UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESIS DE GRADO

"LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ"

POSTULANTE : CARLOS ROBERTO VARGAS GUISBERT

TUTOR : MgSc. SUSANA DORA ELENA ARAMAYO SALINAS

LA PAZ – BOLIVIA
2014

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN …….. 1

1.1. Planteamiento del Problema ……..…… 2

1.2. Justificación ……... 5

1.3. Objetivos …… 7

1.3.1. Objetivo General ……. 7

1.3.2. Objetivos Específicos ……. 7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO …….. 8

2.1. El modelo de competencias ……... 8

2.1.1. Origen de las Competencias ……. 9

2.1.2. El trabajo en competencias de McClelland ……. 10

2.1.3. Las Competencias en la década de los noventas ……. 17

2.1.4. Qué son las competencias …… 18

2.1.5. Una definición integral de Competencia …….. 19

2.1.6. Competencias en la organización ……. 20

2.1.7. Perfil de competencias …… 21

2.2. Liderazgo …… 22

2.2.1. El enfoque de rasgos ……..… 23

2.2.2. El enfoque conductual …… 24

2.2.3. El enfoque situacional …… 25

2.2.4. El enfoque transformacional …….. 26

2.2.5. Definición de Liderazgo …….. 28

2.2.6. El liderazgo por competencias ……..…… 29

2.2.6.1. Modelo de 25 competencias de Cardona y García-Lombardía …… 30

CAPÍTULO III

MÉTODO ……...… 36
3.1. Tipo de investigación …… 36
3.2. Diseño de investigación ……... 36
3.3. Población …… 36
3.4. Instrumentos de investigación …… 37
3.4.1. Matriz de Revisión de Documentación Institucional ……..... 38
3.4.2. Registro de Observación de prácticas habituales ……. 38
3.4.3. Entrevista de incidentes críticos ……... 38
3.5. Categorías de investigación …… 39
3.5.1. Ámbito temático …… 39
3.5.2. Categorías ……. 39
3.5.3. Subcategorías ……... 39
3.6. Procedimiento …… 40

CAPÍTULO IV

RESULTADOS …….. 42
4.1. Codificación documental ……. 43
4.1.1. Resultados obtenidos de la revisión documental institucional.. 45
4.1.2. Matriz de identificación de competencias de la revisión de documentos institucionales …… 50
4.1.3. Competencias relevantes demandadas por la institución …… 53
4.2. Resultados Obtenidos del registro de observación de prácticas habituales …….. 54
4.2.1. Registro de observación a encargados con desempeño sobresaliente …… 54
4.2.2. Matriz de identificación de competencias del registro de observación a encargados con desempeño sobresaliente ….. 61
4.2.3. Competencias relevantes identificadas en el registro de

observación de encargados con desempeño sobresaliente … 64
4.2.4. Registro de observación a encargados con desempeño promedio ……... 65
4.2.5. Matriz de identificación de competencias del registro de observación a encargados con desempeño promedio ……. 72
4.2.6. Competencias relevantes identificadas en el registro de observación de encargados con desempeño promedio …..… 75
4.3. Resultados Obtenidos de la aplicación de entrevistas de incidentes críticos ……. 76
4.3.1. Matriz de identificación de competencias de entrevistas a encargados con desempeño sobresaliente …… 76
4.3.2. Competencias relevantes identificadas en las entrevistas de encargados con desempeño sobresaliente …… 80
4.3.3. Matriz de identificación de competencias de entrevistas a encargados con desempeño promedio ……... 81
4.3.4. Competencias relevantes identificadas en las entrevistas de encargados con desempeño promedio ……... 85
4.4. Clasificación de competencias ……... 86
4.4.1. Competencias Básicas de liderazgo identificadas para los Encargados de Agencia ……. 86
4.4.2. Competencias diferenciadoras de liderazgo identificadas para los Encargados de Agencia ……..…… 87
4.4.3. Competencias estratégicas de liderazgo requeridas por la Institución ……. 88
4.5. Perfil institucional de Competencias de liderazgo ……..…. 89

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES……..… 92
5.1. Acerca de las competencias básicas de liderazgo ……. 92

5.1.1. Gestión de la información …… 92
5.1.2. Coaching …… 93
5.1.3. Gestión de recursos …… 94
5.1.4. Ambición ……..…. 95
5.2. Acerca de las competencias diferenciadoras de liderazgo …..…… 96
5.2.1. Trabajo en equipo ……. 96
5.2.2. Visión del negocio ……. 97
5.2.3. Toma de decisiones ……. 98
5.2.4. Iniciativa ……. 99
5.3. Acerca de las competencias estratégicas …… 100
5.3.1. Orientación al cliente …… 100
5.4. Aspectos generales de la investigación …… 100

Referencias bibliográficas ……... 105

ANEXOS
Anexo 1. Formulario de revisión documental
Anexo 2. Registro de observación
Anexo 3. Registro de entrevista de incidentes críticos para la identificación de competencias de liderazgo
Anexo 4. Cuadro resumen de actividades realizadas

Entrevistas de incidentes críticos

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Es notorio en la literatura especializada, el interés creciente por lograr un mejor entendimiento y práctica de los aspectos que influyen en la dirección y liderazgo de personas.

Haciendo una revisión del desarrollo de la psicología de las organizaciones puede verse como paulatinamente va emergiendo y cobrando mayor importancia el entendimiento de la relación entre las personas que ocupan espacios de autoridad y las personas que los siguen, es decir entre los líderes y los seguidores, generándose diversas teorías a este respecto (Dunnett, 1986).

Este desarrollo ha permitido también contar con nuevos modelos de gestión de personas en las empresas que permiten explicar y desarrollar el concepto de liderazgo en este ámbito. Uno de estos modelos es precisamente el de Gestión por Competencias que permite un abordaje objetivo de los comportamientos y características de los líderes en las empresas.

En este contexto, este trabajo permite profundizar el conocimiento respecto a temas de liderazgo desde el enfoque de competencias dentro del ámbito de las microfinanzas en la ciudad de La Paz, llegando a consolidar, como conclusión de la investigación, un perfil de competencias orientado a uniformar los criterios de selección y desarrollo de los lideres de la institución objeto de estudio.

Los resultados obtenidos pueden dar un acercamiento a la realidad de los requerimientos de las instituciones del rubro en temas de liderazgo, generando un aporte valioso y contextualizado al conocimiento que se tiene del tema, pudiendo ser un referente para posteriores investigaciones que deseen profundizar la compresión del fenómeno de liderazgo en nuestro contexto.

1.1. Planteamiento del Problema

El hablar de conducta organizacional en una empresa conduce a tomar en cuenta todos aquellos elementos organizacionales que influyen en las actitudes y comportamientos de los individuos dentro de la misma. Dentro de estos elementos organizacionales se considera que los de mayor influencia se relacionan a: la influencia social o de grupo, la estructura de la organización, la asignación de roles y el liderazgo (Gilmer y Haller, 1976).

Es precisamente este elemento el "liderazgo" el que ocupa la atención de este trabajo ya que en investigaciones como las de John Maxwell (1996) se puede evidenciar la influencia que tiene el tipo de liderazgo con el alcance de resultados en los equipos de trabajo, el mantenimiento de la motivación, el desarrollo y crecimiento del personal, el compromiso institucional, la deserción laboral, la creación de un adecuado clima laboral, así como en la difusión de la cultura de la institución. Por lo que para tener una actuación sobresaliente en estas áreas el líder debe evidenciar competencias específicas que le permitan hacerlo.

Estas competencias pueden dividirse en tres grandes dimensiones principales: Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa. Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo. Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa (Gorrochotegui 2007).

En el caso específico de la financiera estudiada, en un primer acercamiento se observan limitaciones que podrían estar afectando la aplicación de un liderazgo eficaz:

- Las competencias que se orientan al logro de valor económico para la empresa tienen una mayor prioridad en la transmisión y aplicación de

liderazgo en la institución, dejando postergado el impulso de competencias relacionadas al desarrollo de talentos o de equipos de trabajo.

- Falta de motivación que se percibe en el personal, evidenciado en el desaliento que expresan algunos funcionarios en relación a como se sienten al pertenecer y trabajar en determinada agencia.

- Alta rotación de personal, que se ha ido manteniendo en las dos últimas gestiones en un índice del 30%.

- Falta de identificación y compromiso con la misión y visión institucionales, elementos que, según Pablo Cardona (2009), deben ser transmitidos y ejemplificados por los líderes, de modo de alinear al personal con un solo norte.

- Quejas respecto al clima laboral que se vive en las agencias, que en la mayoría de los casos tienen que ver con tratos no equitativos al personal por parte del Encargado.

- Falta de reconocimiento a la labor que se desempeña, transmitiendo una sensación a los equipos de que el trabajo que se realiza no llega a ser bueno.

Revisando la teoría puede observarse que todos estos aspectos son influenciados en cierta medida por el tipo de liderazgo que es percibido por la gente que a la vez es también influenciado por el contexto institucional.

En un sondeo previo a este contexto institucional puede evidenciarse que, a pesar de ser *el liderazgo* una de las competencias exigidas en los encargados de agencia y todo aquel que ocupe cargos de autoridad en la Institución, no existe un lineamiento único en las prácticas y filosofía de los “líderes” dejando a criterio de cada uno de ellos la definición de sus criterios de liderazgo. De aquí

la importancia de contar con criterios institucionales claros para la aplicación y difusión de un liderazgo alineado con la misión, visión y cultura institucionales.

1.2. Justificación

Conforme el entendimiento acerca del accionar de las personas en el ámbito laboral y su influencia en la productividad y rendimiento de las empresas se fue desarrollando, la psicología fue asumiendo un rol más protagónico coadyuvando en la comprensión de los procesos psicológicos individuales y colectivos dentro de las organizaciones, siendo en los últimos años uno de sus principales focos de atención los procesos de liderazgo.

Este interés por conocer más respecto a los procesos de liderazgo se considera en la actualidad de vital importancia para las organizaciones y en este caso para la financiera caso de estudio, pues puede encontrarse una relación muchas veces directa y otras indirecta con elementos que afectan el desempeño laboral de las personas, esta relación puede describirse brevemente en los siguientes puntos:

- Se puede observar que las actitudes y comportamientos del líder muchas veces sirven de ejemplo, voluntaria o involuntariamente, a las personas que tiene a su cargo, con lo que se puede afirmar que la conducta del líder influye en la conducta de los seguidores.

- El líder define y predispone la creación del ambiente laboral que se experimenta en cada equipo de trabajo. Si el líder es una persona que se orienta al trabajo en equipo probablemente fomente en su entorno actitudes como la comunicación abierta y la cooperación permanente, si por el contrario tiene preferencia por un trabajo más individual probablemente pondrá más atención a que cada persona cumpla con los procesos y procedimientos sin compartir mucha información y sin generar mucha interacción entre sus colaboradores.

- Se dice que un buen líder es especialista en energizar y motivar a las personas hacia el logro de los objetivos que se proponen, esta capacidad

hace que los resultados de su equipo puedan alcanzarse más pronto o con mejor calidad que los de un equipo desmotivado.

- El líder al comprometerse genuinamente con los objetivos y cultura institucionales, como con cada uno de sus colaboradores logra transmitir y generar el mismo compromiso en ellos. Si por el contrario se percibe en el líder falta de compromiso, este difícilmente podrá ser exigido a los colaboradores.

- Una de las principales funciones de un líder es formar a otros líderes, por lo que propicia el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, afectando por ende su desempeño y los resultados que alcanzan dentro de la empresa.

La descripción de la influencia de los líderes en el ámbito laboral y más específicamente la influencia que tienen en las personas con las que trabajan, aclara la necesidad de conocer con más detalle, en un ámbito contextualizado y desde una perspectiva psicológica, las competencias requeridas por estas personas para ejercer un liderazgo exitoso en empresas nacionales.

Un estudio para conocer estas competencias no sólo ayuda a definir con mayor claridad lo que se debe buscar en las personas que ocupen cargos de autoridad en empresas de microfinanzas sino que también es un aporte al desarrollo de la psicología de las organizaciones en nuestro ámbito.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Conocer las competencias requeridas para los encargados de agencia de una Institución Microfinanciera de la ciudad de La Paz, con el propósito de definir criterios institucionales en el ejercicio de un liderazgo eficaz.

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar las competencias básicas que requieren los encargados de agencia para una adecuada aplicación de liderazgo.

Identificar las competencias diferenciadoras en los encargados de agencia que permiten una aplicación de un liderazgo sobresaliente.

Identificar las competencias estratégicas de liderazgo que la institución precisa consolidar en sus encargados de agencia para el logro de sus objetivos estratégicos.

Proponer el perfil de competencias de liderazgo para encargados de agencia como referente para el desarrollo de líderes dentro de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. El modelo de competencias

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo. Especialmente en la década de los noventa, el enfoque en competencias empieza a aplicarse como una nueva forma de gestión del capital humano de las organizaciones. Específicamente este enfoque busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas (Paredes, 2009).

Específicamente, el enfoque de competencias pretende: (a) establecer los resultados claves que crean valor a la organización, (b) identificar las competencias críticas —comportamientos laborales—, que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia y (c) desarrollar las competencias críticas en las personas para de esa manera obtener el desarrollo institucional (Hay Group, 2008).

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles” que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización.

Sin normas de competencia, es muy difícil: (a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal, (b) implantar programas de mejora del desempeño y (c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución (Hay Group, op. cit.).

2.1.1. Origen de las Competencias

En un interesante análisis sobre las competencias en psicología, Shippmann et al. (2000) [1] ha manifestado que el origen del término "competencias" no se puede atribuir a un solo autor. Más bien, el enfoque de competencias es el fruto de algunas tradiciones más o menos paralelas, en diversas áreas de la psicología, entre las que se hallan el enfoque conductual en psicología educativa, el desarrollo del método "centro de evaluación", el análisis de puestos de trabajo, el concepto de inteligencias múltiples de Gardner, el concepto de competencias centrales de Prahalad & Hamel y el enfoque de McClelland sobre el muestreo de conductas de alto rendimiento.

A esto habría que añadir el concepto de inteligencia emocional de Goleman quien adopta el enfoque de competencias para explicar la manera en cómo la inteligencia emocional se expresa en el lugar de trabajo, dando lugar a las llamadas "competencias emocionales".

Tomaría mucho espacio detallar la manera en cómo cada uno de estos enfoques ha contribuido al desarrollo de lo que actualmente se conoce como "gestión por competencias". No obstante se explicará la contribución de McClelland ya que sus trabajos están directamente relacionados con las primeras aplicaciones profesionales de las competencias en las organizaciones (Levy-Leboyer, 1997).

