

INFORME 2: “Estandarización de Competencias y Perfiles Ocupacionales”

**“Consultoría para el Levantamiento de Perfiles Ocupacionales
Críticos y Desarrollo de Traducciones Formativas Modulares
para el Cluster de Servicios Globales”**



Mayo 2009

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. METODOLOGÍA	4
1.1. Análisis Funcional.....	4
1.2. Entrevistas a Expertos.....	5
1.3. Etapas involucradas en la definición de Perfiles Ocupacionales y Estandarización de Competencias.....	7
2. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	8
2.1. Levantamiento de Perfiles Ocupacionales y Competencias	8
2.2. Validación de Productos	13
2.2.1 Actividades preliminares de validación	13
2.2.2 Talleres ampliados de validación	18
3. PRODUCTOS	26
3.1. Catálogo de Perfiles Ocupacionales.....	26
3.2. Definición Niveles de Inglés	36
3.2.1 Comparación ALTE – TOEIC.....	39
3.2.2 Nivel de Inglés por Perfil Ocupacional (ALTE-TOEIC)	40
3.3. Modelo de Competencias Conductuales	42
4. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES.....	48

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe muestra el resultado de la definición de 31 perfiles ocupacionales en la industria de Servicios Globales para los segmentos de ITO, BPO, KPO e IPO¹. Este levantamiento ha sido elaborado por Fundación Chile, en el contexto de la "Consultoría para el Levantamiento de Perfiles Ocupacionales Críticos y Desarrollo de Traducciones Formativas Modulares para el Cluster Servicios Globales"

Las actividades conducentes a la elaboración de las competencias descritas fueron:

- a) *Definición de Competencias Funcionales* mediante la realización de entrevistas y desarrollo de talleres a los diferentes profesionales que se desempeñan en cada perfil.
- b) *Definición de Competencias Conductuales* mediante la realización de entrevistas en profundidad y análisis de las Competencias Centrales de cada organización
- c) *Elaboración final del Catálogo de Perfiles Ocupacionales Críticos con sus respectivas competencias*

Este levantamiento representa un acercamiento específico a la descripción ocupacional de cada perfil, indagando en el quehacer profesional, indicadores de desempeño, habilidades de gestión y conocimientos técnicos específicos propios de cada especialidad como también los criterios de éxito para una búsqueda pertinente y eficiente en el mercado.

¹ ITO: Information Technology Outsourcing (Tecnología de la Información), BPO: Business Process Outsourcing (Procesos de Negocio), KPO: Knowledge Process Outsourcing (Procesos con alto contenido de conocimiento), IPO: Innovation Process Outsourcing (Procesos de Innovación)

1. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo utilizada por Fundación Chile para el levantamiento de perfiles ocupacionales críticos y la estandarización de competencias en el Cluster Servicios Globales, se basó en la técnica de Análisis Funcional (para competencias funcionales) y en la técnica de Entrevistas a Expertos (para competencias conductuales) (Anexo1)

1.1. Análisis Funcional

Por Análisis Funcional se entiende aquella técnica que permite identificar y estructurar las actividades (funciones) que se llevan a cabo en una organización productiva con el fin de lograr los propósitos establecidos por ésta². Para ello, el primer paso a realizar es el análisis de la información referente a las funciones productivas, ocupación a estandarizar, descripciones de cargo y organigrama de la organización.

Una vez efectuado este procedimiento se debe dar paso a la ejecución de entrevistas en profundidad con los expertos de la actividad, empleadores y profesionales, realizando en conjunto con estos, un análisis exhaustivo de los procesos de trabajo en sus funciones integrantes. Así, una vez realizado el proceso de levantamiento en terreno, se da paso a la estructuración de las funciones, conocimientos, habilidades y conductas definidas con los participantes del proceso, para, finalmente, validar en conjunto con grupos de expertos las competencias elaboradas. Del mismo modo, y como resultado de este proceso de validación, se deben ajustar los estándares de acuerdo a las observaciones realizadas por los grupos expertos.

En esta consultoría se identificaron 31 perfiles ocupacionales y 49 competencias funcionales; productos que serán presentados más adelante en este informe.

² Competencias Laborales para Chile 1999-2004 Capital Humano: Productividad y Desarrollo de las Personas Fundación Chile.

1.2. Entrevistas a Expertos

A lo largo de las diversas entrevistas efectuadas (55 en total) como parte de la técnica de Análisis Funcional (detalladas en la sección Nº 3 “Actividades Realizadas- Levantamiento de Perfiles Ocupacionales y Competencias”), se preguntó a cada uno de los participantes (expertos) cuáles serían, de entre un listado de competencias conductuales elaborado por Fundación Chile a lo largo de su experiencia de campo con más de 50 empresas y organizaciones³, las conductas y habilidades necesarias para desempeñar efectivamente las funciones y actividades identificadas como claves en esta industria.

Una vez identificadas las conductas de mayor frecuencia, y en un esfuerzo por definir conductas de desempeño transversales a los distintos segmentos del Cluster Servicios Globales (segmentos detallados en la sección Nº 3 “Actividades realizadas”), se elaboraron 10 Competencias Conductuales con sus respectivos criterios y niveles de desarrollo (Ver sección Nº 4 “Productos-Modelo de Competencias Conductuales”)

Cabe destacar que la metodología utilizada para definir los niveles de desarrollo⁴ (1: Ausencia; 2: Mínimo; 3: En desarrollo; 4: Desarrollado; 5: Superior y 6: Excepcional) de cada una de las competencias conductuales que componen el modelo, se basa en la consideración de **cuatro variables**, las cuales aumentan en complejidad en la medida que la persona avanza en el desarrollo de la competencia. Estas variables hacen alusión, básicamente, a:

1. **Dominio de Conocimientos** que posee la persona, en términos de cómo ésta utiliza su expertiz al momento de relacionarse con otros.
2. **Complejidad de las tareas** que la persona ejecuta.
3. **Frecuencia de las tareas**, entendida como la continuidad con que la persona ejecuta estas tareas complejas.
4. **Grado de Responsabilidad respecto a los Recursos Humanos que gestiona**, entendiendo esta responsabilidad no sólo como el número de personas a cargo sino también como el grado de injerencia que la persona tiene sobre estos recursos en términos de formación, desarrollo, entre otros.

Asimismo, es importante destacar que cada uno de estos niveles de desarrollo es excluyente entre sí y que tal diferenciación de niveles se obtiene a partir de la complejidad que presente cada una de las cuatro variables mencionadas anteriormente. Así, diferencias en dos o más variables, ya sea en términos de mayor o menor dominio de conocimientos, complejidad y frecuencia de las tareas ejecutadas o grado de responsabilidad sobre los recursos humanos a cargo, da cuenta de niveles de desarrollo de competencia distintos.

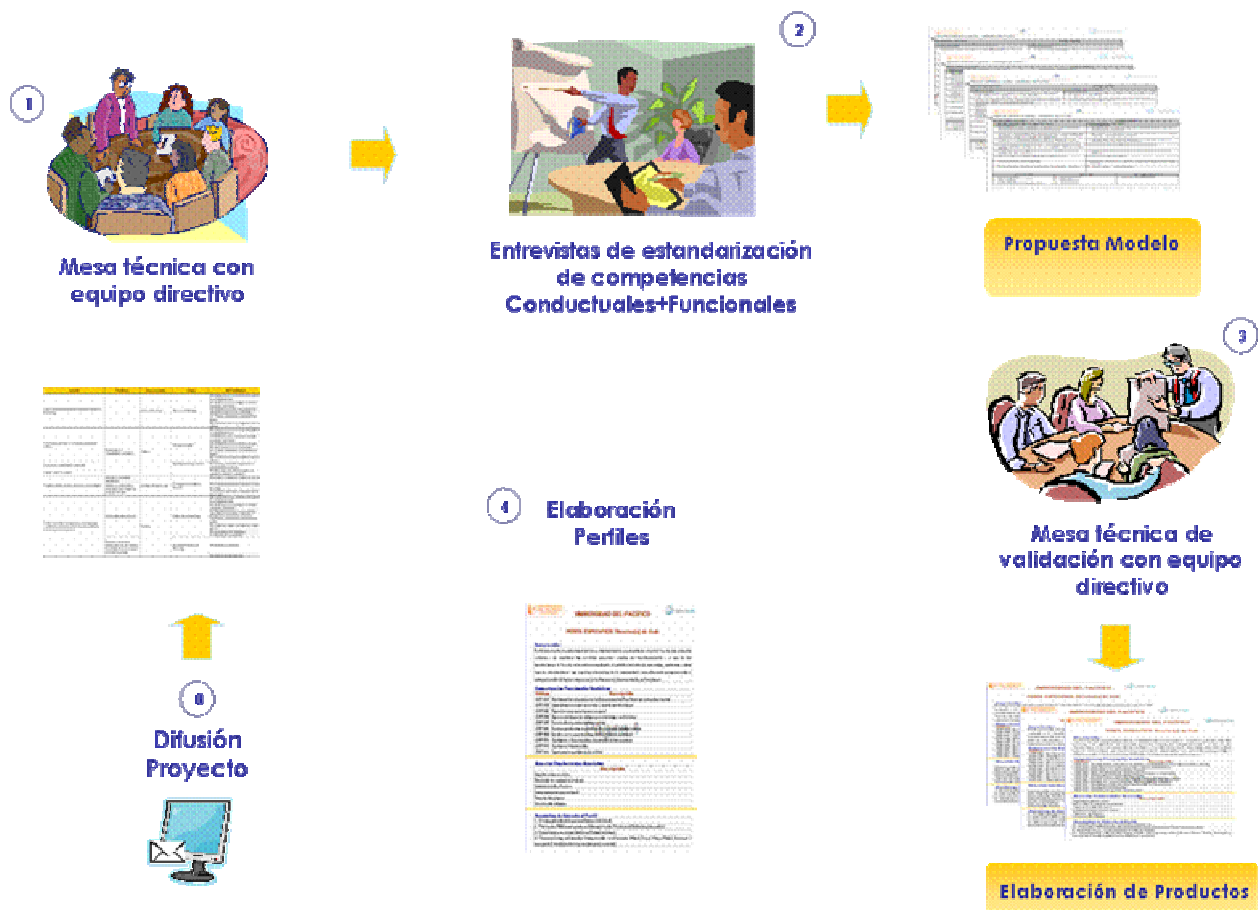
³ Este listado está compuesto por competencias conductuales correspondientes a tres grandes ejes, a saber: Comunicación, Innovación y Resolución de Problemas.

⁴ McClelland, D. (1998) Identifying Competencies With Behavioral-Events Interviews. *Psychological Science*, 9, 331-339



Finalmente, y respecto a la decisión de considerar seis niveles de desarrollo, la experiencia acumulada indica que este número permite una mejor discriminación de desempeño en grupos masivos de población. Sin embargo, también enfatizamos que este tipo de decisiones, muchas veces, están determinadas por factores culturales y necesidades propias de cada organización.

1.3. Etapas involucradas en la definición de Perfiles Ocupacionales y Estandarización de Competencias



2. ACTIVIDADES REALIZADAS

A continuación se detallan las actividades realizadas en términos de levantamiento de Perfiles Ocupacionales y Competencias así como la validación de estos productos por las empresas participantes de acuerdo a los segmentos en los cuales se subdivide el Cluster Servicios Globales, a saber:

Segmentos Cluster Servicios Globales	Empresas participantes
ITO (Information Technology Outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> • Coasin • JP Morgan
BPO (Business Process Outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> • Capgemini • Teleperformance
KPO (Knowledge Process Outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> • ARA Worley Parsons • Evaluerserve • CICEF (Centro de Investigaciones Clínicas y Estudios Farmacológicos)
IPO (Innovation Process Outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> • Synopsys • CMM (Centro de Modelamiento Matemático)

2.1. Levantamiento de Perfiles Ocupacionales y Competencias

Durante los meses de Febrero y Marzo se llevaron a cabo entrevistas de levantamiento de competencias con grupos técnicos de las diferentes empresas participantes. Dichas reuniones se efectuaron en las dependencias de cada empresa, ubicadas geográficamente en las regiones Quinta y Metropolitana.

