



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PERFIL POR COMPETENCIAS DEL EJECUTIVO DE CRÉDITO QUE SE  
REQUIERE PARA TRABAJAR EN EL SECTOR DE MICROFINANZAS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Psicóloga mención Organizacional

Profesora Guía  
M.S. María Alexandra De Guzmán Cousin

Autora  
María Gloria Valle Valles

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

María Alexandra De Guzmán Cousin  
Master of Science en Psicología Industrial Aplicada  
C.C.: 170457534-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

María Gloria Valle Valles

C.C.: 171257996-8

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas sus bendiciones. A mi madre quien me alentó para continuar con mis estudios.

A mi familia por su ayuda incondicional. A todos mis colegas y amigos por su valiosa ayuda.

A mi tutora de tesis, M.S. Alexandra De Guzmán por su esfuerzo y dedicación,

Finalmente, quiero agradecer a la Institución en la que actualmente trabajo; por toda la apertura para poder obtener la información relevante que guió el presente estudio.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mi hijo  
José Martín Burgos, el motor de mi vida.  
Por él y para él todo el esfuerzo.

## RESUMEN

La presente tesis realiza el análisis de los comportamientos que tienen los ejecutivos de microcrédito con mejor desempeño de una importante empresa financiera de la ciudad de Quito. Además hace referencia a lo que los supervisores de dicho cargo observan en los mismos ejecutivos evaluados.

Mediante la aplicación de encuestas se ha determinado lo que se denomina como un perfil blando o perfil por competencias en donde se establecen tanto comportamientos dominantes como comportamientos en desarrollo que determinan el desempeño de los ocupantes de esta posición.

Finalmente, se sugiere realizar planes y proyectos de desarrollo de competencias para los ejecutivos de microfinanzas que están ya laborando en la empresa y como herramienta de selección de personal para las personas que deseen ocupar esta posición.

## **ABSTRACT**

The following thesis consists of an analysis of behaviors in microcredit executives qualified as best performers in a major financial company in the city of Quito. It also makes reference to what those office supervisors observed in the same executives evaluated.

Through the implementation of surveys it has been determined what is known as soft profile or competences profile where both dominant and developing behaviors are established that determine performance of the occupants of this position.

Finally, it is advisable to make plans and projects for the development of competencies for the executives of microfinance that are already working in the company and as a tool for selection of staff for people who want to fill this position.

## ÍNDICE

1.	Introducción .....	1
2.	Marco teórico y discusión temática .....	4
2.1	El Perfil profesional de un colaborador.....	4
2.1.1	Consideraciones Generales.....	4
2.1.2	Perfil Duro y Perfil Blando.....	5
2.1.3	El perfil profesional y el impacto en las Microfinanzas.....	5
2.1.4	Criterios de un perfil profesional .....	7
2.2	Competencias .....	8
2.2.1	Modelo de Competencias: Martha Alles .....	8
2.2.2	Las competencias laborales .....	11
2.3	Microfinanzas: Conceptos y Consideraciones Generales .....	12
2.3.1	Microfinanzas.....	12
2.3.2	Características de las Instituciones Microfinancieras (IMF) .....	13
2.3.3	Microempresas .....	15
2.3.4	Microcrédito .....	15
2.4	Microfinanzas en el Ecuador .....	16
2.4.1	Antecedentes.....	16
2.4.2	Marco Regulatorio de las Microfinanzas en Ecuador.....	17
2.4.3	Impacto en la Economía Ecuatoriana .....	18
2.5	Estudios Relacionados.....	19
3.	Objetivos .....	31
3.1	Objetivo General.....	31
3.2	Objetivos Específicos .....	31
4.	Hipótesis y preguntas directrices .....	32
4.1	Pregunta de Investigación .....	32
4.2	Hipótesis.....	32
5.	Método.....	32
5.1	Tipo de Diseño y Enfoque .....	33
5.2	Muestreo .....	34
5.3	Recolección de Datos.....	35
5.4	Procedimiento .....	38
5.5	Análisis de Datos.....	39
5.5.1	Tabulación .....	40



6. Resultados .....	41
6.1 Resultados de encuestas por preguntas .....	42
7. Discusión y Conclusiones .....	82
Referencias .....	89
Anexos .....	91

## 1. Introducción

En el área de recursos humanos, el subsistema de selección es uno de los más importantes. Para realizar una gestión adecuada en el reclutamiento de las personas dentro de las empresas, es clave establecer el correcto perfil que debe tener un colaborador para desempeñarse de manera adecuada en el cargo asignado. Este perfil debe abarcar factores intrínsecos y extrínsecos que determinan el accionar de las personas dentro de las organizaciones.

Dentro de mi trayectoria laboral en Recursos Humanos he adquirido experiencia en el reclutamiento y selección de los colaboradores. Actualmente me desempeño como seleccionadora de personal en una empresa de la ciudad de Quito que realiza promoción y colocación de microcréditos destinados a la microempresa a nivel nacional, dicha empresa pertenece al grupo financiero más importante del país.

A partir de esta experiencia, personalmente he evidenciado la necesidad de que se establezcan los perfiles apropiados como *input* inicial de todo proceso de selección.

Para establecer el perfil de un trabajador se deben analizar comportamientos específicos que permitan cumplir con el propósito del cargo. Estos comportamientos se evidencian en lo que llamamos hoy en día como competencias.

El cargo que se eligió como objeto de estudio en el presente proyecto investigativo es el Asesor o Ejecutivo de Microcrédito, cuya principal misión es la promoción, colocación y cobranzas de los microcréditos destinados para los emprendedores; población que usualmente se encuentra en los sectores de pobreza, rurales y desatendidos por la banca tradicional.

Hace algunos años, era casi imposible para ciertos sectores de la población pensar en la posibilidad de adquirir un crédito dentro de lo que conocíamos

como banca, y es justamente con el auge de las empresas microfinancieras que esta oportunidad se fue ampliando en países de Latinoamérica y en el Ecuador; así, las personas en condición de pobreza empezaron a financiar sus proyectos y de esta manera la situación de vida fue mejorando.

Para que una empresa que se dedica a este negocio tenga éxito, debe tener presente que su objetivo se enmarca en dos dimensiones, la financiera y la social. Financiera en el sentido de prestar servicios a la población tales como crédito, financiamiento etc. y social en el sentido de mejorar la calidad de vida de los clientes.

El cumplimiento de estos propósitos depende de la intervención de varios protagonistas, los impulsores de la iniciativa, que serían los directivos; los ejecutores que serían los que materialicen el objetivo, en este caso los ejecutivos de microcrédito; y los mismos clientes que son los principales motores en esta dinámica, a la final ellos reflejaran el resultado en el cumplimiento óptimo de objetivos tanto financieros como sociales.

El presente trabajo se enfocará en realizar un estudio investigativo del perfil del trabajador de Microfinanzas, para este propósito, del ejecutivo de crédito quien es el colocador, promotor del microcrédito en sí. Dicho perfil debe incluir aspectos de personalidad, actitud, experiencia, habilidades y conocimientos.

Las actividades en el área de microfinanzas se desarrollan en función de estar en el día a día con el cliente, visitándole en campo, muchas veces en condiciones no adecuadas, experimentando la vulnerabilidad de la situación real de los mismos. Es indispensable que el ejecutivo de microcrédito entienda y acepte la realidad de éstas condiciones en las cuales se desarrolla su trabajo.

Para establecer el perfil se tomará como referencia el modelo de competencias de Martha Alles, en cuya parte medular se contempla realizar una encuesta valorativa por competencias que contenga preguntas destinadas a analizar

dichos aspectos y direccionadas a aquellas personas conocedoras a profundidad del sector Microfinanciero así como también a los ejecutivos de crédito que ya tienen experiencia en este campo.

De acuerdo a los resultados arrojados en la presente investigación se hará selección de las competencias que son relevantes para la construcción de este perfil, de esta manera se podrá determinar el objetivo principal de este estudio que es el encontrar o establecer el perfil del colaborador de Microfinanzas.

La importancia y relevancia de esta investigación radica en conocer no solo el perfil del cliente de Microfinanzas, sino también del trabajador de este sector que muchas veces puede encontrarse en la misma situación económica del cliente. El aporte será entonces, establecer un perfil por competencias adecuado para trabajar en Microfinanzas en el Ecuador, y a partir de esta herramienta realizar una selección adecuada que permita apoyar a los demás subsistemas de recursos humanos.

La falta de definición del perfil del ejecutivo de microcrédito trae como consecuencias una gestión negativa en el manejo de los subsistemas de recursos humanos, empezando desde los procesos de incorporación, mantenimiento, terminando con la desvinculación del personal.

Incorporación, en el sentido de no realizar una selección acorde a las expectativas que exigen las funciones, mantenimiento, porque si no hay un perfil definido no se puede realizar un proceso de desarrollo exitoso y los índices de rotación se ven afectados debido a la falta de claridad.

Por esto, es el interés de realizar la presente investigación en esta Institución Financiera que cada día crece más en el negocio microfinanciero y por ende clarificar los procesos inherentes a la administración del principal capital de toda empresa que es el recurso humano.

## **2. Marco teórico y discusión temática**

### **2.1 El Perfil profesional de un colaborador**

#### **2.1.1 Consideraciones Generales**

Según Aamodt, el perfil para los diversos cargos en una empresa, se establece con diferentes variables como lo son la educación, la experiencia, datos biográficos, habilidades y destrezas, conocimientos específicos, personalidad, interés, carácter etc. (Aamodt, 2010, pp. 169-186). Por lo tanto son muchos los criterios intervinientes a la hora de establecer un perfil.

Tradicionalmente el análisis de un perfil constituye una de las técnicas básicas en la gestión de recursos humanos, no obstante los constantes cambios, como crear puestos nuevos o necesidad de perfiles específicos para cargos específicos tienen como consecuencia que el análisis de cargos sea muy variante y que incluso se requiera crear un perfil determinado para cada cargo. (Mondy y Noe, 2005, p. 86). Para un correcto diseño de perfil de cargo es necesario responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
2. ¿Cuándo se realizará el trabajo?
3. ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
5. ¿Por qué se realiza el trabajo?
6. ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?. (Mondy y Noe, 2005, p. 86).

Además considero importante mencionar que la misión del cargo es indispensable para la construcción de un perfil, para qué se realiza la función y cómo estas actividades ayudan a cumplir el plan estratégico empresarial.

La visión del cargo es menos común de incluir en el perfil, pero si es importante establecer un enfoque de hacia dónde va el cargo, cuál es su aporte real a futuro dentro de la organización y, qué se espera como resultados en base al desempeño del ocupante del mismo.

El perfil profesional por lo tanto constituye un modelo, una idealización de las características, conocimientos, habilidades que debe poseer un colaborador para realizar un determinado cargo (Morales y Hernández, 2013, p. 125).

El perfil profesional es el vínculo entre las características personales y las funciones a realizar, los comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en la organización empresarial dependen de la función y de las actividades que desempeña el individuo para poder cumplir las expectativas que el cargo o puesto demandan (Chiavenato, 2008, p. 172).

Definir características humanas y la proyección social que se pretende alcanzar con el colaborador, determinará los objetivos a cumplir en el desarrollo de su personalidad y su formación integral. (Chiavenato, 2008, p. 173)

### **2.1.2 Perfil Duro y Perfil Blando**

El perfil de un puesto está integrado por un perfil duro, toda la información relacionada con el puesto en sí, es decir; formación y experiencia requerida, disponibilidad, condiciones, funciones etc.; y el perfil blando que es la información de la persona que ocupará ese cargo, es decir las competencias y comportamientos, llamado también “perfil competencial” (Editorial Vértice, 2007, p. 37)

### **2.1.3 El perfil profesional y el impacto en las Microfinanzas**

Según un estudio publicado por la Universidad de Oviedo el perfil profesional y académico debe estar apoyado en referentes que avalen la pertinencia social

de las competencias del individuo, especialmente porque su utilidad debe ser una contribución a la mejora y el desarrollo social en un entorno local. (Universidad de Oviedo, 2004, p. 41).

El ejecutivo de crédito que cumpla con el perfil para trabajar en Microfinanzas debe tener claro cuál será su aporte personal en el cumplimiento del objetivo de la microempresa que es un desarrollo social sostenido y la disminución progresiva de los niveles de pobreza, ya que gracias a los pequeños y medianos emprendimientos los sectores más vulnerables de la población pasan a ser parte del aparato económico y productivo del país.

Mediante la provisión de servicios financieros como el crédito, las Microfinanzas pretenden convertirse en una de las actividades de elevada importancia en la reducción de la pobreza. (Jácome y Cordovez, 2003, p. 11).

Por lo tanto el ejecutivo de crédito para Microfinanzas debe saber cómo llegar a este sector de la población, como promocionar los servicios mencionados e incluso analizar el segmento al cual se va a dirigir su trabajo; esta correlación será una de las conclusiones del presente estudio, es decir el perfil que debe tener el ejecutivo de crédito en Microfinanzas para que su desempeño no solo presente resultados positivos en la colocación de microcréditos sino en el impacto social de desarrollo humano.

Al realizar un proceso de selección para las personas que serán asesores de crédito en microfinanzas se debe enfatizar el hecho de que su trabajo estará especialmente destinado a los sectores más vulnerables de la población. El contacto directo con el cliente significa entonces un trabajo de campo en el cual se atiende cara a cara al mismo en su sitio de vivienda o trabajo. Esta visita de campo debe incluir servicios adicionales como capacitación, asesoría, comercialización, cobranzas, y desarrollo empresarial, recursos que deben incluirse al momento de construir un perfil del asesor de microcrédito. Estos servicios se llaman no financieros, que si bien es cierto, tienen relación con el financiamiento, no son inherentes al servicio como tal.

Además que este perfil debe responder a las necesidades del entorno y a la realidad en la que se desenvolverá el trabajo, época, sociedad, tipo de país y región.

El perfil profesional debe responder, según Morales y Hernández, a los requerimientos de formación necesarios para el desarrollo social en una época, tipo de sociedad, país y región (Morales y Hernández, 2013, p. 126) y es en esta parte justamente que se realizará el enlace con el sector Microfinanciero que es tan específico en el Ecuador y el perfil del colaborador que trabajará en Microfinanzas en miras de desarrollo social que es uno de los objetivos principales del Microcrédito.

#### **2.1.4 Criterios de un perfil profesional**

La construcción de un perfil profesional tal como nos indican Vila y Hernández, se basa en una combinación entre educación y sociedad y es preciso determinar además su grado de amplitud, tomando en cuenta los factores que se detallan a continuación:

- Características personales que debe poseer ese profesional de manera particular, rasgos de personalidad.
- Habilidades y destrezas que debe caracterizar el quehacer y que se concretan en las funciones a desempeñar del profesional.
- Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el ejercicio de la actividad o cargo.
- Acciones generales y específicas que desarrolla un colaborador en los campos de acción para la solución de las necesidades sociales identificadas. (Vila y Hernández, 2013, p. 130).

No hay que dejar de lado aspectos inherentes a la rama productiva en la cual se va a desenvolver el colaborador, textualmente las autoras nos dicen:



Caracterizar la rama productiva o de servicio, en el país y/o región para definir con precisión los problemas profesionales a incluir en el modelo y el alcance de cada uno de ellos, para definir las características humanas y la proyección social que se pretende alcanzar con el profesional para determinar los objetivos en el desarrollo del mismo dentro de la empresa y su formación integral. (Vila y Hernández, 2013, p. 131)

Debido a lo analizado anteriormente, es importante considerar que el colaborador de microfinanzas debe tener acercamiento con el cliente que le permita conocer su realidad y valorar sus necesidades; por lo que una característica indispensable para el trabajo de microfinanzas es el trabajo de campo.

El perfil del trabajador de campo no es igual al del trabajador de oficina, ya que el contexto es distinto por lo tanto debe construirse este perfil en base a habilidades, destrezas y características propias para este sector.

Es importante considerar los siguientes aspectos que debe establecerse en un perfil de campo: edad, género, escolaridad, experiencia, intereses, destrezas, habilidades, características especiales. (Correa, 2010, p. 113).

Especialmente las empresas microfinancieras deben contar con un Talento Humano interno altamente calificado y con un perfil destinado a apoyar con servicios financieros y no financieros a los microempresarios e inclusive a sus familias.

## **2.2 Competencias**

### **2.2.1 Modelo de Competencias: Martha Alles**

Según Martha Alles, las competencias dentro de una organización se clasifican en cardinales, las que deberían poseer en algún nivel todos los integrantes de

la organización y las específicas que son para cierto grupo de personas y se definen por área y por las funciones que realiza el cargo. (Alles, 2006, p. 85).

Por lo tanto para trabajar en microcrédito los asesores deben tener aparte del perfil definido, las competencias cardinales y específicas que llevarán a cumplir con la misión del cargo.

De acuerdo al modelo de competencias propuesto la consultora internacional Martha Alles, existen 3 pilares fundamentales que condicionan la motivación que es uno de los componentes que regulan el comportamiento humano, estos son:

**Logro:** el interés recurrente por ir haciendo las cosas mejor, realizar las actividades con eficiencia y con el interés recurrente de ir haciendo las cosas mejor. El logro no se valora cuando el trabajo es muy fácil o por el contrario cuando tiene mucha dificultad. (Alles, 2006, p. 56)

**Poder:** Esta necesidad representa el impactar sobre la gente y sobre las cosas. Los altos niveles de poder están asociación en actividades competitivas en las cuales se puede distinguir y preservar un prestigio y reputación. (Alles, 2006, p. 56)

**Pertenencia:** Necesidad de compartir y de estar con otros, asociado a características como formación, contexto de la situación e inclusive la remuneración.

Para que se pueda establecer un perfil por competencias se requiere entonces, que estos tres sistemas motivacionales estén asociados a los comportamientos.

Los autores Carreta, Dazliel y Mitrani, enfatizan que de acuerdo a este sistema, las empresas deben definir los siguientes aspectos:

- Identificar características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el contexto complejo y desafiante en el cual se desenvolverá el trabajo o actividad.
- Planificar las organizaciones y los recursos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de evaluación que contemplen valorar y premiar de modo coherente a las personas. (Carreta, Dazliel y Mitrani, citados en Alles, 2006, p. 57).

En otras palabras, estas tres definiciones que apalancan la gestión de talento humano, se integran con el sistema motivacional antes mencionado. El logro, el poder y el sentido de pertenencia cobran significado y se traducen en competencias al tener identificados perfiles que se alineen con la planificación estratégica y que además se haga una valoración coherente del perfil vs. el desempeño como aporte al cumplimiento de objetivos.

La importancia del presente trabajo se traduce entonces en la primera premisa anteriormente citada: “identificar características y capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente el contexto laboral en el cual se desenvuelve el colaborador”.

Spencer y Spencer definen las competencias como “una características subyacente al individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un rendimiento superior en un trabajo o situación“(Spencer y Spencer, citados en Alles, 2006, p. 59).

Todas las personas tenemos atributos y características que se traducen en comportamientos estables y permanentes en el tiempo que contribuyen al rendimiento laboral.

Además de estos comportamientos están los conocimientos técnicos que son más fáciles de detectar que las competencias y son generales, mientras que

las competencias son mejor evidenciadas en el ámbito laboral. (Alles, 2006. P. 58). Éstos conocimientos son específicos como por ejemplo, finanzas, estadística básica, algún idioma, etc.