[1] Shippmann et al. (2000): The history of competency modelling practice has followed a similarly circuitous path. Multiple parallel domains contribute to the evolution of the practice of competency modeling, including: Individual differences and educational psychology, Leadership research and the history of assessment centers, Job analysis research, The concept of multiple intelligences, Prahalad and Hamel's concept of "core competency".

2.1.2. El trabajo en competencias de McClelland

En 1973 el célebre psicólogo de la Universidad de Harvard, David McClelland (1917- 1998), publicó un influyente artículo (Testing for competence rather than for “intelligence”) donde en esencia afirmaba:

a) Las notas que reciben los estudiantes en los colegios no predicen el éxito ocupacional.

b) Los tests de inteligencia y aptitud no predicen el éxito ocupacional ni tampoco el éxito en la vida.

c) Los tests y el rendimiento académico predicen el rendimiento laboral solo como resultado de una relación con el status socioeconómico.

d) Los tests tradicionales son injustos para las minorías.

e) Las “competencias” serían más exitosas para predecir conductas relevantes que los tests tradicionales (HayGroup, 2008).

Según McClelland los tests de inteligencia, aparte de perjudicar a las minorías, no miden constructos que sean relevantes para el rendimiento laboral. Más bien reflejarían las habilidades de todos aquellos que han tenido acceso a las ventajas de un status socioeconómico elevado. Así, con el objeto de lograr evaluaciones justas y relevantes, McClelland propone lo que en psicometría se conoce como “evaluaciones muestra de trabajo”.

Si se desea evaluar quién será un buen policía, vaya y averigüe qué hace un policía. Sígalo, haga una lista de sus actividades y muestree de esa lista para preseleccionar a los aspirantes (McClelland, 1973)[2].

Las muestras de trabajo o simulaciones se caracterizan por replicar con la mayor fidelidad posible el contenido del área de trabajo que se desea evaluar.

[2] McClelland (1973): “If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policeman does. Follow him around, make a list of his activities, and sample from that list in screening applicants”.

Por ejemplo, si se desea evaluar las habilidades de una secretaria, el test consistirá en pedirle a las candidatas que realicen un trabajo de mecanografía en un computador o si, por instancia, se desea evaluar qué tan persuasivo es un vendedor, el test consistirá en pedir a los candidatos que vendan un producto ficticio mientras un grupo de evaluadores califica sus habilidades persuasivas. El test no es otra cosa que una muestra del trabajo que la persona debe realizar.

Dado que las simulaciones miden la habilidad o la competencia de la persona para ejecutar la tarea propuesta, McClelland usó el término “competencia”, entendiéndola como la habilidad en la ejecución de una tarea.

En su artículo McClelland no define a las competencias como un nuevo constructo semejante a las destrezas o los conocimientos. Simplemente usa la palabra para designar el grado de habilidad de un individuo para desempeñar las tareas de un test muestra de trabajo. Por tanto, el concepto de competencia que se infiere del artículo original de McClelland es el grado en que un individuo domina una tarea determinada, esto es, su habilidad. Aún cuando Barrett & Depinet (1991) sostienen que McClelland (1973) no define formalmente lo que es una competencia, una lectura detallada del artículo permite inferir que para McClelland una competencia es una habilidad.

La lectura del artículo también permite concluir que lo que más interesaba a McClelland era abolir el uso de tests psicométricos tradicionales de aptitudes e inteligencia para reemplazarlos por evaluaciones que reflejaran de mejor manera el contenido del puesto de trabajo.

El término “competencia” se usó simplemente para definir la habilidad de un individuo para desempeñar tareas-muestra del puesto de trabajo. En vez de medir “constructos no observables” McClelland abogaba por una evaluación de lo que las personas pueden realmente hacer (sus competencias o habilidades).

Desde un punto de vista teórico el artículo de McClelland es una defensa de los llamados métodos de evaluación conductual (Silva, 1993). Estos métodos se diseñan con el propósito de evaluar comportamientos específicos sin la mediación de constructos o variables no observables que sirvan para interpretar los resultados.

Por ejemplo, un evaluador que use este enfoque dirá que la mejor manera de evaluar la extraversión en una persona no será con el uso de un inventario de personalidad, sino mediante la observación del comportamiento o la aplicación de una simulación específica que permita apreciar si el individuo evidencia conductas extravertidas.

Por esta razón, se identifica la postura de McCllelland con la tradición conductual, de modo que, al menos en apariencia, el enfoque de competencias tiene una inspiración conductual o conductista. El trasfondo conductista se acentúa cuando se considera que los perfiles de competencias se plantean en términos de comportamientos laborales específicos. En este sentido McClelland convoca a una revisión del papel del psicólogo en evaluación y exhorta a "alejarse del juego de palabras y estadísticas, y orientarse hacia un análisis del comportamiento" (McClelland, 1973)[3].

McClelland además sostiene que "hay amplia evidencia de que los tests que muestrean destrezas de trabajo predicen la efectividad laboral". Esta afirmación supone un rechazo al uso de constructos predictores del rendimiento. Este rechazo es propio de ciertos autores de línea conductista como Cone, Hoier y Goldfried quienes ven una oposición entre constructos y comportamientos, y bogan por una evaluación centrada en comportamientos, sin la intervención de constructos explicativos.

[3] McClelland (1973): "What is called for is nothing less than a revision of the role itself—moving it away from word games and statistics toward behavioral analysis".

Existe, por tanto, similitud conceptual entre las ideas originales de McClelland y el trabajo de estos autores al resaltar la importancia de la evaluación de comportamientos directamente observables y al rechazar el papel de constructos teóricos (como la inteligencia). Esto significa que el actual enfoque de competencias está basado en ideas conductistas en alguna medida (Moreno, 2001).

En alguna medida porque algunos autores de las competencias distinguen entre el “enfoque psicométrico” y el “enfoque conductual” de las competencias. Moreno (2001) observa: El enfoque conductual de la evaluación diría que una destreza de rendimiento (competencia) puede ser directamente observada y descrita en términos de las cosas que una persona dice o hace. Aquí, las destrezas de rendimiento son medidas con entrevistas, centros de evaluación y simulaciones.

El enfoque psicométrico dice que en adición a las medidas usadas con el enfoque conductual, una competencia puede ser medida con tests de personalidad e inteligencia. Aquí, una competencia involucra más inferencias sobre lo que una persona es, que una descripción sobre lo que la persona hace. En este enfoque una competencia es un constructo no visible pero que se cree existe debido a la lógica detrás del test u otro tipo de medida (Moreno, 2001).

La distinción de Moreno sirve para demostrar que no todos los enfoques de competencias siguen rigurosamente las ideas de McClelland. De hecho, la mayoría de autores utilizan ambos enfoques para evaluar a las competencias. Sin embargo, el problema —explicado más adelante y que causa que el término “competencia” tenga una aureola de confusión— está en que muchos autores mezclan arbitrariamente los comportamientos de trabajo (el rendimiento) con los constructos predictores en una sola etiqueta denominada “competencias”.

En psicometría la evaluación centrada en comportamientos también se conoce como evaluación orientada a las muestras y la evaluación enfocada a

constructos como evaluación orientada a los signos (Silva, 1993). La primera se llama “muestras” porque, precisamente, estos métodos tratan de obtener muestras específicas de comportamientos; mientras que en la segunda “se considera al comportamiento como signo, cuando se asume que se puede entender mejor como manifestación indirecta de características subyacentes de personalidad” (Moreno, 2001).

Si bien McClelland (1973) defiende la evaluación orientada hacia las muestras, su posición no es del todo clara porque entre los métodos de valuación de competencias por él usados, se encuentra una prueba de carácter proyectivo — una adaptación del Test de Apercepción Temática, TAT — que requiere a los examinados observar un dibujo en una lámina e inventar una historia.

Los tests proyectivos no pueden ser considerados como “orientados hacia las muestras” bajo ninguna perspectiva, ya que los resultados son interpretados con referencia a constructos subyacentes (como la motivación al logro, por ejemplo) ¿Por qué entonces McClelland defiende la evaluación orientada a muestras de conducta cuando él mismo evaluaba las competencias con un test proyectivo orientado a signos? En la actualidad la mayoría de enfoques de competencias utilizan ambos tipos de evaluación —signos y muestras— para medir las competencias.

Continuando con la evolución de las competencias, el trabajo de McClelland se convirtió en alimento para otros. Así, en 1983, Richard Boyatzis, colaborador de McClelland, publica “The competent manager” donde define a las competencias así: Una característica subyacente de una persona que puede ser un motivo, rasgo, destreza, aspecto de la autoimagen o rol social, o un conjunto de conocimientos que él o ella usa (Boyatzis, 1983)[4].

[4] Boyatzis (1983): “An underlying characteristic of a person who may be a motive, trait, skill, aspect of self-image or social role, or a body of knowledge that he or she uses”.

Boyatzis es uno de los primeros autores en conceptualizar el uso de las competencias en contextos organizacionales. Boyatzis afirma que las competencias son todas aquellas características que distinguen a las personas de alto rendimiento.

Enfocó su estudio a los gerentes de diversas organizaciones (2000 personas y 12 organizaciones) y aplicando técnicas, como una entrevista estructurada a la que denominó el "método de evaluación de competencias de trabajo", unas láminas con dibujos y un inventario de estilos de aprendizaje, determinó que los gerentes de alto rendimiento se distinguían por unas competencias que los distinguían de sus compañeros de rendimiento promedio. Identificó 21 competencias a las que agrupó en seis grupos[5]:

Grupo 1: Acción y manejo de metas Orientación a la eficiencia Productividad Uso diagnóstico de conceptos Preocupación por el impacto	**Grupo 2: Dirección de subordinados** Desarrollo de otros Uso unilateral del poder Espontaneidad
Grupo 3: Liderazgo Auto-confianza Uso de presentaciones orales Pensamiento lógico Conceptualización	**Grupo 4: Enfoque en los demás** Auto-control Objetividad perceptiva Vigor y adaptabilidad Preocupación por relaciones cercanas
Grupo 5: Recursos humanos	**Grupo 6: Conocimiento**

[5] Boyatzis (1983): "The resulting list included 21 types of characteristics. They were (in alphabetical order): (1) accurate self-assessment; (2) conceptualization; (3) concern with close relationships; (4) concern with impact; (5) developing others; (6) diagnostic use of concepts; (7) efficiency orientation; (8) logical thought; (9) managing group process; (10) memory; (11) perceptual objectivity; (12) positive regard; (13) proactivity; (14) self-confidence; (15) self-control; (16) specialized knowledge; (17) spontaneity; (18) stamina and adaptability; (19) use or oral presentations; (20) use of socialized power; (21) use of unilateral power".

Uso del poder socializado	**especializado**
Consideración positiva	Memoria
Manejo de procesos grupales	Conocimiento especializado
Auto-evaluación precisa	

Cuadro 1. Competencias de trabajo

Fuente: Boyatzi (1983)

Posteriormente, en 1993, los esposos Spencer, también colaboradores de McClelland, publican sus experiencias después de varios años de consultoría con la firma Hay/McBer. En su obra "Competence at work" explican a fondo la importancia que tienen las competencias para las organizaciones y proporcionan numerosos ejemplos de modelos de competencias.

Sobre la base de sus experiencias identifican las 20 competencias más frecuentes encontradas en organizaciones de alto rendimiento, mismas que son definidas en un diccionario de competencias. A continuación se listan las 20 competencias identificadas por los Spencer[6]:

Grupo 1:Logro y acción	**Grupo 2: Atención y ayuda a los demás**
Orientación al logro	Comprensión interpersonal
Interés por el orden y la claridad	Orientación de servicio al cliente
Iniciativa	
Búsqueda de información	
Grupo 3: Impacto e influencia	**Grupo 4: Habilidades gerenciales**

[6] Spencer & Spencer (1993): "In summary these competencies can be grouped: Group 1 Achievement and action: Achievement orientation, Concern for order and clarity, Initiative, Finding information; Group 2 Attention and helps others: Interpersonal understanding, Customer Service Orientation; Group 3 Impact and influence: Impact and influence, Organizational Knowledge, Building relationships; Group 4 Management skills: Development of other, Assertiveness or positional use of power, Teamwork and cooperation, Team Leadership; Group 5 Cognitive Skills: Analytical thinking, Conceptual Thinking, Professional / technical expertise; Group 6 Personal Effectiveness: Self-control, Self-confidence, Flexibility, Organizational commitment".

Impacto e influencia Conocimiento Organizacional Construcción de relaciones	Desarrollo de otros Asertividad o uso posicional del poder Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo de equipos
Grupo 5: Competencias cognitivas Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Experticia técnica / profesional	**Grupo 6: Efectividad personal** Autocontrol Autoconfianza Flexibilidad Compromiso organizacional

Cuadro 2. Competencias en organizaciones de alto rendimiento

Fuente: Spencer & Spencer (1993)

2.1.3. Las Competencias en la década de los noventas

La eclosión de las competencias ocurre en la década de los noventas, propulsado en parte por la publicación de Hamel & Prahalad (1990) (The core competence of the corporation) y su concepto de competencias centrales o nucleares (core competencies).

A diferencia de los trabajos de McClelland & colaboradores, la noción de competencias de Hamel & Prahalad no hace referencia a una característica personal, sino más bien a factores organizacionales de éxito, derivados de la estrategia corporativa. En realidad, el uso del término "competencias" en el trabajo de Hamel & Prahalad es un tanto arbitrario pero de cualquier manera puede ser visto como una aplicación de la noción individual de competencias al nivel de la organización. En otras palabras, las "competencias centrales" son las competencias aplicadas a la organización y no al individuo (Hamel & Prahalad, 1990)[7].

[7] Hamel & Prahalad (1990): "Core competence is communication, involvement, and a deep commintment to working across organizational boundaries. It involves many levels of people and all functions".

Con estos antecedentes las competencias se incorporaron agresivamente al arsenal de estrategias de la administración de recursos humanos. Shippmann et al. (2000) revela que a finales de la década de los noventas entre un 75% y 80% de organizaciones en los Estados Unidos tienen sistemas de recursos humanos basados en competencias. Adicionalmente, muchas firmas consultoras en recursos humanos empezaron a ofrecer productos relacionados con las competencias, contribuyendo de esta manera a la divulgación de esta metodología en diversas organizaciones y países.

Esta proliferación ha llevado a algunos profesionales a considerar el enfoque de competencias como una metodología que brinda mejores resultados que el sistema tradicional (esto es, los sistemas de recursos humanos basados en el análisis de puestos) ya que supuestamente este enfoque, entre otros beneficios, apoya decisivamente la ejecución de los planes estratégicos de la organización.