Es importante mencionar que, pese a la dificultad de la época en que se ejecutaron dichas reuniones, se logró contar con la participación de gran parte de las empresas de interés para el Cluster. De igual modo, es relevante señalar que las empresas a las cuales se les solicitó entrevistas de levantamiento y que no pudieron participar fueron: CITI, Excelsys, SQL Technology, Experian, Altec, Oracle, Novared, Arcadis, SNC, Aker Solutions, Codelco, TTM, Pfizer, Fundación Debra.

A continuación se indica el detalle de entrevistas por empresa:

SEGMENTO ITO

Segmento	Empresa	Cargos	Perfiles asociado a Cargos	Entrevistado	Fechas
ITO	COASIN	Ingeniero o Analista Programador	Programador	César Castro	19-02-2009
		Jefe de Proyectos	Jefe de Proyectos TI	Marcos Acevedo	19-02-2009
		Ingeniero QA	Analista de Calidad	Óscar Oteiza	20-02-2009
		Ingeniero de Desarrollo Senior	Analista de Desarrollo	Eduardo Ibarra	23-02-2009
		Arquitecto de Software	Arquitecto de TI	Rodrigo López	25-02-2009
		Administrador de Base de Datos Senior	Administrador de Bases de Datos	Hugo Sepúlveda	06-03-2009
		Gerente de Proyectos	Gerente de Proyectos TI	Mauricio Farías	09-03-2009
		Ingeniero de Networking	Analista de Redes	Jaime Gary	09-03-2009
		Ingeniero de Desarrollo Senior	Analista de Desarrollo	Luis Solar	10-03-2009
	JP Morgan	Arquitecto	Arquitecto de TI	Sergio Bravo	09-03-2009
		Developer	Programador	Marco Valenzuela	11-03-2009

SEGMENTO BPO

Segmento	Empresa	Cargos	Perfiles asociado a Cargos	Entrevistado	Fechas
BPO	Unilever Capgemini	Operador CxP	Operador Financiero	Aída Muñoz	03-02-2009
		Controller CxP	Controlador de Operaciones Financieras	Aída Muñoz	03-02-2009
		Analista de Cuentas CxP	Analista de Operaciones Financieras	Aída Muñoz	03-02-2009
		Pagador CxP	Pagador de Operaciones Financieras	Aída Muñoz	03-02-2009
		Asistente CxP	Asistente de Operaciones Financieras	Aída Muñoz	03-02-2009
		Team Leader CxP	Líder de Equipo Operaciones Financieras	Aída Muñoz	03-02-2009
		Operador Contable	Operador Financiero	Susana Meza	06-02-2009
		Asistente Contable	Asistente de Operaciones Financieras	Susana Meza	06-02-2009
		Team Leader Contable	Líder de Equipo Operaciones Financieras	Susana Meza	06-02-2009
		Analista de Cuentas CxC	Analista de Operaciones Financieras	Carla Medina	11-02-2009
		Asistente Team Leader CxC	Asistente de Operaciones Financieras	Felipe Fernández	11-02-2009
		Team Leader CxC	Líder de Equipo Operaciones Financieras	Jessica Rozas	11-02-2009
		Operador CxC	Operador Financiero	Victoria Nahuelpán	12-02-2009
		Analista Contable Senior	Analista de Operaciones Financieras	Arturo Valenzuela	12-03-2009
		Analista Controller (Contabilidad)	Analista de Operaciones Financieras	Rodrigo Durán	13-02-2009
		Analista Contable Activos Fijos	Analista de Operaciones Financieras	Elena Moreno	13-02-2009
	Teleperformance	Product Manager	Jefe de Call Center	Catherine Soto	02-03-2009
		Supervisor de Call Center	Supervisor de Call Center	Patricio Contreras-María Paz Larrañaga	02-03-2009
		Operador de Call Center	Operador de Call Center	Jessica Sepúlveda-Marlene Bustamante	02-03-2009

SEGMENTO KPO

Segmento	Empresa	Cargos	Perfiles asociado a Cargos	Entrevistado	Fechas
KPO	ARA Worley Parsons	Gerente Control Proyectos	Gerente Área Control de Proyectos	León López	04-02-2009
		Jefe de Departamento	Jefe Ingeniería de Proyectos	Manuel Olivares	04-02-2009
		Gerente de Ingeniería	Gerente de Proyectos	Ramón Urquiza	04-02-2009
		Jefe de Disciplina	Jefe Ingeniería de Proyectos	Rodrigo Fuente-Alba	09-02-2009
		Jefe de Especialidad Civil	Jefe Ingeniería de Proyectos	Claudio Muñoz	10-02-2009
		Jefe de Especialidad	Jefe Ingeniería de Proyectos	Daniel Pereira	10-02-2009
		Gerente de Proyectos	Gerente de Proyectos	Santiago León	10-02-2009
	CICEF	Director de Laboratorio	Director Centro de Investigación	Pablo Caviedes	31-02-2009
		Investigador Clínico	Investigador Clínico	Pablo Caviedes	31-02-2009
		Asistente de Investigación	Asistente de Investigación	Pablo Caviedes	31-02-2009
	Evalueserve	Global Coordinator/Group Manager	Gerente de Proyectos Globales	Keith Mackenzie	05-02-2009
		Equite Research Assosiete	Analista de Desarrollo Financiero	Hermann Hinreichsenn	05-02-2009
		Analyst Business Research	Analista Desarrollo de Negocios	Pilar Rodríguez	05-02-2009
		Manager for Investment and Research	Jefe de Proyectos Globales	Miguel Chavarría	05-02-2009

SEGMENTO IPO

Segmento	Empresa	Cargos	Perfiles asociado a Cargos	Entrevistado	Fechas
IPO	CMM	Director de Centro	Director de Centro	Jaime San Martín	21-02-2009
	Synopsys	Director de Centro	Director de Centro	Víctor Grimblatt	20-02-2009
		Technical Lead Jefe de Grupo	Líder Técnico	Gerardo León	28-01-2009
		Ingeniero I&D	Ingeniero de Investigación y Desarrollo	Daniel Durán	29-01-2009
		Ingeniero I&D Junior	Ingeniero de Investigación y Desarrollo	Pedro Valenzuela	29-01-2009
		Corporate Application Engineer	Ingeniero de Aplicaciones Corporativas	Jorge Ramírez	29-01-2009
		Technical Lead	Líder Técnico	José Eterovic	30-01-2009
		Ingeniero I&D Senior	Ingeniero de Investigación y Desarrollo	Domingo Morales	30-01-2009

2.2. Validación de Productos

2.2.1 Actividades preliminares de validación

En una primera instancia, se coordinaron actividades de validación con cada una de las empresas participantes y los actores considerados relevantes en el desarrollo de esta consultoría.

La metodología de trabajo utilizada en cada una de las reuniones concertadas consistió, básicamente, en la lectura y análisis conjunto, entre el experto y el equipo de trabajo de Fundación Chile, de cada uno de los perfiles y competencias atingentes al área de desarrollo del experto, definiendo, de este modo, aspectos a mejorar en cada uno de los productos presentados.

A continuación se presenta el detalle de las actividades de validación efectivamente realizadas para cada uno de los segmentos, dada la disponibilidad de las empresas involucradas.

SEGMENTO ITO

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
ITO	Gerente de Proyectos TI	UCF SGITO-001 UCF SGITO-002	Marcelo Román	Gerente General	ACTI	09-03-2009
			Verena Fuhrmann	Jefe de estudios	ACTI	09-03-2009
			Eduardo Gómez	Gerente Ingeniería	COASIN	09-03-2009
	Jefe de Proyectos TI	UCF SGITO-003 UCF SGITO-004	Jorge Bollavignes	IB Technology - GEM	JP Morgan	09-03-2009
	Gerente de Proyectos TI	UCF SGITO-001 UCF SGITO-002	Luis Leiva	Gerente de Desarrollo e Ingeniería	COASIN	23-03-2009
	Jefe de Proyectos TI	UCF SGITO-003 UCF SGITO-004				
	Arquitecto de TI	UCF SGITO-005				
	Analista de Calidad	UCF SGITO-006 UCF SGITO-007 UCF SGITO-008 UCF SGITO-009 UCF SGITO-010	Marcelo Román	Gerente General	ACTI	27-03-2009
	Analista de Desarrollo		Verena Fuhrmann	Jefe de estudios		
	Analista de Redes		Eduardo Gómez	Gerente Ingeniería	COASIN	
	Administrador de Bases de Datos		Lorena Solis	CTRBS BAI Chile Internal Practices	JP Morgan	
	Programador		Yuri Valdebenito	Gerente de Desarrollo de Aplicaciones		
	Gerente de Proyectos TI	UCF SGITO-001 UCF SGITO-002	Víctor Bastías	Subgerente RRHH	ADEXUS	17-04-2009
	Jefe de Proyectos TI	UCF SGITO-003 UCF SGITO-004				

NOTA: El día 14 de marzo se recibió de parte de ACTI el informe titulado **ACTI Profiles Analysis**, elaborado por TCS y utilizado como un insumo más para las correcciones de los productos.

SEGMENTO BPO

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargos	Empresa	Fecha
BPO	Líder de Equipo Operaciones Financieras	UCF SGBPO-001 UCF SGBPO-002	Felipe Escanilla Arturo Herrera	BPO HR Manager - Asistente RRHH	Capgemini	31-03-2009 01-04-2009
	Asistente de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-003 UCF SGBPO-004				
	Analista de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-005 UCF SGBPO-006 UCF SGBPO-007				
	Controlador de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-008 UCF SGBPO-009				
	Pagador de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-010				
	Operador Financiero	UCF SGBPO-011 UCF SGBPO-012				

SEGMENTO KPO

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
KPO	Gerente de Proyectos Globales	UCF SGKPO-006 UCF SGKPO-007 UCF SGKPO-008	Daniela Herrera	Senior Executive	Evalueserve	26-03-2009
	Jefe de Proyectos Globales	UCF SGKPO-009 UCF SGKPO-010				
	Analista Desarrollo de Negocios	UCF SGKPO-011				
	Analista de Desarrollo Financiero	UCF SGKPO-012				
	Director Centro de Investigación	UCF SGKPO-013	Pablo Caviedes	Subdirector	CICEF	09-04-2009
	Investigador Clínico	UCF SGKPO-014				
	Asistente de Investigación	UCF SGKPO-015				
	Gerente de Proyectos	UCF SGKPO-001 UCF SGKPO-002 UCF SGKPO-003	Ramón Urquiza	Gerente de Proyectos	ARA Worley Parsons	09-04-2009
	Gerente Área Control de Proyectos	UCF SGKPO-004				
	Jefe Ingeniería de Proyectos	UCF SGKPO-005				

SEGMENTO IPO

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
IPO	Director de Centro	UCF SGIPO-001 UCF SGIPO-002 UCF SGIPO-003 UCF SGIPO-004	Víctor Grimblatt	Director de Centro	Synopsis	20-02-2009
	Ingeniero de Aplicaciones Corporativas	UCF SGIPO-005				
	Líder Técnico	UCF SGIPO-006 UCF SGIPO-007				
	Ingeniero de Investigación y Desarrollo	UCF SGIPO-008				
	Director de Centro	UCF SGIPO-001 UCF SGIPO-002 UCF SGIPO-003 UCF SGIPO-004	Jaime San Martín	Director de Centro	DIM*	

* Centro de Modelamiento Matemático

2.2.2 Talleres ampliados de validación

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los talleres de validación realizados durante la semana del 20 de abril en instalaciones de CORFO. Cabe señalar que, al igual que en el caso de las actividades preliminares de validación, la metodología de trabajo utilizada consistió en la lectura y análisis conjunto, esta vez entre el equipo de expertos de las distintas empresas participantes, el equipo de trabajo de Fundación Chile y CORFO, de cada uno de los perfiles y competencias desarrolladas por segmento y sub-segmento (esto último para el caso de BPO y KPO)

Cabe destacar que los perfiles ocupacionales y estándares de competencia que no se alcanzaron a validar, fueron enviados vía correo electrónico para su corrección a los participantes de cada jornada de trabajo. Por su parte, las empresas que fueron convocadas a estos talleres de validación y que no pudieron asistir son: CICEF, Optimiza y Soluciones Orión.