Las competencias y las habilidades ayudan a predecir un desempeño superior y se define a través del análisis de los comportamientos; este diagnóstico permite saber lo que cada individuo aporta para el cumplimiento de la misión que le ha sido encargada y que lo cumpla de la mejor manera posible (Alles, 2006, p. 66)

### **2.2.2 Las competencias laborales**

Definidas como conocimientos, comportamientos y habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo y que además permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. (Alles, 2006, pp. 69-71)

Para Poder definir estas competencias se debe implantar un modelo de gestión, este modelo obedece a una serie de pasos que se detallan a continuación:

1. Definir la misión y visión; que hacemos y hacia dónde vamos (Alles, 2006, p. 75); los cargos dentro de una organización también tienen una misión y visión en este caso sería definir la del cargo de ejecutivo de microcrédito.
2. Definir de manera general las competencias que debería tener el ocupante del cargo (Alles, 2006, p. 75); en este caso con la ayuda de expertos en el tema.
3. Realizar una prueba o evaluación de competencias a un grupo muestra de colaboradores ocupantes de dicho cargo (Alles, 2006, p. 75); metodología práctica de la presente investigación.

Después del segundo paso es necesario realizar una validación de las competencias, para lo cual el modelo propone utilizar los siguientes criterios:

- Definir parámetros de desempeño.
- Identificar la muestra.
- Identificar comportamientos asociados a la competencias (construcción de la herramienta)
- Recolección de información.
- Identificar perfil por competencias y capacidades que los puestos requieren (estudios formales, conocimientos especiales y experiencia etc.) (Alles, 2006, p. 76)
- Aplicar el modelo a los diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

El propósito de la implementación de un modelo de competencias es principalmente que los colaboradores estén alineados con la estrategia y además desarrollar las capacidades de las personas en pro de un desempeño exitoso. (Alles, 2006, 80).

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes competencias que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2006, p.

## **2.3 Microfinanzas: Conceptos y Consideraciones Generales**

### **2.3.1 Microfinanzas**

De acuerdo a las distintas perspectivas un concepto acertado de microfinanzas, sería definido como el sector del aparato productivo que “facilitan recursos del

capital a las personas excluidas de los mecanismos crediticios convencionales” (Vara, 2006, p. 88)

Las Instituciones Microfinancieras (IMF), tienen como principal misión otorgar créditos pequeños (microcréditos) que financian empresas (microempresas) y que sustentan un desarrollo social y financiero sostenido dentro de la productividad de un país. (Velásquez, 2007, p. 146).

El compromiso de las Microfinancieras en Latinoamérica se torna en una permanente búsqueda de realizar las mejores prácticas no solo financieras sino sociales; en miras de ser un pilar importante en estos países para la reducción progresiva de los niveles de pobreza.

Las microfinanzas en Latinoamérica se han constituido en un agente esencial de la economía y su desarrollo, sustentado en el hecho de financiar pequeños proyectos, este sector es un pilar importante no solo en el cumplimiento de los objetivos económicos de un país sino también de los objetivos sociales. (Tafur, 2008, p. 32)

El sector Microfinanciero entonces, va tomando peso dentro de la economía productiva de los países Latinoamericanos, reactivando economías alternativas y brindando oportunidad de desarrollo a sectores que por costumbre e historia eran desatendidos por la banca tradicional.

### **2.3.2 Características de las Instituciones Microfinancieras (IMF)**

Para que una Institución Microfinanciera (IMF) pueda ser llamada como tal debe cumplir ciertos principios fundamentales, que son:

- **Conocimiento del mercado:** Las IMF deben tener un pleno conocimiento de la comunidad y saber a qué nicho de mercado promocionan sus servicios y productos.

- Reducción de los costos: Estandarización de metodologías y procesos para reducir los costos operativos que por naturaleza son más caros en los pequeños préstamos.
- Levantamiento *in situ* de la información: El microempresario muchas veces no está en condiciones de entregar la información requerida para el análisis de crédito, por lo que el levantamiento y análisis de información se debe realizar en el sitio, por parte del asesor de microcrédito.
- Análisis integral de la actividad económica y el núcleo familiar: la decisión de la concesión de microcrédito debe basarse en el análisis conjunto del negocio y la familia.
- Garantías.
- Relación con el cliente: La relación entre el promotor de crédito y el cliente es personalizada, esto también permite establecer una relación a largo plazo con el mismo.
- Principio de crecimiento: La buena relación con el cliente permite en la IMF amplíe montos y plazos en futuros microcréditos, pero esto requiere un seguimiento de la situación financiera del cliente y de su capacidad de pago.
- Seguimiento de cartera: Monitoreo constante de los clientes, en busca de señales que alerten sobre dificultades de recuperación de cartera.
- Incentivos: Son motivaciones para los asesores de microcréditos y se otorgan en base al nivel alcanzado, el monto de cartera administrado, y el nivel de morosidad de la cartera. (Jordán y Román, 2004, p. 19- 21).

El asesor de microcrédito es el colaborador que presta sus servicios en una IMF y es el encargado de realizar la promoción y colocación del microcrédito y el análisis del cliente para que sea el beneficiario de éste. El asesor de microcrédito debe diferenciarse del asesor tradicional por el acompañamiento que debe realizar con el cliente, primero por el análisis del negocio y su familia, luego por el levantamiento de la información "*in situ*" y finalmente por el acompañamiento que el asesor de microcrédito debe realizar con el microempresario, ofreciendo además los servicios no financieros.

Los servicios no financieros para los microempresarios en Ecuador, hasta la actualidad han estado a cargo de ONG's y Fundaciones sin fines de lucro que dentro de su obra social están incluidos estos aspectos. Sería importante que estos servicios se canalicen dentro de las mismas empresas que otorgan los microcréditos a través de los asesores de microcrédito.

### **2.3.3 Microempresas**

Las microempresas se definen como pequeñas iniciativas de trabajo autónomo, muchas veces económicamente viables y que poseen algunas características que son:

- Escalas económicas y ocupacionales pequeñas;
- No más de 10 empleados;
- Diversidad y Flexibilidad;
- Escasa utilización de tecnología;
- Exclusión de circuitos tradicionales de crédito;
- Legalidad difusa. (Jordán y Román, 2004, p. p. 11-12).

Para los países en desarrollo como el Ecuador y sus similares en Latinoamérica, las microempresas comparten este concepto y características, como nos señala Lizarazo, es la unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos. (Lizarazo, citado en Bicciato, et al., 2002, p. 17).

### **2.3.4 Microcrédito**

Una de las características de la microempresa es su fortalecimiento a través de un financiamiento especial para su propósito, el microcrédito.

El concepto de microcrédito lo ubica como el instrumento financiero que se sustenta en una idea social inicial de "otorgar pequeños préstamos a los



pobres”, permitiendo mediante su otorgamiento una mejora en la calidad de vida de quienes tienen acceso a éstos. (Jordán y Román, 2004, p. 14)

En la cumbre internacional de Microcrédito de 1997, celebrada en Washington se lo definió como: “pequeños créditos concedidos a los más necesitados para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos, con los cuáles mejoren sus niveles de vida y de su familia” (Fernández, citado en Velásquez, 2007, p. 141).

Lacalle 2002, (citado en Velásquez, 2007, p. 141) también indica que el objetivo final de los microcréditos es la reducción de pobreza en el mundo, facilitando dinero en condiciones favorables a los sectores más desfavorecidos.

Las principales características que deben compartir los microcréditos son:

- Los préstamos deben ser dirigidos a fomentar la producción en microempresas y no como financiamientos de consumo.
- Tamaño del crédito o préstamo.
- Tasas de interés.
- Garantías y aval social.
- El fomento de la iniciativa, la confianza, la dignidad y la autoestima (La Calle, citado en Velásquez, 2007, p. 143).

## **2.4 Microfinanzas en el Ecuador**

### **2.4.1 Antecedentes**

El Ecuador es un país en vías de desarrollo que busca superar la exclusión de ciertos sectores de la población mediante pequeñas actividades productivas y

comerciales, rurales y urbanas, y que dan empleo a gran parte de la fuerza de trabajo. (Jordán y Román, 2004, p. 11). Una de estas actividades es la microempresa.

En nuestro país, las microfinanzas empiezan a tener participación a partir del año 2005 aproximadamente, y a partir de eso se ha experimentado no solo con el sector productivo específico al que se desea llegar sino también con la administración del recurso humano para las personas que trabajan en Microfinanzas (Jordán y Román, 2004, p. 33).

#### **2.4.2 Marco Regulatorio de las Microfinanzas en Ecuador**

En el año 2005, la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) con la colaboración de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) establecen un marco regulatorio para las microfinanzas en el país (Jordán y Román, 2004, p. 14), cuyos estatutos incluyen:

- Concepto de las Microfinanzas en Ecuador: Financiamiento a pequeños negocios cuya fuente de pago se origina en la producción, comercio o servicios de la propia actividad. (Jordán y Román, 2004, p. 35).
- El monto límite considerado como microcrédito es desde US \$2.000 hasta US\$20.000 (Jordán y Román, 2004, p. 36).
- El perfil de la población a la que los microcréditos deben ser dirigidos, es decir, a los sectores de microempresarios con bajos o escasos recursos económicos. Personas que tengan el emprendimiento para salir de sus niveles de pobreza.

Es por esto que en el Ecuador esta actividad está enmarcada como una de las fuentes más certeras para combatir la pobreza. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

### 2.4.3 Impacto en la Economía Ecuatoriana

Actualmente en el Ecuador las Microfinanzas constituyen un sector de gran importancia en el estado financiero del país, según datos de la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el 2013 en el país se registran los siguientes datos de relevancia:

- El 55% de la colocación de microcréditos proviene a través de las ONG's de ayuda internacional cuyo propósito principal es el combatir la pobreza a nivel mundial, el 36% está a cargo de las cooperativas de ahorro y crédito y el 9% se realiza por los Bancos que han decidido incursionar en este sector (SBS, 2013).
- Hasta el año 2012 la colocación de microcréditos llegó a los US\$295.169.972 desde el año 2005 en donde se estableció la ley regulatoria.
- El total de clientes atendido por Microfinanzas en el Ecuador es de 369.872. (SBS, 2013).

La proyección es que en este año, 2014, es sector Microfinanciero otorgue créditos a aproximadamente 25.000 microempresarios, en conjunto se crearan 5.000 fuentes de trabajo en concordancia con la actividad. (Vásquez, 2013).

Mientras se han ido definiendo estas políticas y consideraciones concretas con respecto al sector Microfinanciero este ha ido incrementando su participación dentro del aparato productivo del Ecuador.

Jordán y Román aportan indicando que las Microfinanzas se han constituido en un mecanismo de bancarización para sectores desatendidos anteriormente y cuya consecuencia es un desarrollo social y económico en países como el nuestro que pretenden disminuir sus índices de pobreza. (Jordán y Román, 2004, p. 9).

En los últimos años las microfinanzas han crecido en el país debido a varios factores éstos son: la promesa de llegar a los pobres, promesa de sostenibilidad financiera y potencialización de sistemas financieros alternativos, entre otros (Jordán y Román, 2004, p. 9) lo que le hace constituirse en un sector importante dentro del aparato productivo nacional pero que aún no ha sido explorado en su totalidad.

## **2.5 Estudios Relacionados**

Existen algunas investigaciones previas que hablan acerca de cuáles deben ser las características y condiciones que posibilitan y dificultan el accionar en el campo de emprendimiento Microfinanciero, en otros países como Chile y Colombia (Sanhueza, 2013, p. 209). El mismo estudio indica que en las últimas décadas Chile ha experimentado cambios importantes en el sector microfinanciero, lo que ha llevado a incluir dentro de este sector otros productos adicionales para ofrecer al cliente, entre ellos están: los seguros, administración del efectivo, capacitación y asesorías (Morales y Yáñez, citados en Sanhueza, 2013, p. 212).

Los esfuerzos por medir los impactos en los sectores atendidos en Chile han sido muchos, sin embargo no existe mucha evidencia de las características de las microfinanzas en ese país, mucho menos de los perfiles de los asesores. Tal como lo cita textualmente Sanhueza en su estudio. “A pesar de la clara y dinámica evolución del sector microfinanciero en el país, el conocimiento sobre los posibles impactos que la entrega de estos servicios ha tenido en sus beneficiarios es un tema poco abordado” (Sanhueza, 2013, p. 214).

Para que esto ocurra es imprescindible que las empresas dedicadas a las microfinanzas instruyan a su personal en cómo llegar a este tipo de zonas y poblaciones, teniendo que evaluar un perfil idóneo para realizar este tipo de trabajo e intervención.

Otras investigaciones realizadas en Argentina, Brasil y México arrojan resultados del impacto de las microfinanzas en sus poblaciones más vulnerables. En estos países se han impulsado programas de microcrédito destinados a dinamizar la estructura productiva local, analizando características específicas y sobre todo las necesidades del grupo objetivo. (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 13)

En el año 2003 se funda en Argentina el Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM). La principal función de este centro es brindar servicios financieros y no financieros en pequeñas empresas en la ciudad de Buenos Aires, con intención de poner en relieve aspectos sociales que se traduzcan en políticas de desarrollo local (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 39); siguiendo el ejemplo de Yunus quien es el precursor del microcrédito en el mundo y premio nóbel de la paz 2006, se empezó a incursionar con microfinanzas no solo con microempresarios sino en sectores sociales marginados.

Los servicios financieros en sí lo componen el otorgamiento del crédito y los no financieros se componen de la capacitación y acompañamiento técnico que tenga el microempresario luego del emprendimiento. Tal como señalan Foschiatto y Stumpo, este acompañamiento, capacitación y asesoría lo dieron los miembros del CAM en Buenos Aires (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 48), siendo este, uno de los primeros esquemas de lo que debería ser el perfil del asesor de crédito de microfinanzas.

La Investigación refleja cómo se realizó este asesoramiento y acompañamiento al momento de otorgar un microcrédito. El CAM como centro de microcrédito en Buenos Aires destina una 80% de su presupuesto a otorgar el crédito en sí y el resto se destina a actividades de asesoramiento y capacitación. (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 49), se entiende entonces que el asesor de crédito otorga el crédito y está entrenado también para capacitar y asesorar al cliente. De hecho, este asesoramiento y capacitación es lo que diferencia al CAM de otros centros especializados y programas similares en Latinoamérica.

Un hallazgo también importante en este estudio es el que señalan las autoras al recalcar cómo esta implementación del CAM ayudó a fortalecer el empleo a los jóvenes, dando oportunidad de que aprendan sobre microcrédito y capaciten a la población microempresarial. (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 57).

El entrenamiento a los jóvenes asesores, se dió para que ellos sean capaces de dar un acompañamiento holístico a los clientes, es decir en asistencia técnica, capacitación y asistencia financiera, en principio esta oportunidad de empleo se la realizó a manera de voluntariado, pero luego se analizó la posibilidad de hacer una contratación fija a aquellos asesores que cumplían con el perfil (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 57).

Esto lleva a concluir que es importante para el cliente de microcrédito; no sólo el asesoramiento en el crédito en sí, sino también el acompañamiento del asesor durante y después del otorgamiento del mismo, con servicios como capacitación, orientación y guía.

En Brasil, en cambio, centraron el estudio en el objetivo principal de las Microfinanzas, es decir el fomento de las micro y medianas empresas, además de la misión social de asesorar y otorgar créditos a los sectores menos favorecidos. (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 128).

Foschiatto y Stumpo, aclaran que uno de los principales problemas para que exista esta autosustentabilidad es la imposibilidad de las Microfinanzas para ofrecer servicios complementarios como lo son la asistencia técnica y la capacitación a los clientes, principalmente por los altos costos que esto representa (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 128). Según las autoras en Brasil se torna inviable la posibilidad de que la misma institución se encargue de estos servicios no financieros, extendiendo así la posibilidad de tercerizarlos en miras de dar un mejor servicio al cliente, (Foschiatto y Stumpo, 2006, p. 129).

Se podría evitar una tercerización innecesaria de servicios si se realiza una capacitación al asesor de crédito, analizando sus competencias para el

propósito y establecido en un perfil adecuado para el trabajador de microfinanzas.

El Fondo de Desarrollo Social FONDESO nace en México bajo la necesidad de fomentar economías alternativas que permitan un desarrollo social más allá de beneficencia y asistencialismo en sectores vulnerables de la población. Al igual que los otros estudios este coincide con la necesidad de establecer políticas en microfinanzas que vayan más allá del objetivo financiero.

Estos tres estudios, citados anteriormente, son los más relevantes para la presente investigación ya que de ellos se concluye que los beneficiarios de microcrédito requieren a más de la asesoría financiera, servicios no financieros que ayudan a que el impacto de los objetivos de las microfinanzas sea más relevante. Sin embargo, es pertinente citar investigaciones previas que se realizaron en otros países de Latinoamérica en donde el sector microfinanciero ha tenido más impacto en la reducción de los niveles de pobreza, los cuáles resumo a continuación.

Los estudios realizados en América Latina, principalmente en países como Colombia, Perú, Venezuela y Bolivia están regidos bajo un mismo modelo que los caracteriza, en estos países las microfinanzas comenzaron a surgir a partir de que ONG's internacionales empezaron a realizar financiamientos a microempresarios, además que también ofrecían servicios de capacitación y asesoría financiera. Luego de cierto tiempo estas ONG's pasaron a ser instituciones "reguladas", convirtiéndose en lo que hoy conocemos como microfinancieras. Dado que este negocio tuvo un éxito en tan poco tiempo, Bancos comerciales adoptaron la modalidad incursionando gente de menores ingresos dentro de su clientela. (Marulanda y Otero, 2005, p. 5).

Algunas de estas microfinancieras implementaron un modelo de atención de manera autónoma; este modelo principalmente se basaba en una atención personalizada y especializada a los clientes, incorporando las mejores

prácticas de tecnologías microcrediticias, como lo es el contacto directo con el cliente a través de los asesores de crédito; hoy en día estas instituciones son reconocidas como empresas innovadoras en el campo de atención puerta a puerta del asesor de microcrédito. (Marulanda y Otero, 2005, p. 9).

Marulanda y Otero hacen especial énfasis en el papel de los directivos y trabajadores de las instituciones microfinancieras en Latinoamérica, ya que en la mayoría de los casos se trata de gente comprometida con el objetivo financiero y con el objetivo social de este sector. (Marulanda y Otero, 2005, p. 15).

El estudio de Marulanda y Otero también refleja una proyección y recomendaciones de este sector en unos 10 años, como fue realizado en el 2005, estamos hablando de lo que debería considerarse una empresa Microfinanciera en Latinoamérica en el año 2015. (Marulanda y Otero, 2005, p. 15).

Estas empresas primeramente deben contar ya con un marco regulatorio que norme su funcionamiento dentro de cada país, se debe contar con indicadores establecidos que permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos financieros y sociales; y por último y más importante como lo citan textualmente las autoras: “deben ofrecer diversidad de productos, permitiendo a través de la comercialización de microcréditos, reducir costos mediante el contacto directo con el cliente, los microempresarios y sus familias, lo cual ha demostrado ser el pilar para el control de riesgo de esta cartera” (Marulanda y Otero, 2005, p. 18).

En este estudio se menciona a un organismo internacional muy importante para el sector de microfinanzas. Se trata de Acción Internacional cuyo principal objetivo es ir midiendo los impactos en el objetivo social de las Microfinanzas, desde el 2003 Acción Internacional ha realizado estudios en los principales países de Latinoamérica; cuyo principal propósito es entender mejor los perfiles de pobreza de los clientes para desarrollar propuestas más certeras y así



desarrollar productos adecuados a las necesidades de la demanda. (Marulanda y Otero, 2005, p. 31).

Barona, quien realizó un estudio del impacto Microfinanciero en su país, Colombia, explica que para cumplir con el objetivo social de reducción de pobreza y acompañamiento al cliente se necesitaría no sólo una sostenibilidad financiera del sector sino que también el empleo de una tecnología que puede ser muy costosa por ser más intensiva en el uso más específico de análisis de crédito. (Barona, 2004, p. 90).