2.1.4. Qué son las competencias

“Competencia” es una palabra polisemica y su definición depende del campo donde se usa. La siguiente lista identifica algunos de los significados de la palabra:

- Término Legal: ámbito de acción, potestad o facultad para tratar un asunto; incumbencia. Este es el sentido que tiene en la jurisprudencia
- Competidor: persona o institución que ofrece un producto similar y con el cual hay que competir para lograr clientes o mercado. Esta es la connotación que tiene en el marketing
- Competencias deportivas: competir un atleta con otro, un equipo contra otro. Se usa en este sentido en los deportes.

- Habilidad: ser competente en la ejecución de un puesto o actividad. Este es el sentido que tiene en la psicología organizacional y en administración de recursos humanos

En el enfoque de competencias la palabra se utiliza en el sentido de “habilidad”; ser competente en el desempeño de alguna actividad.

Existen dos enfoques generales sobre las competencias: el americano y el europeo (Paredes & Berrocal, 1999)

Según el enfoque americano: *Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación (Spencer & Spencer, 1993)*

En el enfoque europeo las competencias se definen como: *Un conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo (Paredes & Berrocal, 1999)*

La diferencia de ambos enfoques está en la unidad de análisis. Mientras el enfoque americano recalca las causas subyacentes al comportamiento (los conocimientos, las destrezas, etc.), el enfoque europeo se interesa por identificar las acciones que un individuo debe realizar para lograr unos resultados determinados (Levy – Levoyer, 1997).

En realidad ambos enfoques son complementarios. Para desempeñar una actividad de manera competente (enfoque europeo), es necesario que el individuo tenga los requisitos necesarios como conocimientos, destrezas, aptitudes, etc. (enfoque americano).

2.1.5. Una definición integral de Competencia

Tratando de llegar a una idea que integre a ambos enfoques, Alfredo Paredes y Asociados han desarrollado la siguiente definición, que es la que orientará la realización del presente trabajo:

Competencias son todas las características personales necesarias para desempeñar un conjunto de actividades claves con el más alto nivel de eficacia en un puesto o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico (Paredes, 2009).

Explicación de la definición:

a. Características personales: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes.

b. Actividades claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o enseñar. Nótese que no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas que tienen la mayor relevancia en un contexto dado. Por tanto, un modelo de competencias es parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.

c. Alto nivel de eficacia: el modelo pretende que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma eficaz; esto es, con el mayor impacto favorable. Evidentemente la definición de la eficacia depende del contexto donde se ejecutarán las actividades claves (Paredes, 2009).

d. Contexto organizacional: Cada empresa posee características particulares que influyen al desarrollo y aplicación de determinadas competencias, las mismas que se priorizan de acuerdo a las necesidades institucionales. Este elemento no es originalmente mencionado en la definición de Paredes; es integrado de la definición de competencias de la consultora HayGroup por considerarse oportuno para el desarrollo de este trabajo.

2.1.6. Competencias en la organización

Al definir competencias dentro de una organización, es importante distinguir entre tres categorías principales (HayGroup, 2008):

- Competencias básicas o umbral, que son las características que cualquier ocupante del puesto debe tener para realizar ese trabajo de manera adecuada con un nivel promedio de eficiencia. Por ejemplo, un buen vendedor de seguros debe tener un conocimiento adecuado sobre sus productos, pero eso no es necesariamente suficiente para garantizar un desempeño destacado.

- Competencias diferenciadoras, que son las características que tienen los individuos con desempeños superiores, y que los distinguen de aquellos con desempeños promedio. Siguiendo con el ejemplo, un vendedor de seguros con orientación al cliente y empatía, que puede ponerse en el lugar de un cliente potencial para entender realmente qué productos son importantes para él y cuáles no, probablemente logre resultados sobresalientes.

- Competencias estratégicas, que son todas aquellas que la compañía desea promover para la consolidación de su misión y visión, y que probablemente no posee hoy pero se consideran necesarias a futuro.

2.1.7. Perfil de competencias

Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior (Arráiz, 2000).

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión en este caso el de encargado de agencia, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular.

Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

2.2. Liderazgo

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología. Yukl (2002)[8] sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por dicha diversidad ya que, muchas veces, los resultados de varios estudios resultaron contradictorios entre sí.

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se llegue a consolidar una definición única del mismo (Antonakis, Ciancolo & Sternberg, 2004)[9].

[8] Yukl (2002): "The quality of research was affected by this diversity because, many times, the results of several studies were contradictory".

[9] Antonakis, Ciancolo & Sternberg (2004): "Leadership is easy to identify in situ; however, it is difficult to define precisely. Given the complex nature of leadership, a specific and widely accepted definition of leadership does not exist and might never be found".

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Yukl (2002)[10] afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de manera apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo y además las hacen participar en la toma de decisiones.

2.2.1. El enfoque de rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el periodo comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del 90 hasta la actualidad tras un periodo de total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencias a quienes pueden considerarse líderes que aquellos que no lo son.

Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos

[10] Yukl (2002): "Managers value stability, order, efficiency while leaders take into account the flexibility, innovation and adaptation. Managers are concerned with defining how to perform tasks and instruct people to perform services properly. The leaders instead care about the needs of each of the people in their team and also make them participate in decision-making".

niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Bass, 1990)[11].

Según Yukl (2002) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de liderazgo. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

2.2.2. El enfoque conductual

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes (Larson, Hunt & Osborn, 1978)[12]:

[11] Bass (1990): "Some of the personal attributes that characterize leaders are: high levels of energy, intelligence, intuition, foresight and persuasion".

[12] Larson, Hunt & Osborn (1978): "The followers perceive their leader's behavior in relation to two separate categories: Initiation of structure, they are aimed at achieving the task and include acts such as organizing work, giving structure to the labor context, to define roles and responsibilities, among other behaviors. Consideration, they are behaviors that are intended to maintain or improve relationships between the leader and the followers. Include respect, trust and creating climate of camaraderie.

Iniciación de estructura. Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Consideración. Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

2.2.3. El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basa en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas teorías situacionales son:

Teoría de la contingencia. Su creador Fiedler (1978) (Citado en Lupano y Castro, 2003). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: Las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.

Teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978) (Citado en Lupano y Castro, 2003) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de estos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) (Citado en Lupano y Castro, 2003) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de estos procedimientos son: decisión autocrática del líder,

decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler y García (1987) (Citado en Lupano y Castro, 2003) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

Teoría de la interacción: Lider – ambiente – seguidor. Para Wofford (1982) (Citado en Lupano y Castro, 2003) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están, mediatizados por cuatro variables: Habilidad para realizar las tareas, motivación hacía las tareas, roles claros y apropiados y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

2.2.4. El enfoque transformacional

Las nuevas aportaciones relativas al estudio del liderazgo, pueden ser agrupadas, con carácter general, en torno a dos líneas distintas, liderazgo carismático y liderazgo transformacional, frente a las de corte más clásico incluidas en lo que se denominan liderazgos de tipo transaccional. La diferencia entre ambos enfoques del liderazgo, considerada de forma muy general, estriba en que al del liderazgo carismático lo que interesa estudiar es el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, mientras que el interés para el enfoque transformacional se centra en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores.

Abundando un poco en esta idea, Yukl (2002) señala que la ambigüedad conceptual y la falta de consistencia en las definiciones dificulta seriamente la comparación de ambos tipos de liderazgo, hasta el punto de que, en años recientes, las principales teorías sobre el liderazgo carismático han sido revisadas y aproximadas a los planteamientos del liderazgo transformacional y

viceversa, llegando incluso a solaparse. En este sentido, Bass (1985) considera que el carisma es un elemento necesario en el ejercicio del liderazgo transformacional.

Es por ello que, en la actualidad, el enfoque del liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los planteamientos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo.

El desarrollo de los factores del liderazgo transformacional ha ido evolucionando a partir de las investigaciones efectuadas por Bass (1985) quien, en principio, identificó tres factores aplicables a dicho estilo de liderazgo[13]:

Carisma: el líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.

Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.

Estímulo intelectual: el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. Anima a sus seguidores a ser creativos.

Posteriormente, varios autores, partiendo de los tres factores de Bass (1985), incluían un cuarto factor adicional al que denominaron “motivación inspiradora”, al tiempo que al factor “carisma” empezaron a denominarlo “influencia idealizada” (Lupano y Castro, 2003).

La motivación inspiradora se refiere a la capacidad de los líderes transformacionales para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando

[13] Bass (1985): “Three applicable to that style of leadership factors: Charisma, the leader is able to instill a sense of value, respect and pride to articulate a vision. Individual attention, the leader pays attention to the needs of their followers and assigns meaningful projects for personal growth. Intellectual stimulation, the leader teaches his subordinates to find rational ways to examine a situation. Encourages its followers to be creative.

su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados (Yukl, 2002)[14].

El líder transformacional motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos individuales a corto plazo, y para conseguir el autoreciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna. Explicando su visión el líder transformacional convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir las metas que tiene en su mente. Esta visión dota a los seguidores de una motivación para el trabajo que resulta ser compensatoria (Bass, 1985)[15].

2.2.5. Definición de Liderazgo

Como se puede ver son muchas las orientaciones teóricas que abordaron el análisis de dicho constructo; sin embargo es posible encontrar algunas características comunes entre ellas que nos pueden permitir plantear una definición para esta investigación. Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (El Líder) y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (Antonakis,

[14] Yukl (2002): "The inspirational motivation refers to the ability of transformational leaders to generate enthusiasm, courage and optimism, communicating his vision of achievable future confidently and fluently, using symbols to guide the efforts of their subordinates and getting them the desired behaviors".

[15] Bass (1985) "The transformational leader motivates followers to work for transcendental goals instead of individual short-term objectives, and to achieve security autoreciclaje rather, in this case the reward for followers is internal. Explaining his vision transformational leader convinces his followers to work hard and achieve the goals you have in your mind. This view gives fans a motivation for the work is to be compensatory"

Cianciolo & Stenberg, 2004)[16]. Lord & Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un aspecto atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder[17]. Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001. Citado en Lupano y Castro, 2003).

De lo anterior, y en un contexto organizacional podemos definir al liderazgo como: *Un proceso de influencia que tiene por objeto trabajar con la gente para alcanzar sus metas personales y las metas organizacionales.*

2.2.6. El liderazgo por competencias.

Tenemos por último, y como cierre de la segunda fase de evolución de las teorías, el desarrollo de "competencias" para el liderazgo. El primero en hablar de ese concepto fue McClelland (1973), quien señaló que no se puede predecir el éxito profesional únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1983) hizo un estudio de las competencias, en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, ambos autores no definen claramente las competencias, las cuales abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

[16] Antonakis, Cianciolo & Stenberg (2004): "Most leadership scholars probably would agree, in principle, that leadership can be defined as the nature of the influencing process—and its resultant outcomes—that occurs between a leader and followers and how this influencing process is explained by the leader's dispositional characteristics and behaviors, follower perceptions and attributions of the leader, and the context in which the influencing process occurs".

[17] Lord & Maher (1991): "Leadership is essentially an attributive aspect result of a process of social perception, being the essence of it being perceived as a leader by others. Both leaders and followers have a script or stereotype about what the expected behaviors of a person to be considered a leader".

2.2.6.1. Modelo de 25 competencias de Cardona y García-Lombardía

Dentro de los autores que actualmente desarrollan el tema de competencias para la dirección de personas, esta investigación se ha circunscrito a los aportes de Pablo Cardona (actualmente profesor asociado del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, de la Universidad de Navarra) quien expone junto con la profesora Pilar García-Lombardía, de una forma coherente e integral, dimensiones del liderazgo que otras teorías no toman en cuenta.

Cardona y García-Lombardía (2005) se basan en una teoría de la acción humana y en los fundamentos, que esta genera para la dirección de empresas, desarrollados por el profesor Juan Antonio Pérez López (1994), ofreciendo unas competencias específicas para el liderazgo. Siguiendo concretamente este modelo, se indica que existen unos criterios que determinan la calidad de una organización:

1. Eficacia: Como capacidad para lograr los objetivos propuestos. Sin ella no se sobrevive.

2. Atractividad: Grado de satisfacción que experimentan los miembros de la organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan.

3. Unidad: Grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. Confianza entre directivo y colaborador en cada nivel.

Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo. Para la “eficacia”, el talento estratégico, que busca lograr buenos resultados económicos. Para la “atractividad”, el talento ejecutivo, que busca desarrollar a los colaboradores y adaptar las tareas a las aptitudes de cada uno. Y para la “unidad”, el talento de liderazgo personal, que busca crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (Pérez López, 1994).

Tales talentos requieren de unas competencias. Para el talento estratégico es necesario desarrollar competencias de negocio, las cuales están dirigidas a lograr mayor valor económico para la empresa (por ejemplo: conocimiento del sector, negociación de recursos, trato con clientes, etc.). El talento ejecutivo requiere de competencias interpersonales, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas (por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, delegación, etc.). Por último, el talento de liderazgo personal que se configura gracias al desarrollo de competencias personales, las cuales tienen como misión lograr el "autoliderazgo", y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. Las hay "externas", que recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa, la gestión del tiempo y la gestión del estrés, entre otras; y las hay "internas", que se centran en aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje, su capacidad de autocrítica, su autoconocimiento o su integridad (Gorrochotegui 2007).

Estos grupos de competencias afectan niveles distintos en la persona, y por ello requieren un proceso específico de desarrollo. Podemos representar los distintos niveles como círculos, desde los más externos o técnicos a los más internos o personales.

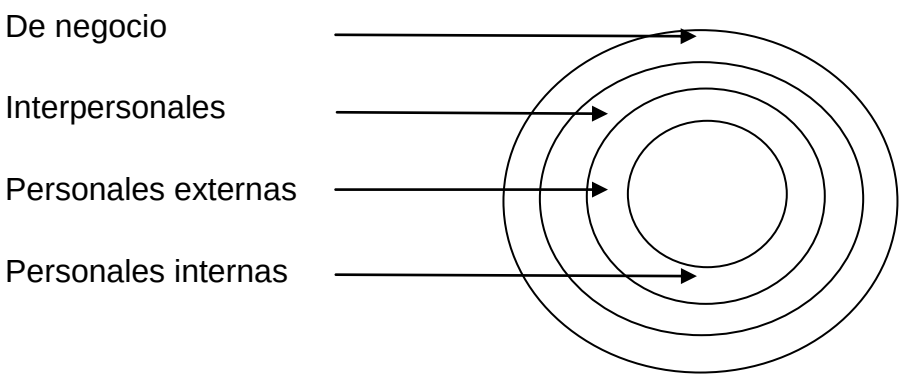


Figura 1. Dimensiones de competencias

Fuente: Cardona y García-Lombardía (2005)

La relación entre los parámetros de calidad de una empresa, los talentos directos y las competencias necesarias para lograr el éxito en estas dimensiones son los siguientes:

PARÁMETROS	TALENTOS DIRECTIVOS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Eficacia	Estratégico	De negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	Liderazgo personal	Personales

A continuación describimos el directorio completo de competencias de liderazgo, del modelo de los profesores Cardona y García-Lombardía (2005):

A. Dimensión de Negocio

Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.