SEGMENTO ITO

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargos	Empresas	Fecha
ITO	Gerente de Proyectos TI	UCF SGITO-001	Carlos Dides	Asesor Informática	Inacap	22-04-2009
			Jorge Douglas	Asesor Telecomunicaciones	Inacap	
	Analista de Desarrollo	UCF SGITO-007	Tomás Vergara	Asesor Curricular	Inacap	
			M. Paz Hermosilla	Directora Servicios Globales	Foro Innovación CORFO	
	Programador	UCF SGITO-008	Loreto Méndez	Coordinador Competencias Laborales	Chilecalifica	
			Sacha Bocic	Director Centro	Oracle	
			Valentina de la Cerda	Responsable RRHH	Quanam	
			Verena Fuhrmann	Jefa de Estudios	ACTI	
			Marko Kwezovic	Área Manager	CITI	
			Angelina Gentili	Responsable Recruiting	Everis	
			Esteban Pnnycook	ITBS Encargado Selección	CORFO	
			Mauricio Ardiles	Encargado Selección	INDRA	
			Gisella González	Gte. Recursos de Servicios	Excelsys	
			Sonia Zavando	Jefa Dpto. Innovación	Mineduc	

SEGMENTO BPO Financiero

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargos	Empresas	Fecha
BPO Financiero	Líder de Equipo de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-001 UCF SGBPO-002	Andrés Barrios	Consultor Servicios Globales	Foro Innovación CORFO	21-04-2009 y 24-04-2009
	Asistente Operaciones Financieras	UCF SGBPO-003 UCF SGBPO-004				
	Analista Operaciones Financieras	UCF SGBPO-005 UCF SGBPO-006 UCF SGBPO-007 UCF SGBPO-008	Diego Hidalgo	Gerente Desarrollo	GSUR S.A.	
	Controlador Operaciones Financieras	UCF SGBPO-009 UCF SGBPO-010	Néstor Marín	Ingeniero Proyectos	Mineduc	
	Pagador Operaciones Financieras	UCF SGBPO-011				
	Operador Financiero	UCF SGBPO-012 UCF SGBPO-013				

SEGMENTO BPO Call Center

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargos	Empresas	Fecha
BPO Call Center	Jefe de Call Center	UCF SGBPO-014 UCF SGBPO-015	Ana Ramírez	Human Capital Manager	Teleperformance	22-04-2009
			Andrés Barrios	Consultor Servicios Globales	Foro Innovación CORFO	
			Esteban Pennycook	ITBS	CORFO	
	Supervisor de Call Center	UCF SGBPO-016	Gabriel Rinon	Director Ejecutivo	Virtual 21	
			Juan Garrido	Gerente Calidad	DTS	
	Operador de Call Center	UCF SGBPO-017	Gonzalo Figueroa	Jefe Gestión RRHH	DTS	
			Néstor Marín	Dpto Innovación	Mineduc	

SEGMENTO KPO Ingeniería

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
KPO Área Proyectos de Ingeniería	Jefe de Proyectos	UCF SGKPO-001 UCF SGKPO-002 UCF SGKPO-003	Rossana Cavalli	Jefe Estudios	AIC	20-04-2009
			Francisco Aracena	Gerente General	AIC	
			M. Paz Hermosilla	Directora Servicios Globales	Foro Innovación CORFO	
			Luis Mansilla	Gerente Desarrollo	GSI	
	Gerente Área Control de Proyectos	*	Alejandro Carmona	Subgerente RRHH	AMEC-CADE	
			Sacha Bocic	Director Centro	Oracle	
	Jefe de Ingeniería de Proyectos	*	Aron Grekin	Presidente Comercial	AIC	
			Alejandro Santolaya	Gerente Operaciones	ARA Worley Parsons	
			Rodrigo Au	Ejecutivo Inversiones	CORFO	
			Hernán de Solminihac	Decano Escuela Ingeniería	PUC	
			Gordana Stojkovic		CORFO	

NOTA: Para los casos de “Gerente Área Control de Proyectos” y “Jefe de Ingeniería de Proyectos”, sólo se alcanzaron a validar los perfiles ocupacionales. Las competencias fueron enviadas a los participantes del taller para su respectiva revisión.

SEGMENTO KPO Financiero

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
KPO Área Financiera	Gerente de Proyectos Globales	UCF SGKPO-006 UCF SGKPO-007 UCF SGKPO-008	Diego Hidalgo	Gerente Desarrollo	GSUR S.A.	20-04-2009
			Jackie Plass	Directora Ejecutiva	Foro Innovación CORFO	
	Jefe de Proyectos Globales	UCF SGKPO-009 UCF SGKPO-010	Daniela Herrera	Senior Executive	Evalueserve	
			Rodrigo Au	GID	CORFO	
	Analista Desarrollo de Negocios	UCF SGKPO-011	Néstor Marín	Ingeniero Proyectos	Mineduc	
	Analista de Desarrollo Financiero	UCF SGKPO-012	Tania Sutin	Subgerente Operaciones	CORFO	

SEGMENTO KPO Clínico

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
KPO Clínico	Director Centro de Investigación	UCF SGKPO-013	Eugenia Olivares	Coord. Prog. Biotecnología	CORFO	21-04-2009
	Investigador Clínico	UCF SGKPO-014	Victoria Ulloa	Gerente Estudios Clínicos	Pfizer	
	Asistente de Investigación	UCF SGKPO-015	Néstor Marín	Dpto. Innovación	Mineduc	

SEGMENTO IPO

Segmento	Perfiles validados	Competencias validadas	Participantes	Cargo	Empresas	Fecha
IPO	Director de Centro	UCF SGIPO-001	Sacha Bocic	Director Centro	Oracle	23-04-2009
		UCFSGIPO-002				
	Ingeniero de Aplicaciones Corporativas	UCF SGIPO-003	Gerardo León	R&D Manager	Synopsys	
		UCF SGIPO-004				
	Líder Técnico	UCF SGIPO-005	M. Paz Hermosilla	Directora Servicios Globales	Foro Innovación CORFO	
	Ingeniero de Investigación y Desarrollo	UCF SGIPO-006	Rodrigo Au	Ejecutivo Inversiones	CORFO	
		UCF SGIPO-007				
		UCF SGIPO-008	Néstor Marín	Dpto. Innovación	Mineduc	

3. PRODUCTOS

3.1. Catálogo de Perfiles Ocupacionales

A continuación se presentan los Perfiles Ocupacionales levantados para cada uno de los segmentos del Cluster Servicios Globales detallando nombre de perfiles y competencias, tanto funcionales como conductuales, asociadas a cada uno de estos.

Del mismo modo se presenta una tabla general con el listado final de las empresas participantes, tanto para la realización de levantamientos como de validaciones.

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO ITO

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
1. Gerente de Proyectos TI	UCF SGITO-001 Gestionar proyectos de TI	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación al cliente (Excepcional) ➔ Manejo de la Presión (Excepcional) ➔ Comunicación Efectiva (Superior) ➔ Liderazgo (Excepcional) ➔ Desarrollo de las Personas (Superior)
	UCF SGITO-002 Gestionar personas y equipos de trabajo	
2. Jefe de Proyectos TI	UCF SGITO-003 Administrar proyectos informáticos y de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación al Cliente (Superior) ➔ Manejo de la Presión (Superior) ➔ Comunicación Efectiva (Superior) ➔ Liderazgo (Superior)
	UCF SGITO-004 Participar en selección y desarrollo de equipos de trabajo	
3. Arquitecto de TI	UCF SGITO-005 Diseñar proyectos de infraestructura y aplicaciones informáticas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a la Innovación (Desarrollado) ➔ Orientación a la Calidad (Desarrollado) ➔ Trabajo en Equipo (Desarrollado)
4. Analista de Calidad	UCF SGITO-006 Controlar calidad de soluciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación al Cliente (Desarrollado) ➔ Orientación a la Calidad (Desarrollado) ➔ Comunicación Efectiva (Desarrollado)
5. Analista de Desarrollo	UCF SGITO-007 Supervisar desarrollo y funcionamiento de aplicaciones informáticas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a la Calidad (Superior) ➔ Trabajo en Equipo (Desarrollado) ➔ Comunicación Efectiva (Desarrollado)
6. Analista de Redes	UCF SGITO-008 Implementar soluciones de conectividad en redes	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a la Calidad (Desarrollado) ➔ Comunicación Efectiva (Desarrollado) ➔ Trabajo en Equipo (Desarrollado)
7. Administrador de Bases de Datos	UCF SGITO-009 Resolver problemas de implementación de aplicaciones informáticas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación al Cliente (Desarrollado) ➔ Orientación a la Calidad (Desarrollado)
8. Programador	UCF SGITO-010 Implementar aplicaciones informáticas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a la Calidad (Desarrollado) ➔ Trabajo en Equipo (Desarrollado)

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO BPO Financiero

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
1. Líder de Equipo Operaciones Financieras	UCF SGBPO-001 Administrar equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo (Excepcional) Desarrollo de Personas (Excepcional) Manejo de conflictos (Superior) Comunicación efectiva (Desarrollado) Orientación a la calidad (Desarrollado)
	UCF SGBPO-002 Administrar procesos y operaciones financieras	
2. Asistente de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-003 Brindar soporte en la administración de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo (Desarrollado) Desarrollo de Personas (Desarrollado) Trabajo en Equipo (Desarrollado) Orientación a la Calidad (Superior) Comunicación Efectiva (Desarrollado)
	UCF SGBPO-004 Brindar soporte en procesos de comunicación de operaciones financieras	
3. Analista de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-005 Analizar cuentas en procesos contables y operaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de la Presión (Desarrollado) Orientación al Cliente (Superior) Orientación a la Calidad (Superior)
	UCF SGBPO-006 Controlar cuentas en procesos de cierres contables	
	UCF SGBPO-007 Ejecutar procesos de depreciación contable	
4. Controlador de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-008 Supervisar realización correcta y oportuna de operaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al Cliente (Superior) Orientación a la Calidad (Superior) Trabajo en Equipo (Superior)
	UCF SGBPO-009 Controlar procesos de operadores financieros	
5. Pagador de Operaciones Financieras	UCF SGBPO-010 Realizar pagos de operaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al Cliente (Superior) Orientación a la Calidad (Superior)
6. Operador Financiero	UCF SGBPO-011 Llevar a cabo registros contables y de extractos bancarios	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a la Calidad (Superior) Orientación al Cliente (Superior)
	UCF SGBPO-012 Ingresar información financiera a sistema	