Tanto, en Colombia como en los demás países de América Latina los estudios son muy generales acerca del microcrédito; en lo que sí coinciden todos ellos es en los objetivos financieros y sociales que debe tener este sector en la región. Primeramente el fomento de la microempresa y luego la reducción progresiva de los niveles de pobreza debido al microfinanciamiento.

Todos estos estudios realizados en Latinoamérica reflejan cómo las Microfinanzas tienen dos dimensiones la financiera y la social, el trabajador de microfinanzas debe tratar de alcanzar estos dos objetivos, para de esta manera contribuir a un desarrollo social sostenido.

Por otro lado, es importante citar un estudio realizado en España en el 2011 a propósito de la “Cumbre Internacional del Microcrédito” celebrada en la ciudad de Valladolid en ese año. Según Lacalle y Rico quienes redactaron uno de los documentos que se citaron en esta cumbre, en España uno de los objetivos de microfinanzas no está en fomentar un sector productivo importante sino es el de generar autoempleo tanto para los empresarios como para los que trabajan en las empresas microfinancieras, este es un sector que en España crece por sí solo y no se necesita dar un impulso especial debido a que por diferentes aspectos de la economía europea, este sector nació con sostenibilidad propia. (Lacalle y Rico, 2011, p. 13).

Es decir que en España no se estaría tomando en consideración la parte financiera del sector, los microempresarios solicitan un crédito en una empresa microfinanciera y ésta lo otorga sin mayores análisis; sin embargo este modelo si considera el objetivo social del sector, los impactos de las microfinanzas son observados en el sitio mismo de la microempresa.

El modelo establece que se debe tener en cuenta la identificación de los clientes y las dimensiones económicas de los mismos; con visitas de observación en las microempresas o en los hogares de los microempresarios donde éstos se encuentran con sus familias y en su comunidad, estas observaciones “*in situ*” las deben realizar los miembros del equipo de microcrédito (Lacalle y Rico, 2011, p. 14).

En España las instituciones financieras que también se dedican al microcrédito carecen de este compromiso social, sin embargo hay organizaciones que ayudan a cumplir con este propósito pero les falta financiamiento. Esta falta de recursos no les permite contratar personal cualificado, con conocimientos económico-financieros y con la mística social que permita satisfacer las necesidades de los demandantes de microcrédito en el país. (Lacalle y Rico, 2011, p. 23).

Dentro de la realidad nacional es decir en Ecuador, no se han abarcado muchos estudios al respecto, los pocos que se pudieron investigar a propósito del presente trabajo incluyen las siguientes conclusiones:

- Las microfinanzas en Ecuador han sido importantes pero no suficientes para impulsar un desarrollo económico y social.
- Se han identificado análisis de las instituciones públicas y privadas que se han dedicado a las actividades de microfinanzas para medir los impactos de este sector en la economía ecuatoriana.

- Estos impactos se han medido especialmente en personas de muy bajos ingresos y geográficamente ubicados en lo que entendemos como poblaciones rurales.
- Los enfoques que se han investigado son principalmente dos: sistema financiero y alivio de pobreza.
- El primer enfoque no abarca necesariamente el segmento más “pobre” de la población sino que abarca microempresarios que desean ampliar, remodelar o convertir su pequeño negocio en una mediana empresa.
- El segundo enfoque interpreta a las microfinanzas con un objetivo mucho más social, aquí se hace una especie de alianza con los gobiernos centrales y seccionales para convertir a las microfinanzas en un organismo que permita combatir los niveles de pobreza.
- En este sentido, las empresas microfinancieras del país tienen el compromiso de cumplir con los dos enfoques cumplir con la canalización de servicios financieros (crédito, ahorro y seguros) y también servicios no financieros (capacitación, asesoría técnica y acompañamiento)
- Los estudios en Ecuador reflejan que pocos programas microfinancieros abarcan análisis de las condiciones socio-económicas de los grupos y personas a las que se les otorgaría el microcrédito, menos aún se habla de que estas instituciones impartan por medio de sus asesores capacitación y asesoría técnica.
- El reto de las actuales y futuras empresas que se dediquen al microcrédito debería ser contar con una capacidad para medir impactos en la sociedad ecuatoriana en términos de desarrollo económico y social.
- Las instituciones dedicadas al microcrédito en el país generalmente ofrecen préstamos en sectores rurales y marginales. (Jácome y Cordovez, 2003, pp. 6-28)

Otro de los estudios localizados en Ecuador, indica que las microempresas representan un 40% de la población económicamente activa; de estas microempresas un 80% se caracterizan por un uso intensivo de mano de obra,

tecnología atrasada y limitado acceso a los servicios financieros, menos aún a los servicios no financieros. (Bicciato, Foschi, Bottaro y Ganapini, 2002, p. 31)

El estudio de Bicciato, et al., hace referencia a que en el Ecuador no existe un marco económico y social favorable debido a la falta de políticas y al poco interés de las empresas financieras a apoyar a las microempresas. Por el contrario las Cooperativas de Ahorro y Crédito llegan a los sectores más desfavorecidos y atienden clientes con pocos ingresos (Bicciato, et. al, 2002, p. 32).

En el Ecuador, existen escasos estudios específicos que determinen cómo debe ser el colaborador que trabaje en Microfinanzas, cuál debe ser su experiencia, escolaridad y mucho menos las características y destrezas especiales o las competencias que debe tener para trabajar en un sector de tanta vulnerabilidad como éste, el asesor de microcrédito debería ser capaz de realizar la capacitación y asesoría técnica; de la cual se ha hablado anteriormente, ya que esto ampliaría la gama de servicios de las empresas microfinancieras y también involucraría los aspectos sociales que han sido abarcados únicamente por ONG's y fundaciones, con un costo de recursos humanos y económicos muy altos para estas organizaciones.

En cuanto a los estudios que determinan el perfil de un colaborador de campo se encontró un estudio realizado en Estados Unidos que refleja cómo debe ser éste perfil, a través del análisis de algunas variables como la escolaridad y características específicas y que dan cuenta del comportamiento del trabajador en un contexto. (Correa, 2010, p. 112).

Una investigación realizada en Cuba indica que el perfil profesional debe representar las características ideales “El perfil profesional constituye un modelo, una idealización de las características, conocimientos, habilidades que debe poseer un individuo para realizar un determinado trabajo”, (Vila y Hernández, 2013, p. 125).

En este mismo estudio se realizaron investigaciones de cómo debería construirse un perfil ideal de un colaborador, para lo cual se deben analizar distintas variables como lo son: descripción de características, habilidades, aptitudes y valores, de un profesional idóneo para una sociedad determinada, en miras a un cumplimiento social, bajo un contexto de formación profesional y con el análisis de las funciones que realizará el cargo. (Vila y Hernández, 2013, p. 127).

En Ecuador, Jordán y Román en su análisis bibliográfico realizan un primer acercamiento de lo que debería contener en términos de competencias un colaborador de microfinanzas.

Dentro de este estudio se cita a la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) que dentro de sus propósitos está el de cubrir las necesidades de formación profesional de las actividades menos o poco desarrolladas en el país, pero que tienen una proyección importante, entre ellas está, según la UTE, la formación en Microfinanzas. Bajo este parámetro la UTE incorpora desde el año 2004 dentro de su oferta académica la carrera de Especialización en Administración de Instituciones de Microfinanzas, bajo la modalidad de Postgrado. (Jordán y Román, 2004, p. 60).

Los principales objetivos de este programa son: (Jordán y Román 2004, p. 60).

- Formar profesionales especializados en administración de empresas Microfinancieras.
- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas economías del país y su bienestar social.
- Ampliar y mejorar las áreas de gestión y servicios financieros para microfinanzas.

- Investigar la tendencia actual de las microfinanzas y la perspectiva de su desarrollo.

Este programa va dirigido a ejecutivos, mandos medios y directivos que deseen obtener una especialización para trabajar en el sector Microfinanciero que al final del mismo tendrán la capacidad de: (Jordán y Román, 2004, p. 61).

- Administrar de manera técnica un negocio cuyo giro de negocio sea el Microfinanciero.
- Impulsar, integrar, evaluar y proponer alternativas de desarrollo sostenido para el sector Microfinanciero.
- Analizar y generar nuevas tendencias en microfinanzas.
- Realizar un diagnóstico del sector para anticipar retos, estudiando la situación de las microfinanzas en el país.
- Organizar información financiera para realizar mediciones reales de impacto en el sector.
- Incentivar el diseño de nuevos productos en Microfinanzas

Las asignaturas propuestas en este programa son: Matemática Financiera, Mercadotecnia en Instituciones Microfinancieras, Operaciones de crédito en Instituciones de Microfinanzas, Gestión financiera y control, Gestión Administrativa, Administración de Recursos Humanos y Desarrollo de Proyectos. (Jordán y Román, 2004, pp. 60-62).

Esta carrera está dirigida para profesionales que deseen especializarse en Microfinanzas, sin embargo los asesores de crédito muchas veces no tienen acceso a estudios de cuarto nivel y su formación debería ser en el sentido de

desarrollar destrezas y habilidades que le permitan ejercer en este sector, es decir analizar desde el momento de la selección las competencias que debe tener un asesor que desee trabajar en microfinanzas.

Finalmente, haré referencia a un estudio localizado en Colombia acerca del perfil profesional para el trabajo en microfinanzas, este estudio refleja las características principales que se deben tener para posibilitar un trabajo eficaz en el accionar microfinanciero.

Dentro de este estudio se realiza un acercamiento con la parte de responsabilidad social empresarial RSE que determina él como las empresas se deben preocupar no solo de un aspecto económico de crecimiento sino también del bienestar comunitario. Para esto es importante determinar una misión social dentro de los funcionales de los cargos en cada empresa, especialmente en las microfinancieras cuyo objetivo es el desarrollo social. (Ortiz y Duque, 2009, p. 220).

Ortiz y Duque en su estudio realizado en Colombia realizan la siguiente reflexión, “la empresa socialmente responsable es aquella que se preocupa por el bienestar de quienes trabajan en ella (educación, justa remuneración etc.) y que demuestra su solidaridad con su entorno (clientes, proveedores y la comunidad entre otros). (Ortiz y Duque, 2009, p. 220).

De acuerdo a todos los estudios investigados a propósito del presente trabajo, es importante analizar los alcances financieros y sociales de las microfinanzas, para esto es necesario contar con políticas institucionales y nacionales para este sector, además de un marco regulatorio que permita una sostenibilidad propia. En consecuencia, se debería contar con servicios no financieros que permitan un mayor alcance para los clientes, estos servicios incluyen capacitación, asesoría técnica, educación financiera, acompañamiento pre y post otorgación del crédito. Al ser estos servicios costosos para las empresas, se podría considerar analizar las competencias de los asesores de microcrédito

para que ellos mismos sean capaces de ofrecer estos servicios no financieros adicionales a los financieros, la construcción de este perfil abarcaría un análisis de competencias blandas y duras, y también una capacitación específica para el propósito antes mencionado. La coincidencia radica en que el microcrédito es una herramienta para la lucha contra la pobreza pero, los ejecutores de esa lucha que son los asesores de microcrédito y deberían tener un perfil que establezca otra característica coincidente.

Los principales criterios a considerar se han establecido en investigaciones previas realizadas en otros países y muy pocas en el Ecuador, cuyas conclusiones principales indican que las características personales, las habilidades y destrezas, los conocimientos y actitudes, las acciones generales y específicas son claves en el ejercicio profesional y más aún para campos de acción en solución a necesidades sociales identificadas. (Morales y Hernández, 2013, p. 130).

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Identificar el perfil por competencias del Ejecutivo de Crédito que se requiere para trabajar en el sector de Microfinanzas.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar, mediante una encuesta las competencias sobresalientes en el perfil de los ejecutivos de microcrédito con desempeño óptimo.
- Establecer las competencias del perfil blando del ejecutivo de crédito para trabajar en microfinanzas.



## **4. Hipótesis y preguntas directrices**

### **4.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el perfil por competencias del Ejecutivo de Crédito que se requiere para trabajar en el sector de Microfinanzas?

### **4.2 Hipótesis**

El perfil blando del ejecutivo de microcrédito es un determinante en el desempeño óptimo del colaborador de microfinanzas.

Las variables que se analizarán en el presente estudio son los indicadores de cumplimiento arrojados de la planificación estratégica, los índices de cumplimiento de los ejecutivos de crédito mediante una ponderación de ranking establecida por la institución para responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los ejecutivos de crédito que mejor desempeño obtuvieron para la consecución de los resultados estratégicos en Microfinanzas?

## **5. Método**

Para la obtención de datos del presente trabajo se realizaron encuestas de competencias a los ocupantes del cargo de ejecutivo de microcrédito con mejores resultados en su desempeño. Para la elaboración de las encuestas se utilizó la metodología de competencias de la autora Martha Alles.

Esta metodología se explica mediante 7 pasos:

1. Definición de la misión del cargo- Definida.
2. Definición de competencias por directivos – Se realizó entrevistas a expertos; ambos jefes zonales de microfinanzas de la empresa.

3. Identificar la muestra.
4. Identificar tareas y actividades específicas en materia de cada competencia a evaluar- Preguntas de la encuesta y su correspondiente apertura en grados.
5. Realizar la encuesta de competencias a un grupo de ejecutivos de la organización
6. Validación de las competencias- Análisis de resultados.
7. Diseño de un modelo de gestión por competencias en recursos Humanos- Este último paso será una recomendación a realizarse luego del siguiente proceso investigativo.

### **5.1 Tipo de Diseño y Enfoque**

El tipo de diseño propuesto para la presente investigación es exploratorio y descriptivo, ya que primeramente habrá una indagación de la planificación estratégica de microfinanzas para describir cuáles son los indicadores de cumplimiento y en base a eso analizar a los colaboradores que mejor desempeño obtuvieron en base a una ponderación existente.

Mediante un modelo preestablecido se realizará la definición de los indicadores, que en este caso son las competencias y que servirán de guía para la construcción de la herramienta del presente estudio, que es la encuesta, los datos de la base de datos existente se correlacionarán con los resultados producto de la encuesta, para así cuantitativamente establecer el perfil final que es el objetivo principal de este estudio.

## 5.2 Muestreo

De una base de datos existente se realizará el filtro inicial con los siguientes criterios de inclusión:

- Ciudad: Quito
- Empresa: dedicada al negocio de Microfinanzas
- Colaboradores con el Cargo de Ejecutivos de Crédito A, B y C, esta categorización la da la institución para definir el nivel de injerencia en la colocación de créditos y en el cumplimiento de metas.
- Colaboradores con calificación de Ranking entre 4-5 que es la calificación de la evaluación anual que se determina por el desempeño (Muy Bueno-Excelente)

Los criterios de exclusión son:

- Colaboradores con discapacidad

De acuerdo al modelo que guía la metodología del presente estudio la clasificación de la siguiente tabla corresponde al paso de definición de criterios de desempeño.

**Tabla 1. Criterios de evaluación.**

RESULTADO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
1 - 1.5	1	No aceptable
1.51 - 2.49	2	Necesita Mejorar
2.50 - 3.49	3b	Bueno Sólido
3.50 - 3.99	3s	Bueno Superior
4 - 4.5	4	Muy Bueno
4.51 - 5	5	Excelente

a) Tabla diseñada para explicar los indicadores que se toman como referencia para las evoluciones de los colaboradores en la Institución Financiera.

La obtención de la muestra arrojó los siguientes resultados:

De un universo de 129 personas, utilizando los criterios de inclusión y exclusión la muestra obtenida es de 25 personas a las cuales se les aplicó la encuesta de competencias. Este es el segundo criterio para definir competencias, la identificación de la muestra.

Dicha encuesta también se aplicó a las respectivas líneas de supervisión de los ejecutivos de la muestra lo cual nos aporta con 25 encuestas adicionales para un mejor análisis de resultados.

### **5.3 Recolección de Datos**

Una vez obtenida la muestra de ejecutivos de microcrédito, se realizó una encuesta de competencias de la cual se obtuvo una ponderación de las competencias más sobresalientes entre los ejecutivos de crédito y que serán necesarias en el perfil blando para trabajar en Microfinanzas.

En las encuestas adicionales se recopiló la información de los jefes y supervisores del grupo de ejecutivos encuestados y sirvieron como valor agregado para ratificar los resultados obtenidos de la encuesta propósito de este trabajo.

En las encuestas, las actividades que se tradujeron en preguntas encierran las competencias detalladas a continuación; de estas competencias son 11 las que se enfatizan en la encuesta y que deben evidenciarse como altas en las personas con mejor desempeño, catalogándose así según el modelo propuesto como competencias dominantes del perfil, el resto se definen como otras competencias importantes, pero no relevantes.

Dentro de las entrevistas a expertos, que corresponde al segundo paso de la metodología, se definieron las siguientes competencias de acuerdo a las preguntas encaminadas a identificar tareas y actividades que demuestren o

evidencien la competencia, se consideran como dominantes las 11 resaltadas ya que de acuerdo a los supervisores, el desempeño del ejecutivo de microcrédito es superior al tener estos comportamientos.

- Compromiso (Co)
- Ética (Et)
- Orientación al Cliente (OC)
- Orientación a Resultados (OR)
- Sencillez (Se)
- Adaptabilidad al Cambio (AC)
- Perseverancia (Per)
- Integridad (Int)
- Flexibilidad (Fix)
- Autocontrol (Aut)
- Capacidad de Organización y Planificación (Pla)
- Liderazgo
- Modalidades de Contacto
- Habilidad Analítica
- Profundidad de Conocimiento de los productos
- Búsqueda de Información
- Entendimiento Interpersonal
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza (Persistencia)
- Calidad de Trabajo
- Temple
- Iniciativa e Innovación
- Conciencia Organizacional
- Tolerancia a la presión
- Disciplina Personal
- Impacto e Influencia

A continuación una breve definición de cada competencia según Martha Alles:

**Tabla 2. Competencia y Definición.**

<b>NOMBRE DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales
Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas
Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización
Sencillez	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad de modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
Integridad	Es actuar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos
Autocontrol	Dominio de sí mismo, capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de otros
Capacidad de Organización y Planificación	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de la tarea o proyecto, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos
Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de ese grupo
Modalidades de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación con las personas de acuerdo al tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, impacto
Habilidad Analítica	Esta competencia indica el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que una persona organiza cognitivamente el trabajo
Profundidad de Conocimiento de los productos	Capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente
Búsqueda de Información	Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas
Entendimiento Interpersonal	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente mediante su gestión
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal
Fortaleza (Persistencia):	Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, vencer el temor y huir de la temeridad
Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias
Iniciativa e Innovación	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, modificando y proponiendo nuevas maneras de realizar las cosas
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad
Disciplina Personal	Habilidad de controlar la puesta en marcha de situaciones acordadas y cumplir con los compromisos
Impacto e Influencia	Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos

a) Estos mismos conceptos y definiciones están alineados con el diccionario de competencias establecido en la Institución Financiera donde se realizó este estudio.

Tomado de Alles, 2004, p. p. 66-234

## 5.4 Procedimiento

Con base en la planificación estratégica establecida para esta organización se determinarán los indicadores de cumplimiento que afectan directamente al giro del negocio. Estos indicadores son:

**Tabla 3. Ponderación de Evaluación General de Desempeño**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>%</b>
Objetivo Institucional	10%
Cumplimiento Presupuestario	15%
Objetivos Individuales	60%
Aporte Personal	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

a) Indicadores de medición de desempeño para evaluación anual

Cada uno de los indicadores refleja el cumplimiento de la estrategia con su respectiva ponderación; esto se evidenció en la calificación global de la evaluación de desempeño y de acuerdo a esto se obtuvo los resultados que permitieron identificar los Ejecutivos de Microcrédito que han obtenido mejores resultados en la consecución de dichos indicadores de cumplimiento.