1. Visión de negocio. Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

2. Visión de la organización. Es la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

3. Orientación al cliente. Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, brindando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

4. Gestión de recursos. Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz, para obtener los resultados deseados.

5. Negociación. Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido.

6. Networking. Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

B. Dimensión Interpersonal

Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.

7. Comunicación. Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

8. Gestión de conflictos. Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

9. Carisma. Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

10. Delegación. Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

11. Coaching. Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

12. Trabajo en equipo. Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

C. Dimensión Personal

Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

Externa

13. Iniciativa. Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

14. Optimismo. Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

15. Ambición. Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

16. Gestión del tiempo. Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

17. Gestión de la información. Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

18. Gestión del estrés. Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Interna

19. Autocrítica. Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

20. Autoconocimiento. Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

21. Aprendizaje. Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

22. Toma de decisiones. Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

23. Autocontrol. Es la capacidad de acometer acciones costosas.

24. Equilibrio emocional. Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

25. Integridad. Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

La gran fortaleza que vemos en esta teoría de liderazgo es que se intenta explicar cómo se produce el “aprendizaje” de los colaboradores y el líder. Es decir, el desarrollo de estos está sujeto al dominio de una serie de hábitos, disposiciones estables o rasgos del carácter, que con el tiempo formarán parte de su personalidad.

Así mismo, las competencias de liderazgo son hábitos necesarios para desplegar un sentido de misión en el tiempo. Aquí el liderazgo tiene un sentido, una dirección, un rumbo, una meta, una misión. Los valores que tiene que encarnar estimulan la visualización de un norte. Valores como el “servicio” o competencias como el “autoconocimiento” y la “autocrítica” ofrecen oportunidades para develar el camino que se debe seguir.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

El abordaje metodológico que da marco a esta investigación se basa en el procedimiento descriptivo ya que como, menciona la literatura, “Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” en este caso acerca de liderazgo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Sampieri, Fernández, Baptista, 2006).

3.2. Diseño de investigación

Al ser un estudio en el que no se pretende manipular las variables, ni las categorías que son parte del objeto de estudio, el diseño más apropiado para obtener la información requerida es el diseño no experimental de tipo transversal. Este diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2006).

3.3. Población

Al no interesar tanto, en la presente investigación, la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con un profundo conocimiento de

campo, obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Sampieri, Fernandez, Baptista, 2006).

Por ello y para el cumplimiento de los objetivos planteados, la población con la que se trabaja está constituida por Encargados de Agencia que en la actualidad, según los datos de personal de la institución, llegan a un número de 23 encargados en la ciudad de La Paz.

En la presente investigación se considera oportuno trabajar con las denominadas “Muestras diversas o de máxima variación” con la intención de conocer distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno del liderazgo al localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades. En ese sentido la muestra estará constituida por 12 encargados de agencia, 6 de los cuales evidencian un desempeño promedio y 6 encargados con un desempeño sobresaliente.

La clasificación de desempeño de los encargados, en sobresalientes o promedio, la realizó la institución en base a los indicadores de gestión de las agencias con las que cada encargado trabaja. Estos indicadores son: Crecimiento en cartera de créditos en el segmento asignado, crecimiento en cartera de clientes, incremento en apalancamiento, ingresos por servicios, reportes de faltantes de cajas y reducción en previsiones de agencia.

3.4. Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados para la recolección de información en la investigación son tres y se basan en los sugeridos por la literatura para este tipo de investigaciones:

1. Matriz de Revisión de Documentación Institucional.
2. Registro de Observación de Prácticas Habituales.

3. Entrevista de Incidentes Críticos.

3.4.1. Matriz de Revisión de Documentación Institucional

Consiste en un formulario en el que se recolecta datos específicos relacionados a criterios institucionales de liderazgo que se encuentran descritos en los documentos institucionales y que orientan la estrategia y el accionar de la Microfinanciera. (Anexo 1)

3.4.2. Registro de Observación de prácticas habituales

El instrumento recolecta información respecto a la observación directa del accionar de los encargados que participan de la muestra de la investigación. Se aplica en situaciones y eventos cotidianos en las que pueden evidenciarse competencias de liderazgo. (Anexo 2)

3.4.3. Entrevista de incidentes críticos

Esta técnica es un componente esencial que define las habilidades fundamentales que son necesarias para que una persona tenga un excelente desempeño en un puesto determinado e identifica a los funcionarios que las poseen en un alto grado.

Esta clase de entrevista:

- Emplea una estrategia estructurada y focalizada para validar lo que el entrevistado percibe como sus más críticas o significativas experiencias de trabajo.

- Es investigativa y no reflexiva. Su objetivo es reunir información lo más exacta posible respecto al desempeño. No se trata de reunir las ideas de una persona respecto a lo que podría haber hecho bajo circunstancias similares; si no más bien de reunir evidencia de lo que realmente hizo, pensó y sintió en estas circunstancias.

La entrevista por competencias o de incidentes críticos, se enfoca en la gran diferencia que existe entre los conceptos de una persona acerca de lo que es necesario para tener un buen desempeño y las conductas reales que muestra y que le resultan exitosas (Hay Group, 2008). (Anexo 3)

3.5. Categorías de investigación

En este tipo de investigaciones es importante definir los tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello es necesario distinguir entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo como el liderazgo, y las subcategorías que detallan dicho tópico en aspectos más específicos. Estas categorías y subcategorías pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación.

Aquí definimos las categorías que guiarán la recolección de información de esta investigación.

3.5.1. Ámbito temático

Liderazgo: Un proceso de influencia que tiene por objeto trabajar con la gente para alcanzar sus metas personales y las metas organizacionales.

3.5.2. Categorías

Dimensión de negocio: Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.

Dimensión interpersonal: Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.

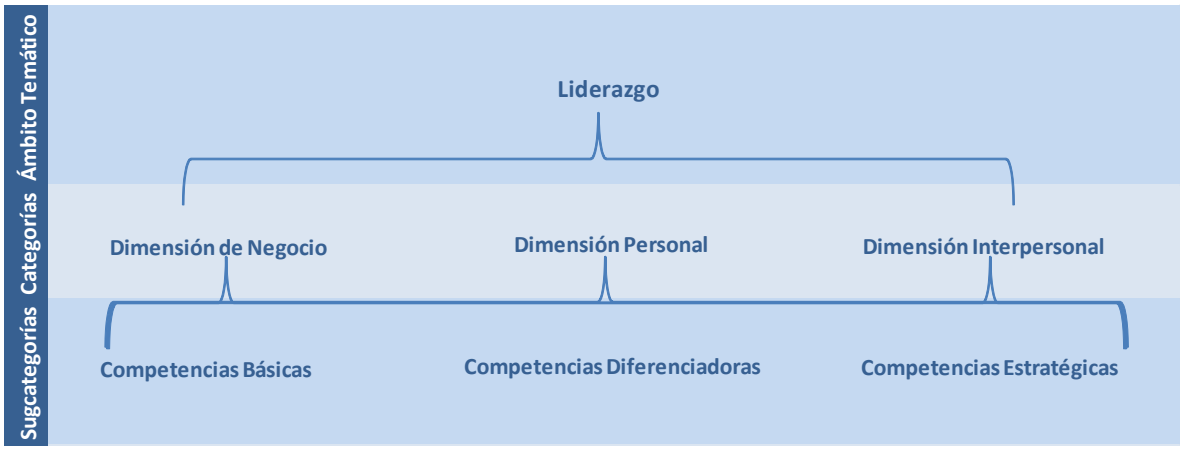
Dimensión personal: Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

3.5.3. Subcategorías

Competencias básicas o umbral: Son las características que cualquier encargado de agencia debe tener para ejercer liderazgo de manera adecuada con un nivel promedio de eficiencia.

Competencias diferenciadoras: Son las características que tienen los encargados con desempeños superiores, y que los distinguen de aquellos con desempeños promedio.

Competencias estratégicas: Son todas aquellas que el fondo desea promover para la consolidación de su misión y visión, y que probablemente no posee hoy pero se consideran necesarias a futuro.



3.6. Procedimiento

Primera etapa: Acercamiento a la institución y definición de los alcances de la investigación.

Segunda etapa: Revisión de documentación institucional relacionada al objeto de estudio.

Tercera etapa; Inmersión en el campo de trabajo, es decir con los equipos de trabajo de las agencias de la Institución. Observación del accionar de los Encargados de agencia.

Cuarta etapa: Realización de entrevistas focalizadas a Encargados de agencia y personal de agencia respecto al tema de liderazgo.

Quinta etapa: Transcripción y análisis de la información recolectada.

Sexta etapa: Codificación documental que permita un mejor manejo de la información recabada.

Séptima etapa: Generación de resultados y elaboración del reporte final de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

De la aplicación de los instrumentos de la investigación se pudieron evidenciar los siguientes resultados:

- Se entrevistaron a un total de doce encargados de agencia, de los cuales 6 evidenciaban un desempeño sobresaliente y seis un desempeño promedio. Esta clasificación la realizó la misma institución en base a los resultados obtenidos por las agencias durante el primer semestre de 2012.

- Se realizaron doce visitas de observación en distintos eventos en los que participaban los encargados de agencia, las cuales se documentaron en los formularios de observación correspondiente, registrando las competencias presentadas por los encargados en cada evento.

- Se realizó la revisión documental del Plan Estratégico de la Institución y el Manual de Funciones del cargo de Encargado de agencia. Al ser documentos confidenciales se transcribieron en los formularios respectivos únicamente los textos que son significativos para la investigación y están relacionadas a las competencias que se buscaba identificar.

En el anexo 4 del presente informe se incluye un cuadro resumen de las actividades e instrumentos utilizados en cada fase de la investigación, así como sus principales resultados.

4.1. Codificación documental

Para un manejo más eficiente de la información recolectada y la identificación de los textos o eventos sobresalientes, tanto en las entrevistas como en los documentos institucionales y los formularios de observación, se asigno un código a cada documento transcrito:

Documento	Código asignado
Entrevista encargado desempeño sobresaliente 1	S01
Entrevista encargado desempeño sobresaliente 2	S02
Entrevista encargado desempeño sobresaliente 3	S03
Entrevista encargado desempeño sobresaliente 4	S04
Entrevista encargado desempeño sobresaliente 5	S05
Entrevista encargado desempeño sobresaliente 6	S06
Entrevista encargado desempeño promedio 1	P01
Entrevista encargado desempeño promedio 2	P02
Entrevista encargado desempeño	P03

promedio 3	
Entrevista encargado desempeño promedio 4	P04
Entrevista encargado desempeño promedio 5	P05
Entrevista encargado desempeño promedio 6	P06
Registro de observación desempeño sobresaliente 1	SOB01
Registro de observación desempeño sobresaliente 2	SOB02
Registro de observación desempeño sobresaliente 3	SOB03
Registro de observación desempeño sobresaliente 4	SOB04
Registro de observación desempeño sobresaliente 5	SOB05
Registro de observación desempeño sobresaliente 6	SOB06
Registro de observación desempeño promedio 1	POB01
Registro de observación desempeño promedio 2	POB02

Registro de observación desempeño promedio 3	POB03
Registro de observación desempeño promedio 4	POB04
Registro de observación desempeño promedio 5	POB05
Registro de observación desempeño promedio 6	POB06
Formulario de revisión documental Plan Estratégico	PEDOC01
Formulario de revisión documental Manual de Funciones	MFDOC02

4.2. Resultados obtenidos de la revisión documental institucional

Como primer paso de la recolección de datos se realizó la revisión documental institucional con el propósito de identificar la orientación que la institución necesita brindar a sus encargados en temas de liderazgo.

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Formulario de revisión documental

Nombre o título del documento:	MANUAL DE FUNCIONES 2011		
Tipo de documento:	Marco Normativo y funcional de la institución	**Código asignado:**	MFDOC02
Producido por:	Área de Organización y Métodos		
Fecha de obtención:	Enero 2013		

Revisión del documento

Texto referencial	**Referencia**	**Competencia relacionada**
Planificar y coordinar las actividades definidas por la Gerencia de Sucursal para alcanzar las metas establecidas para su Agencia	**R1**	**Gestión de tiempo** **Gestión de recursos**
Elaborar el Plan Operativo Anual de la Agencia a su cargo, estableciendo medidas para la ejecución de las actividades, tareas y metas	**R2**	**Visión del negocio** **Gestión de recursos**
Informar a todo su personal los planes de acción a tomar, en base a lo definido por la Gerencia General y Gerencia de Sucursal	**R3**	**Gestión de la información**
Coordinar la capacitación de personal nuevo, designando a los funcionarios que intervendrán en la misma, el tiempo de duración y la metodología que se utilizará	**R4**	**Delegación**

Motivar y estimular una competencia sana a nivel individual y de equipo, ejerciendo un trato equitativo	**R5**	**Carisma**
Fortalecer el trabajo en equipo mediante reuniones periódicas que incluyan temas de motivación, ética, situación de la Agencia y puntos externos, planificación, aporte de sugerencias	**R6**	**Comunicación** **Trabajo en equipo**
Satisfacer los requerimientos de la Oficina Nacional/Sucursal ya sea en proporcionar datos, elaborar informes	**R7**	**Gestión de la información**
Velar por el crecimiento profesional y ético del personal a su cargo	**R8**	**Coaching**
Atender al cliente en casos especiales y reclamos	**R9**	**Orientación al cliente**
Capacitar personalmente a personal nuevo en la agencia cuando corresponda	**R10**	**Coaching**
Participar activamente en las auditorías realizadas a su agencia, proporcionando información, aclarando, respondiendo observaciones	**R11**	**Gestión de la información**
Definir Planes de Acción (previa coordinación con el Gerente de Sucursal) de mercadeo y promoción de productos mediante el uso de proyecciones, estadísticas, estudios de mercado, reuniones y coordinación con otras instituciones para alcanzar las metas establecidas	**R12**	**Gestión del tiempo** **Visión del negocio** **Networking**