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO BPO Call Center

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
7. Jefe de Call Center	UCF SGBPO-013 Gestionar equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo (Superior) ➤ Desarrollo de Personas (Superior) ➤ Comunicación Efectiva (Superior) ➤ Orientación al Cliente (Superior) ➤ Orientación a la Calidad (Superior)
	UCF SGBPO-014 Gestionar programas de productos asignados	
8. Supervisor de Call Center	UCF SGBPO-015 Supervisar equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo (Desarrollado) ➤ Trabajo en Equipo (Desarrollado)
9. Operador de Call Center	UCF SGBPO-016 Atender requerimientos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al Cliente (Desarrollado)

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO KPO Ingeniería

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
1. Gerente de Proyectos	UCF SGKPO-001 Administrar planes y programas de trabajo en proyectos de Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Liderazgo (Excepcional) ➡ Orientación a la Innovación (Superior) ➡ Manejo de Conflicto (Superior)
	UCF SGKPO-002 Administrar presupuesto en proyectos de Ingeniería	
	UCF SGKPO-003 Definir procesos de comunicación internos y externos	
2. Gerente Área Control de Proyectos	UCF SGKPO-004 Controlar programas de trabajo y presupuesto en proyectos de ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Liderazgo (Excepcional) ➡ Manejo de Conflicto (Superior) ➡ Orientación a la Innovación (Superior)
3. Jefe Ingeniería de Proyectos	UCF SGKPO-005 Administrar programa de especialidad en proyectos de ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Orientación al Cliente (Superior) ➡ Orientación a la Calidad (Excepcional) ➡ Trabajo en Equipo (Excepcional)

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO KPO Financiero

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
4. Gerente de Proyectos Globales	UCF SGKPO-006 Gestionar desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Desarrollo de Personas (Desarrollo) ➡ Liderazgo (Superior) ➡ Comunicación Efectiva (superior) ➡ Orientación al Cliente (Superior)
	UCF SGKPO-007 Administrar recursos humanos	
	UCF SGKPO-008 Asegurar calidad en procesos de comunicación	
5. Jefe de Proyectos Globales	UCF SGKPO-009 Gestionar proyectos de negocios y financieros	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Liderazgo (Superior) ➡ Orientación al Cliente (Superior) ➡ Desarrollo de Personas (Superior)
	UCF SGKPO-010 Gestionar desarrollo de personas	
6. Analista Desarrollo de Negocios	UCF SGKPO-011 Planear y ejecutar proyectos de negocios	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Orientación al Cliente (Desarrollado) ➡ Orientación a la Calidad (Desarrollado)
7. Analista de Desarrollo Financiero	UCF SGKPO-012 Asesorar inversiones financieras	<ul style="list-style-type: none"> ➡ Orientación al Cliente (Desarrollado) ➡ Orientación a la Calidad (Desarrollado)

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO KPO Clínico

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
8. Director Centro de Investigación	UCF SGKPO-013 Dirigir estudios farmacológicos e investigaciones clínicas	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo (Superior) Orientación a la Innovación (Excepcional) Trabajo en Equipo (Excepcional) Orientación al Cliente (Excepcional)
9. Investigador Clínico	UCF SGKPO-014 Desarrollar estudios farmacológicos e investigaciones clínicas	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo (Desarrollado) Orientación a la Innovación (Excepcional) Trabajo en Equipo (Superior)
10. Asistente de Investigación	UCF SGKPO-015 Brindar soporte a estudios farmacológicos	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a la Calidad (Superior)

CATÁLOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES SEGMENTO IPO

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
1. Director de Centro	UCF SGIPO-001 Gestionar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a la Innovación (Excepcional) ➔ Liderazgo (Excepcional) ➔ Desarrollo de Personas (Excepcional) ➔ Comunicación Efectiva (Superior) ➔ Manejo de Conflictos (Superior) ➔ Iniciativa y Proactividad (Superior)
	UCF SGIPO-002 Gestionar desarrollo de personas	
	UCF SGIPO-003 Proveer talentos a la organización	
	UCF SGIPO-004 Administrar presupuesto de iniciativas locales	
2. Ingeniero de Aplicaciones Corporativas	UCF SGIPO-005 Procesar requerimientos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Iniciativa y Proactividad (Desarrollado) ➔ Orientación a cliente (Excepcional) ➔ Comunicación efectiva (Superior) ➔ Orientación a la calidad (Superior)
3. Líder Técnico	UCF SGIPO-006 Facilitar proyectos y mejoras de soluciones informáticas	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Liderazgo (Superior) ➔ Orientación a la Innovación (Superior) ➔ Trabajo en Equipo (Excepcional) ➔ Comunicación Efectiva (Superior)
	UCF SGIPO-007 Dirigir proyectos y mejoras de soluciones informáticas	
4. Ingeniero de Investigación y Desarrollo	UCF SGIPO-008 Desarrollar aplicaciones informáticas para clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Orientación a la Innovación (Desarrollado) ➔ Orientación a la Calidad (Excepcional) ➔ Comunicación Efectiva (Superior) ➔ Manejo de la Presión (Desarrollado) ➔ Iniciativa y Proactividad (Superior)

Empresas participantes en levantamientos y validaciones:

Segmentos Servicios Globales	Empresas participantes
ITO (Information Technology Outsourcing)	<p>Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ACTI • CITI • Coasin • Everis • Excelsys • JP Morgan • INDRA • Oracle • Quanam <p>Otras Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORFO • Chilecalifica • Foro Innovación CORFO • Inacap • Mineduc
BPO (Business Process Outsourcing)	<p>Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini • DTS • GSUR • INVEST • Teleperformance • Virtual 21 <p>Otras Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foro Innovación CORFO • Mineduc

Segmentos Servicios Globales	Empresas participantes
KPO (Knowledge Process Outsourcing)	<p>Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARA Worley Parsons • AIC • AMEC-CADE • CICEF (Centro de Investigaciones Clínicas y Estudios Farmacológicos) • Evaluerserve • GSI • GSUR • Oracle • Pfizer <p>Otras Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORFO • Foro Innovación CORFO • Mineduc • Pontificia Universidad Católica de Chile
IPO (Innovation Process Outsourcing)	<p>Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CMM (Centro de Modelamiento Matemático) • Oracle • Synopsys <p>Otras Instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORFO • Foro Innovación CORFO • Mineduc

3.2. Definición Niveles de Inglés

Considerando la relevancia que adquiere el Idioma Inglés para los Perfiles Ocupacionales Críticos de cada uno de los segmentos del Cluster Servicios Globales, se han considerado, a partir de los niveles de inglés identificados para cada perfil (nivel sugerido), dos estándares (ALTE y TOEIC) que permiten homogeneizar esta demanda en patrones validados internacionalmente y, a la vez, generar un lenguaje común respecto al nivel de inglés que deberán dominar las personas que se desempeñen en los perfiles ocupacionales propuestos en esta consultoría. Cabe destacar que la definición final de incluir este tipo de estándares se basa en el requerimiento formal efectuado en procesos de validación previo acuerdo de participantes, en un principio se habría aplicado solo una descripción general por niveles, la que luego se adaptó a los estándares mencionados.

ALTE (Association of Language Testers in Europe)

La Asociación de Evaluadores de la Lengua en Europa, ha propuesto 5 niveles de dominio del Idioma Inglés. A continuación se describen, en un orden de menor a mayor dominio, cada uno de estos niveles:

- **A2 (ALTE Level One):** En este nivel, los usuarios poseen una habilidad básica general para comunicarse en un número limitado de situaciones en las que el idioma se utiliza en la vida cotidiana. Los usuarios situados en este nivel son capaces de comprender los puntos principales de textos simples.
- **B1 (ALTE Level Two):** En este nivel, los usuarios son capaces de adaptarse, desde el punto de vista lingüístico, a un variado rango de situaciones cotidianas que requieren un amplio uso del idioma. Muchos de quienes aprenden el idioma a este nivel, pueden realizar cosas que involucren un mejor entendimiento de distintos tipos de textos. La comprensión en el nivel B1 se diferencia en que va más allá de ser hábil para elegir hechos y puede involucrar opiniones, actitudes, entre otros.

- **B2 (ALTE Level Three):** El nivel tres puede definirse como una etapa intermedia de habilidad. Se espera que los usuarios de este nivel tengan la capacidad de manejar las estructuras principales de la lengua con cierta confianza, demostrar conocimiento de un amplio rango de vocabulario y un uso apropiado de estrategias de comunicación en una variedad de situaciones sociales. El entendimiento de la lengua hablada y textos escritos debiera ir más allá de la capacidad de elegir ítems de información verdadera, debiendo ser, además, capaces de distinguir entre los puntos principales y secundarios y entre el tema principal y detalles específicos de un texto. También debieran ser capaces de escribir textos de varios tipos, mostrando la habilidad de desarrollar un argumento así como de describir o relatar acontecimientos. Este nivel permite al usuario un cierto grado de independencia en el uso de la lengua en una variedad de contextos. El usuario, en este nivel, ha desarrollado una mayor flexibilidad y capacidad de manejar lo inesperado y depende menos de patrones fijos de la lengua y expresiones cortas. Se desarrolla también una conciencia de registro, y convenciones de cortesía y formalidad expresadas a través del lenguaje.
- **C1 (ALTE Level Four):** En este nivel, se espera que los usuarios sean capaces de utilizar las estructuras del idioma con facilidad y fluidez. Son conscientes de la relación que existe entre la lengua y la cultura, y de la importancia del registro. Esto quiere decir que, en cierta medida, ellos son capaces de adaptar su uso del idioma a una variedad de situaciones sociales, expresar opiniones y tomar parte en discusiones y argumentar en un modo culturalmente aceptable. Los usuarios de este nivel pueden desarrollar sus propios intereses leyendo tanto textos reales como ficticios. También pueden elaborar una gran variedad de tipos de textos y expresiones, tales como cartas de distintos niveles de formalidad. Pueden utilizar el idioma de un modo creativo y flexible, con la capacidad de responder apropiadamente tanto en situaciones imprevistas como predecibles, elaborando expresiones largas y complejas. Los usuarios de este nivel pueden disfrutar de un amplio nivel de contactos sociales.
- **C2 (ALTE Level Five):** En este nivel, el usuario se acerca a la competencia de un hablante nativo, siendo capaz de usar el idioma en una amplia gama de formas culturalmente apropiadas. Los usuarios de este nivel son capaces de mejorar su uso del idioma extendiendo su vocabulario y refinando su uso y comandando su estilo y registro, más que aprendiendo nuevas áreas de la gramática. Su nivel de competencia les da acceso a la prensa y otros medios, y a áreas de la cultura tales como el teatro, cine y literatura.

TOEIC (Test Of English for International Communication)

La Prueba de Inglés para la Comunicación Internacional (TOECI) mide 5 niveles de dominio del Idioma Inglés, los cuales se describen a continuación (de menor a mayor dominio):

- **300 – 449:** Los usuarios de este nivel pueden sostener diálogos simples con personas acostumbradas a hablar con extranjeros, poseen una comprensión limitada de eventos simples en situaciones personales y profesionales. Pueden sostener una conversación simple y adecuada para funciones elementales: presentaciones, instrucciones, cortesía, requerimientos de información.
- **450 – 599:** Los usuarios de este nivel pueden comunicarse con personas acostumbradas a hablar con extranjeros e iniciar diálogos en un contexto limitado. Tienen una comprensión amplia en situaciones de supervivencia cotidiana y, en algunas ocasiones, pueden tener diferencias en el vocabulario y limitada pronunciación. A su vez, pueden hablar en presente, pasado y futuro, y presentar diferencias ocasionales en comprensión.
- **600 – 749:** Los usuarios de este nivel son capaces de mantener una conversación con un dominio limitado del vocabulario, utilizando construcciones simples de lenguaje. Poseen una comprensión general de los significados en conversaciones no complejas y temas conocidos y, a su vez, pueden entregar información profesional y personal.
- **750 – 849:** Los usuarios de este nivel son capaces de mantener una comunicación relativamente fácil y sin dificultad, excepto bajo presión. Poseen un entendimiento bastante aceptable de la mayoría de los temas profesionales, sociales, laborales, prácticos o abstractos, pudiendo satisfacer la mayoría de los requerimientos de su trabajo. Tienen, a su vez, pocas fallas gramaticales.
- **850 – 990:** Los usuarios de este nivel son capaces de mantener una comunicación efectiva formal e informal. Son capaces de conducir reuniones, poseen un buen entendimiento de la mayoría de los temas profesionales, sociales prácticos y abstractos, los errores no interfieren con la comprensión y rara vez inquietan a los hablantes nativos. Poseen sólo algunos errores en la estructura básica.