Como segundo paso se obtuvo una muestra de los ejecutivos de Microcrédito para realizar una encuesta conductual que sirvió para identificar un perfil por competencias (perfil blando) de los ejecutivos de Microcrédito.

Para la elaboración de la encuesta se realizó entrevistas a expertos de microfinanzas; mediante las cuales se determinó las competencias consideradas para evaluar en la herramienta principal de este estudio. (Anexo 1, 2 y 3)

Levantar un perfil por competencias que dirija en la selección del ejecutivo de crédito para trabajar en microfinanzas.

Se envió la encuesta a los 25 participantes de la muestra y a sus respectivas líneas de supervisión. (Anexo 4)

## **5.5 Análisis de Datos**

La técnica para el análisis es la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados por el usuario final, para que pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que estime conveniente.

### ***Entrada:***

Los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas son llevados a un bloque central para ser procesados. Los datos en este caso, denominados de entrada, son clasificados para hacer que el proceso sea fácil y rápido.

### ***Proceso:***

Durante el proceso se ejecutarán las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa. Cuando la información esté completa se ejecutará la operación de salida, en la que se prepara un informe que servirá como base para tomar decisiones.

### ***Salida:***

En todo el procesamiento de datos se plantea como actividad adicional, la administración de los resultados de salida, que se puede definir como los procesos necesarios para que la información útil llegue al usuario.

La ponderación de cada competencia se realizó dándole el peso establecido en los parámetros de la encuesta A: 100%, B: 50%, C: 25%, D: 0% para luego determinar la correlación.



### 5.5.1 Tabulación

La tabulación de los datos consiste en el recuento de las respuestas contenidas en los instrumentos, a través del conteo de los códigos numéricos de las alternativas de las preguntas cerradas y de los códigos asignados a las respuestas de las preguntas abiertas, con la finalidad de generar resultados que se muestran en cuadros (o tablas) y en gráficos. La tabulación puede ser tratada de forma manual o mecánica.

- Para el objetivo de esta investigación el método utilizado es la tabulación electrónica; la cual nos indica que cuando los datos por tabular sean un número relativamente grande es recomendable acudir al procesamiento electrónico de datos, a través de Excel o de paquetes informáticos que facilitan la elaboración de cuadros o tablas estadísticas sencillas (de una variable) y cruzadas (dos o más variables).

El cálculo se lo realizó mediante el coeficiente de correlación de Pearson, en Excel.

Este coeficiente indica la correlación que existe entre dos variables y la interpretación se detalla de la siguiente manera: (Salkind, 1999, pp. 225-226)

**Tabla 4. Indicadores de Interpretación Coeficiente Pearson**

<b>Puntuación</b>	<b>Correlación</b>
0.8 – 1.0	Muy fuerte
0.6 – 0.8	Fuerte
0.4 – 0.6	Moderada
0.2 – 0.4	Débil
0.0 – 0.2	No existe

Tomado de Salkind, 1999, p. 226

## 6. Resultados

La encuesta se constituye de 38 preguntas que se tomaron de las actividades concretas que determinan una competencia, los encuestados tendrán que escoger entre cuatro alternativas que representan lo siguiente:

**Tabla 5. Indicadores de medición de la encuesta**

<b>A</b>	Completamente desarrollado el comportamiento. 100%
<b>B</b>	Comportamiento en desarrollo. 50%
<b>C</b>	Comportamiento en su grado mínimo. 25%
<b>D</b>	Comportamiento no desarrollado. 0%

a) Esta tabla se incluyó en las encuestas físicas que se enviaron a la muestra seleccionada y a las respectivas líneas de supervisión.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores con mejor desempeño dentro del cargo ejecutivo de microfinanzas y a la línea de supervisión correspondiente, poniendo énfasis en las preguntas que evidencian las competencias definidas anteriormente como dominantes para este cargo; en estas preguntas se detallará el análisis de los resultados de la percepción propia del colaborador y de la percepción de su línea de supervisión o jefe inmediato.

## 6.1 Resultados de encuestas por preguntas

### Compromiso (Co)

#### Colaborador

**Pregunta 1:** ¿Usted asume los objetivos de la organización como propios sintiéndose totalmente identificado con ellos?

**Pregunta 2:** ¿Usted se siente orgulloso de ser parte de esta organización, y actúa consecuentemente con ello?

**Tabla 6. Resultados preguntas competencia Compromiso**

Pregunta 1			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	25	100%	25,00
B	0	0%	-
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 2			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23,00
B	2	8%	1,00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**98%**

a) Se asignó el peso ponderado en la encuesta para poder sacar un porcentaje de las dos preguntas que evidencian la competencia.

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 1:** ¿Asume los objetivos de la organización como propios sintiéndose totalmente identificado con ellos?

**Pregunta 2:** ¿Se siente orgulloso de ser parte de esta organización, y actúa consecuentemente con ello?

**Tabla 7. Resultados preguntas competencia Compromiso- LS**

Pregunta 1			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 2			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23.00
B	2	8%	1.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**94%**

## Ética (Et)

### Colaborador

**Pregunta 3:** ¿Estructura su trabajo respetando las políticas de la organización, siempre y cuando no contradigan sus propios intereses y sus valores morales?

**Pregunta 4:** ¿Guía sus decisiones y acciones en el trabajo en base a sus valores morales, aun cuando ellos contradigan la política institucional?

Tabla 8. Resultados preguntas competencia Ética

Pregunta 3			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	17	68%	17.00
B	4	16%	2.00
C	2	8%	0.50
D	2	8%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 4			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	9	36%	9.00
B	6	24%	3.00
C	5	20%	1.25
D	5	20%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**66%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 3:** ¿Estructura su trabajo respetando las políticas de la organización, siempre y cuando no contradigan sus propios intereses y sus valores morales

**Pregunta 4:** ¿Guía sus decisiones y acciones en el trabajo en base a sus valores morales, aun cuando ellos contradigan la política institucional?

**Tabla 9. Resultados preguntas competencia Ética- LS**

Pregunta 3			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	24	96%	24.00
B	0	0%	-
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 4			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	18	72%	18.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	3	12%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**89%**

## Orientación al Cliente (OC)

### Colaborador

**Pregunta 5:** ¿Usted planifica sus acciones diarias, considerando las necesidades de los clientes?

**Pregunta 6:** ¿Usted siempre tiene un trato personalizado, indagando más allá de las necesidades evidentes de los clientes?

Tabla 10. Resultados preguntas competencia Orientación al Cliente

Pregunta 5			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	18	72%	18.00
B	6	24%	3.00
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 6			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	24	96%	24.00
B	1	4%	0.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**92%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 5:** ¿Planifica sus acciones diarias, considerando las necesidades de los clientes?

**Pregunta 6:** ¿Tiene un trato personalizado, indagando más allá de las necesidades evidentes de los clientes?

**Tabla 11. Resultados preguntas competencia Orientación al Cliente- LS**

Pregunta 5			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	17	68%	17.00
B	8	32%	4.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 6			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**88%**



## Orientación a Resultados (OR)

### Colaborador

**Pregunta 7:** En el último ejercicio de evaluación, ¿cuál fue su nivel de cumplimiento de resultados?

**Pregunta 8:** ¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a la competencia o responder las necesidades de los clientes?

Tabla 12. Resultados preguntas competencia Orientación a Resultados

Pregunta 7			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 8			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	16	64%	16.00
B	9	36%	4.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**87%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 7:** ¿En el último ejercicio de evaluación, cuál fue el nivel de cumplimiento de resultados?

**Pregunta 8:** ¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a la competencia o responder las necesidades de los clientes?

**Tabla 13. Resultados preguntas competencia Orientación a Resultados- LS**

<b>Pregunta 7</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	17	68%	17.00
B	8	32%	4.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 8</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	11	44%	11.00
B	14	56%	7.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**78%**

## Sencillez (Se)

### Colaborador

**Pregunta 9:** ¿Usted considera que sus clientes lo reconocen como una persona natural y humilde, altamente confiable, independientemente de sus capacidades y desempeño?

**Pregunta 10:** ¿Usted utiliza con sus clientes una comunicación clara, franca y natural, sin utilizar vocabularios técnicos?

Tabla 14. Resultados preguntas competencia Sencillez

Pregunta 9			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	19	76%	19.00
B	5	20%	2.50
C	0	0%	-
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 10			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23.00
B	2	8%	1.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**91%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 9:** ¿Considera que los clientes lo reconocen como una persona natural y humilde, altamente confiable, independientemente de sus capacidades y desempeño?

**Pregunta 10:** ¿Utiliza con sus clientes una comunicación clara, franca y natural, sin utilizar vocabularios técnicos?

**Tabla 15. Resultados preguntas competencia Sencillez- LS**

<b>Pregunta 9</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	22	88%	22.00
B	3	12%	1.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 10</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**93%**

## Adaptabilidad al Cambio (AC)

### Colaborador

**Pregunta 11:** ¿Usted modifica comportamientos frente a los cambios que se presenten dentro y fuera de la Institución?

**Pregunta 12:** ¿Usted comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan en el mercado y trabaja en función de ello?

Tabla 16. Resultados preguntas competencia Adaptabilidad al Cambio

Pregunta 11			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	10	40%	10.00
B	11	44%	5.50
C	1	4%	0.25
D	3	12%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 12			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	19	76%	19.00
B	4	16%	2.00
C	1	4%	0.25
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

74%

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 11:** ¿Modifica comportamientos frente a los cambios que se presenten dentro y fuera de la Institución?

**Pregunta 12:** ¿Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan en el mercado y trabaja en función de ello?

**Tabla 17. Resultados preguntas competencia Adaptabilidad al Cambio- LS**

<b>Pregunta 11</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	14	56%	14.00
B	11	44%	5.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 12</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	13	52%	13.00
B	11	44%	5.50
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**77%**

## Perseverancia (Per)

### Colaborador

**Pregunta 13:** ¿Usted mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables?

**Pregunta 14:** ¿Ha desarrollado nuevas estrategias de comercialización encaminadas a cumplir con los objetivos propuestos?

Tabla 18. Resultados preguntas competencia Perseverancia

Pregunta 13			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23.00
B	2	8%	1.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 14			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	15	60%	15.00
B	10	40%	5.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**88%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 13:** ¿Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables?

**Pregunta 14:** ¿Ha desarrollado nuevas estrategias de comercialización encaminadas a cumplir con los objetivos propuestos?

**Tabla 19. Resultados preguntas competencia Perseverancia- LS**

<b>Pregunta 13</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	20	80%	20.00
B	5	20%	2.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 14</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	16	64%	16.00
B	7	28%	3.50
C	2	8%	0.50
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**85%**



## Integridad (Int)

### Colaborador

**Pregunta 15:** ¿Sus acciones son congruentes con sus palabras?

**Pregunta 16:** ¿Cuándo se equivoca, admite sus errores abiertamente y trata de remediarlos?

**Tabla 20. Resultados preguntas competencia Integridad**

Pregunta 15			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	19	76%	19.00
B	6	24%	3.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 16			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	17	68%	17.00
B	8	32%	4.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**86%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 15:** ¿Sus acciones son congruentes con sus palabras?

**Pregunta 16:** ¿Cuándo se equivoca, admite sus errores abiertamente y trata de remediarlos?

**Tabla 21. Resultados preguntas competencia Integridad- LS**

<b>Pregunta 15</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	19	76%	19.00
B	5	20%	2.50
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 16</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	13	52%	13.00
B	11	44%	5.50
C	0	0%	-
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**81%**

## Flexibilidad (Flx)

### Colaborador

**Pregunta 17:** ¿Analiza las situaciones y características de sus clientes con el fin de adaptarse a su realidad?

**Pregunta 18:** ¿Usted promueve cambios de procesos, servicios o estrategias de acuerdo a la situación que se presente?

Tabla 22. Resultados preguntas competencia Flexibilidad

Pregunta 17		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	19	76%
B	5	20%
C	0	0%
D	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

19.00

2.50

-

-

Pregunta 18		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	13	52%
B	11	44%
C	0	0%
D	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

13.00

5.50

-

-

80%

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 17:** ¿Analiza las situaciones y características de sus clientes con el fin de adaptarse a su realidad?

**Pregunta 18:** ¿Promueve cambios de procesos, servicios o estrategias de acuerdo a la situación que se presente?

**Tabla 23. Resultados preguntas competencia Flexibilidad- LS**

<b>Pregunta 17</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 18</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	14	56%	14.00
B	8	32%	4.00
C	2	8%	0.50
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**83%**

## Autocontrol (Aut)

### Colaborador

**Pregunta 19:** ¿Usted considera que tiene una alta resistencia al estrés, aun en circunstancias adversas y difíciles en su trabajo?

**Pregunta 20:** ¿Soporta largas jornadas de trabajo, en circunstancias adversas, en condiciones complicadas, manteniendo su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo?

Tabla 24. Resultados preguntas competencia Autocontrol

Pregunta 19			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	16	64%	16.00
B	8	32%	4.00
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 20			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	20	80%	20.00
B	5	20%	2.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**86%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 19:** ¿Considera que tiene una alta resistencia al estrés, aun en circunstancias adversas y difíciles en su trabajo?

**Pregunta 20:** ¿Soporta largas jornadas de trabajo, en circunstancias adversas, en condiciones complicadas, manteniendo su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo?

**Tabla 25. Resultados preguntas competencia Autocontrol- LS**

<b>Pregunta 19</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	11	44%	11.00
B	13	52%	6.50
C	0	0%	-
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 20</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	21	84%	21.00
B	3	12%	1.50
C	0	0%	-
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**80%**

## Capacidad de Organización y Planificación (Pla)

### Colaborador

**Pregunta 21:** ¿Usted organiza su trabajo, utilizando el tiempo que tiene disponible para realizarlo?

**Pregunta 22:** ¿Establece prioridades y sabe distinguir lo importante en relación al cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente?

Tabla 26. Resultados preguntas competencia Capacidad de Organización y Planificación

Pregunta 21			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23.00
B	1	4%	0.50
C	0	0%	-
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Pregunta 22			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	20	80%	20.00
B	5	20%	2.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**92%**

**Línea de Supervisión**

**Pregunta 21:** ¿Organiza su trabajo, utilizando el tiempo que tiene disponible para realizarlo?

**Pregunta 22:** ¿Establece prioridades y sabe distinguir lo importante en relación al cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente?

**Tabla 27. Resultados preguntas competencia Capacidad de Organización y Planificación-LS**

<b>Pregunta 21</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	22	88%	22.00
B	3	12%	1.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

<b>Pregunta 22</b>			
<b>Opción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
A	23	92%	23.00
B	2	8%	1.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**95%**

Hasta aquí los resultados de las preguntas donde se evidencian las competencias dominantes, a continuación los resultados de las preguntas en donde se encuentran las otras competencias listadas:



## Prudencia

### Colaborador

**Pregunta 23:** ¿Usted es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común?

Tabla 28. Resultados preguntas competencia Prudencia

Pregunta 23		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	15	60%
B	9	36%
C	1	4%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

15.00

4.50

0.25

-

79%

### *Línea de Supervisión:*

**Pregunta 23:** ¿Es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común?

Tabla 29. Resultados preguntas competencia Prudencia- LS

Pregunta 23		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	18	72%
B	6	24%
C	1	4%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

18.00

3.00

0.25

-

85%

## Justicia

### Colaborador

**Pregunta 24:** ¿Usted es consciente de la importancia que tienen sus clientes, los atiende como se merecen y promueve esa actitud con sus demás compañeros?

Tabla 30. Resultados preguntas competencia Justicia

Pregunta 24			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	24	96%	24.00
B	1	4%	0.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**98%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 24:** ¿Es consciente de la importancia que tienen sus clientes; los atiende como se merecen y promueve esa actitud con sus demás compañeros?

Tabla 31. Resultados preguntas competencia Justicia- LS

Pregunta 24			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	22	88%	22.00
B	2	8%	1.00
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**93%**

## Fortaleza (Persistencia)

### Colaborador

**Pregunta 25:** ¿Usted siempre mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables?

Tabla 32. Resultados preguntas competencia Fortaleza

Pregunta 25			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**92%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 25:** ¿Siempre mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables?

Tabla 33. Resultados preguntas competencia Fortaleza- LS

Pregunta 25			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	21	84%	21.00
B	3	12%	1.50
C	0	0%	-
D	1	4%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**90%**

## Calidad de Trabajo

### Colaborador

**Pregunta 26:** ¿Usted posee un alto conocimiento de sus funciones, el negocio, las metas y objetivos de su cargo?

Tabla 34. Resultados preguntas competencia Calidad de Trabajo

Pregunta 26		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	23	92%
B	2	8%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

23.00

1.00

-

-

96%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 26:** ¿Posee un alto conocimiento de sus funciones, el negocio, las metas y objetivos de su cargo?

Tabla 35. Resultados preguntas competencia Calidad de Trabajo- LS

Pregunta 26		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	23	92%
B	2	8%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

23.00

1.00

-

-

96%

## Temple

### Colaborador

**Pregunta 27:** ¿Usted siente que domina con cautela y convicción toda situación que se presente en el día a día, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión?

Tabla 36. Resultados preguntas competencia Temple

Pregunta 27			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	12	48%	12.00
B	13	52%	6.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**74%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 27:** ¿Siente que domina con cautela y convicción toda situación que se presente en el día a día, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión?

Tabla 37. Resultados preguntas competencia Temple- LS

Pregunta 27			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	12	48%	12.00
B	12	48%	6.00
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**73%**

## Iniciativa e Innovación

### Colaborador

**Pregunta 28:** ¿Tiene clara la visión del mercado, que le permite generar nuevos negocios y anticiparse a la competencia?

Tabla 38. Resultados preguntas competencia Iniciativa e Innovación

Pregunta 28		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	17	68%
B	7	28%
C	1	4%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

17.00

3.50

0.25

-

83%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 28:** ¿Tiene clara la visión del mercado, que le permite generar nuevos negocios y anticiparse a la competencia?

Tabla 39. Resultados preguntas competencia Iniciativa e Innovación

Pregunta 28		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	16	64%
B	8	32%
C	0	0%
D	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

16.00

4.00

-

-

80%

## Impacto e Influencia

### Colaborador

**Pregunta 29:** ¿Usted está atento de las necesidades de formación y desarrollo de sus nuevos compañeros?

Tabla 40. Resultados preguntas competencia Perseverancia

Pregunta 29		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	11	44%
B	12	48%
C	2	8%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

11.00

6.00

0.50

-

70%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 29:** ¿Está atento de las necesidades de formación y desarrollo de sus nuevos compañeros?

Tabla 41. Resultados preguntas competencia Impacto e Influencia-LS

Pregunta 29		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	12	48%
B	13	52%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

12.00

6.50

-

-

74%

## Conciencia Organizacional

### Colaborador

**Pregunta 30:** ¿Usted conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa en la que labora?

Tabla 42. Resultados preguntas competencia Conciencia Organizacional

Pregunta 30		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	22	88%
B	3	12%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

22.00

1.50

-

-

**94%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 30:** ¿Conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa en la que labora?

Tabla 43. Resultados preguntas competencia Conciencia Organizacional- LS

Pregunta 30		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	21	84%
B	4	16%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

21.00

2.00

-

-

**92%**



## Liderazgo

### Colaborador

**Pregunta 31:** ¿Logra motivar y establecer un clima de confianza entre los clientes de la zona que le asignen?

Tabla 44. Resultados preguntas competencia Liderazgo

Pregunta 31		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	24	96%
B	1	4%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

24.00

0.50

-

-

98%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 31:** ¿Logra motivar y establecer un clima de confianza entre los clientes de la zona que le asigne?