Tener conocimiento claro del mercado local y de la competencia	**R13**	**Visión del negocio**
Controlar el inventario de material de la Agencia y la administración de los recursos de la manera más óptima	**R14**	**Gestión de recursos**

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Formulario de revisión documental

Nombre o título del documento:	PLAN ESTRATEGICO 2011 - 2015		
Tipo de documento:	Marco estratégico institucional de cinco años	**Código asignado:**	PEDOC01
Producido por:	Personal ejecutivo institucional		
Fecha de obtención:	Enero 2013		

Revisión del documento

Texto referencial	**Referencia**	**Competencia relacionada**
Aportar al desarrollo y mejora de la calidad de vida de nuestros clientes	**R1**	**Orientación al cliente**
Con responsabilidad social, excelencia y sostenibilidad, respaldados en nuestra amplia cobertura, tecnología de punta y personal comprometido con la eficiencia, la calidad y la innovación	**R2**	**Visión del negocio**
Ser referente mundial en	**R3**	**Ambición**

microfinanzas		
Honradez – Honestidad – Transparencia con los recursos y clientes de la institución	**R4**	**Integridad**
Eficiencia en todo el accionar del personal	**R5**	**Gestión de recursos**
Confianza entre el personal de la institución	**R6**	**Trabajo en equipo** **Integridad**
Compromiso con la misión y visión, con el conocimiento, con el mejoramiento continuo, con la formalidad y el cumplimiento	**R7**	**Visión de la organización**
Orientar las acciones de la institución a la filosofía de trabajo socialmente responsable en beneficio del cliente y la comunidad	**R8**	**Orientación al cliente**
Privilegiar el principio del uso racional de los recursos, en aras de garantizar la sostenibilidad de la organización	**R9**	**Gestión de recursos**
Promover en forma constante la imagen institucional	**R10**	**Visión del negocio**
Privilegiar la capacitación como instrumento permanente de mejoramiento del recurso humano para fortalecer la gestión institucional	**R11**	**Coaching**
Promover acciones orientadas a potenciar al funcionario como un ente multiplicador del conocimiento, del desarrollo tecnológico y de las mejores prácticas, como medio para ser cada	**R12**	**Coaching**

vez más productivos		

4.2.1. Matriz de identificación de competencias de la revisión de documentos institucionales

Gracias a la cooperación del área de la Recursos Humanos de la institución se pudieron revisar dos documentos institucionales, el Plan Estratégico Institucional y el Manual de Funciones del encargado de agencia. Se extrajo la información de los textos relevantes para la investigación y se categorizo y centralizó la información en el cuadro siguiente:

Matriz de identificación de competencias – Revisión de documentos institucionales

Competencias	Plan estratégico PEDOC01	Manual de funciones MFDOC02
Visión de negocio	R2; R10	R2; R12; R13
Visión de la organización	R7	
Orientación al cliente	R1; R8	R9
Gestión de recursos	R5; R9	R1; R2; R14
Negociación		

Networking		R12
Comunicación		R6
Gestión de conflictos		
Carisma		R5
Delegación		R4
Coaching	R11; R12	R8; R10
Trabajo en equipo	R6	R6
Iniciativa		

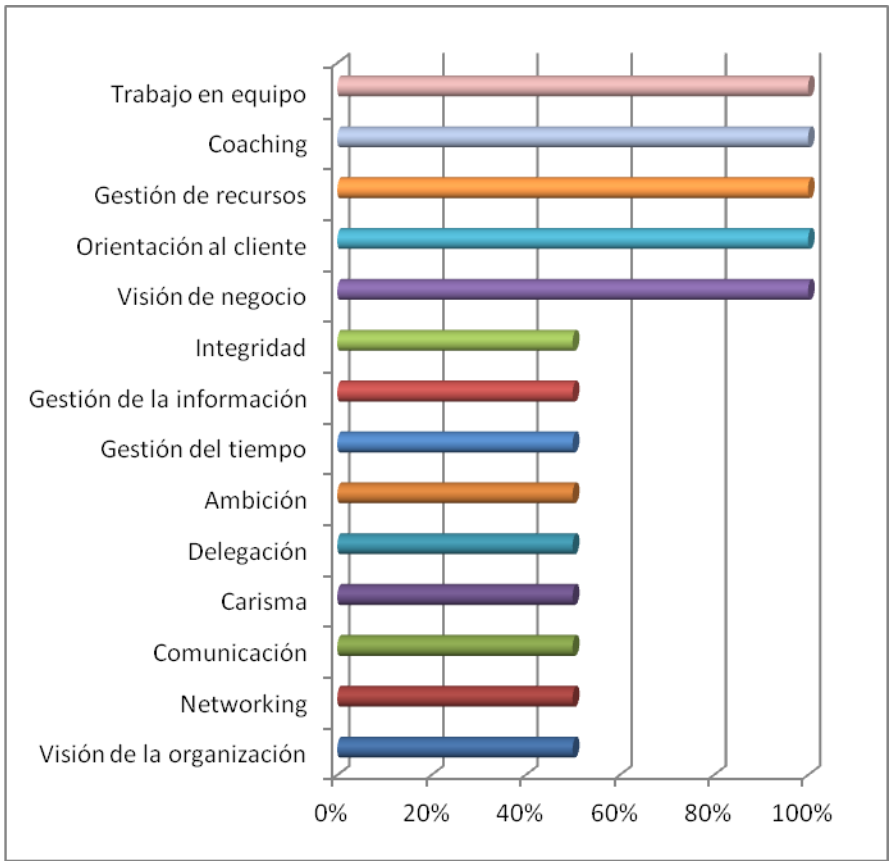
Matriz de identificación de competencias – Revisión de documentos institucionales

Competencias	Plan estratégico PEDOC01	Manual de funciones MFDOC02
Optimismo		
Ambición	R3	
Gestión del tiempo		R1; R12
Gestión de la		R3; R7; R11

información		
Gestión del estrés		
Autocrítica		
Autoconocimiento		
Aprendizaje		
Toma de decisiones		
Autocontrol		
Equilibrio emocional		
Integridad	R4	

4.2.2. Competencias relevantes demandadas por la institución

Gráfico 1. Competencias relevantes demandadas por la institución



En la revisión realizada a documentos institucionales que se relacionan a requerimientos de desarrollo a nivel de liderazgo se identificaron 5 competencias como las más sobresalientes: Trabajo en equipo, Coaching, Gestión de recursos, Orientación al cliente y Visión de negocio. Estas competencias son referidas tanto en el Manual de Funciones institucional, como en el Plan Estratégico de la institución por lo que pueden considerarse como los más necesarios para el cumplimiento de objetivos institucionales.

4.3. Resultados Obtenidos del registro de observación de prácticas habituales

El registro de observación de prácticas habituales permite tener un referente comparativo a los datos obtenidos durante las entrevistas de incidentes críticos.

4.3.1. Registro de observación a encargados con desempeño sobresaliente

La aplicación de este instrumento se realizó en coordinación con los encargados de agencia, quienes otorgaron el tiempo para esta actividad en diferentes actividades. Se los acompañó en actividades tales como reuniones de equipo, vistas a clientes, retroalimentación a su personal, salidas de mercadeo. De estos acompañamientos se pudo obtener los datos que se presentan en los siguientes cuadros.

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Presentación de estrategia comercial			
Fecha:	14/11/12		**Hora:**	16:30
Código:	SOB01	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Equipo comercial de (4 asesores, 1 analista comercial)			

Contexto situacional del evento

El objetivo de la reunión fue el presentar los resultados alcanzados por la agencia y que los mismos no estaban alcanzando los resultados en el segmento de microcrédito por lo que el encargado deseaba conocer las limitaciones que encuentra el personal en este segmento y proponer una estrategia para mejorar los resultados en este segmento.
El encargado se mostró motivante y con mucha energía durante la reunión, solicitó y fomentó la participación de todos.
Presentó la estrategia para el sector microcrédito. Aclaró dudas y ante las limitaciones expuestas por los participantes abrió plenarias de opiniones para sacar conclusiones acerca de cuáles serían las mejores formas de afrontar esas limitaciones.
Al final de la exposición el encargado motivo a los participantes a lograr los resultados en este segmento.

Temática(s) principal(es) del evento

Presentación de resultados
Presentación y búsqueda de consenso para una nueva estrategia
Capacitación en estrategias de mercadeo y ventajas de la normativa de créditos

Competencias observables durante el evento	Referencia
Gestión de la información	R1
Comunicación	R2
Carisma	R3
Coaching	R4
Visión del negocio	R5

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Reunión de planificación mensual con el área comercial			
Fecha:	05/11/12		**Hora:**	8:30
Código:	SOB02	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Equipo comercial (6 asesores)			

Contexto situacional del evento

Reunión de presentación de resultados a nivel comercial y planificación para el incremento de cartera en el sector micro.
El encargado inició la reunión felicitando a los asesores por los resultados obtenidos que si bien no era lo que ellos habían planificado si se logró alcanzar las metas de crecimiento encomendado desde la regional.
Se comentaron ideas respecto a porque no se había alcanzado lo que ellos habían definido y se noto que los asesores se encontraban no muy alegres de sus resultados.
El encargado les mencionó a cada uno en que él había notado que no pusieron su concentración y que consideren esos aspectos en el mes que les tocaba enfrentar.
Se asigno metas para el mes y se realizó de manera consensuada entre el encargado y cada asesor haciendo énfasis en las partes descuidadas en el mes anterior.
Se finalizó la reunión con frases de ánimo de parte del encargado

Temática(s) principal(es) del evento

Evaluación de lo ejecutado a nivel comercial
Definición de metas y objetivos
Motivación del personal a alcanzar sus metas
Retroalimentación respecto al desempeño percibido por el encargado

Competencias observables durante el evento	Referencia
Gestión de la información	R1
Comunicación	R2
Ambición	R3
Carisma	R4
Coaching	R5

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Comité de créditos			
Fecha:	05/11/12		**Hora:**	18:30
Código:	SOB03	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Equipo comercial (3 asesores, 1 analista)			

Contexto situacional del evento

Al cierre de la jornada de cada día el equipo comercial de la agencia se reúne en comité con el encargado para la revisión y aprobación de carpetas de crédito. El comité se reunió y se revisaron tres carpetas presentadas por los tres asesores.
En cierto momento se generó algo de tensión ya que uno de los asesores observo la carpeta presentada por otro asesor quien aparentemente lo tomo como algo personal. El encargado volvió a encaminar la reunión haciendo referencia a datos concretos del mercado que maneja la agencia y haciendo notar que el trabajo del comité es precisamente el de observar las carpetas para que no se hagan malos créditos.
El encargado aprovechaba las observaciones del comité para verificar los conocimientos de los asesores y capacitar aclarando dudas respecto a normativas y formas de evaluar.

Temática(s) principal(es) del evento

Revisión de carpetas de crédito
Aclaración y reforzamiento de conocimientos de los asesores
Aprobación de créditos

Competencias observables durante el evento	Referencia
Visión del negocio	R1
Coaching	R2
Gestión de conflictos	R3

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Reunión de coordinación con él área de operaciones			
Fecha:	12/11/12		**Hora:**	16:30
Código:	SOB04	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Personal de operaciones (2 servicios al cliente, 1 asistente de operaciones)			

Contexto situacional del evento

La reunión se realizó con el objetivo de coordinar la asignación de metas en captaciones para el equipo de operaciones. El encargado comenzó la reunión explicando lo importante que es el logro de captaciones para el fondeo de la agencia y que ese es el aporte y la responsabilidad del equipo de operaciones dentro de la agencia.
Les presento las metas que él había definido. Les preguntó si estaban de acuerdo pero en un primer momento ninguno de los funcionarios respondió por lo que el encargado volvió a insistir y les dijo que debían hablar o aceptar. Ante la confrontación del encargado los tres respondieron que si, que eran metas que se podían alcanzar.
El encargado preguntó qué es lo que necesitarían para lograr estos resultados y uno de los servicios al cliente respondió que sería bueno poder contar con material promocional de los productos y servicio, el encargado se comprometió a solicitar y conseguir el material promocional.

Temática(s) principal(es) del evento

Definición de metas del área operativa
Asignación de metas al personal
Aclaración del aporte que debe realizar el equipo de operaciones a los resultados de la agencia.

Competencias observables durante el evento	Referencia
Gestión de la información	R1
Visión del negocio	R2
Delegación	R3

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Visita a clientes			
Fecha:	07/11/12		**Hora:**	15:30
Código:	SOB05	**Lugar:**	Mdo. Rodríguez	
Participantes:	Encargado de agencia Asesores y promotores nuevos (2 promotores, 1 asesor)			

Contexto situacional del evento

La agencia cuenta con nuevo personal comercial y es tarea habitual de la encargada el capacitar a su personal en la comercialización de créditos.
Se visitó las inmediaciones del mercado Rodríguez, durante el camino la encargada comentaba a los nuevos asesores respecto a las características de los clientes que visitarían, así como las mejores estrategias para convencer a los clientes, como actuar ante la negativa o rechazo de los clientes. La encargada conversó con tres clientes ofreciendo los créditos de manera muy amable y convincente, posteriormente presentó a los nuevos asesores a los clientes refiriendo que ellos las visitarán posteriormente.
El nuevo personal comenzó su trabajo de mercadeo y fue retroalimentado por la encargada de agencia.

Temática(s) principal(es) del evento

Mercadeo de productos crediticio
Capacitación de personal nuevo
Inducción de personal nuevo a las actividades del cargo

Competencias observables durante el evento	Referencia
Coaching	R1
Visión del negocio	R2
Negociación	R3

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Comité de créditos			
Fecha:	13/11/12		**Hora:**	16:40
Código:	SOB06	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Equipo comercial de (4 asesores, 1 analista comercial)			

Contexto situacional del evento

El comité se realizó con el propósito de revisar y aprobar, en caso de que correspondiese, el desembolso de los créditos presentados. Se presentaron tres carpetas de crédito de las cuales dos fueron aprobadas y una se debería volver a presentar adjuntados nuevos respaldos.

Durante la reunión el encargado se mostro receptivo ante las ideas de los otros asesores y no busco imponer su criterio. Solicitó permanentemente el criterio de los demás ante las observaciones de las carpetas.

Al finalizar la revisión el encargado mostro los resultados a la fecha de los asesores y mostró que ninguno estaba alcanzando sus metas por lo que llamó a la reflexión acerca de este tema. Ofreció su apoyo en caso de que alguno de los asesores tenga dificultades con algún crédito y les solicitó que se reunieran para revisar sus casos individualmente al día siguiente.

Luego de la reunión el encargado comentó al observador que tenía conocimiento que dos de los asesores que habían participado en el comité tenían ofertas de trabajo en la competencia a lo que él atribuía la baja productividad por lo que les había solicitado conversar personalmente al día siguiente.