3.2.1 Comparación NIVEL SUGERIDO – ALTE – TOEIC

	NIVEL SUGERIDO	NIVELES ALTE	NIVELES TOEIC
5	Inglés avanzado conversacional y escrito	C2 Alte Nivel 5	850 - 990
4	Inglés intermedio conversacional y escrito	C1 Alte Nivel 4	750 - 849
3	Inglés básico conversacional y escrito	B2 Alte Nivel 3	600 - 749
2	Inglés básico conversacional	B1 Alte Nivel 2	450 - 599
1	Inglés básico escrito	A2 Alte Nivel 1	300 - 449
Base	Lectura de manuales y documentos técnicos	Nivel de Base	100 - 299

3.2.2 Nivel de Inglés por Perfil Ocupacional (ALTE-TOEIC)

SEGMENTO ITO

ITO	ALTE	TOEIC
Gerente de Proyectos TI	C2 (Nivel 5)	850-990
Jefe de Proyectos TI	C1 (Nivel 4)/C2 (Nivel 5)	750-849 / 850-990
Arquitecto de TI	C1 (Nivel 4)/C2 (Nivel 5)	750-849 / 850-990
Analista de Calidad	C1 (Nivel 4)	750-849
Analista de Desarrollo	C1 (Nivel 4)/C2 (Nivel 5)	750-849 / 850-990
Analista de Redes	C1 (Nivel 4)	750-849
Administrador de Bases de Datos	C1 (Nivel 4)	750-849
Programador	C1 (Nivel 4)	750-849

SEGMENTO BPO

BPO FINANCIERO	ALTE	TOEIC
Líder de Equipo Operaciones Financieras	C1 (Nivel 4)	750-849
Asistente de Operaciones Financieras	C1 (Nivel 4)	750-849
Analista Operaciones Financieras	B2 (Nivel 3)	600-749
Controlador Operaciones Financieras	B1 (Nivel 2)	450-599
Pagador Operaciones Financieras	B1 (Nivel 2)	450-599
Operador Financiero	A2 (Nivel 1)	300-449

BPO CALLCENTER	ALTE	TOEIC
Jefe de Call Center	B2 (Nivel 3) /C1 (Nivel 4)	600-749/ 750-849
Supervisor de Call Center	B2 (Nivel 3)	600-749
Operador de Call Center	B1 (Nivel 2)	450-599

SEGMENTO KPO

KPO INGENIERIA	ALTE	TOEIC
Gerente de Proyectos	C2 (Nivel 5)	850-990
Gerente Área Control de Proyectos	C2 (Nivel 5)	850-990
Jefe Ingeniería de Proyectos	C2 (Nivel 5)	850-990

KPO FINANCIERO	ALTE	TOEIC
Gerente de Proyectos Globales	C2 (Nivel 5)	850-990
Jefe de Proyectos Globales	C2 (Nivel 5)	850-990
Analista Desarrollo de Negocios	C2 (Nivel 5)	850-990
Analista de Desarrollo Financiero	C2 (Nivel 5)	850-990

KPO CLINICO	ALTE	TOEIC
Director Centro de Investigación	C2 (Nivel 5)	850-990
Investigador Clínico	C2 (Nivel 5)	850-990
Asistente de Investigación	B2 (Nivel 3)	600-749

SEGMENTO IPO

IPO	ALTE	TOEIC
Director de Centro	C2 (Nivel 5)	850-990
Ingeniero de Aplicaciones Corporativas	C2 (Nivel 5)	850-990
Líder Técnico	C2 (Nivel 5)	850-990
Ingeniero de Investigación y Desarrollo	C2 (Nivel 5)	850-990

3.3. Modelo de Competencias Conductuales

Competencias Conductuales Servicios Globales					
Niveles de Desarrollo de la Competencia					
Los niveles de desarrollo de las competencias conductuales son seis (Ausencia, Mínimo, En desarrollo, Desarrollado, Superior y Excepcional), siendo el significado general de cada nivel el siguiente:					
Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
<ul style="list-style-type: none"> Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio. 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra las conductas mínimas de la competencia. Las conductas se dirigen hacia y están ligadas por una tarea, un problema, un tema o una situación específica que se esté llevando a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a un nivel intermedio de desarrollo de la competencia. Manifiesta conductas de mayor complejidad. La aplicación de las conductas es a una gama mayor de situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde al nivel esperado de desarrollo de competencia. Ejecuta estas conductas con mayor autonomía y frecuencia. Usa la competencia de una forma más amplia y que abarca el trabajo de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a un nivel de conducta superior de desarrollo de la competencia. Es de gran autonomía, complejidad y frecuencia, que se realiza en forma sistemática. 	<ul style="list-style-type: none"> Corresponde a un nivel experto de desarrollo de la competencia que lo constituyen en un referente organizacional que le permite diseñar y liderar un tema. Su ámbito de acción está más allá de su equipo o unidad de trabajo. Busca perpetuar el uso de la competencia y la contribución que podría aportar.

UCC SSGG- 01 Liderazgo: Formar, dirigir y desarrollar un equipo de trabajo afiatado, motivado y comprometido con la organización y el cumplimiento de los objetivos, preocupándose por el desarrollo de las personas; detectando oportunidades y llevando a cabo negociaciones exitosas, en torno a una visión colectiva basada en valores de respeto, confianza, adhesión y credibilidad.						
Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Detecta oportunidades en pos de los objetivos estratégicos de la empresa	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Detecta los cambios del entorno, requiriendo de apoyo para comprender su impacto y relacionarlos con los objetivos estratégicos de la empresa.	Comprende los cambios del entorno y su impacto, desarrollando alternativas de acción orientadas a alcanzar objetivos estratégicos.	Comprende los cambios del entorno y su impacto, detectando oportunidades de proyectos, negocios y alianzas estratégicas, desarrollando acciones con su equipo y otros, que consideren los objetivos estratégicos de la empresa.	Comprende los cambios del entorno y su impacto, detectando oportunidades de proyectos, negocios y alianzas estratégicas, desarrollando acciones con su equipo y otros, que consideren amenazas y/o riesgos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.	Es un referente en la empresa por su capacidad para transmitir a los equipos la visión estratégica de oportunidades y riesgos, enseñándoles a detectar oportunidades y riesgos en diversos contextos.
Forma y/o dirige un equipo de trabajo afiatado y cooperativo	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Proporciona dirección y organiza el trabajo de su equipo ocasionalmente.	Proporciona dirección y organiza el trabajo de su equipo, asignando tareas en forma frecuente.	Proporciona dirección y organiza el trabajo de su equipo, asignando tareas, delegando responsabilidades y realizando control de las actividades que ejecutan, previniendo errores o dificultades.	Proporciona dirección y organiza el trabajo de su equipo, asignando tareas, realizando seguimiento de las actividades que ejecutan, previniendo errores o dificultades y asumiendo la responsabilidad de lo realizado.	Es reconocido por formar y/o dirigir equipos de trabajo de alto desempeño, creando indicadores de gestión y fomentando estrategias que facilitan la conformación de equipos con estas características en su área y/o la organización.
Retroalimenta y entrega reconocimiento	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Entrega retroalimentación a sus colaboradores, sólo en períodos de evaluación o de conflicto.	Entrega retroalimentación periódica a sus colaboradores, reconociendo e incentivando la implementación de buenas prácticas.	Entrega retroalimentación periódica a sus colaboradores e incentivando la implementación de buenas prácticas, implementando medidas correctivas de errores y/o dificultades y motivando al equipo a la obtención de resultados.	Entrega retroalimentación y reconocimiento periódico a sus colaboradores, sobre fortalezas y debilidades que contribuyan a su desarrollo, implementando medidas correctivas de errores y/o dificultades, incentivando las buenas prácticas y motivando al equipo a la obtención de resultados.	Re-orienta a su equipo en base a evaluaciones formales realizando seguimiento a los resultados obtenidos en su equipo y orientando la gestión a la retención de los talentos identificados.

UCC SSGG- 02 Desarrollo de personas: Fomenta oportunidades de desarrollo y entrena a los trabajadores para que desarrollen sus competencias, en base a una evaluación de la brecha entre el nivel requerido y actual de competencias. Mejora de este modo el desempeño de los trabajadores.

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Incentiva la participación y de desarrollo potencialidades	Requiere orientación y apoyo constante para hacer participar a los demás y fomentar su desarrollo. No es fomenta el trabajo individual o en grupo y presta poca atención al desarrollo de personas en su Área.	Escucha las ideas que los demás aportan, pero le es difícil identificar las ideas para motivarlos a participar, requiriendo de apoyo para ello.	Transfiere conocimientos y habilidades operacionales para la solución de problemas, estimulando en forma esporádica el desarrollo individual y/o grupal.	Motiva a sus pares y colaboradores a que aporten ideas y participen en las distintas instancias laborales. Obtiene las competencias de sus colegas o colaboradores y los entrena cada vez que sea necesario.	Genera oportunidades de participación para que su equipo y/o unidad de negocio puedan colaborar en las múltiples instancias del trabajo, fomentando el desarrollo de sus potencialidades.	Gestiona la construcción de un equipo afilado y los guía a un desarrollo superior, reconocido en la compañía.
Establece y comunica expectativas de desempeño	Para vez establece y comunica las expectativas que tiene de sus pares y colaboradores respecto de su desempeño, por lo que necesita de apoyo y/o supervisión constante. Cree que sus expectativas no van a ser consideradas efectivamente.	Asigna tareas, explicando a sus pares y colaboradores, de manera ocasional, lo que espera de su desempeño, por lo que requiere de apoyo y/o supervisión.	Constantemente explica a sus colaboradores expectativas que tiene de desempeño, entregando instrucciones y/o solicitudes claras.	Planifica acciones de desarrollo para sus colaboradores y les hace seguimiento a través del Informe de seguimiento de la operación.	Clarifica formal y sistemáticamente las expectativas de desempeño, para su equipo y/o unidad de negocio, enseñándoles a trabajar de esta manera. Se anexiona a los resultados y respuestas de sus compañeros para estar preparado.	Activamente estimula oportunidades de desarrollo para sus colaboradores o colegas, logrando un alto desempeño. Es reconocido como un entrenador y/o consejero para otros.

UCC SSGG- 03 Manejo de Conflicto: Siempre obtiene información completa y precisa sobre personas, situaciones y problemas examinando los vínculos que puedan ocurrir entre ellos, adquiriendo de este modo suficiente comprensión sobre los componentes y factores causales del problema, así como de la forma en que esos factores pueden reorganizarse para llegar a una solución eficiente y efectiva para una amplia mayoría.