Tabla 45. Resultados preguntas competencia Liderazgo- LS

Pregunta 31		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	20	80%
B	5	20%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

20,00

2,50

-

-

90%

## Modalidad de Contacto

### Colaborador

**Pregunta 32:** ¿Establece una relación empática con sus clientes, lo que permite una influencia para adquirir la información necesaria?

Tabla 46. Resultados preguntas competencia Modalidad de Contacto

Pregunta 32		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	21	84%
B	4	16%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

21.00

2.00

-

-

92%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 32:** ¿Establece una relación empática con sus clientes, lo que permite una influencia para adquirir la información necesaria?

Tabla 47. Resultados preguntas competencia Modalidad de Contacto- LS

Pregunta 32		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	22	88%
B	3	12%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

22.00

1.50

-

-

94%

## Habilidad Analítica

### Colaborador

**Pregunta 33:** ¿Usted siempre recopila la información necesaria y relevante para el análisis crediticio de los clientes?

Tabla 48. Resultados preguntas competencia Habilidad Analítica

Pregunta 33		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	24	96%
B	1	4%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

24.00

0.50

-

-

98%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 33:** ¿Siempre recopila la información necesaria y relevante para el análisis crediticio de los clientes?

Tabla 49. Resultados preguntas competencia Habilidad Analítica- LS

Pregunta 33		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	24	96%
B	1	4%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

24.00

0.50

-

-

98%

## Tolerancia a la Presión

### Colaborador

**Pregunta 34:** ¿Usted resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando se presenten problemas u obstáculos que le exijan mayores esfuerzos?

Tabla 50. Resultados preguntas competencia Tolerancia a la Presión

Pregunta 34		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	17	68%
B	7	28%
C	1	4%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

17.00

3.50

0.25

-

83%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 34:** ¿Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando se presenten problemas u obstáculos que le exijan mayores esfuerzos?

Tabla 51. Resultados preguntas competencia Tolerancia a la Presión- LS

Pregunta 34		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	17	68%
B	8	32%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

17.00

4.00

-

-

84%

## Disciplina Personal

### Colaborador

**Pregunta 35:** ¿Está siempre dispuesto para trabajar tiempo extra para cumplir sus objetivos, aun si no se lo solicitan sus líneas de supervisión?

Tabla 52. Resultados preguntas competencia Disciplina Personal

Pregunta 35		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	22	88%
B	3	12%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

22.00

1.50

-

-

94%

### Línea de Supervisión

**Pregunta 35:** ¿Está siempre dispuesto para trabajar tiempo extra para cumplir sus objetivos, aun si no se lo solicita su línea de supervisión?

Tabla 53. Resultados preguntas competencia Disciplina Personal- LS

Pregunta 35		
Opción	Cantidad	Porcentaje
A	21	84%
B	4	16%
C	0	0%
D	0	0%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

21.00

2.00

-

-

92%

## Profundidad de Conocimiento de los Productos

### Colaborador

**Pregunta 36:** ¿Usted conoce perfectamente los productos que comercializa teniendo en cuenta las ventajas y desventajas del mismo frente a la competencia?

Tabla 54. Resultados preguntas competencia Profundidad de Conocimiento de Productos

Pregunta 36			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	22	88%	22.00
B	3	12%	1.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**94%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 36:** ¿Conoce perfectamente los productos que comercializa teniendo en cuenta las ventajas y desventajas del mismo frente a la competencia?

Tabla 55. Resultados preguntas competencia Profundidad de Conocimiento de Productos

Pregunta 36			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23.00
B	2	8%	1.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**96%**

## Búsqueda de Información

### Colaborador

**Pregunta 37:** ¿Usted establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para su trabajo y cumplimiento de objetivos?

Tabla 56. Resultados preguntas competencia Búsqueda de Información

Pregunta 37			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	21	84%	21.00
B	4	16%	2.00
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**92%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 37:** ¿Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para su trabajo y cumplimiento de objetivos?

Tabla 57. Resultados preguntas competencia Búsqueda de Información

Pregunta 37			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	22	88%	22.00
B	3	12%	1.50
C	0	0%	-
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**94%**

## Entendimiento Interpersonal

### Colaborador

**Pregunta 38:** ¿Usted propone soluciones si un cliente presenta algún problema, escuchando las propuestas de sus compañeros y líneas de supervisión?

**Tabla 58. Resultados preguntas competencia Entendimiento Interpersonal**

Pregunta 38			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	20	80%	20.00
B	4	16%	2.00
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**89%**

### Línea de Supervisión

**Pregunta 38:** ¿Propone soluciones si un cliente presenta algún problema, escuchando las propuestas de sus compañeros y líneas de supervisión?

**Tabla 59. Resultados preguntas competencia Entendimiento Personal- LS**

Pregunta 38			
Opción	Cantidad	Porcentaje	
A	23	92%	23.00
B	1	4%	0.50
C	1	4%	0.25
D	0	0%	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

**95%**



El estudio demuestra que todas las competencias establecidas se deben acoplar al perfil del ejecutivo de microcrédito, principalmente las 11 primeras que deberían ser las dominantes, de acuerdo a la recopilación de información de las entrevistas.

De acuerdo a los datos presentados y a la correlación entre los resultados de los colaboradores frente a la percepción de sus respectivas líneas de supervisión se establece el perfil por competencias según el modelo propuesto de la siguiente manera:

**Tabla 60. Índices de promedios de la correlación de Pearson**

Competencia	Colaboradores	Supervisores	Promedio
Compromiso	98%	94%	96%
Ética	66%	89%	77,5%
Orientación al Cliente	91%	88%	89,5%
Orientación a Resultados	87%	78%	82,5%
Sencillez	91%	93%	92%
Adaptabilidad al Cambio	74%	77%	75,5%
Perseverancia	88%	85%	86,5%
Integridad	86%	80%	83%
Flexibilidad	80%	83%	81,5%
Autocontrol	86%	80%	83%
Capacidad de Organización y Planificación	92%	95%	93,5%
Prudencia	79%	85%	82%
Justicia	98%	93%	95,5%
Fortaleza (Persistencia)	92%	90%	91%
Calidad de Trabajo	96%	96%	96%
Temple	74%	73%	73,5%
Iniciativa e Innovación	83%	80%	81%
Impacto e Influencia	70%	74%	72%
Conciencia Organizacional	94%	92%	93%
Liderazgo	98%	90%	94%
Modalidad de Contacto	92%	94%	93%
Habilidad Analítica	98%	98%	98%
Tolerancia a la Presión	83%	84%	83,5%
Disciplina Personal	94%	92%	93,5%
Profundidad de Conocimiento de los Produc.	94%	96%	95%
Búsqueda de Información	92%	94%	93,5
Entendimiento Interpersonal	89%	95%	92%

a) Mediante la fórmula de coeficiente de correlación de Pearson el índice de correlación es de: Pearson 0,77271197

Fórmula de Pearson: =PEARSON (C2:C28;D2:D28)

**Ecuación 1**

Este coeficiente nos indica el nivel de correlación entre los resultados de las encuestas de los mejores ejecutivos y de sus respectivas líneas de supervisión, es decir, que esta comparación determina un valor que nos indica si existe o no una correlación similar. En otras palabras cuan distinto o parecido son los resultados de los unos frente a los otros.

La correlación entre las encuestas de los colaboradores y las líneas de supervisión es: **Fuerte**. Por esta razón se puede hacer una comparación y promediar para construir el perfil ya que los resultados son similares.

De acuerdo al modelo propuesto por Martha Alles el perfil de competencias para este cargo quedaría de la siguiente manera

**Tabla 61. Perfil de competencias - Posición: Ejecutivo de Microcrédito**

Competencia	A (75%-100%)	B (50%-74%)	C (25%-49%)	D (0%-24%)
<b>Compromiso</b>	X			
Ética	X			
<b>Orientación al Cliente</b>	X			
Orientación a Resultados	X			
<b>Sencillez</b>	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
<b>Perseverancia</b>	X			
Integridad	X			
Flexibilidad	X			
Autocontrol	X			
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>	X			
Prudencia	X			
<b>Justicia</b>	X			
<b>Fortaleza (Persistencia)</b>	X			
<b>Calidad de Trabajo</b>	X			
Temple		X		
Iniciativa e Innovación	X			
Impacto e Influencia		X		
<b>Conciencia Organizacional</b>	X			
<b>Liderazgo</b>	X			
<b>Modalidad de Contacto</b>	X			
<b>Habilidad Analítica</b>	X			
Tolerancia a la presión	X			
<b>Disciplina Personal</b>	X			
<b>Profundidad de Conocimiento de los Productos</b>	X			
<b>Búsqueda de Información</b>	X			
<b>Entendimiento Interpersonal</b>	X			

a) Luego del análisis de resultados se establecen no 11 sino 16 competencias dominantes para el perfil del ejecutivo de microcrédito.

Los resultados indican que 25 de las 27 competencias deben estar completamente desarrolladas para determinar un desempeño favorable, sin embargo existen 16 competencias que arrojaron un porcentaje mayor a 85% y que se definen en el perfil como competencias dominantes, según el modelo.

La hipótesis del presente estudio se valida ya que las competencias en desarrollo y desarrolladas de los colaboradores sí determinan un óptimo desempeño.

## **7. Discusión y Conclusiones**

Una vez culminado el presente estudio se concluye lo siguiente:

Primeramente se ha cumplido con el objetivo general de esta investigación el cual es establecer el perfil por competencias del ejecutivo de microfinanzas.

Así como también los objetivos específicos los cuáles indican que se deben determinar las competencias sobresalientes de los ejecutivos con mejor desempeño que fue la población encuestada y las competencias óptimas, información que se obtuvo mediante las entrevistas y las encuestas a los supervisores.

El perfil por competencias de los ejecutivos de microcrédito debe incluir competencias dominantes, es decir las que debe tener en nivel avanzado la persona que ocupe esta posición.

Las competencias que al principio se determinaron como fuertes dentro del perfil son las que se mencionaron en la entrevista a los expertos del tema, conocedores del sector microfinanciero, que trabajan ya varios años en esta organización y que ocupan cargos altos dentro de la misma, a continuación un resumen de los que los entrevistados coincidieron que debe tener el colaborador. Un ejecutivo de microcrédito debe actuar primeramente con

integridad como comportamiento habitual dentro de su accionar, apegándose a normas y procesos que lo comprometen con su trabajo y con la organización. Es indispensable que trabajen con mucha ética y responsabilidad. El comportamiento de un ejecutivo debe regirse bajo una disciplina, planificando y organizando su trabajo que lo lleve a un óptimo cumplimiento de resultados y siempre con una orientación al cliente.

El ejecutivo de microcrédito debe ser proactivo (iniciativa), perseverante para cumplir las metas. El ejecutivo de microcrédito es emocionalmente equilibrado (autocontrol, temple, fortaleza), toma decisiones y sabe cómo actuar y salir de cada situación, especialmente de las que demandan más esfuerzo y presión, aún cuando los cambios sean variados y constantes, los ejecutivos buscan la manera de colocar los créditos (calidad de trabajo) y cumplir con las metas. Todos los ejecutivos de microcrédito trabajan en campo y con una determinada zona, y éstos deben convertirse en líderes en cada una de sus zonas, aplicando metodologías de análisis de clientes y tomando la información necesaria para cumplir con sus funciones.

El nivel de relación con el cliente es lo más importante de este trabajo, el modo de contacto y cómo llegar a este segmento distinto de personas, es determinante “hablarle con un lenguaje sencillo, natural y auténtico” (Ver anexos 2 y 3)

De esta manera se concluyó los comportamientos habituales de un ejecutivo de microcrédito que se evidencian como competencias al momento de la realización del presente estudio.

La muestra que se tomó para las encuestas fue de los colaboradores que tienen un desempeño favorable, y son los que evidencian las competencias completamente desarrolladas y en desarrollo, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Se establece un perfil por competencias o perfil blando para el ejecutivo de microfinanzas. Este perfil incluye las competencias dominantes, las competencias desarrolladas y las competencias en desarrollo.

De acuerdo a la teoría presentada en este estudio, es importante considerar que el perfil de un colaborador se compone de varios aspectos: estudios, experiencia, habilidades y comportamientos; es decir perfil duro y perfil blando.

Conforme a las entrevistas realizadas, se evidenciaron 16 competencias dominantes que son: Compromiso (Co), Orientación al Cliente (OC), Sencillez (Se), Perseverancia (Per), Capacidad de Organización y Planificación (Pla), Justicia (Jus), Fortaleza (For), Calidad de Trabajo (CT), Conciencia Organizacional (Org), Liderazgo (Lid), Modalidad de Contacto (MC), Habilidad Analítica (Ana), Disciplina Personal (DP), Profundidad de Conocimiento de los Productos (CP), Búsqueda de Información (Bus), Entendimiento Interpersonal (Ent).

Al final del estudio y luego de validar los resultados, no todas las competencias establecidas desde un principio como que deberían haber sido dominantes, reflejaron este resultado, únicamente 5 de ellas; Compromiso (Co), Orientación al Cliente (OC), Sencillez (Se), Perseverancia (Per), Capacidad de Organización y Planificación (Pla), el resto se ubicaron en la parte de comportamiento o competencias en desarrollo.

Por lo tanto, el perfil por competencias se estableció de la siguiente manera:

Competencias Dominantes: Compromiso (Co), Orientación al Cliente (OC), Sencillez (Se), Perseverancia (Per), Capacidad de Organización y Planificación (Pla), Justicia (Jus), Fortaleza (For), Calidad de Trabajo (CT), Conciencia Organizacional (Org), Liderazgo (Lid), Modalidad de Contacto (MC), Habilidad Analítica (Ana), Disciplina Personal (DP), Profundidad de Conocimiento de los

Productos (CP), Búsqueda de Información (Bus), Entendimiento Interpersonal (Ent).

Competencias Desarrolladas: Ética (Et), Orientación a Resultados (OR), Adaptabilidad al Cambio (AC), Integridad (Int), Flexibilidad (Flx), Autocontrol (Aut), Prudencia (Pru), Iniciativa e Innovación (In), Tolerancia a la Presión (TP).

Competencias en Desarrollo: Temple (Tem), Impacto e Influencia (Imp).

Específicamente en ciertas competencias el resultado no se adecuó a lo esperado, específicamente en Ética y Adaptabilidad al Cambio, que se ubicaron dentro de las competencias fuertes después de las entrevistas con expertos y al final del estudio no se determinaron como competencias dominantes.

Ética: En ambas entrevistas se mencionó a esta competencia como una de las más fuertes para el ejecutivo de microcrédito, sin embargo los resultados la ubicaron entre una con los puntajes más bajos, lo cual es preocupante debido a que demostró que aún siendo los mejores ejecutivos de microcrédito los que fueron encuestados, no se estableció a éste como un comportamiento que determine un buen desempeño. Los jefes por el contrario, si afirmaron que este comportamiento es indispensable y consideraron que los ejecutivos bajo su supervisión si actúan de manera ética en sus funciones, por lo tanto se determinó a esta competencia como una de las más sensibles dentro del perfil y que debe tener especial tratamiento al momento de las evaluaciones de desempeño.

Adaptabilidad al Cambio: Esta competencia se encontró en la base de lo que se determina como competencia en desarrollo y desarrollada, con un puntaje bajo en relación a las demás competencias ubicadas en ese casillero. Se debe considerar que esta competencia debía haberse ubicado como dominante, sin embargo la apreciación tanto de los ejecutivos como de los supervisores es

que no es determinante para el desempeño pero si debe ubicarse en el perfil blando de este cargo.

Las competencias dominantes deberán ser medidas con más impacto ya sea dentro de un proceso de selección y dentro de un proceso de evaluación de desempeño.

Una de las competencias que se destacan dentro del análisis es la sencillez con un 92%, lo cual concuerda con todo lo anteriormente expuesto, el ejecutivo debe tener una manera natural y autentica de llegar al cliente de microfinanzas para obtener éxito en sus funciones.

Una de las competencias que no se contempló como dominante, pero que luego se valida como tal, es Modalidad de Contacto; en este comportamiento es importante destacar que la relación con el cliente determina esta modalidad es decir, el trabajo de campo, el ir donde el cliente que tanto se enfatizó en la parte teórica de esta investigación.

Cada una de las competencias incluidas en este perfil tiene importancia y relevancia pero es necesario destacar aquellas que no se consideran como tradicionales o cardinales.

Para realizar una planificación posterior guiados en este perfil, se requerirá armar un bosquejo de entrevista por competencias que ayude a determinar los perfiles idóneos desde el momento de la selección.

Si se realiza un estudio posterior o la continuación de éste sería recomendable utilizar las competencias dominantes que se arrojaron como resultados de este estudio.

Las personas que realizan selección de personal en esta institución deberán ser entrenadas en cómo realizar una selección basada en entrevistas por

competencias ya que para validar las mismas en un perfil es necesario realizar preguntas focalizadas.

Es recomendable que las competencias en desarrollo; Impacto e Influencia y Temple, se incluyan en un programa estructurado de gestión o planeación del talento humano para este cargo.

Dentro de este programa se debe realizar una medición por competencias, similar a la de este trabajo, a todos los ocupantes de este cargo para determinar en qué nivel se encuentran cada una de las competencias y con esto realizar el programa de desarrollo.

Si bien es cierto que la mayoría de las competencias están en niveles avanzados de desarrollo, es preocupante ver que hay muy pocos casos que consideran tener poco desarrollada la competencia o incluso no desarrollada, sería recomendable entonces que el programa incluya el desarrollo de ciertas competencias desde sus niveles iniciales.

El acercamiento con expertos a los cuáles se entrevistó fue importante para determinar las competencias y a partir de estos resultados se recomienda planificar los programas para selección, desarrollo y capacitación de este cargo.

Mediante talleres de capacitación específicos se podrían realizar planes de desarrollo de estas competencias. Los mismos deben contemplar que en cada módulo debe abarcar únicamente un máximo de dos competencias para que sea efectivo y se pueda evidenciar en el tiempo el desarrollo, por lo tanto esto sería un plan continuo del esquema de programación de gestión de talento humano, de ésta y de todas las empresas que busquen desarrollar competencias en sus colaboradores.



Existen actividades específicas que desarrollan competencias como leer un determinado libro, realizar algún deporte, etc. que ayudan a desarrollar una competencia sin que se convierta en algo tedioso y además que es atractivo para la persona.

La Institución debe promover este tipo de actividades en los ejecutivos de microcredito para ir desarrollando las competencias necesarias y que determinan un buen desempeño.

Se recomienda realizar una evaluación periódica por competencias para validar con el perfil establecido y que esto sea un proceso de entrada para el desarrollo organizacional y la gestión de talento humano. Tanto para selección, capacitación, planeación y mantenimiento de personal.

Sería importante presentar los resultados a todos los intervinientes de este trabajo, especialmente a las líneas de supervisión y a los expertos.