Temática(s) principal(es) del evento

Revisión y aprobación de carpetas de crédito
Unificación de criterios para evaluación
Motivación para el logro de resultados
Oferta de apoyo por parte del encargado de agencia

Competencias observables durante el evento	Referencia
Comunicación	R1
Gestión de la información	R2
Coaching	R3

4.3.2. Matriz de identificación de competencias del registro de observación a encargados con desempeño sobresaliente

Las competencias observadas durante las visitas a los encargados de agencia se categorizaron y centralizaron en el siguiente cuadro:

Matriz de identificación de competencias – Registro de observación encargados con desempeño sobresaliente

Competencias	Encargado SOB01	Encargado SOB02	Encargado SOB03	Encargado SOB04	Encargado SOB05	Encargado SOB06
Visión de negocio	R5		R1	R2	R2	
Visión de la organización						
Orientación al cliente						
Gestión de recursos						
Negociación					R3	
Networking						
Comunicación	R2	R2				R1
Gestión de conflictos			R3			

Carisma	R3	R4				
Delegación				R3		
Coaching	R4	R5	R2		R1	R3
Trabajo en equipo						
Iniciativa						

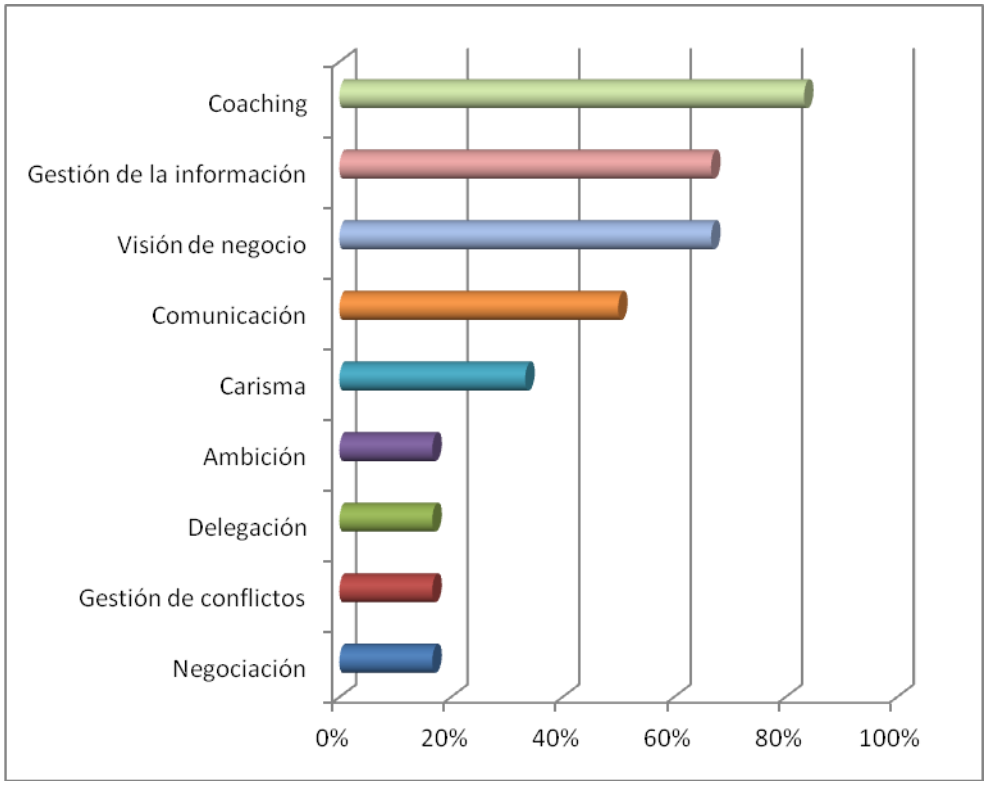
Matriz de identificación de competencias – Registro de observación encargados con desempeño sobresaliente

Competencias	**Encargado SOB01**	**Encargado SOB02**	**Encargado SOB03**	**Encargado SOB04**	**Encargado SOB05**	**Encargado SOB06**
Optimismo						
Ambición		R3				
Gestión del tiempo						
Gestión de la información	R1	R1		R1		R2
Gestión del estrés						
Autocrítica						

Autoconocimiento						
Aprendizaje						
Toma de decisiones						
Autocontrol						
Equilibrio emocional						

4.3.3. Competencias relevantes identificadas en el registro de observación de encargados con desempeño sobresaliente

Gráfico 2. Competencias relevantes identificadas en el registro de observación de encargados con desempeño sobresaliente



Dentro de las competencias que se pudieron observar en encargados con desempeño sobresaliente, los más recurrentes fueron las competencias de: Coaching, Gestión de la información y Visión del negocio.

4.3.4. Registro de observación a encargados con desempeño promedio

Al igual con los encargados con desempeño sobresaliente, se realizó en acompañamiento para la observación a encargados con desempeño promedio. De este acompañamiento se lograron registrar los siguientes datos.

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Reunión de presentación de resultados			
Fecha:	03/12/12		**Hora:**	19:00
Código:	POB01	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Equipo de agencia (6 asesores, 4 cajeros, 2 analistas, 2 servicios al cliente)			

Contexto situacional del evento

El encargado de agencia convocó a reunión para la presentación de resultados del mes anterior. Algunas personas comentaron que era la primera vez que se hacía este tipo de reuniones con todo el equipo y que por lo general estas reuniones las tiene únicamente con los asesores de crédito.
En la reunión el encargado agradeció la presencia del equipo, presentó los resultados e hizo una comparación con los resultados de la gestión anterior, se evidenció un crecimiento y que faltaba muy poco para cumplir con las metas anuales.
El encargado se concentro en motivar al equipo para alcanzar las metas anuales mostrando resultados de otras agencias que aún les faltaban mucho para lograr sus metas y que su misión no era únicamente logra sus metas sino que más bien debían superarlas y demostrar que son la mejor agencia de la institución. Felicito a su equipo por estos resultados y los alentó a seguir trabajando.

Temática(s) principal(es) del evento

Presentación de resultados
Motivar a lograr resultados

Competencias observables durante el evento	Referencia
Ambición	R1
Comunicación	R2
Gestión de la información	R3

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Visitas de control de mora			
Fecha:	29/11/12		**Hora:**	15:00
Código:	POB02	**Lugar:**	Zona de acción de la agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Asesores de crédito (3 asesores, 1 promotor nuevo)			

Contexto situacional del evento

Se acompañó al encargado y a su equipo a realizar visitas a clientes con mora en el pago de sus créditos. Durante el recorrido se notaba un ambiento cordial aunque comentaban que los últimos días del mes siempre son más presionantes por que contaban con muy poco tiempo ya para cumplir con sus metas; sin embargo el encargado se mostraba optimista diciéndoles “vamos a llegar chicos, tenemos que llegar”.
Se visitó cinco clientes, en dos de las ocasiones el encargado intervino con los clientes exhortándolos para el pago de sus obligaciones. A uno de ellos lo convenció de que en ese mismo momento se apersone a la agencia a pagar su deuda y lo hizo acompañar con uno de los asesores. En el segundo caso se llegó a presionar al cliente pero este tan solo se comprometió en cancelar su deuda al día siguiente.

Temática(s) principal(es) del evento

Cobranza de deudas de crédito

Competencias observables durante el evento	Referencia
Optimismo	R1
Negociación	R2

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Reunión de revisión de clientes en mora			
Fecha:	28/11/12		**Hora:**	8:30
Código:	POB03	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Asesores de crédito (4 asesores, 2 analistas)			

Contexto situacional del evento

La reunión convocada por la encargada tenía el propósito de revisar los casos de clientes que aún no habían cancelado las deudas de sus créditos y priorizar los casos más urgentes.
Los asesores presentaron los casos de los clientes con mora, se realizó el cálculo en cada caso de las previsiones que debía asumir la agencia en caso de no llegar a cobrar los créditos. Se priorizaron doce casos de clientes cuyos montos de deuda eran muy altos y afectarían significativamente los resultados de la agencia.
Se organizaron equipos de cobranza por afinidad y por cercanía de los casos a cobrar. Al finalizar la reunión la encargada motivo a los asesores a logra cobrar todo lo definido.

Temática(s) principal(es) del evento

Revisión de casos de clientes con mora
Priorización de casos más significativos y que afectarían en los resultados de la agencia
Organización de equipos de cobranza

Competencias observables durante el evento	Referencia
Gestión del tiempo	R1
Gestión de la información	R2
Trabajo en equipo	R3

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Acompañamiento durante una jornada cotidiana			
Fecha:	06/12/12		**Hora:**	14:30
Código:	POB04	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Asesores de crédito (3 asesores, 1 promotor nuevo)			

Contexto situacional del evento

El día de visita el encargado no tenía prevista ninguna actividad específica con el equipo de la agencia, por lo que se definió con él el acompañamiento temporal durante algunas de sus actividades cotidianas.
Se acompañó al encargado por un periodo aproximado de dos horas, durante las cuales los eventos más relevantes fueron los siguientes:
Revisión de carpetas de crédito a las cuales se hizo algunas observaciones y se devolvieron a los asesores respectivos para su regularización.
Consultas respecto a clientes referidos por él en visitas de mercadeo que realizó y luego remitió a los asesores para su evaluación.
Atención de un cliente con quejas respecto al tiempo de evaluación de su crédito.
Solicitud del asistente operativo respecto a la posibilidad de contar con un cajero adicional principalmente en los días de vencimiento de créditos y pago de impuestos. El encargado refirió haber hecho ya la solicitud a las instancias correspondientes y que debían esperar la respuesta.

Temática(s) principal(es) del evento

Tareas cotidianas de encargado

Competencias observables durante el evento	Referencia
Orientación al cliente	R1
Gestión del tiempo	R2

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Supervisión y revisión de carpetas de crédito			
Fecha:	08/12/12		**Hora:**	14:30
Código:	POB05	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Asesores de crédito (2 asesores)			

Contexto situacional del evento

Durante el acompañamiento a la encargada se tuvo la oportunidad de observar dos actividades específicas, la primera con la revisión de datos de cada asesor y el seguimiento correspondiente a los mismos, se reunió con los asesores que mostraban datos más bajos de colocación de créditos y los reflexionó respecto al alcance de sus metas, les consulto si tenían algún problema en el que ella pudiera apoyar y que debían cumplir sus metas pues esto afectaría a los resultados generales de la agencia. El segundo evento tuvo que ver con la revisión de carpetas de dos asesores a quienes únicamente les pidió que revisaran la norma y respalden su evaluación de créditos con la norma de institución.

Temática(s) principal(es) del evento

Seguimiento al cumplimiento de metas de los asesores
Indagar respecto a las causas de bajo desempeño
Revisión de carpetas de crédito

Competencias observables durante el evento	Referencia
Gestión del tiempo	R1
Gestión de la información	R2

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación				
Evento:	Visitas de mercadeo			
Fecha:	07/12/12		**Hora:**	15:00
Código:	POB06	**Lugar:**	Agencia	
Participantes:	Encargado de agencia Asesores de crédito (3 asesores)			

Contexto situacional del evento

El propósito de las visitas tenía que ver con conseguir nuevos clientes para la agencia y por otro lado el familiarizarse con el contexto y mercado de la agencia.
La encargada comento anteriormente al observador que al haberse hecho cargo de la agencia recientemente había detectado falencias en la capacidad de mercadeo de sus asesores y deseaba observarlos en acción.
Al visitar a los clientes le pedía a cada uno de los asesores que iniciara el contacto con el cliente y posterior a ello realizaba la retroalimentación de lo que ella observaba y les consultaba las opiniones respecto al caso a los demás asesores. Dio algunos ejemplos de cómo manejar a los clientes y tomo contacto con clientes para demostrar su forma de mercadeo.

Temática(s) principal(es) del evento

Visita de mercadeo a nuevos clientes
Capacitación de los asesores en mercadeo
Retroalimentación del desempeño de los asesores

Competencias observables durante el evento	Referencia
Coaching	R1
Visión del negocio	R2
Iniciativa	R3

4.3.5. Matriz de identificación de competencias del registro de observación a encargados con desempeño promedio

Del mismo modo las competencias identificadas durante las visitas a encargados que evidenciaban un desempeño promedio se vaciaron a la matriz de identificación de competencias:

Matriz de identificación de competencias – Registro de observación encargados con desempeño promedio

Competencias	Encargado POB01	Encargado POB02	Encargado POB03	Encargado POB04	Encargado POB05	Encargado POB06
Visión de negocio						R2
Visión de la organización						
Orientación al cliente				R1		
Gestión de recursos						
Negociación		R2				
Networking						
Comunicación	R2					

Gestión de conflictos						
Carisma						
Delegación						
Coaching						R1
Trabajo en equipo			R3			
Iniciativa						R3

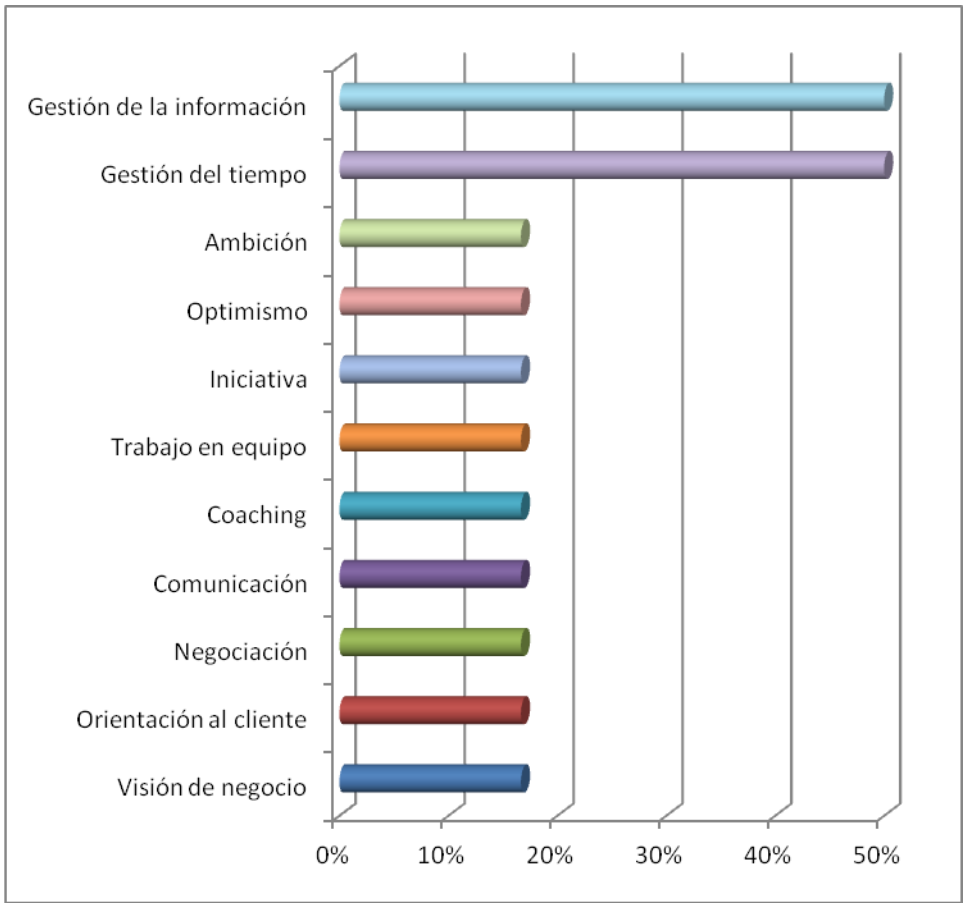
Matriz de identificación de competencias – Registro de observación encargados con desempeño promedio