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Entrega orientaciones, y herramientas para manejar situaciones complejas	Le cuesta trabajar con sus herramientas de trabajo. No puede manejar a clientes difíciles pudiendo cometer muchos errores.	Si bien resuelve problemas operativos, requiere apoyo de su Supervisor o Jefe. Propone alternativas de solución.	Esta permanentemente ocupado de encontrar soluciones y mejoras con su grupo.	Sabe pensar y actuar ante diversas situaciones. Proporciona y enseña métodos analíticos para el mejoramiento del área y enfrentamiento de metas exigentes.	Es flexible ante diversas contingencias mostrando con ejemplos concretos la forma de hacerlo.	Es reconocido por su versatilidad para apoyar la gestión de sus compañeros. Usa métodos simples para resolver problemas complejos.
Desglosa las metas propias y de grupo facilitando su cumplimiento	Demuestra un conocimiento limitado sobre su grupo y metas a cumplir. Tiene dificultades para organizar correctamente sus tareas.	Conoce sus metas y objetivos para alcanzarlas. Cuenta con un método de trabajo que frente a situaciones complejas puede flaquear.	Sabe como pronzar las metas, distinguiendo lo esencial en el trabajo diario.	Es acucioso y busca antecedentes que apoyen su trabajo. Gestiona efectivamente las metas propias y la de sus compañeros.	Hace seguimiento permanente haciendo que cada actividad se cumpla exitosamente.	Posee una virtuosa capacidad para intercambiar tareas logrando mayor efectividad. Hace que el grupo comprenda la mecánica de equipo en el logro de objetivos.
Evalúa distintas alternativas de solución y selecciona las que resuelvan mejor las necesidades de su grupo y clientes	Le es difícil proponer opciones a los diversos requerimientos de clientes. No analiza los problemas y situaciones que enfrenta, trabajando de manera impulsiva sin medir sus ideas.	Necesita ayuda para encontrar alternativas de solución a los problemas. Puede tardar tiempo en ocuparse de una problemática pudiendo caer en la ineficacia.	Trabaja con un método analítico y certero, haciendo las preguntas necesarias a su grupo o clientes.	Analiza su manera de proceder para prevenir conflictos innecesarios. Evalúa rápidamente varios métodos de solución antes de proceder.	Ensena a sus compañeros la mejor práctica frente a problemas habituales.	Maneja las hipótesis y relaciones de causa-efecto, aplicándolas de manera práctica en la resolución de problemas de él, su grupo y/o los clientes. Es simple, económico y certero al seleccionar la solución más rentable.

UCC SSGG- 04 Orientación a la Innovación: Comprender la importancia de los cambios de escenario o contexto, adaptándose con facilidad y rapidez a diferentes situaciones, proponiendo ideas innovadoras, que faciliten el proceso de cambio.

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Comprende la importancia de cambio de escenario o contexto	Siempre necesita ayuda para comprender las nuevas necesidades que surgen a partir de cambios de escenario o contexto.	En ocasiones necesita ayuda para comprender las nuevas necesidades que surgen a partir de cambios de escenario o contexto.	Comprende los cambios de escenario o contexto como parte de las demandas laborales.	Assume nuevos y diferentes escenarios como una oportunidad de desarrollo, para sí y su equipo.	Promueve en su equipo y/o área la relevancia de cambios de escenario y contexto.	Ayuda a otros a comprender y a adaptarse mejor a nuevas situaciones, obteniendo de ello el mejor provecho para todos.
Ajusta su comportamiento a nuevas demandas	Requiere tiempo para adaptarse a nuevos contextos y situaciones dentro de su área.	Se adapta rápidamente a nuevas necesidades y situaciones de su entorno.	Se adapta rápidamente a nuevas necesidades y situaciones de su entorno, respondiendo positivamente a ellas.	Incorpora oportunamente a su trabajo y el de su equipo nuevas necesidades y situaciones.	Implementa acciones que ayudan a otros a adaptarse rápida y eficazmente a nuevas demandas del entorno.	Es reconocido como un agente de cambio en la Compañía.
Se muestra flexible a las necesidades de su entorno	Se muestra atento a las necesidades del entorno, pero se comporta con rigidez al aplicar criterios y procedimientos.	Se muestra atento a las necesidades del entorno e identifica las situaciones que requieren flexibilizar criterios y procedimientos.	Requiere apoyo para generar soluciones ante demandas, respetando las normas establecidas.	Se muestra atento a las necesidades del entorno e identifica con facilidad situaciones que requieren flexibilizar criterios y procedimientos.	Utiliza y adapta criterios y procedimientos ante diferentes demandas, respetando las normas establecidas.	Es reconocido por su habilidad para generar y promover en su equipo y otras áreas vías alternativas para responder siempre a las diversas demandas de su entorno, sin salirse del marco normativo.

UCC SSGG- 05 Iniciativa y Proactividad: Enfrentar obstáculos y desafíos en forma oportuna y autónoma, manteniendo una actitud propositiva, pese a las dificultades y aumento de la carga laboral.

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Anticipa dificultades y prevé escenarios complejos	Aun no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Anticipa dificultades y prevé escenarios simples.	Anticipa dificultades y prevé escenarios complejos.	Anticipa dificultades y prevé escenarios complejos, gestionando riesgos y oportunidades que impactarían su gestión.	Anticipa dificultades y prevé escenarios complejos, gestionando riesgos y oportunidades que impactarían su gestión, transfiriendo a su equipo la forma de realizar el trabajo.	Es reconocido por su acertada capacidad de anticipar contextos de mayor tensión o dificultades, introduciendo cambios sistemáticos a la forma de hacer las cosas, dando un referente de asesoría y apoyo para pares y otros niveles dentro de la empresa.
Soluciona problemas y toma decisiones de manera autónoma	Aun no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Identifica problemas adecuados y oportunamente.	Identifica y soluciona problemas adecuados y oportunamente, tomando decisiones de manera autónoma.	Identifica y soluciona problemas adecuados y oportunamente, tomando decisiones de manera autónoma e implementando hitos de control para verificar el curso de la solución.	Identifica y soluciona problemas adecuados y oportunamente, tomando decisiones de manera autónoma e implementando hitos de control para verificar el curso de la solución, involucrando a los demás en la construcción de las soluciones.	Desarrolla mecanismos de detección y solución de problemas, involucrando a los demás en la toma de decisiones para resolverlos, consultándose en un referente de consulta y asesoría.
Enfrenta en forma proactiva situaciones desafiantes	Aun no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Enfrenta situaciones desafiantes apoyándose en lineamientos y directrices dadas.	Enfrenta en forma proactiva situaciones desafiantes, pero requiere supervisión.	Enfrenta en forma autónoma y proactiva situaciones desafiantes, siendo en ellos una oportunidad de desarrollo profesional.	Enfrenta en forma autónoma y proactiva situaciones desafiantes, siendo en ellos una oportunidad de desarrollo profesional, ayudando a otros en las dificultades que se presentan.	Es un referente organizacional por su capacidad para asumir situaciones desafiantes en forma proactiva, ayudando a resolver problemas de mayor alcance y magnitud de la empresa.

UCC SSGG - 06 Orientación al cliente externo e interno: Comprender realmente y satisfacer los requerimientos y necesidades de clientes externos e internos, entregando soluciones oportunas y pertinentes y asegurando la comprensión del cliente, en situaciones de baja y alta complejidad, con un trato amable y empático.						
Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Identifica y comprende los requerimientos y necesidades de sus clientes	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Identifica y comprende las necesidades de sus clientes, pero no logra priorizar aquellas de mayor importancia y urgencia.	Identifica y comprende las necesidades de sus clientes, reconociendo aquellas que requieren respuesta inmediata y urgente.	Identifica y comprende las necesidades de sus clientes, reconociendo aquellas que requieren respuesta inmediata y urgente, anticipándose a posibles requerimientos y logrando evaluarlos con claridad y rapidez.	Se muestra atento al identificar y comprender las necesidades del cliente, con amabilidad, empatizando y preocupándose de investigar y aclarar los requerimientos recibidos.	Es un referente dentro de su unidad, área y/o la compañía por su facilidad y claridad para identificar y comprender diferentes necesidades en diversidad de clientes, anticipándose a los requerimientos con rapidez y un alto grado de asertividad, empatía y amabilidad.
Asegura la comprensión de dudas y procedimientos en cliente	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Explica y/o aclara a clientes, dudas y procedimientos involucrados, cuando corresponde.	Explica y/o aclara a clientes de toda complejidad, dudas y procedimientos involucrados, en forma cercana, amable y empática.	Explica y/o aclara a clientes de baja o alta complejidad, dudas y procedimientos involucrados, en forma cercana, amable y empática, asegurándose que se comprendieron.	Explica y/o aclara a clientes de baja o alta complejidad, dudas y procedimientos involucrados, en forma cercana, amable y empática, asegurándose que se comprendieron, prestando apoyo a otros frente a situaciones complejas.	Es requerido como referente y experto ante situaciones y/o clientes difíciles, que demandan mayor atención, explicación y tiempo.
Entrega soluciones satisfactorias a los clientes	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Muestra disposición para resolver requerimientos de sus clientes, pero no siempre son las más adecuadas y pertinentes.	Muestra disposición para resolver requerimientos de sus clientes, entregando la solución en los plazos establecidos.	Muestra disposición para resolver requerimientos de sus clientes, entregando la solución en los plazos establecidos y realizando seguimiento al entregado y al nivel de satisfacción del cliente, con un trato empático y amable.	Transfiere a su equipo, formas efectivas de seguimiento y control del servicio entregado, buscando soluciones alternativas, frente a demandas completas y clientes de mayor exigencia.	Demuestra alto desempeño en el manejo de demandas completas y creación de soluciones alternativas con amabilidad y empatía, guiando el diseño de protocolos de satisfacción y seguimiento de los clientes dentro de su entorno de trabajo y de otros en la compañía.

UCC SSGG - 07 Orientación a la Calidad: Trabajar de manera eficiente en diferentes condiciones laborales, planificando, organizando y priorizando las actividades y recursos para lograr un trabajo bien hecho; cumpliendo normativas y procedimientos, usando adecuadamente los recursos establecidos e implementando el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo.						
Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Organiza actividades y recursos	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Realiza planificación y organización de sus actividades, cuando tiene supervisión o apoyo.	Realiza planificación y organización de sus actividades, en forma autónoma, para lograr un trabajo bien hecho.	Realiza planificación y organización de sus actividades, priorizando lo importante y lo urgente, para lograr un trabajo bien hecho.	Realiza planificación de actividades y organización de recursos, priorizando lo importante y lo urgente, para lograr un trabajo bien hecho, estableciendo flujos de control para cumplir con los compromisos establecidos.	Utiliza y transfiere en su entorno los modos de trabajo, que planifican, organizan y priorizan las tareas y los recursos, de acuerdo a su importancia y urgencia.
Se orienta al mejoramiento continuo en su trabajo	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Actualiza sus conocimientos, cuando se le solicita.	Actualiza sus conocimientos y mejora modelos de trabajo, en forma ocasional y con ayuda externa.	Actualiza sus conocimientos y mejora modelos de trabajo, proponiendo nuevas herramientas y/o metodologías que optimizan su trabajo, en forma frecuente y autónoma.	Actualiza sus conocimientos y mejora modelos de trabajo, proponiendo nuevas herramientas y/o metodologías que optimizan su trabajo y el de su equipo, en forma frecuente y autónoma.	Es reconocido por generar espacios y oportunidades que promueven el desarrollo de metodologías y/o herramientas que mejoran y aumentan la eficiencia del trabajo y los recursos utilizados, por su equipo y otros.
Cumple con normativas y procedimientos establecidos	Aún no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Aplica eventualmente normas y procedimientos.	Aplica consistentemente normas y procedimientos, si bien no siempre con la rigurosidad requerida.	Aplica normas y procedimientos con rigurosidad, estableciendo controles necesarios que permitan prevenir errores.	Aplica normas y procedimientos con rigurosidad, estableciendo controles necesarios para evitar errores y elaborando medidas correctivas cuando corresponde.	Es un referente en su entorno, por su capacidad para desarrollar herramientas y metodologías de control para la organización y la rigurosidad en el cumplimiento de las normas y procedimientos. Genera herramientas que promueven el cumplimiento de normativas y procedimientos en su equipo.