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional, un enfoque aplicado*. (6ta ed.). México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (Vol. 1). Argentina: Ediciones Granica.
- Barona, B. (2004). Microcrédito en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, No. 90, 179-102.
- Bicciato, F., Foschi, L., Bottaro, E. y Ganapini, F. (2002). Microfinanzas en países pequeños de América Latina: Bolivia, Ecuador y El Salvador. *Proyecto regional sobre pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina*. Recuperado el 1 de Septiembre 2014 de <http://scielo.sld.cu>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). México: McGraw Hill.
- Correa, A. (2010). *Perfil laboral de los trabajadores del campo en Estados de Florida, USA. Trabajo y Sociedad*. Recuperado el 4 de marzo 2014 de <http://www.scielo.org.ar>
- Editorial Vértice, (2007). *Selección de Personal*. Recuperador el 08 de marzo de 2015 de [www.googlebooks.es](http://www.googlebooks.es)
- Foschiatto, P. y Stumpo, G. (2006). *Políticas municipales de microcrédito: un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales, estudios de caso en América Latina*. Recuperado el 1 de julio 2014 de [www.googlebooks.es](http://www.googlebooks.es)
- Jácome, H. y Cordovez, J. (2003). *Microfinanzas en la economía ecuatoriana: Una alternativa para el desarrollo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2013 de <http://www.flacso.org.ec>
- Jordán, F. y Román, J. (2005). *La situación, tendencias y posibilidades de las Microfinanzas*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Lacalle, M. y Rico, S. (2011). *Las Microfinanzas en España: Impacto y recomendaciones a futuro*. Recuperado el 16 de agosto de 2014 de <http://www.guiafc.com/publicaciones.html>

- Marulanda, B. y Otero, M. (2005). *Perfil de las Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características*. Acción Internacional. Recuperado el 8 de julio de 2014 de <http://www2.mte.gov.br/>
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na ed.). México: Pearson Education.
- Ortiz, C. y Duque, V. (2009). Prácticas de Responsabilidad Social en mujeres empresarias profesionales de Bogotá, Medellín y Cali. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014 de <http://www.scielo.org.co>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall
- Sanhueza, P. (2013). Las Microfinanzas como instrumento de Apoyo al Sector Microempresarial en Chile: Estado y Desafíos. *Journal of Technology Management & innovation*, Vol. 8. Recuperado el 5 de diciembre de 2013 de <http://www.jotmi.org>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *Información estadística mensual*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013 de <http://www.sbs.gob.ec>
- Tafur, C. (2008). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Revista Estudios Gerenciales*. 25(110), 13-37.
- Universidad de Oviedo. (2004). *Adaptación de los planes de estudio al proceso de convergencia*. Recuperado el 18 de diciembre de 2013 de [www.googlebooks.es](http://www.googlebooks.es)
- Vara, M. (2006). *Estudios sobre género y economía*. Recuperado el 25 enero de 2015 de [www.googlebooks.es](http://www.googlebooks.es)
- Vásquez, M. (2013). *Las Microfinanzas en el Ecuador; Microcréditos como factor fundamental para el desarrollo de Pymes*. Recuperado el 3 de diciembre de 2012 de <http://www.sistemasunesum.com>
- Velásquez, J. (2007). El microcrédito: Sostenibilidad financiera vs. Impacto sobre la pobreza. *Revista Anales*. 7(1), 139-155.
- Vila, D. y Hernández, H. (2013). Propuesta de un perfil profesional para el diseño del doctorado curricular colaborativo en estomatología. *Revista Cubana de Estomatología*. 49(1):125-136. Recuperado el 8 de diciembre de 2013 de <http://scielo.sld.cu>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### **Entrevista Realizada a Expertos:**

Buenas tardes/ días....., la siguiente entrevista que le voy a realizar va encaminada a establecer según su criterio los comportamientos que determinan que un ejecutivo o asesor de microcrédito se destaque en sus actividades y funciones.

Primeramente quiero que piense en las funciones y misión del cargo, y acorde a su criterio y experiencia que comportamientos se asocian a un buen desempeño dentro del óptimo cumplimiento.

Misión:

*Analizar, Hacer Seguimiento y Ejecutar la gestión comercial del portafolio asignado, promoción de productos, atención de requerimientos y recuperación de la cartera, conforme las políticas, procedimientos y lineamientos de la Línea de Supervisión y Responsable de Negocios y la metodología de microfinanzas, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas y el desarrollo de relaciones comerciales.*

1. ¿Cuál sería un comportamiento habitual frente a cumplir con responsabilidad los objetivos de la organización?
2. ¿Qué actividad estable del colaborador se asocia con la buena práctica profesional y el cumplimiento ético que exige la organización?
3. ¿Qué tan importante es que los ejecutivos de microcrédito sean moderados y sensatos en su accionar tanto en lo profesional como en lo personal? ¿Y por qué?
4. Defina un comportamiento habitual en el ejecutivo de microcrédito que evidencie el cumplimiento de las políticas institucionales
5. Indique una situación real y cotidiana dentro del trabajo en la que el ejecutivo demuestre equilibrio emocional

6. Dentro de lo que se refiere al servicio al cliente, por favor coménteme ¿qué es lo que debe tener presente un ejecutivo de microcrédito para evidenciar un buen servicio?
7. ¿Cuál o cuáles son las actividades que debe realizar un ejecutivo de microcrédito para obtener resultados óptimos dentro de su desempeño?
8. Al momento de realizar las evaluaciones de desempeño a los ejecutivos ¿qué es lo que usted cataloga como un trabajo de calidad?
9. ¿Qué tan importante considera usted que el ejecutivo de microcrédito actúe con sencillez, y por qué?, me puede relatar una experiencia
10. ¿Cómo debe adaptarse el ejecutivo de microcrédito a los constantes cambios que el trabajo en sí representa y cuáles serían los cambios más comunes?
11. ¿Cuáles serían los comportamientos que debe tener el ejecutivo de microcrédito frente a los acontecimientos negativos y a los fracasos propios y ajenos?
12. En situaciones exigentes, ¿cómo debe reaccionar el ejecutivo de microcrédito para alcanzar los objetivos organizacionales?
13. Si existe una negociación difícil en el accionar del ejecutivo, ¿cuál sería un comportamiento que demuestre su habilidad?
14. En su experiencia, ¿en qué situaciones se debería demostrar la habilidad de ejecutivo para tomar decisiones y proponer soluciones?
15. ¿Qué capacidad de proponer alternativas de solución debe tener un ejecutivo de microcrédito y por qué?
16. ¿Cuáles comportamientos se asociarían a un conocimiento organizacional y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella?

Según su criterio, ¿qué otros comportamientos y reacciones deberían ser asociadas a un desempeño que aporte al cumplimiento de la estrategia y que deba tener un ejecutivo de microcrédito, inclusive desde el momento de su selección?

## ANEXO 2

Entrevista número 1 Realizada el 19 de Enero de 2015

Duración: 24 minutos y 34 segundos

(MG) María Gloria Valle. (LD) Luis Duchi, Jefe Zonal de Microfinanzas-CREDIFES.A

María Gloria (MG): Buenos días Luis, la siguiente entrevista que le voy a realizar va encaminada a establecer según su criterio, los comportamientos que determinan que un ejecutivo o asesor de microcrédito se desempeñe en sus actividades y funciones. Primeramente quiero que piense en las funciones y en la misión del cargo y acorde a su criterio y experiencia que comportamientos se asocian a un buen desempeño dentro del óptimo cumplimiento, tal vez ¿desea que le lea la misión del cargo?

Luis Ducho (LD): Si.

(MG): Ya. Analizar, hacer seguimiento y ejecutar la gestión comercial del portafolio asignado, promoción de productos, atención de requerimientos y recuperación de la cartera, conforme a las políticas, procedimientos y lineamientos de la línea de supervisión y responsable de negocios y a la metodología de microfinanzas, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas y el desarrollo de las relaciones comerciales.

En base a eso, la primera pregunta que le voy a realizar sería

¿Cuál sería un comportamiento habitual frente a cumplir con responsabilidad los objetivos de la organización?

(LD): Primeramente, el comportamiento habitual que un colaborador debe tener en realidad es un tema de integridad, porque el tema de integridad, nosotros trabajamos bajo políticas y procesos y por otorgar un crédito de microempresas se requiere cumplir con una metodología crediticia, no es lo mismo dar un crédito tradicional que un crédito microfinanciero, el rato de que no me apego estrictamente a las normas y procesos, lamentablemente corro el riesgo de que

la operación que yo la ejecute tenga, tenga problemas de recaudo, por esa razón es súper importante trabajar con mucha ética, con mucha responsabilidad aplicando la metodología.

(MG): Ya. ¿Qué actividad estable del colaborador, se asocia a una buena práctica profesional, es decir al cumplimiento ético que usted me está diciendo? ¿En que se podría evidenciar este comportamiento ético del ejecutivo?

(LD): Ya. Prácticamente el comportamiento tiene que regirse en disciplina, en seguir normas, en seguir procesos, es decir, que el colaborador debe tener prácticamente un apego a normas súper alto, súper alto, sin dejar, sin dejar que el tema de, el tema de ser comercial, obviamente le obligue a que él pueda, a que él pueda, ser creativo, a que él pueda ser proactivo, a que él pueda desarrollar ideas de negocio, etc., pero lo básico en este perfil es importante un apego a normas.

(MG): Ya. ¿Qué tan importante es que los ejecutivos de microcrédito sean moderados y sensatos en su accionar, tanto en lo profesional como en lo personal?

(LD): Es importante, ya que de acuerdo a como tu actúas en tu ámbito personal, también tu actúas en tu ámbito personal (quiso decir profesional), prácticamente es la coherencia de, de ser y hacer las cosas porque obviamente no puedo ser, no puedo tener otra cara en la vida personal y otra muy diferente en la vida profesional, entonces por eso obviamente es un tema, es un tema de coherencia en estos dos aspectos y sobretodo de mantener ese equilibrio que siempre es importante entre el trabajo y obviamente la familia.

(MG): Ya. ¿Defina un comportamiento habitual en el ejecutivo de microcrédito que evidencia el cumplimiento de las políticas institucionales?

(LD): Ya, el comportamiento de un perfil que prácticamente se apega a normas, a procesos es muy visible, es muy visible dado que es una persona muy planificada, muy organizada, es una persona que es proactiva y obviamente



con perfil comercial requiere que sea una persona muy perseverante, pero sobretodo es una persona muy, muy, muy planificadora.

(MG): ¿Indique una situación real y cotidiana dentro del trabajo en la que el ejecutivo de crédito demuestre equilibrio emocional?

(LD): Ya, sabes que el tema, el tema emocional en realidad constituye uno de los factores más importantes para su desarrollo, para su desarrollo diario, para su desarrollo profesional puesto que una persona que no tenga ese equilibrio emocional, lamentablemente no te va a rendir no va a dar lo mejor de sí. Entonces por ejemplo, cuando tú ves una persona, a una persona que dices, no esta persona tiene un equilibrio emocional, cuando tú la ves, relajada, cuando la ves muy proactiva, que toma decisiones asertivas, cuando la ves que, muy jovial, cuando la ves muy participativa, cuando la ves que te está dando puntos de vista, opiniones positivas, cuando le ayuda al grupo a salir adelante, se constituye prácticamente en un, en un, en tu aliado que en realidad te ayuda a empujar ese barco.

(MG): Ya. Dentro de lo que se refiere al servicio al cliente, ¿Por favor coménteme que es lo que debe tener presente un ejecutivo de microcrédito para evidencia un buen servicio?

(LD): Ya. Específicamente, en el sector micro empresarial, el servicio al cliente es tan importante como, hablando del segmento VIP, como hablando del segmento personas, que es importante la relacionalidad con el cliente uno a uno, y porque es importante? Porque mi cliente al igual que un cliente VIP, al igual que un cliente personas, corporativo, necesita ese tipo de asesoría, pero no es la asesoría tradicional, es una asesoría, una asesoría personalizada puesto que entender al segmento, es, es entender sus necesidades, entender al segmento, es entender que yo necesito trabajar con un speech muy adecuado para ese segmento, no puedo llegar a un cliente microempresario, entendiendo que es un cliente que bien de, de un estrato social de clase media a clase baja, no utilizar palabras técnicas, tratar de ser lo más criollo posible en la comunicación, con el fin de lograr obviamente que cualquier tipo de

negociación, cualquier tipo de transacción que haya con el cliente sea obviamente muy transparente.

(MG): Gracias Luis. ¿Cuál o cuáles son las actividades que debe realizar un ejecutivo de microcrédito para obtener resultados óptimos dentro de su desempeño?

(LD): Ya. Creo que la base de todo, la base de todo y yo siempre suelo hacer una de mis preguntas dentro de las entrevistas a mis aspirantes. Como, Como lograr, como lograr cumplir con tus objetivos, como lograr con tus objetivos, entendiendo que a veces el área comercial, te, te obliga a que haya un trabajo a presión, te obliga a que muchas veces tengas que destinar horarios adicionales para cumplir con tu trabajo, debe haber un secreto para que tú puedas cumplir de una manera mucho más fácil con tus tareas sin descuidar tu familia, porque es la realidad del área comercial, que muchas veces no logran mantener un equilibrio entre la familia que es tan importante como el trabajo, y les digo a ellos, les digo porque es tan importante.... Hay dos cosas importantes en la vida la familia porque es parte de uno y también el trabajo porque a través de tu trabajo puedes cumplir los sueños de tu familia. Entonces los dos son importantes y a los dos hay que darles el espacio necesario, pero cuando no lo hago, cuando no, no, no me organizo obviamente voy sacrificar alguna de las dos partes, entonces muchos de los aspirantes suelen decirme varios temas pero si me he encontrado con la grata, con la grata satisfacción de tener aspirantes que sí, que me dicen cuál es la clave de cumplir mejor, de mejor manera los objetivos, los sueños, las metas que uno se tiene, es a través de una excelente planificación, no hay nada más eficaz, eficiente que planificar, planificar tus horarios, planificar tu tiempo, planificar tus actividades, el rato que tú te planificas, te organizas es mucho más llevadero y mucho más fácil cumplir con cualquier meta y objetivo.

(MG): Al momento que usted realiza las evaluaciones de desempeño a los ejecutivos, ¿Qué es lo que usted cataloga como un trabajo de calidad? ¿Qué es lo que cataloga como un trabajo de calidad, cuando usted realiza las evaluaciones de desempeño a los ejecutivos, cuando tiene que renquearlos?

(LD): Ya. Prácticamente lo que nosotros vemos, es el tema de eficiencia, eficacia, quien pudo hacer el trabajo en menor tiempo, utilizando los menores recursos, y obviamente quien te dio ese plus adicional, quien, quien no sé, no se enfocó únicamente en las responsabilidades tuyas, sino te ayudo a ver más allá, quien, quien, quien está velando por, por porque, por alcanzar los resultados no solo personales sino resultados globales. Es súper importante en este tema, el, el conocer a cada, a cada uno de tus, de tus colaboradores con el fin de entender quien está desarrollando a parte de, de del trabajo que nosotros como líneas de supervisión tenemos de desarrollar personas, pero tú ves que de todos hay alguien que se destaca y es esa persona, esa persona curiosa, esa persona que quiere saber cómo hacer esto, esa persona que quiere entender otros, otros cargos, es la persona que quiere entender otros procesos, para estar preparada para algún rato tenga un ascenso, y obviamente es la persona que, obviamente será merecedora a que tú la evalúes como, como la más desarrollada dentro de las competencias.

(MG): ¿Qué tan importante considera usted que el ejecutivo de microcrédito actué con sencillez y por qué? ¿Me puede relatar alguna experiencia tal vez?

(LD): Por supuesto, sabes que yo siempre digo y de eso soy muy participe al decirte que una de las características más importantes que identifica un líder es la sencillez y es la humildad, al menos en este segmento se requiere eso, por qué? Porque como te dije hace rato, nosotros trabajamos con clientes de un estrato de clase media a clase baja, yo no puedo irme con, con un tipo de, de personalidad muy formal, un tipo de personalidad muy técnica hacia una persona que vende en un mercado cebollas, ajos, hacia el agricultor que está en las montañas, porque no voy a llegar, no voy a llegar, yo tengo que ser igual a él, tengo que yo adaptarme a ese medio y obviamente para eso necesito ser humilde, necesito ser sencillo, el tema de la humildad es algo tan grande porque mientras más humilde eres, obviamente puedes alcanzar muchos más cumbres

(MG): ¿Cómo debe adaptarse el ejecutivo de microcrédito a los constantes cambios que el trabajo en sí representa, cuáles serían estos cambios más comunes?

(LD): Los cambios más comunes dentro de una organización tan grande, es prácticamente los cambios, cambios tecnológicos, cambios de mercado, en realidad el hecho únicamente de, de salir al campo para una persona, para un joven que salió de la universidad, puede constituir algo nuevo, algo nuevo el que de pronto... a ver yo estudié seis años, soy ingeniero, soy economista, la idea que todo el mundo tiene es que yo voy a llegar a estar en una oficina, detrás de un escritorio, pero la realidad es que no, yo voy a estar en campo, en la montaña, en el sol, en el viento, en la lluvia y entonces ahí viene prácticamente uno de los primeros cambios, de, de mentalidad que tiene que tener el aspirante a enfrentarse a esa realidad. Y obviamente es un cambio, es un cambio no difícil pero si es un cambio en el cual necesita un acompañamiento de las líneas de supervisión, necesita un acompañamiento de ejecutivos con más antigüedad en la oficina para indicarles cuál es el proceso y porque la importancia de estar en campo, entendiendo que ahora el tema del sistema financiero ya no es el mismo sistema financiero de hace quince, veinte años atrás, cuando esperábamos sentados a que los clientes vengan, si yo no salga afuera a campo, lamentablemente no tendré clientes porque afuera ya estarán todos los ejecutivos del resto de instituciones financieras ofreciendo créditos y si yo me quedo en oficina lamentablemente ya no funciona.

(MG): Ya. ¿Cuáles serían los comportamientos que debe tener el ejecutivo de microcrédito frente a los acontecimientos negativos o a los fracasos propios y ajenos?

(LD): Ya. Prácticamente un perfil idóneo que nosotros buscamos el rato que hacemos una entrevista y lo que un área comercial requiere, prácticamente la principal característica, bueno si, la principal característica y una de las más importantes creo que es la perseverancia, el rato de que, de que tu logras identificar en un perfil que esta persona persevera, obviamente tu prácticamente rompes con el tema de que, como esta persona enfrentará

problemas, como esta persona se enfrentara a los obstáculos, es importante hacer saber al aspirante de que el tema de perseverancia, es una, es una, es una característica que debe tener muy desarrollada, porque él todos los días enfrentarse a esos obstáculos, él va a golpear diez puertas a ofrecer crédito y puede ser que las diez puertas se le cierren y puede ser que las diez personas le digan no, pero si es que esta persona tiene desarrollada esa perseverancia, obviamente que no va a pasar nada y esa persona va a seguir buscando otra diez, que pueden ser las diez próximas que les abran las puertas y obviamente acepten su propuesta.

(MG): Ya. Si existe una propuesta, una negociación difícil en el accionar del ejecutivo. ¿Cuál sería un comportamiento que demuestre su habilidad, justamente evidenciando esta perseverancia?

¿Cómo, cómo demuestra un ejecutivo de microcrédito un comportamiento perseverante en una situación difícil, tal vez tiene alguna experiencia o alguna anécdota, al respecto.

(LD): Por supuesto, una persona, como identificamos una persona perseverante, la persona que pese a las adversidades externas, internas, pese a que la realidad de nuestro segmento o la realidad de nuestro trabajo hace que, ok, yo me enfrente a cuatro ejecutivos con un computador, a tener de pronto una sola línea telefónica, de pronto en el ámbito, en el ámbito interno a que tenga la competencia súper fuerte incluso de algunas instituciones una competencia desleal, hablando de instituciones no formales, que en realidad salen a dañarte el mercado y produce un sobre endeudamiento, pese a esos temas internos, pese a que de pronto el mes tiene apenas menos de 20 días laborables y si hablamos de un tema externo, el tema de la inestabilidad económica, política etc. El rato de que esa persona, como indicas que es perseverante, cuando esa persona no le importa eso, no le importe que afuera hayan, se encuentre él con diez ejecutivos de otras instituciones y él diga no, yo voy a llegar, yo tengo que llegar, cuando tu veas en esa persona ese positivismo, esa energía de que todos los días sale a comerse el mercado, sin

importar de que llueva, truene o relampaguee, esa persona está listo a como se dice, al pie del cañón para avanzar y seguir con su trabajo.