Competencias	**Encargado POB01**	**Encargado POB02**	**Encargado POB03**	**Encargado POB04**	**Encargado POB05**	**Encargado POB06**
Optimismo		R1				
Ambición	R1					
Gestión del tiempo			R1	R2	R1	
Gestión de la información	R3		R2		R2	
Gestión del estrés						

Autocrítica						
Autoconocimiento						
Aprendizaje						
Toma de decisiones						
Autocontrol						
Equilibrio emocional						
Integridad						

4.3.6. Competencias relevantes identificadas en el registro de observación de encargados con desempeño promedio

Gráfico 3. Competencias relevantes identificadas en el registro de observación de encargados con desempeño promedio



Durante la etapa de observación que se aplico a los encargados con desempeño promedio fueron dos las competencias claramente identificadas como las más presentes: Gestión de la información y Gestión del tiempo. Adicionalmente se pudo observar que las competencias desarrolladas por los encargados son variadas pudiendo observarse la presencia de competencias tales como: Ambición, Optimismo, Iniciativa, Trabajo en equipo, Coaching, Comunicación, Negociación, Orientación al Cliente y Visión del negocio. Sin embargo las competencias mencionadas no llegaban a estar presentes en la mayoría de los observados.

4.4. Resultados Obtenidos de la aplicación de entrevistas de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos permitió lograr información muy valiosa para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

4.4.1. Matriz de identificación de competencias de entrevistas a encargados con desempeño sobresaliente

Una vez transcritas y categorizadas las entrevistas de incidentes críticos al primer grupo de encargados, la información recolectada se clasificó según las categorías definidas para la investigación, estas categorías se centralizaron en la matriz de identificación de competencias que se presenta a continuación:

Matriz de identificación de competencias – Entrevistas a encargados con desempeño sobresaliente

Competencias	Encargado S01	Encargado S02	Encargado S03	Encargado S04	Encargado S05	Encargado S06
Visión de negocio	r11	r2				
Visión de la			r10	r8		

organización						
Orientación al cliente						
Gestión de recursos		r17	r3	r1; r3; r4; r13	r5; r6	r4
Negociación						
Networking	r16					
Comunicación		r8			r1	r8
Gestión de conflictos						r2
Carisma				r9; r14	r3	r6
Delegación	r15	r4				r1
Coaching	r2; r12; r14; r18	r6; r14; r16	r7; r9	r6	r4; r15	
Trabajo en equipo	r4	r3		r7; r10	r2; r7; r10; r11	r7; r9
Iniciativa	r7; r8; r10		r6	r12	r8	

Matriz de identificación de competencias – Entrevistas a encargados con desempeño sobresaliente

Competencias	Encargado S01	Encargado S02	Encargado S03	Encargado S04	Encargado S05	Encargado S06
Optimismo			r2		r9	
Ambición	r9; r17	r5; r15	r4		r13	
Gestión del tiempo					r5	
Gestión de la información	r5	r7; r9		r2	r12	
Gestión del estrés						
Autocrítica		r11				
Autoconocimiento			r8			r11
Aprendizaje	r13; r19; r20	r12; r13				r10; r12
Toma de decisiones	r6	r1; r10	r1	r5	r14	r3; r5
Autocontrol	r1; r3		r5	r11		
Equilibrio						

emocional						
Integridad						

4.4.2. Competencias relevantes identificadas en las entrevistas de encargados con desempeño sobresaliente

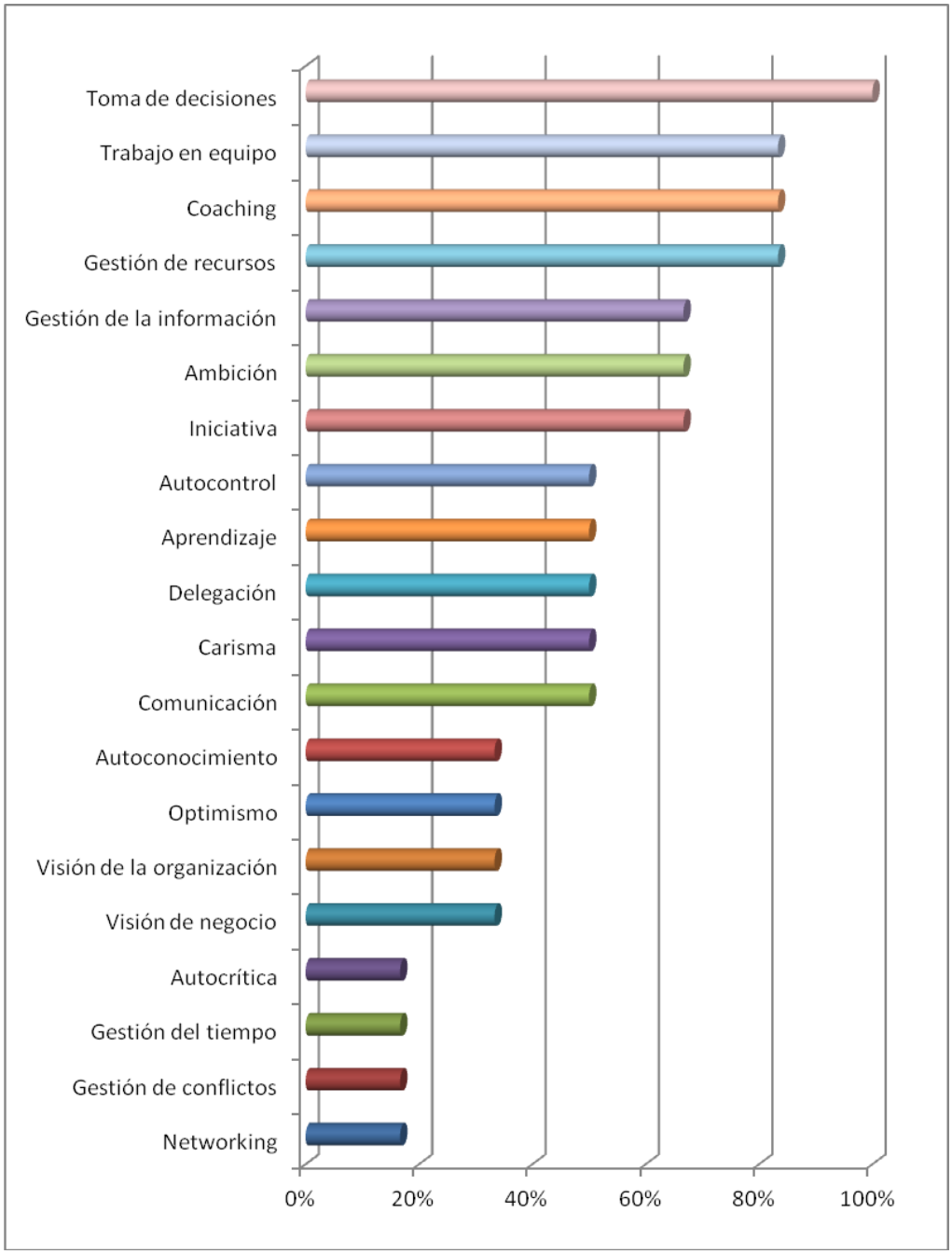


Gráfico 4. Competencias relevantes identificadas en las entrevistas de encargados con desempeño sobresaliente

Dentro de las competencias evidenciadas en las entrevistas de encargados con desempeño sobresaliente destacan las siguientes competencias: Toma de decisiones como una competencia presente en la totalidad de los encargados entrevistados, las competencias que se encuentran en el siguiente nivel de prevalencia son Trabajo en equipo, Coaching y Gestión de recursos. Tres competencias se encuentran en un tercer nivel de prevalencia por encima del 60%, estás son: Gestión de la información, Ambición e Iniciativa.

4.4.3. Matriz de identificación de competencias de entrevistas a encargados con desempeño promedio

Al igual que en el anterior grupo, las competencias identificadas en las entrevistas de los encargados con desempeño promedio se categorizaron y centralizaron en la matriz de identificación de competencias correspondiente:

Matriz de identificación de competencias – Entrevistas a encargados con desempeño promedio

Competencias	Encargado P01	Encargado P02	Encargado P03	Encargado P04	Encargado P05	Encargado P06
Visión de negocio	r34					
Visión de la organización	r23	r17				
Orientación al cliente						
Gestión de recursos		r7	r6; r7; r8	r2	r2; r8	r7

Negociación						
Networking						
Comunicación	r9; r36	r4; r15		r9	r3	r5
Gestión de conflictos	r21	r3; r5				
Carisma	r3; r19; r40	r8		r1; r8	r4; r6; r9	r4; r11; r13
Delegación	r25		r9			r9
Coaching	r7; r10; r13; r16: r17; r22	r9; r12; r19	r3; r4	r12		r1; r2
Trabajo en equipo	r5	r1; r10; r16				r3; r6; r12
Iniciativa	r8	r11	r1			

Matriz de identificación de competencias – Entrevistas a encargados con desempeño promedio

Competencias	Encargado P01	Encargado P02	Encargado P03	Encargado P04	Encargado P05	Encargado P06
Optimismo		r2; r21				
Ambición	r4; r12; r14; r15; r26; r32	r18	r5	r10		r8; r10; r14
Gestión del tiempo	r11; r33			r3; r5; r7	r1	
Gestión de la información	r6; r31	r13; r14	r2	r4; r6; r11	r7	
Gestión del estrés						
Autocrítica	r38					
Autoconocimiento						r15
Aprendizaje	r37	r6; r20				
Toma de decisiones	r18; r24					
Autocontrol	r1; r2; r20					

Equilibrio emocional	r30					
Integridad						

4.4.4. Competencias relevantes identificadas en las entrevistas de encargados con desempeño promedio

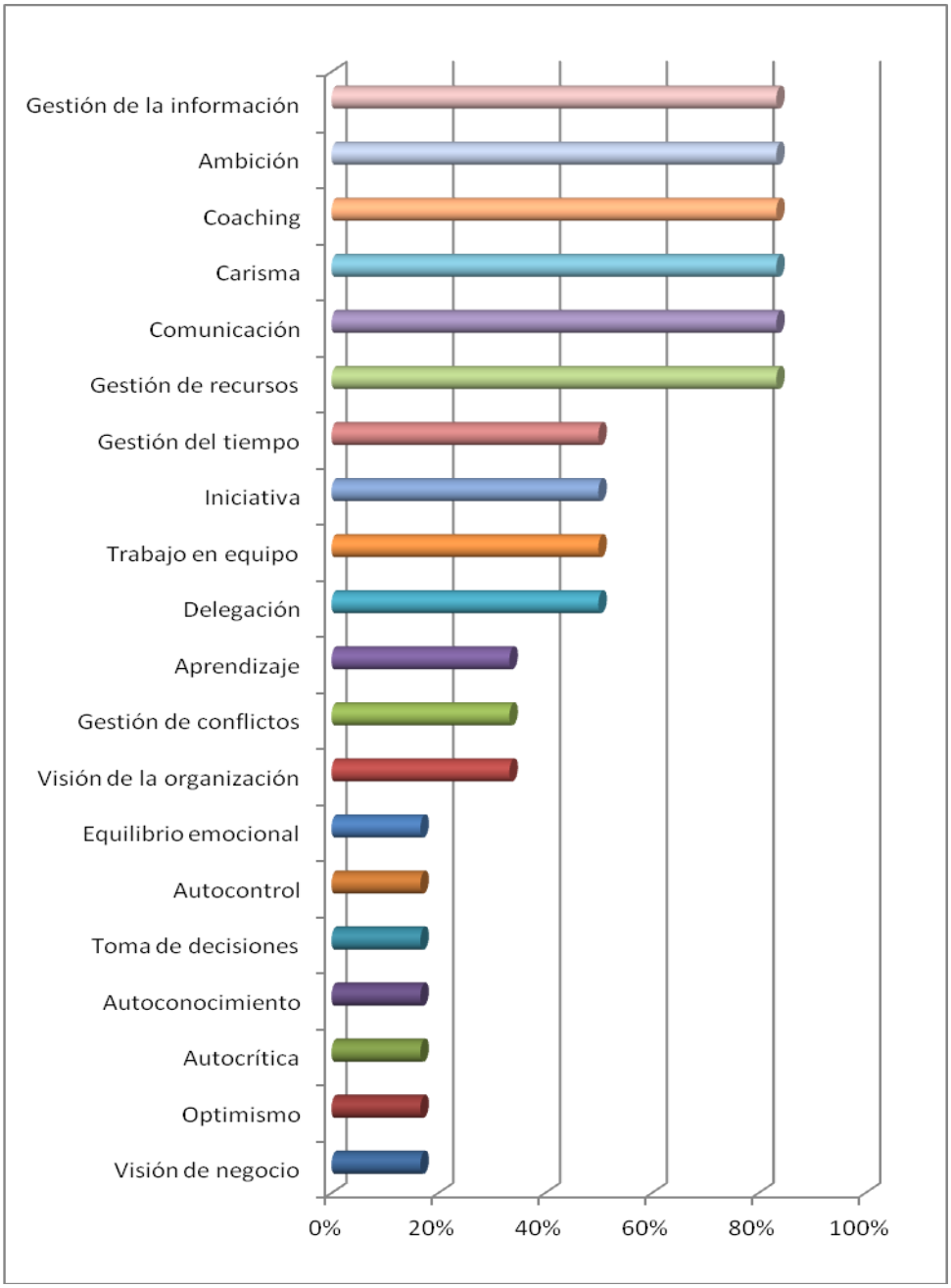


Gráfico 5. Competencias relevantes identificadas en las entrevistas de encargados con desempeño promedio

Se evidenciaron seis competencias con mayor prevalencia en las entrevistas aplicadas a los encargados con desempeño promedio estas son: Gestión de la información, Ambición, Coaching, Carisma, Comunicación y Gestión de Recursos. En un segundo nivel de presencia las competencias que se identificaron son: Gestión del tiempo, Iniciativa, Trabajo en equipo y Delegación.