UCC SSGG- 08 Trabajo en equipo: Establecer relaciones de cooperación y colaboración con los demás en la obtención de resultados; comprender el impacto de su trabajo dentro de una cadena de servicios; comunicándose asertivamente y aportando a un clima de confianza y apoyo.

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Colabora y se coordina con otros en la obtención de resultados	Aun no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Colabora ocasionalmente en el trabajo con su equipo cuando se lo solicita, necesitando desarrollar iniciativas propias.	Colabora autónoma y habitualmente, en el trabajo con su equipo y el de otras áreas.	Colabora en el trabajo con su equipo y el de otras áreas de manera autónoma y constante, orientando sus acciones a la obtención de resultados.	Colabora en el trabajo con su equipo y el de otras áreas, de manera autónoma y constante, orientando sus acciones a la obtención de resultados, promoviendo la integración y apoyando continuamente en la ejecución de funciones de otros.	Es reconocido por generar espacios y es integrante formal de colaboración, apoyo y compromisos lentos y perdurables, a nivel organizacional.
Entiende el impacto de sus acciones en los resultados y servicios brindados al cliente	Aun no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Entiende y maneja su trabajo como una cadena de sentidos.	Entiende y maneja su trabajo como una cadena de sentidos, responsabilizándose de aquellas acciones que resultan efectivas.	Entiende y maneja su trabajo como una cadena de sentidos, responsabilizándose de sus acciones, efectivas o no, en los resultados y sentidos entregados a los clientes.	Entiende y maneja su trabajo como una cadena de sentidos, responsabilizándose de sus acciones y las de los demás, en los resultados y sentidos entregados a los clientes, cumpliendo con los plazos establecidos y respetando los procedimientos.	Se destaca por poseer y aplicar una visión orientada a la cadena de sentidos, siendo responsable de sus aportes y los de cualquier otra persona de la organización, cada vez que hay que relacionarse con un cliente.
Construye un clima de confianza	Aun no ha desarrollado las conductas presentes en el criterio.	Promueve escasas instancias formales e informales de diálogo, necesitando desarrollar iniciativas propias.	Promueve autonomía y ocasionalmente instancias formales e informales de diálogo y acercamiento con sus compañeros.	Promueve instancias formales e informales de diálogo y acercamiento con sus compañeros, de manera autónoma y frecuente.	Promueve instancias formales e informales de diálogo y acercamiento con sus compañeros y colaboradores, de manera autónoma y frecuente, favoreciendo la construcción de un clima de compañerismo en su equipo de trabajo.	Es destacado como alguien que genera adhesión hacia su persona y gestión, promoviendo un clima de confianza y compañerismo en la organización, siendo mediador en conflictos que puedan producirse al interior de ella.

UCC SSGG- 09 Manejo de la presión: dimensiona con sentido de prioridad las situaciones de presión que se presentan, manteniendo un alto rendimiento y la capacidad emocional para adaptarse rápida y responsablemente. Logra sobreponerse exitosamente ante frustraciones y demandas inesperadas y de bajo control

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Jerarquiza objetivos y rápidamente los reorienta a la clave	Muestra escasa habilidad para entender situaciones complejas con clientes y compañeros. No logra de terminar la necesidad real de su interlocutor.	Conoce los procedimientos para actuar ante los eventos críticos pero en la situación real pide ayuda a un superior.	Prioriza las actividades importantes y las urgentes eficientemente y desarrolla sus labores de acuerdo a ellas.	Apoya y enseña a otros la forma en que desarrolla su trabajo, así como los criterios para priorizar lo importante vs lo urgente.	Posee un dominio dase en su trabajo bajo cualquier circunstancia, teniendo un alto impacto en la compañía.	Logra anticiparse en de terminar necesidades ante contingencias inesperadas.
Administra eficientemente los recursos	Tiene escasa conciencia de los recursos disponibles para realizar sus labores. Gasta demasiado tiempo en buscar cómo hacer las cosas.	Identifica los recursos disponibles para realizar sus labores, requiriendo apoyo para planificarlas. Puede delegar rápida y correctamente la tarea a un colega o superior.	Planifica actividades para manejar el estrés, logrando mantener el funcionamiento regular de su equipo en contextos de elevada presión.	Busca automáticamente las alternativas de solución a un problema, seleccionando la más beneficiosa.	Logra asegurar de manera oportuna y rápidamente a los plazos y recursos disponibles.	Muestra y entrena a los compañeros los aprendizajes ante situaciones de presión de la forma más efectiva, los recursos de la mejor forma posible.
Genera un clima positivo y seguro en el Área	Muestra dificultad para mantener la calma, impone su posición, o inmediatamente acepta la opinión de otros.	Requiere apoyo para ofrecer ayuda y dar orientación en su entorno laboral inmediato. Intenta controlar su entorno, de trabajo adaptándose a cargas de trabajo no planificadas. Mantiene la calma emocional a veces disruptivos con exigencias de trabajo altas.	Ante conflictos y presiones controla la expresión propia de sus emociones y ofrece respues a los problemas presentes satisfactoriamente.	Contribuye a modular las reacciones de los miembros de su equipo, manteniendo una comunicación cálida, respetuosa y empática.	Colabora constantemente con sus compañeros novatos brindándoles seguridad en sus respuestas.	Es un ejemplo en las respuestas oportunas y cordiales a los clientes a pesar de la presión.

UCC SSGG- 10 Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación y negociación que resguarden los intereses de la institución, con respeto y empatía hacia los otros.

Criterio conductual	Nivel 1 (ausencia)	Nivel 2 (mínimo)	Nivel 3 (en desarrollo)	Nivel 4 (desarrollado)	Nivel 5 (superior)	Nivel 6 (excepcional)
Se comunica de manera asertiva ante conflictos	Aún no desarrolla conductas presentes en este criterio.	Se expresa con claridad y respeto, de manera consistente y coherente, pero tiene dificultades para escuchar al otro.	Se expresa con claridad y respeto, de manera consistente y coherente, escuchando al otro y transmitiendo ideas con seguridad y confianza en situaciones cotidianas.	Se expresa con claridad y respeto, de manera directa, consistente y coherente, escuchando al otro y transmitiendo ideas con seguridad y confianza en diversos ámbitos de acción y situaciones de alta complejidad.	Se expresa con claridad y respeto, de manera consistente y coherente, escuchando al otro y transmitiendo ideas con seguridad y confianza en diversos ámbitos de acción y situaciones de alta complejidad. Define su estrategia comunicacional adecuada al contexto e interlocutor.	Se destaca por comunicarse de manera directa, clara y empática en diferentes contextos y con diferentes interlocutores, siendo requerido en instancias de conflicto y/o socería, por sus habilidades comunicacionales.
Negocia y logra acuerdos	Aún no desarrolla conductas presentes en este criterio.	Muestra capacidad de argumentar si es requerido.	Muestra capacidad de argumentar, escuchar, comprender e incorporar distintos puntos de vista.	Muestra capacidad de argumentar, escuchar, comprender, incorporar distintos puntos de vista y lograr compromisos de los involucrados que resguarden los intereses de la institución, a nivel interno.	Es un referente en su área por su capacidad de negociar exitosamente con diferentes interlocutores y contextos, generando estrategias comunicacionales internas y externas de largo plazo.	Es un referente en la institución por su capacidad de negociar exitosamente en diferentes contextos de alta complejidad, generando estrategias comunicacionales de largo plazo y con resultados de alto impacto país.

4. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

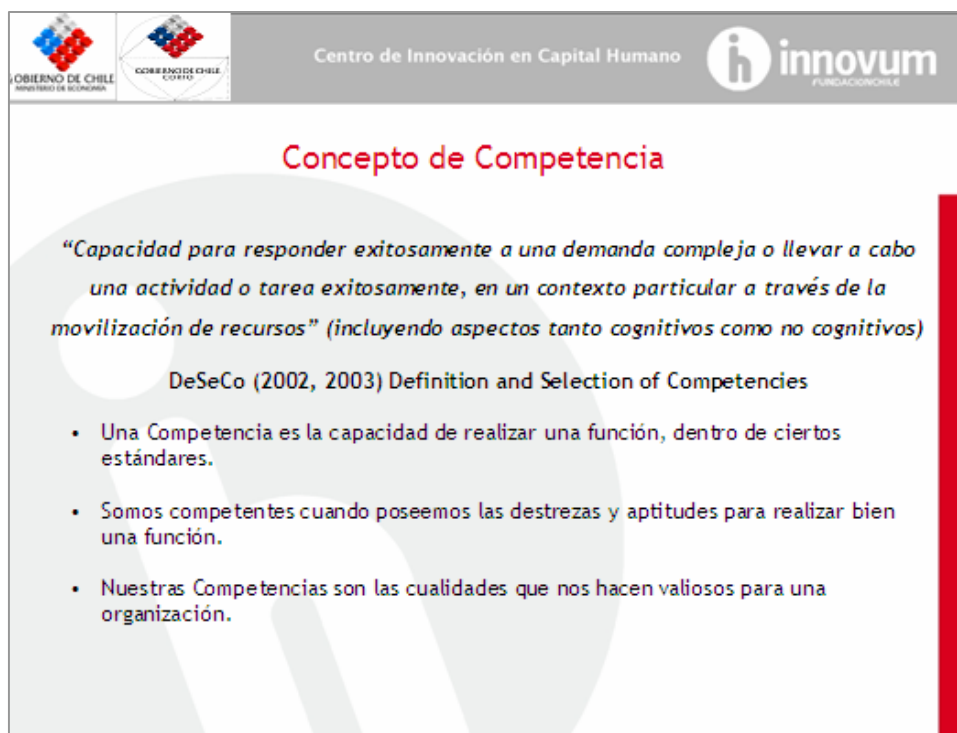
Al finalizar esta etapa, es importante señalar que este levantamiento de Perfiles pretendió abarcar una parte de todo el espectro de perfiles posibles que existen en cada segmento. De los diez perfiles solicitados por la contraparte técnica y establecida en los términos técnicos de referencia, se logró determinar un conjunto final de treinta y un perfiles, los cuales representan un primer ordenamiento de las necesidades en capital humano de las empresas encuestadas.

Estas competencias definen el qué y el cómo, en el puesto de trabajo, de lo que debe hacer un profesional de cada área, pero no estructuran las necesidades específicas o particularidades de cada empresa, ya que se estableció un parámetro de levantamiento que: primero agrupara información por segmento y segundo delimitara necesidades más transversales para la industria.

Esta industria en Chile es nueva y, por lo tanto, las necesidades ocupacionales van ir transformándose en el tiempo, con una fuerte y sostenida demanda de profesionales altamente calificados en tecnologías y gestión de proyectos y con mayor versatilidad en el liderazgo de los nuevos desafíos globales que los clientes finales exigen.

Es por esto que los perfiles van a requerir una actualización que incluya posibles pilotos de evaluación y capacitación "on the jobs", los que permitan probar concretamente sus contenidos, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes que las empresas han definido como relevantes.