(MG): Ya. En su experiencia, ¿En qué situaciones se debería demostrar la habilidad del ejecutivo para tomar decisiones y proponer soluciones? ¿Tal vez debe algún momento de su trabajo, de su accionar, debe estar preparado para tomar decisiones y en qué nivel?

(LD): Prácticamente tienes que tomar decisiones todos los días, creo que a cada momento por qué? Porque en el ámbito nuestro al igual que en todo negocio tú necesitas dar si y dar no también, aunque muchas veces el dar no sea de pronto te tome más tiempo pero en realidad tu todo los días y a cada momento es cuando tu tomas decisiones y obviamente, que te podría decir, dentro de las decisiones positivas y que tú tienes que tomar todos los días son riesgos, son riesgos porque a pesar, del análisis que tus ejecutivos el rato de aprobar un crédito me refiero, el rato que tu ejecutivo levanta la información, hacer las referencias, el referimiento tú tienes que aprobar una operación obviamente ahí estas tomando una decisión.

(MG): Y capacidad de dar soluciones?

(LD): Capacidad de dar soluciones cuando....

(MG): existe algún problema?

(LD): Por supuesto, cuando por ejemplo puede ser ese mismo cliente o varios clientes tuviesen que atravesar por problemas, por problemas graves y obviamente eso les dificulte su pago oportuno, es importante sentarse con el cliente, sentarse con las partes, yo siempre en eso hago, hago un acercamiento con todos los que nos involucramos el rato que aprobamos una operación, a ver todos dimos una operación ahora nos reunimos a buscarle una solución. Se reúne ejecutivo de crédito quien, dio, quién realizó el análisis, el administrador quien aprobó, se reúne deudores, garantes, esposos, esposas y nos sentamos a ver hay problemas en la recuperación de ese crédito, vamos a dar una solución entre todos, nosotros como institución les ofrecemos una

solución y obviamente de parte de los deudores también tienen que buscar obviamente una solución y ahí acordamos y prácticamente es una de las soluciones que nosotros damos a los clientes.

(MG): Según su criterio Luis que otros comportamientos y reacciones deberían ser asociados a un desempeño que aporte a un cumplimiento de la estrategia y que usted como seleccionador del personal de su área ve inclusive desde el momento de la primera entrevista?

(LD): Prácticamente, en nuestra, en nuestro ámbito comercial lo que se requiere es una pro actividad, lo que se requiere es una búsqueda de información, porque yo necesito no solo quedarme con lo que tengo, con la información que yo tengo o con la base que yo le proporciono. Yo necesito buscar más información, no solo información de mercado, sino información que me permita a mi desarrollarme más, yo siempre suelo decirles a mis ejecutivos, nosotros de pronto Ok si no tenemos tiempo, no tenemos tiempo para asistir a unos cursos de actualización o de pronto no hay los recursos para pagarse una maestría o temas de esos, tenemos una herramienta súper importante que es el internet, ese auto aprendizaje te ayuda a ser cada día mucho más, mucho más asertivo en las decisiones, en las acciones que tu tomas, por ese lado. En cambio por el lado que tú me decías...

(MG): Desde la selección....

(LD): Sobre el tema de la selección, como tú te proyectas, como le proyectas a un aspirante, que esta persona va a ser útil en tu organización cuando el tema de la experiencia viene acompañado con su personalidad, el tema de la experiencia viene y marca prácticamente un no empezar de cero, el tema de la experiencia te ayuda mucho, te ayuda mucho porque esa persona ya conoce que suelo pisar.

(MG): Y si es que hay una persona que no tiene mucha experiencia pero que en la entrevista evidencia que tiene un buen perfil comercial, es proactivo, que comportamientos usted evidencia ahí o que cosas que la persona le dice en la

entrevista a usted le hacen que tome una decisión de contratar una persona sin experiencia, por ejemplo

(LD): Ya. Con lo que te dije anteriormente que es importante la experiencia no dejo de lado las personas que no tienen experiencia, porque obviamente sería egoísta y sería un tanto no muy profesional de decir solo contacto personas con experiencia porque entonces para que estamos las líneas de supervisión, nuestro rol es desarrollar personas.

(MG): Así es.

(LD): Entonces una de las principales características que identifiqué en estas personas sin experiencia obviamente es las ganas de aprender, es la predisposición al cambio, predisposición a aprender.

(MG): Ya. Según su criterio Luis, hay alguna carrera o algún perfil profesional determinado a un cumplimiento más óptimo ¿para este cargo?

(LD): Sabes que, yo he tenido ejecutivos que han sido de otras ramas distintas a las tradicionales, yo te puedo decir el perfil idóneo sería un estudiante en marketing, el perfil idóneo sería un estudiante de ventas, de administración de empresas, pero sin embargo yo he tenido ejecutivos excelentes que han estudiado, un caso yo tenía que estudio informática y que para mí fue algo, en realidad fue una sorpresa el tema de decir a ver él se preparó para otros temas pero tiene un perfil comercial entonces ahí fue como un descubrir un talento que él tenía, la facilidad de comunicación, la facilidad de relacionarse pero como le digo yo si prefiero siempre y siempre yo veo que los que mejores resultados dan es la persona que tiene esa pro actividad, esa iniciativa tiene competencias innatas de un buen vendedor que es la perseverancia, es el liderazgo, porque no solo para ser línea de supervisión sino para ser un ejecutivo necesitas liderazgo porque necesitas ser el líder de la zona que se te asigne, necesitas ser el líder de las personas a las cuales vas a atender, entonces el que tiene desarrollado más que el título que tenga la persona o el perfil, son las competencias de liderazgo, iniciativa, búsqueda de información,



el que tenga desarrollado la persistencia, obviamente son perfiles idóneos que obviamente marcaran un tema positivo dentro de una organización.

(MG): Muchísimas gracias Luis por su ayuda y colaboración.

(LD): Con gusto.

### ANEXO 3

Entrevista número 2 Realizada el 22 de Enero de 2015

Duración: 27 minutos y 46 segundos

(MG) María Gloria Valle. (MC) Mónica Castillo, Gerente Regional de Microfinanzas- CREDIFE S.A

(MG): Buenas tardes Mónica, la siguiente entrevista que le voy a realizar va encaminada a establecer según su criterio los comportamientos que determinan que un ejecutivo o asesor de microcrédito se destaque en sus actividades y funciones, primeramente quiero que piense en las funciones y la misión del cargo y acorde a su criterio y experiencia que comportamientos se asocian a un buen desempeño dentro del óptimo cumplimiento.

(MG): ¿Desea tal vez que le lea la misión del cargo o si la tiene clara?

(MC): No si la tengo clara.

(MG): De acuerdo a eso la primera pregunta sería:

(MG): Cuál es el comportamiento habitual frente a cumplir con responsabilidad los objetivos de la organización?

(MC): A ver, cual es el comportamiento habitual frente a cumplir con responsabilidad los objetivos de la organización, a eso tú te refieres que tan comprometido esta la gente?

(MG): Así es.

(MC): A ver, yo considero que dentro de lo que es pues microfinanzas, nuestros ejecutivos de crédito tienen un alto grado de compromiso, primero porque la gestión a realizar en el día a día implica dar un esfuerzo adicional de lo que una persona normalmente hace cuando trabaja en oficina, y si i tu no estas realmente comprometido, tu dirías yo hasta aquí trabajo, y hasta aquí puedo, y hasta aquí llegue. Al estar enlazado su día a día, su trabajo, enfocado a un logro que es el cumplimiento de las metas y sobre eso dependerá a futuro sus

ingresos y su crecimiento personal y profesional, realmente nuestra gente tiene como te decía un alto grado de compromiso porque quiere alcanzar lo máximo. Al inicio cuando está empezando le puede costar porque es un ritmo acelerado pero cuando ya está bien encaminado y sabe a dónde tiene que llegar, el esfuerzo que da adicional de salir más temprano, a veces llegar más tarde, probablemente un fin de semana que tiene que trabajar por temas de promoción, por temas de evaluación, eso tú lo puedes conseguir solamente si es que la gente está enfocada, caso contrario la gente podrá decir yo trabajo de Lunes a Viernes, de 8 a 5 y punto.

(MG): Ósea las actividades o el comportamiento que debería tener el ejecutivo para evidenciar este compromiso es un esfuerzo adicional al que debe hacer ya de sus labores y un enfoque?

(MC): Ahora, no necesariamente todo tiene que estar atado a tienes que hacer algo adicional... si la planificación es muy adecuada y tu consigues los resultados al cien por ciento, de Lunes a Viernes de ocho a cinco, no tendría por qué serlo, yo tendría que decir oye tu no estas comprometido, porque hay gente por ejemplo, hay ejecutivos que tienen sus hijos pequeños entonces ellos dan cien por ciento en su día, tal vez no pueden extender su horario pero tratas de cumplir, entonces sí de la mano va un tema que tú lo logras hacer en un horario que sería lo ideal, es excelente pero eso no diría a como no hiciste más tarde entonces no estás comprometido, por supuesto que no. Mucho se ve el tema de cuanto quieres llegar a los compromisos que te dan, que tan enfocado en llegar al cumplimiento de resultados, porque si tenemos gente muy enfocada realmente.

(MG): Ya. ¿Qué actividad estable del colaborador se asocia con la buena práctica profesional y el cumplimiento ético que exige la Organización?

(MC): Una actividad estable.... A ver nosotros tenemos una gran responsabilidad, el ejecutivo de crédito tiene una chequera en sus manos, hacer conscientemente su trabajo va a implicar que a la empresa le traiga rentabilidad, entonces a ver, si el ejecutivo no está consciente de la gran

responsabilidad que tiene, probablemente pues si va de una forma desordenada va a ocasionar problemas, entonces dentro de sus actividades, la más importante está el análisis para concederte un crédito, que tan profundo eres para decir cuál es tu capacidad de pago señor, y en lugar de, de por ahí si te doy una cantidad que no es, te voy a hacer un daño, porque probablemente la capacidad de pago no sea para cinco mil, sino sea tal vez para tres mil, entonces, hacer un buen análisis va a representar que mañana este cliente te pague con puntualidad, y una actividad que hace el ejecutivo de crédito siempre, es un levantamiento de información.

(MG): Ya. ¿Qué tan importante es que los ejecutivos de microcrédito sean moderados y sensatos en su accionar tanto en lo profesional como en lo personal? Y por qué?

(MC): Mira, nosotros fomentamos mucho el tema de valores, el tema de valores va de la mano con las actividades que hace un ejecutivo de crédito, y como te comento, ósea al manejar un tema de crédito para tu cliente, de la misma manera haces la recuperación, si los valores no están bien fundamentados desde un inicio, puede haber mucha distorsión, no solamente en la cobranza, también en la colocación, ósea que pasa si un ejecutivo no está muy claro en lo que tiene que hacer, como hace que el crédito que pidió cinco mil, lleguen los cinco mil a su cuenta y si por a o b estuvo en cobranza y tu cobraste cien, los cien dólares lleguen a su cuenta, eso realmente nosotros hemos puesto la confianza en nuestros ejecutivos de crédito, porque ellos en este momento tienen la potestad de hacerlo, entonces la persona que cuida su trabajo, que hace bien las cosas, que los valores están bien fundamentados, no vamos a tener ningún problema, va a llegar el dinero a donde tiene que llegar, al destino que tiene que llegar, entonces podrían haber problemas cuando sucede todo lo contrario y los valores no están bien establecidos y por a o b me diste cien y deposité noventa, entonces en ese tema pueden ocurrir distorsiones que obviamente son lamentables y eso es lo que no, por medio del control no permitimos que pase si eso llegara a pasar, obviamente tomamos acciones

inmediatas, especialmente con temas de dinero si somos podría decirte muy estrictos porque la cantidad es lo de menos, el tema es la acción.

(MG): Así es.

(MC): Entonces lo mismo puede pasar con una cantidad mínima que con una cantidad fuerte, y si queremos evitar temas de dolo, temas de estafas, tenemos que estar controlando todo el tiempo, especialmente los administradores como líneas de supervisión y los zonales y regionales.

(MG): Ya. ¿Defina un comportamiento habitual que el ejecutivo de microcrédito evidencie en el cumplimiento de las políticas institucionales? ¿Que cumpla procedimientos, tienen un procedimiento establecido para el otorgamiento del crédito?

(MC): Por supuesto que sí, mira, el tema, tenemos nuestra política de riesgos muy clara, ósea no presta a confusión ni, aquí no entendí nada, adicional tenemos una metodología especializada, en que consiste la metodología que es lo más importante en el mundo de las microfinanzas, no es lo mismo dar un crédito tradicional, que un crédito de microfinanzas y la diferencia es la metodología, porque te enfatizo el tema de metodología, porque para el tema de metodología yo tengo que acercarme al negocio, tengo que mirar y meterte a un levantamiento que se llama el balance y el estado de resultados, yo empezar a levantar con datos, que mediante una conversación con el cliente, yo le voy sacando. Porque el cliente me dice vendo, por ejemplo: diez chompas, ósea no tiene un papel que me diga que vende diez chompas, entonces en la pregunta, en la repregunta, en ver que materiales tiene, en ver si tiene maquinaria, yo llego a detectar realmente vende diez chompas o no, entonces viene un tema de investigación al detalle, desde cuanto te llega a costar la chompa, hasta cuanto tú le puedes vender la chompa, entonces tu entiendes realmente con esta información cual es la capacidad de pago del cliente y en base a esa información tu negocias el monto, apegándote a las políticas del crédito, caso contrario el crédito no va a salir aprobado, para aprobarte los créditos interviene el administrador y un departamento de riesgo,

por ende no habría por donde se te escape las cosas, viene un tema de control todo el tiempo, aplicas metodología en base a las políticas para otorgar un crédito y viene el proceso de aprobación, entonces en ese tema bastantes claros, muy claros en la metodología que tenemos que aplicar, más bien el tema es ir fortaleciendo con los ejecutivos nuevos, ahí si es un tema de aprendizaje constantemente, mira esto es lo que tienes que hacer en tu día a día.

(MG): Gracias. Indique una situación real y cotidiana dentro del trabajo en la que el ejecutivo demuestre equilibrio emocional

(MC): ¿Una situación cotidiana?

(MG): Si. Que se presente en el trabajo.

(MC): A ver es importante, mira el equilibrio emocional, ósea tenemos que tenerlo todo el tiempo porque estas tratando con clientes, por ejemplo cuando estamos haciendo labores de cobranza, hay clientes que te cuentan su historia, neos, ósea tú le diste el crédito lamentablemente le paso un accidente, le dejo el esposo, que los hijos están enfermos y a veces si te pones en lugar del cliente, ya terminas casi llorando al igual que el cliente, entonces tú tienes que saber escucharle pero obviamente hacerle reaccionar al cliente, que lamentarse no es la salida, que toca buscar alternativas, que hay que buscar fuentes de solución y a entender cuáles podrían ser, entonces ponerte en los zapatos del cliente, que te podría llevar hasta a demasiado, a ser demasiado empático pero en cambio el tema es que tú tienes que mantener ese equilibrio, caso contrario no vas a poder salir, ni fluir; o todo lo contrario hay clientes demasiado explosivos, que tampoco puedes mantenerte al mismo ritmo, hay clientes que cuando ya están en mora son cuando más problemas dan y ya no llegas pues al cliente amable que normalmente te recibe para un crédito, ya te reciben con altos tonos de voz, con palabras que a veces uno no se espera escuchar o incluso hay clientes agresivos, entonces si tu no mantienes el control realmente no llegas a detectar ninguna solución, el punto ahí es

mantener la calma, no comportarte como el cliente se comporta y tal vez ese no es momento para conversar y regresar en otro momento.

(MG): ¿Dentro de lo que se refiere al servicio al cliente, por favor coménteme que es lo que debe tener presente un ejecutivo de microcrédito para evidenciar un buen servicio?

(MC): Mira, lo más importante para el microempresario considero que es la forma como tu llegas al cliente, al cliente microempresario le gusta que se identifiquen contigo, le gusta que le escuches, le gusta que si estás en un mercado te sientes a lado de el en la banquita, que si estas en el campo no tengas complejidad de sentarte por ahí en un tronco, entonces darle esa confianza, por qué?, porque caso contrario no me va a dar bien la información, el tema de servicio, yo te diría mucho el tema de rapidez en la atención, ya perfecto, usted quiere un crédito? Ya perfecto cuanto tiempo le presto yo y en cuanto le voy a atender, cuarenta y ocho horas como máximo le ofrezco y le garantizo el crédito, el cliente a veces se sorprende, y dice: así tan rápido seguro? Vera ya perfecto. Cuando llega a pasar eso se siente tan identificado con el ejecutivo y se queda como oye: yo con usted trabajo porque usted me ayudo, entonces en tema de servicio te puedo decir en tema de tiempo, en tema de cómo le tratas al cliente, no le puedes, tienes que tratarle con un vocabulario como más sencillo, como venga señora, venga aquí, no sea malita, ósea de una manera muy diferente que ella sienta confianza, un tema de información clara ósea tratas con términos sencillos pero que quede clarito para el cliente esto le voy a dar de crédito, esto me va a que pagar, esta es la cuota, ósea que las cosas queden transparentes, si se apertura una cuenta, si se apertura un seguro todo quede muy claro.

(MG): Ya. ¿Cuál o cuáles son las actividades que debe realizar un ejecutivo de microcrédito para obtener resultados óptimos dentro de su desempeño, como debe evidenciarse su orientación a resultados?

(MC): ¿Cómo se debe evidenciar en este momento? Sabes, en un tema del mundo comercial, pues claramente tenemos un resultado claro, ósea a que me

refiero, nosotros trabajamos con metas mensualmente y si tú me hablar de cómo mido el resultado, es muy sencillo medirlo, lo complejo es llegar, entonces medir claramente con las métricas que se tiene, el tema de lo que es cartera, cartera vencida, cartera por vencer, número de operaciones, número de cuentas, número de reclamos versus los resultados de fin de mes entonces claramente tú dices a ver tengo tantas variables a medir como llegaste en cada variable, cual es el porcentaje de cumplimiento y en base a ese porcentaje vamos a pagar un esquema de comisión, porque hay un porcentaje de llegada, llega hasta el cien, te pago el cien por ciento de esta variable, si llegas al noventa, seguirá bajando el valor, entonces en tema de resultados, en tema de orientación, la medición es muy sencilla más bien lo complejo son cuales son las estrategias para llegar hasta fin de mes.

(MG): ¿Y cuáles son esas estrategias que debería tener el ejecutivo?

(MC): lo más importante es planificación, si el ejecutivo no planifica, va a estar trabajando de norte a sur en la misma plaza y no va a conseguir clientes, planificación, perseverancia y persistencia. En este trabajo si nosotros no tenemos persistencia, si el cliente me dice no, me puedo ir y no regresar nunca, pero el tema es y regresar y regresar hasta que cuando necesite yo sea la primera opción. Pues otro tema muy importante es el tema de organizarse, bueno iría mucho de la mano con el tema de planificación, porque viene un tema de cómo vas a trabajar en el mes y orientarse a llegar al cien por ciento., ósea la orientación al logro tiene que ser bien alta porque las exigencias con bien fuertes y si tú no tienes eso te vas a conformar por ahí a llegar a un ochenta, noventa por ciento que no va a ser para nada productivo.

(MG): ¿Que tan importante considera usted que el ejecutivo de microcrédito actúe con sencillez y por qué? ¿Me puede relatar tal vez alguna experiencia?

