar y energizar al equipo para el logro de resultados.
- Permanentemente brinda reconocimiento individual y grupal frente al trabajo destacado.
- Aborda abierta y directamente con los empleados problemas de desempeño y logra su compromiso para mejorar.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Es considerado un líder

- Respalda las decisiones que benefician a la Firma, aunque puedan resultar impopulares, amenazantes a sus intereses personales o que afectan a su departamento en el corto plazo.
- Más que un jefe jerárquico, es considerado un líder que genera en los equipos alineación, motivación y compromiso con la visión de la Firma.
- Conoce y se preocupa por los empleados de su departamento, brindando su apoyo y respaldo en situaciones que lo ameriten.
- Mantiene un diálogo permanente y abierto con el equipo sobre el nivel de desempeño, acordando compromisos y planes de acción.

Creciendo como equipo

Es la disposición de aprender y compartir conocimientos. Para niveles de mayor seniority, implica tener la capacidad de brindar retroalimentación, evaluando conocimientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

1

ROLES OPERATIVOS

Es abierto y acepta

- Proactivamente busca trabajar con personas de las que pueda aprender.
- Aprende de sus éxitos y errores, cambiando su comportamiento, o forma de hacer el trabajo, como resultado de lo aprendido.
- Está abierto y acepta, con buena actitud, retroalimentación por parte de líderes y compañeros.

2

ROLES TÁCTICOS

Participa en nuevos proyectos

- Toma acciones para mantenerse al día en su área y continuar formándose profesionalmente.
- Pide activamente la retroalimentación y pone en práctica sugerencias con celeridad.
- Busca proactivamente oportunidades de participar en proyectos y trabajar con personas que puedan ser fuente de aprendizaje.

3

LÍDER PROCESO

Es eficiente delegando

- Genera confianza y está disponible para que los empleados recurran a él (ella) con el fin de realizar consultas y aclarar inquietudes.
- Es generoso con el conocimiento, comparte su experiencia y dedica tiempo para enseñar y acompañar a otros
- Da retroalimentación oportuna a sus empleados a cargo, sobre las tareas que realizan, propiciando su aprendizaje.
- Es eficiente delegando tareas y responsabilidades al equipo para propiciar su crecimiento.

4

LÍDER DEPARTAMENTO

Es un modelo a seguir

- Da retroalimentación oportuna a sus empleados a cargo, sobre las tareas que realizan, propiciando su aprendizaje.
- Planea hacia futuro la necesidad de talento y nuevas capacidades para la Firma.
- Es un modelo a seguir como formador de talentos, brindando tutoría y facilitando el desarrollo profesional y personal de los empleados de la Firma.
- Propicia espacios para compartir conocimientos y lecciones aprendidas.