ANEXO 1



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE ECONOMÍA

GOBIERNO DE CHILE
CORFO

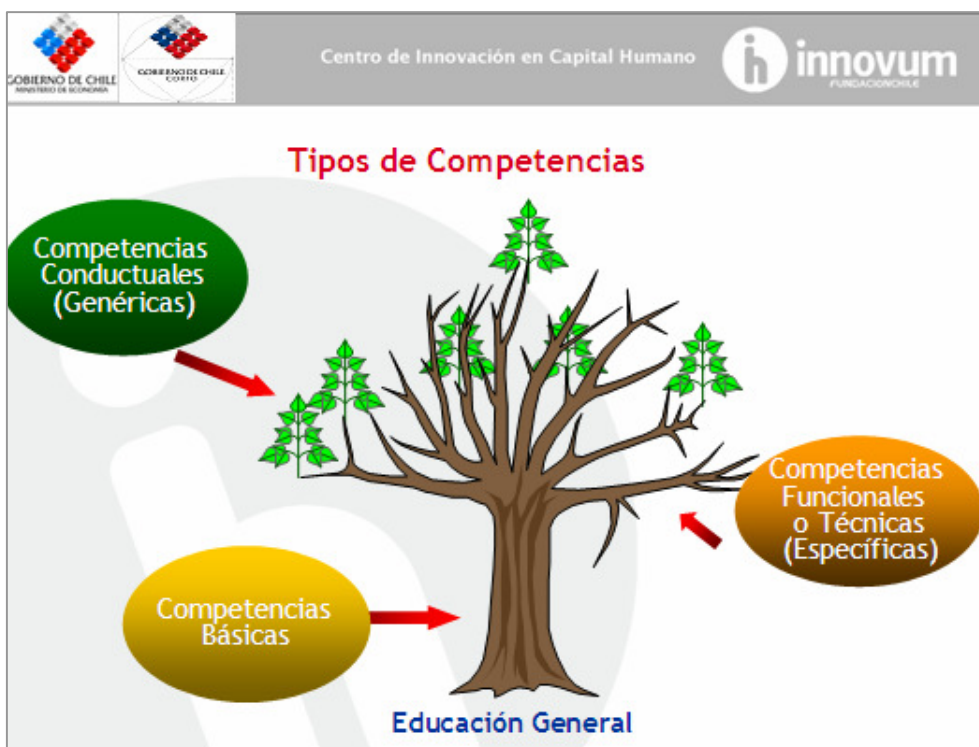
Centro de Innovación en Capital Humano **h innovum**
FUNDACIONCHILE

Una Persona es Competente cuando:

- “Realiza su función laboral de acuerdo al estándar definido por la empresa, de manera que la cultura, los procedimientos y los objetivos del quehacer son claramente demostrados”
- De acuerdo a:
 - Estándares Técnicos
 - Procedimientos de Trabajo
 - Aspectos Normativos (seguridad, ambiente, etc.)

Así las Competencias,

- Son sólo observables en acciones reales tomadas por los individuos en situaciones particulares.
- Las demandas externas, las capacidades o disposiciones individuales, y contextos son parte de la naturaleza compleja de las competencias.
- Son adquiridas y desarrolladas a través de la vida y pueden ser aprendidas y enseñadas en una variedad de instituciones y otros ambientes.







Centro de Innovación en Capital Humano **innovum** FUNDACIONCHILE

¿Qué es un Catálogo de competencias?

El Catálogo es el listado de perfiles ocupacionales con asociados a sus respectivas Unidades de Competencia.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

¿Qué es un Perfil de Competencias?

Conjunto de competencias que hacen referencia a una ocupación genérica y/o específica, definida por la empresa. Son la base de la Gestión por Competencias.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Estos deben mantener actualizado:

- El título de la competencia,
- El código de la competencia,
- El nombre de la actividad clave.

Ejemplo de Catálogo de Competencias

CATALOGO PERFILES OCUPACIONALES CLUSTER SERVICIOS GLOBALES
SEGMENTO ITO

Perfil Ocupacional	Competencias Funcionales	Competencias Conductuales
1. Gerente de Proyectos TI	UCF 8010-001 Gestionar proyectos de TI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al cliente (Excepcional) ➤ Manejo de la Presión (Excepcional) ➤ Comunicación Efectiva (Superior) ➤ Liderazgo (Excepcional) ➤ Desarrollo de las Personas (Superior)
Jefe de Proyectos TI	UCF 8010-002 Gestionar personas y equipos de trabajo	
	UCF 8010-003 Administrar proyectos informáticos y de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al Cliente (Superior) ➤ Manejo de la Presión (Superior) ➤ Comunicación Efectiva (Superior) ➤ Liderazgo (Superior)
	UCF 8010-004 Participar en selección y desarrollo de equipos de trabajo	
3. Arquitecto de TI	UCF 8010-005 Diseñar proyectos de infraestructura, aplicaciones informáticas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación a la Innovación (Desarrollado) ➤ Orientación a la Calidad (Desarrollado) ➤ Trabajo en Equipo (Desarrollado)

Perfiles Occupacionales

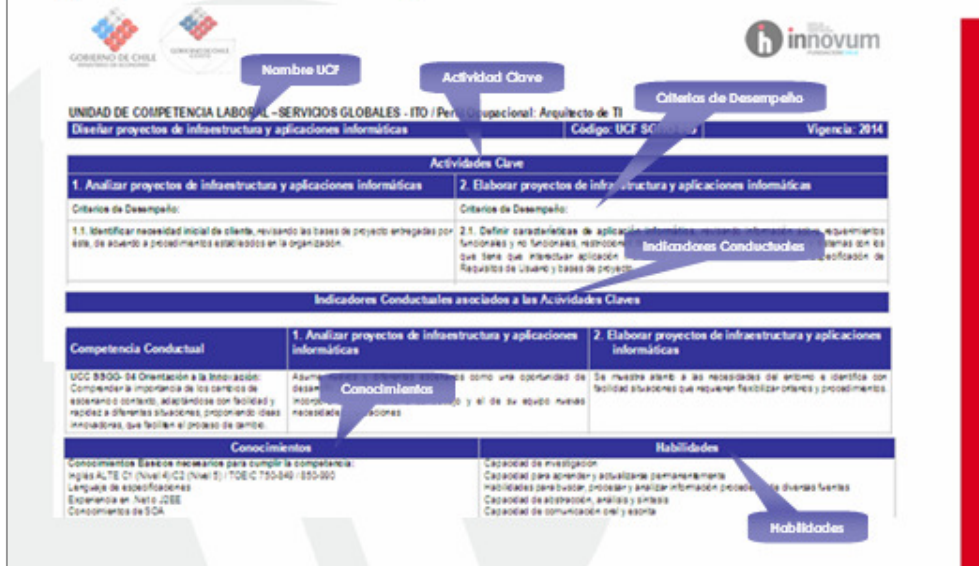
Comp et en clas
Conductual es

Comp et en clas

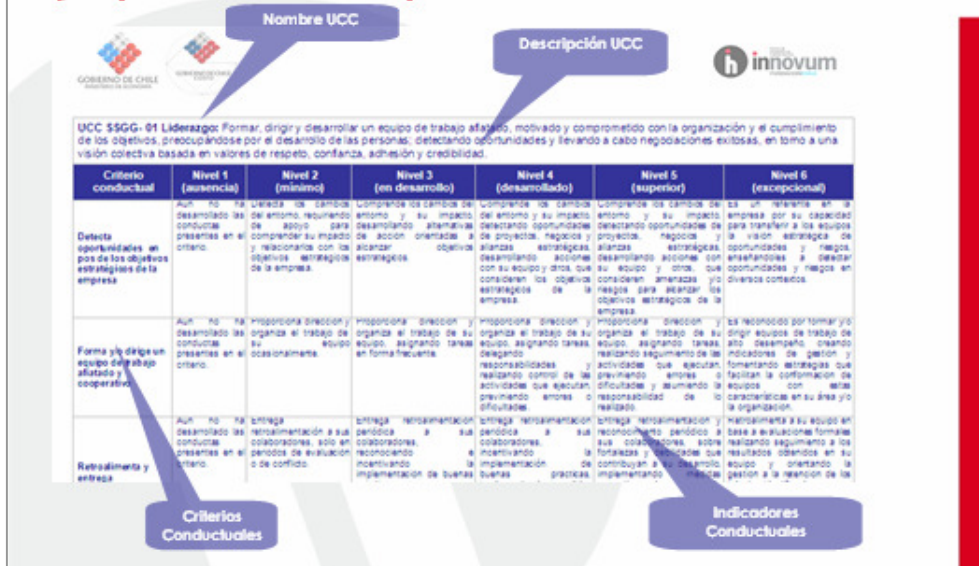
Ejemplo de Perfil de Competencias

[illegible]

Ejemplo Unidad de Competencia Funcional



Ejemplo Unidad de Competencia Conductual



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE ECONOMÍA

GOBIERNO DE CHILE
CORFO

Centro de Innovación en Capital Humano **h innovum**
FUNDACIONCHILE

¿Qué es un Criterio de Desempeño y un indicador conductual?

- Es el **RESULTADO** esperado del elemento de competencia.
- Describe cómo debe hacerse el trabajo **cualitativa y cuantitativamente**.
- Permite determinar si la persona alcanza o no el resultado descrito, es el **indicador** del estado de competencia.
- Debe expresar características relacionadas significativamente con el logro descrito.
- Son la base para la evaluación y la capacitación.
- Los indicadores conductuales muestran la relación entre los aspectos actitudinales y las funciones que realizan los trabajadores.

➤ **Cómo se redacta:**

```

graph LR
    V[Verbo] -- "+" --> O[Objeto]
    O -- "+" --> C[Condiciones]
    V --> S["Verificar condiciones de ..... de acuerdo a procedimientos establecidos."]
    O --> S
    C --> S
  
```

GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE ECONOMÍA

GOBIERNO DE CHILE
CORFO

Centro de Innovación en Capital Humano **h innovum**
FUNDACIONCHILE

¿Qué son los Contextos de Competencia?

- Se refiere al ambiente organizacional dentro del cual se ejercen conocimientos, destrezas y actitudes.

¿Qué son los Conocimientos?


- información técnica que debe saber la persona en cuanto a los criterios de desempeño y en las circunstancias determinadas por el contexto de competencia

- CONOCER Y SABER USAR: Diferentes sistemas de comunicación y software
- CONOCER EL LENGUAJE TÉCNICO: Técnicas de administración, Técnicas de producción.
- CONOCER SOBRE: Insumos y productos de la empresa.
- DOMINAR LOS REGLAMENTOS: Legislación laboral vigente.

¿Qué son las Herramientas y/o Equipos?

- Instrumentos específicos que debe utilizar para cumplir con lo requerido en las distintas situaciones y bajo las condiciones determinadas.
- Ej: Procedimientos Internos, Software, Instrumentos de medición, Computador .





UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL

Desarrollar demanda sistemática	Código: CRH - 001	Vigencia: Agosto 2010
--	--------------------------	------------------------------

Identificar brechas funcionales	Identificar demanda por desarrollo de competencias
Criterios de Desarrollo:	Criterios de Desarrollo:

Contexto de Competencia	Conocimientos	Herramientas y/o Equipos
•	•	•




GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE ECONOMÍA

GOBIERNO DE CHILE
CORRENCIE CHILE
CORRENCIE

Centro de Innovación en Capital Humano



innovum
FUNDACION CHILE



innovum
FUNDACION CHILE

Competencia Funcional

Factores Críticos

GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE ECONOMÍA

GOBIERNO DE CHILE
CORFO

Centro de Innovación en Capital Humano

 **innovum**
FUNDACIONCHILE

Factores Críticos en el éxito de la estandarización



- Pocas funciones relevantes.
- Verificar que las competencias respondan a los indicadores del negocio.
- Equilibrio entre lo deseado y lo real.
- Definir funciones NO procedimientos.
- Estandarizar perfiles de acuerdo a los objetivos que se quieran lograr.
- Vínculo con el Sistema Nacional de Competencias.