(MC): Justo lo que te comentaba anteriormente para dar calidad de servicio, nosotros tenemos que acoplarnos a nuestro segmento, experiencias, yo fui ejecutiva de crédito y te podría comentar que, si tu no llegas... más que sencillo es como empático ósea, si tu no llegas de una manera suave, de una manera



que yo logre ganarme a este cliente, probablemente no me acepte el crédito. Por ejemplo: mira cuando yo trabajaba en el mercado, y te hablo de mi experiencia, porque es la misma experiencia de los ejecutivos de crédito y por eso lo puedo dar al cien por ciento cómo funciona, el tema es no llegar y ofrecer el crédito, por ejemplo: en el sector, todo un sector aquí de pollos, del que vende pollo, pollo en libras no, es llegar y como esta? Y quien será aquí el presidente del mercado? Es un poco entrar en conversación, ahh y ustedes aquí que tiempo estarán en el negocio, y este mercado ya tiene bastantes.... Ósea empiezas a hacerle la conversa como cualquier cliente y obviamente como ellos te ven con el uniforme... ahh y usted señorita que hace, entonces es un poquito empezar a conocernos, empezamos a conversar y a veces ni siquiera es de trabajo, entonces ahh y usted y sus hijitos están aquí? Y empiezas a conversar, les gusta que les tomes los temas de la vida de ellos, ellos rapidito te sueltan y ya cuando tu vez que el cliente te empieza a soltar información conversando, verá y yo también trabajo en el Banco Pichincha y damos crédito. por eso estoy aquí, más bien si usted sabe de alguien que pueda necesitar pues aquí estamos con mucho gusto, entonces ya te empiezan a pedir información y como te ven todos los días por el mismo sector, por la misma plaza, ya sienten un poco de confianza, entonces no es lo mismo que alguien que venga una sola vez y no lo vuelven a ver, porque todo el tiempo uno pasa por la misma plaza, por la misma plaza, porque esa es mi zona de trabajo y si tú no eres, y te dijo, no es un tema de sencillez, es un tema de como yo me presento contigo para que a ti, tú me puedas dar confianza, y me des información, información que yo necesito, e incluso cuando tú ya generaste el crédito el cliente se queda bien agradecido contigo comenta con otras personas, no la señorita me ayuda, yo te podría decir que si yo después de algunos años que no he trabajado en esta zona que era en Ibarra y regreso toda la gente me va a reconocer al paso y se van: ahh la señorita, yo cuando regresaba a los tiempos, porque después me fui a otras zonas.. Señorita!!! Y te reciben con un gusto, con una amabilidad que es bien sincera y tú te das cuenta y realmente eso, eso te llena, ósea eso te llena de que haber trabajado en tema de micro hace que la gente te, tú seas reconocido en el sector.

(MG): Ya.

(MC): Entonces ahí es cuando uno se hace bromas y dices: deberías lanzarte a alcalde porque todo el mundo te conoce y te quiere, entonces es algo similar la gente llega a apreciarte realmente.

(MG): ¿Cómo debe adaptarse e ejecutivo de microcrédito a los constantes cambios que el trabajo en si representa? ¿Y cuáles serían estos cambios más comunes?

(MC): Mira, considero que en el mundo de microfinanzas, en nuestro mundo actual en que tenemos acá pues actualmente, nuestra gente tiene una capacidad de adaptarse al cambio rápido. No, no es un tipo de, pues de un grupo de ejecutivos que se queden con eso, viene un cambio fuerte, por ejemplo: cambiamos a hacer gerenciamiento, fue un tema completamente fuerte y que implicaba conocimiento al cien por cien, te implicaba sistemas, implica proceso, una vez que se da la instrucción puede causar un: Y ahora?, pero nuestra gente más realmente se ocupa que se preocupa. Ósea porque? Porque se empieza a interesar y ahora como hago, ósea ya esa es la disposición ya, les guste, no les guste, probablemente a la interna lo dirán, pero a diferencia lo que se ve en gestión es: perfecto, aprendamos, porque ¿porque a fin de mes ya vienen los resultados y no se dan el lujo de decir: me quedare con el cambio hasta ver qué pasa. No, si dicen y ahora si nos perjudico el cambio, pero te perjudica un mes, el otro se portan pilas y avanzan, cuando el cambio es realmente grande. Cambios constantemente y frecuentes todo el tiempo se los asimila mucho más rápido, ya cuando el cambio es de gran impacto, podríamos afectarnos en un cierre de mes pero el otro no nos coge, porque es un tema de hacerlo rápido y nuestra gente sabe y sí se adapta rápido al cambio.

(MG): En situaciones exigentes, por ejemplo como los constantes cambios, ¿Cómo debe reaccionar el ejecutivo de microcrédito para alcanzar las metas? Los objetivos?

(MC): Cómo debe reaccionar? Ósea justo no, si se pone reacio al cambio, yo te aseguro que no va a llegar a las metas.

(MG): Y en situaciones exigentes que no impliquen cambio sino que sean, no sé, Luis en la anterior entrevista me hablaba de que a veces los días laborables en el mes son apenas veinte o que hay una competencia en el mercado, que no es una competencia sana sino más bien que dañan el mercado.

(MC): Así es.

(MG): Frente a eso, cuales comportamientos indicarían una perseverancia del ejecutivo para alcanzar las metas?

(MC): Mira, en temas de zona, en temas de mercado, realmente si estamos complicados, el cliente a veces uno se pregunta si solo es en mi zona, algunos no quieren crédito, entonces cuál es la exigencia de los mismos ejecutivos de crédito? Yo considero es no bajan la guardia, ellos hasta el último día se puede desembolsar hasta las cuatro en punto. Hasta las cuatro en punto están tratando de llegar al máximo, entonces no es que el ultimo día. No ahora ya no llegue mejor ya me echo para atrás hasta en por ejemplo en cobranzas se puede debitar hasta las ocho... hasta las ocho de la noche están en campo, porque ellos saben que un minuto puede hacer la diferencia, no sé, no se desaniman hasta que el mes no se haya cerrado, entonces en esos meses que son ms complicados, más fuertes donde la competencia nos está atacando y todo lo demás, realmente es seguir con la persistencia, ósea no, no... sacamos nuevas estrategias, no, vamos a cobrar de una manera diferente, vamos a colocar de otra manera, buscar una u otra alternativa pero nunca nos llegamos a desanimar hasta que el mes no se acabe. Eso sí.

(MG): ¿El ejecutivo de microcrédito tiene la potestad de alguna fase de su labor tomar decisiones? ¿O siempre debe consultar para las decisiones?

(MC): Es lo que pasa es que hay temas y temas, si hay temas de consulta, porque son decisiones que impactan pero yo te dirían que ellos están tomando decisiones todos los días y todo el día porque el solo hecho de decidir si a ti te

va hacer una evaluación o no te va hacer la evaluación, ya es un tema de decisión, el tema de decidir si voy a proponer mil o voy a proponer cinco mil, viene detrás de un análisis y es una decisión, en ese tipo de decisiones ellos tienen es sus campos, en su cancha el cien por ciento. Yo como línea de supervisión jamás le voy a decir: dele cinco y el cliente quiere mil, no dele cinco y el ejecutivo dice no estoy de acuerdo... no. Nosotros no intervenimos en eso para nada, el ejecutivo es la persona que en base a conocimientos, experiencia y metodología, perfecto hace una negociación y decide cuanto es lo que se va a ingresar.

(MG): ¿En base al análisis también?

(MC): También. Viene todo un tema de, es que en metodología esta todo un tema de análisis bien detallado. Ahora claro para temas muy importantes en el que por a o b puede verse afectado otras cosas, por supuesto que se necesitara pues la autorización de línea de supervisión, pero de ahí lo que está en su cancha, si quiere hacer una reunión o si quiere hacer un tema de charla, eso está en su decisión, de decir cuando lo hace, como lo hace, si quiere participación del alguien más.

(MG): Ya. ¿Cuáles comportamientos se asociarían a un conocimiento organizacional y las relaciones que se dan fuera y dentro, de en ese caso de Credife?

(MC): Comportamientos....

(MG): Comportamientos para tener un conocimiento organizacional, es decir, ¿Necesitan tener un conocimiento organizacional fuerte los ejecutivos de cómo es la cultura, etc.?

(MC): A ver, mira, si me preguntas a mi desde mi punto de vista, yo considero que es importante tener claro los conceptos generales, ósea ¿a donde vamos?, ósea ¿yo trabajo para qué?, conocer la misión, visión, cultura de la institución.

(MG): A eso me refería...

(MC): Por supuesto que sí. Si yo no conozco eso, no me puedo identificar con lo que hago, si yo no estoy claro cuál es la cultura en la institución en la que trabajo como aporte para seguir, aportando a esa cultura, entonces más bien ahí, ósea al cien por ciento hay que conocer las cosas para que los resultados sean mejores, porque? Porque cuando tú le haces parte a la persona de los resultados que alcanza la empresa, éxitos o fracasos, realmente puede conseguir más compromiso, porque le dices gracias a ti, gracias a tu desempeño y gracias a que desembolsaste esto en este mes, la empresa creció esto, ahora estamos en el número uno, entonces le empiezas a dar información.... Que dice enserio? Gracias a mi aporte que chévere!

(MG): Claro.

(MC): Entonces ya viene un tema de volverle muy importante.

(MG): ¿Que otros comportamientos y reacciones deberían estar asociados a un desempeño óptimo, que aporte justamente a este cumplimiento de la estrategia y que deba tener un ejecutivo de microcrédito y que inclusive se pueda evidenciar desde el momento de la selección?

(MC): A ver, que comportamiento, un tema de actitud. Este tipo de trabajo, ósea yo te puedo enseñar todo, si no hay actitud positiva, si no hay ganas de salir adelante, si no hay, el tema de querer crecer y hacer carrera...eso si se debe evaluar desde el primer momento de hacer la entrevista.

(MG): Así es. Ósea, ¿Usted qué tipo de preguntas van direccionadas a comprender y evidenciar esos comportamientos?

(MC): más bien le pondrá el escenario de cómo es trabajar en campo y ahí se le puede uno ver tanto corporal, las expresiones que hace ¿contarle que cuando vas caminando si te roban si por ahí te toca caminar, esta polvo, esta sol, entonces cuando uno ya empieza a ver si.... O hay personas que dicen yo no tengo ningún problema, entonces tu empiezas a medir el grado de que le va a gustar o no le va a gustar., porque no es lo mismo solo contarle, ya cuando empiezan las vivencias ahí realmente es que si la persona está o no esta apta.

El otro tema muy importante es que tanta orientación al logro tiene, en este tipo de trabajo sí solo... si es una persona conformista lo mismo va a pasar en resultados, ósea pero mucho de eso hay que entender que tanto estas dispuesto a dar, que tanto estas dispuesto a hacer, que tanto te va a complicar tus horarios si tu no llegas o no sales de la oficina a las cinco y media de la tarde, porque hay personas que si lo dicen a ver yo estudio y por nada del mundo yo me podría quedar, entonces perfecto sabemos que eso no puede pasar, porque va a haber días que va a chocar con el trabajo.

(MG): Así es. ¿En su experiencia Moni, tal vez usted ha evidencia que hay carreras o profesiones que se asocien más a un desempeño optimo o es independiente?

(MC): no por supuesto que eso si es importante, porque claro ósea yo diría la oportunidad podría ser para todos, pero no es lo mismo cuando tu empiezas a enseñar en campo una persona que siguió contabilidad o que siguió administración de empresas y que es ingeniero comercial, en fin carreras afines a lo que es finanzas a una persona que no tiene idea de cómo armar un balance, ósea imagínate empezar a enseñarle desde el punto básico que es contabilidad, ingresos, ganancias, perdidas, liquidez, a una persona que lo que tengo que enseñarte es como ya levantar información del cliente, es como arrancarte desde mucho tiempo atrás.

(MG): Bueno Moni, muchísimas gracias por su ayuda, por su colaboración, eso ha sido todo y que tenga una buena tarde. Gracias.

(MC): Mi querida María Gloria.

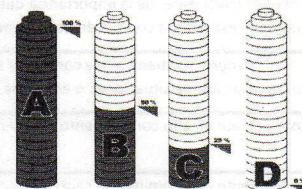
## ANEXO 4

## ENCUESTA DE COMPETENCIAS

A continuación va encontrar una serie de preguntas que contienen comportamientos de su actividad diaria.

Conteste de acuerdo a lo que usted considere que determina su desempeño; siga las instrucciones:

<b>A</b>	<b>Completamente desarrollado el comportamiento. 100%</b>
<b>B</b>	<b>Comportamiento en desarrollo. 50%</b>
<b>C</b>	<b>Comportamiento en su grado mínimo. 25%</b>
<b>D</b>	<b>Comportamiento no desarrollado. 0%</b>



No.	MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA (A-B-C-D)	A	B	C	D
1	¿Usted asume los objetivos de la organización como propios sintiéndose totalmente identificado con ellos?				
2	¿Usted se siente orgulloso de ser parte de esta organización, y actúa consecuentemente con ello?				
3	¿Estructura su trabajo respetando las políticas de la organización, siempre y cuando no contradigan sus propios intereses y sus valores morales?				
4	¿Guía sus decisiones y acciones en el trabajo en base a sus valores morales, aun cuando ellos contradigan la política institucional?				
5	¿Usted planifica sus acciones diarias, considerando las necesidades de los clientes?				
6	¿Usted siempre tiene un trato personalizado, indagando mas allá de las necesidades evidentes de sus clientes?				
7	¿En el último ejercicio de evaluación cual fue su nivel de cumplimiento de resultados?				
8	¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a la competencia o responder las necesidades de los clientes?				
9	¿Usted considera que sus clientes lo reconocen como una persona naturo y humilde, altamente confiable, independientemente de sus capacidades y desempeño?				
10	¿Usted utiliza con sus clientes una comunicación clara, franca y natural, sin utilizar vocabularios técnicos?				
11	¿Usted modifica comportamientos frente a los cambios que se presenten dentro y fuera de la Institución?				
12	¿Usted comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan en el mercado y trabaja en función de ello?				
13	¿Usted mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, mas allá de situaciones o entornos desfavorables?				
14	¿Ha desarrollado nuevas estrategias de comercialización encaminadas a cumplir con los objetivos propuestos?				
15	¿Sus acciones son congruentes con sus palabras?				
16	¿Cuándo se equivoca, admite sus errores abiertamente y trata de remediarlos?				
17	¿Analiza las situaciones y características de sus clientes con el fin de adaptarse a su realidad?				
18	¿Usted promueve cambios de procesos, servicios o estrategias de acuerdo a la situación que se presente?				
19	¿Usted considera que tiene una alta resistencia al estrés, aun en circunstancias adversas y difíciles en su trabajo?				
20	¿Soporta largas jornadas de trabajo, en circunstancias adversas, en condiciones complicadas, manteniendo su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo?				

21	¿Usted organiza su trabajo, utilizando el tiempo que tiene disponible para realizarlo?				
22	¿Establece prioridades y sabe distinguir lo importante en relación al cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente?				
23	¿Usted es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común?				
24	¿Usted es consciente de la importancia que tienen sus clientes; los atiende como se merecen y promueve esa actitud con sus demás compañeros?				
25	¿Usted siempre mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, mas allá de situaciones o entornos desfavorables?				
26	¿Usted posee un alto conocimiento de sus funciones, el negocio, las metas y objetivos de su cargo?				
27	¿Usted siente que domina con cautela y convicción toda situación que se presente en el día a día, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión?				
28	¿Tiene clara la visión del mercado, que le permite generar nuevos negocios y anticiparse a la competencia?				
29	¿Usted está atento de las necesidades de formación y desarrollo de sus nuevos compañeros?				
30	¿Usted conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa en la que labora?				
31	¿Logra motivar y establecer un clima de confianza entre los clientes de la zona que le asignen?				
32	¿Establece una relación empática con sus clientes, lo que permite una influencia para adquirir la información necesaria?				
33	¿Usted siempre recopila la información necesaria y relevante para el análisis crediticio de los clientes?				
34	¿Usted resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando se presenten problemas u obstáculos que le exijan mayores esfuerzos?				
35	¿Está siempre dispuesto para trabajar tiempo extra para cumplir sus objetivos, aun si no se lo solicitan sus línea de supervisión?				
36	¿Usted conoce perfectamente los productos que comercializa teniendo en cuenta las ventajas y desventajas del mismo frente a la competencia?				
37	¿Usted establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para su trabajo y cumplimiento de objetivos?				
38	¿Usted propone soluciones si un cliente presenta algún problema, escuchando las propuestas de sus compañeros y líneas de supervisión?				



## ANEXO 5

		Colaboradores	Supervisores	Promedio
Competencia 1	17	0,98	0,94	0,96
Competencia 2	35	0,655	0,885	0,77
Competencia 3	53	0,915	0,88	0,8975
Competencia 4	71	0,87	0,78	0,825
Competencia 5	89	0,91	0,93	0,92
Competencia 6	107	0,74	0,765	0,7525
Competencia 7	125	0,88	0,85	0,865
Competencia 8	143	0,86	0,805	0,8325
Competencia 9	161	0,8	0,83	0,815
Competencia 10	179	0,855	0,8	0,8275
Competencia 11	197	0,92	0,95	0,935
Competencia 12	206	0,79	0,85	0,82
Competencia 13	215	0,98	0,93	0,955
Competencia 14	224	0,92	0,9	0,91
Competencia 15	233	0,96	0,96	0,96
Competencia 16	242	0,74	0,73	0,735
Competencia 17	251	0,83	0,8	0,815
Competencia 18	260	0,7	0,74	0,72
Competencia 19	269	0,94	0,92	0,93
Competencia 20	278	0,98	0,9	0,94
Competencia 21	287	0,92	0,94	0,93
Competencia 22	296	0,98	0,98	0,98
Competencia 23	305	0,83	0,84	0,835
Competencia 24	314	0,94	0,92	0,93
Competencia 25	323	0,94	0,96	0,95
Competencia 26	332	0,92	0,94	0,93
Competencia 27	341	0,89	0,95	0,92

**ANEXO 6**

Quito, Enero de 2014

Señores,

Universidad de las Américas

Presente.-


De mi consideración.-

Por medio de la presente certifico que María Gloria Valle Valles con C.I. 1712579968 colaboradora de nuestra institución cuenta con la autorización para realizar la investigación de tesis para la obtención de su título universitario en la empresa Credife Desarrollo Microempresarial.

Adicional se le brindará el apoyo constante con la información necesaria de acuerdo al tema aprobado y las herramientas de apoyo claves para su investigación.

De antemano agradezco la atención a la presente.

Atentamente,



Beatriz Vásquez  
Responsable Ventas  
CREDIFE S.A.

Beatriz Vasquez  
Responsable Comercial

Credife Desarrollo Microempresarial.

**ANEXO 7****Autorización**

Yo, **Luis Alfredo Duchi Guamán**, con C.I. 1714331152, autorizo a María Gloria Valle Valles, con C.I. 1712579968, a realizarme una entrevista en mi condición de Jefe Zonal de Credife S.A.

La interesada puede hacer uso de dicho material en cualquier forma para cumplir con su proyecto de investigación. Yo doy mi consentimiento para que la grabación de sonido a mi realizada pueda ser producida y publicada para objetivos de este trabajo.

Firma: 

C.I.: 1714331152

**ANEXO 8****Autorización**

Yo, **Mónica del Carmen Castillo Celín**, con C.I. 1002683058, autorizo a María Gloria Valle Valles, con C.I. 1712579968, a realizarme una entrevista en mi condición de Jefe Regional de Credife S.A.

La interesada puede hacer uso de dicho material en cualquier forma para cumplir con su proyecto de investigación. Yo doy mi consentimiento para que la grabación de sonido a mi realizada pueda ser producida y publicada para objetivos de este trabajo.

Firma: \_\_\_\_\_



C.I: 1002683058