4.5. Clasificación de competencias

Orientado por los objetivos de la investigación se definieron las competencias Básicas, Diferenciadoras y estratégicas de los Encargados de Agencia, en base a la información recolectada.

4.5.1. Competencias Básicas de liderazgo identificadas para los Encargados de Agencia

Entendiendo este nivel de competencias como aquellas características que cualquier ocupante del puesto debe tener para ejercer liderazgo de manera adecuada con un nivel promedio de eficiencia, se tomó en cuenta dos criterios principales para la definición de las competencias requeridas, primero que la competencia se encuentre presente tanto en Encargados con desempeño promedio como en los que evidenciaban un desempeño sobresaliente. Cuatro competencias cumplían con este criterio: Coaching, Gestión de Recursos, Gestión de la Información y Ambición. Por otro lado las competencias de Coaching y Gestión de Recursos también se presentan en la documentación estratégica de la institución, por lo que puede afirmarse que dos competencias estratégicas se encuentran desarrolladas y son aplicadas por los Encargados que participaron de la muestra y son incluidas dentro de las competencias Básicas requeridas por los Encargados de Agencia:

COMPETENCIAS BÁSICAS
Coaching
Gestión de recursos
Gestión de la información
Ambición

Cuadro 3. Competencias básicas para encargados de agencia

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Competencias diferenciadoras de liderazgo identificadas para los Encargados de Agencia

Las competencias diferenciadoras son las características que tienen los Encargados con desempeños sobresalientes, que los distinguen de aquellos con desempeños promedio. Siguiendo este criterio se pudo observar cuatro competencias diferenciadoras:

COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS
Trabajo en equipo
Visión del negocio
Toma de decisiones
Iniciativa

Cuadro 4. Competencias diferenciadoras para encargados de agencia

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Competencias estratégicas de liderazgo requeridas por la Institución

Este tipo de competencias son aquellas que la empresa desea promover para la consolidación de su misión y visión institucional. Para su identificación se realizo una revisión documental, fruto de la cual se definen cinco competencias que se consideran como estratégicas:

COMPETENCIAS ESTRATEGICAS
Coaching
Gestión de recursos
Trabajo en equipo
Visión del negocio
Orientación al cliente

Cuadro 5. Competencias estratégicas para encargados de agencia

Fuente: Elaboración Propia

Las competencias de Coaching y Gestión de recursos fueron identificadas también en Encargados Sobresalientes y Promedio por lo que se los considera como competencias elementales y Básicas para los Encargados de Agencia.

Las competencias de Trabajo en equipo y Visión del negocio, son consideradas también dentro de las competencias Diferenciadoras. Por lo tanto puede decirse que la mayoría de las competencias de liderazgo que son demandadas por la Institución para el cumplimiento de sus estrategias ya son aplicadas por los Encargados de Agencia siendo únicamente la competencia de Orientación al cliente la que sería necesario desarrollar.

4.6. Perfil institucional de Competencias de liderazgo.

Siguiendo el esquema propuesto para la categorización de las competencias evidenciadas se puede definir el siguiente esquema:

L i d e r a z g o			
	Competencias básicas	**Competencias diferenciadoras**	**Competencias estratégicas**
Dimensión de negocio	Gestión de recursos	Visión del negocio	Gestión de recursos
			Visión del negocio
			Orientación al cliente
Dimensión personal	Gestión de la información	Toma de decisiones	
	Ambición	Iniciativa	
Dimensión interpersonal	Coaching	Trabajo en equipo	Coaching
			Trabajo en equipo

Cuadro 6. Competencias identificadas por categoría y dimensión

Fuente: Elaboración propia

Contando con la identificación de las competencias requeridas por los encargados de agencia de la institución, pasaremos a definir un perfil con la descripción de las mismas como parte final de la investigación.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA EL CARGO DE ENCARGADO DE AGENCIA	
Competencias básicas: son las características que cualquier ocupante del puesto debe tener para realizar ese trabajo de manera adecuada con un nivel promedio de eficiencia.	
Coaching	Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
Gestión de recursos	Es la capacidad de utilizar los recursos materiales, económicos y humanos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz, para obtener los resultados deseados.
Gestión de la información	Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.
Ambición	Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.
Competencias diferenciadoras: son las características que tienen los individuos con desempeños superiores, y que los distinguen de aquellos con desempeños promedio.	

Trabajo en equipo	Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.
Visión del negocio	Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
Toma de decisiones	Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
Iniciativa	Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.
Competencias Estratégicas: son todas aquellas que la institución desea promover para la consolidación de la misión y visión.	
Orientación al cliente	Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, brindando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Los datos obtenidos muestran que durante una jornada laboral, un encargado de agencia pasa el tiempo realizando una amplia variedad de actividades: entrevistarse con clientes, preparar informes, supervisar la asistencia de personal, capacitar y disciplinar al personal que tiene a cargo, tomar decisiones, asistir a reuniones con inmediatos superiores, mercadear los servicios de la institución, autorizar desembolsos, consolidar cuadros comparativos y reportes de resultados, gestionar la cartera en mora que tiene a cargo, arqueos periódicos de bóveda, contestar correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Una amplia variedad de actividades para las cuales cada encargado fue desarrollando, muchas veces intuitivamente, competencias que le ayudaron a desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

5.1. Acerca de las competencias básicas de liderazgo

5.1.1. Gestión de la información. El adecuado manejo de la información se convierte en una capacidad principal al momento de ejercer funciones como encargado de agencia. Según los datos observados estos líderes invierten de una a tres horas al día en reuniones que pueden tener objetivos variados como presentar resultados mensuales a su equipo de trabajo, planear estrategias de mercadeo o para incrementar su cartera de clientes, motivar a su personal e impulsar al equipo a alcanzar metas.

A pesar de la diversidad de objetivos que pueden tener las reuniones realizadas, los datos e información acerca de los resultados y estado de la agencia se constituye en la herramienta principal para realizar las reuniones. Es sobre datos cuantificables que los encargados planifican y toman decisiones. De acuerdo al objetivo que se desea alcanzar, la información que se utiliza se selecciona, prioriza y presenta.

Un ejemplo de esta capacidad para manejar la información puede evidenciarse en la práctica observada de mostrar datos, tanto individuales como comparativos, para la asignación de metas a asesores de crédito. Este comparativo permite al equipo que gestionan, fijar un estándar para el logro de resultados y cumplir con la estrategia que les es asignada desde su respectiva sucursal.

Por otro lado, el encargado de agencia llega a manejar más de 100 indicadores para la gestión de agencia, lo que hace necesario tener la capacidad de ubicar la pertinencia y relevancia de cada dato que maneja con el propósito de poder presentarlo a su equipo o informar a instancias superiores datos específicos que le sean solicitados.

En la práctica esta competencia puede verse potenciada por una acertada capacidad de comunicación aspecto que según lo observado puede ser reforzado en los encargados de modo de que además de poder gestionar la información a su cargo la pueda comunicar efectivamente.

5.1.2. Coaching. Según la definición del modelo, esta competencia se caracteriza por la capacidad de desarrollar el potencial de cada persona. Los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas señalan que esta competencia es una de las más utilizadas en el ejercicio de liderazgo de los encargados.

La competencia se evidencia en actividades de orientación y capacitación que ejecutan los encargados principalmente con el personal del área de créditos, esta capacitación tiene como temáticas centrales la gestión de créditos, la forma de mercadeo más efectiva en la zona y conocimientos que pueden ser necesarios para optar a cargos de mayor responsabilidad.

En los casos más sobresalientes la preocupación por el desarrollo de su equipo trasciende las actividades que el encargado realiza. Encargados con

desempeño sobresaliente llegan a contagiar su interés por compartir sus conocimientos al personal que tiene a su cargo, observándose casos en los que la capacitación es un evento cotidiano que realiza cualquier persona de la agencia, es decir que cada persona del equipo comparte lo que sabe con otros colegas de trabajo.

Los espacios de tiempo en los que los encargados pueden orientar o enseñar a su personal no son necesariamente eventos formales de capacitación, sino más bien se trata de aprovechar oportunidades como reuniones de coordinación de trabajo para fijar metas o controlar la cartera en mora, comités de crédito e inclusive visitas a clientes.

Un elemento que ha influido en el desarrollo de esta competencia tiene que ver con la alta rotación de personal que se ha experimentado en la institución, sirviendo de estrategia para la casi inmediata reposición del personal que renunciaba. El tener personal capacitado y preparado para asumir nuevas responsabilidades permite no tener que bajar la marcha en el cumplimento de metas ante la eventual e imprevista desvinculación de personal.

En relación al alcance de la aplicación de la competencia en la actualidad puede afirmarse que esta competencia es utilizada preferentemente con el personal del área comercial, que es la que se encarga de la colocación de créditos. Se sugiere que esta orientación al desarrollo de las personas pueda ampliarse a otras áreas que también forman parte de la agencia como el área de cajas y plataforma.

5.1.3. Gestión de recursos. La definición de la competencia considera la utilización de recursos materiales, económicos y humanos para el logro de resultados. Si bien los registros de observación de la investigación hacen referencia a la capacidad de administrar los recursos asignados a los encargados, existe una frecuencia más alta en indicadores que hacen referencia a la capacidad de gestionar el recurso humano.

Los datos de entrevista muestran información brindada por los encargados que hace referencia a la importancia que ellos le otorgan a conocer al personal que tienen a cargo. Conocimiento de las capacidades y limitaciones para el trabajo a realizar y el conocimiento de aspectos personales (como dificultades con los hijos, relación entre compañeros) que pueden influir en el desempeño de sus funciones.

En algunos casos los encargados llegan a generar un ambiente de apoyo en el personal ante las dificultades que pueda estar atravesando alguna persona, aspecto que en su criterio, genera mayor compromiso y compañerismo por parte del personal.

En el ámbito estrictamente laboral el lograr desarrollar la capacidad para gestionar recursos humanos les ha permitido asignar de manera adecuada responsabilidades, carga laboral y tareas al personal con el que trabajan.

5.1.4. Ambición. El trabajo en el ámbito financiero y en este caso microfinanciero se caracteriza por ser un trabajo eminentemente orientado al alcance de metas. En este entendido es coherente que los líderes de los equipos de agencia hayan desarrollado la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, que es lo que propone la definición de esta competencia.

Los datos de observación muestran que esta competencia se encuentra muy presente al momento de planificar el desempeño que se espera de los equipos de trabajo. Pudo evidenciarse de manera general que los encargados llegan a acuerdos, con los asesores de crédito, definiendo metas más altas de las que son asignadas para su agencia. Por ejemplo si para un asesor lo esperado es que logre un crecimiento en cartera del 25%, se llega al acuerdo de que su crecimiento sea del 30 o 35% de modo que si el asesor no llega a cumplir con el crecimiento acordado por lo menos se logre lo asignado para la agencia.

La competencia conlleva la habilidad de fijar metas elevadas y al mismo tiempo realistas. En la investigación pudo observarse que los encargados utilizan su capacidad de gestionar información para lograr que estas metas puedan ser lo más próximas a la realidad, basándose en información acerca de resultados alcanzados con anterioridad, información de resultados de otras agencias y datos del mercado en el rango de acción de sus agencias.

Según lo recabado en las entrevistas de incidentes críticos, la capacidad de establecer metas permite a los encargados tener herramientas para la retroalimentación del desempeño de su equipo de trabajo. Aspecto que se complementa con la capacidad de coaching que hayan desarrollado los encargados.

Al igual que con la competencia de coaching, pudo advertirse que esta orientación a fijar las metas, que considera la competencia de ambición, es practicada con mayor prevalencia con el personal del área comercial, siendo recomendable poder ampliar la experiencia al resto del personal de la agencia.

5.2. Acerca de las competencias diferenciadoras de liderazgo

5.2.1. Trabajo en equipo. Sobresale entre las competencias diferenciadoras la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de los equipos de los encargados entrevistados.

Según lo observado, los tiempos de trabajo pueden llegar a superar las ocho horas diarias por lo que de deduce que el personal que trabajan en las agencias pasa alrededor del 70% del día trabajando juntos. Se percibe por lo tanto la necesidad de los encargados, de generar un ambiente agradable para el trabajo diario tomando como pilares fundamentales la *integración* y la *colaboración* entre los miembros de los equipos con los que trabajan.

Las estrategias utilizadas en la práctica habitual de los encargados muestran actividades diversas para lograr la integración de las personas, como por

ejemplo la realización de actividades extra laborales como cenas de confraternización, actividades para los días festivos, coordinación para asistir a los eventos institucionales, organización de comidas entre los miembros de la agencia. Todo esto con el propósito de fortalecer los vínculos de interacción.

Otra actividad utilizada para la integración de equipos es la de llevar a cabo reuniones con los equipos comerciales y operativos de las agencias, quienes por lo general no realizan actividades de forma conjunta.

La orientación a la colaboración que se fomenta por los líderes sobresalientes, repercute en los resultados numéricos de las agencias, ya que se pueden evidenciar acciones de apoyo a un miembro del equipo que puede no estar logrando lo encomendado, cubriéndose con el apoyo de los demás la brecha de resultados que no se está alcanzando. Este apoyo es el producto de que los miembros de la agencia tengan una visión compartida de los resultados que deben alcanzar.

Una actividad que puede afirmarse tiene buenos resultados en esta competencia es la de mantener informado a cada miembro del equipo de la agencia acerca de los datos que la agencia está logrando en todos sus ámbitos (crecimiento o disminución en la cartera de clientes y créditos, el apalancamiento logrado por ingresos no financieros, etc.) el mantener informadas a las personas haces que ellas generen un sentido de pertenencia y de orientación respecto al destino de la agencia y su trabajo.

5.2.2. Visión del negocio. Durante las entrevistas realizadas a los encargados de agencia, la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades del negocio en el que trabajan se constituía en un aspecto altamente diferenciador por parte de los encargados con desempeño sobresaliente. Puede observarse que esta competencia brinda la posibilidad de tener una perspectiva más amplia del accionar y los resultados del trabajo de cada persona, sirviendo también como un elemento motivacional al permitir

visualizar las posibilidades de acción y de éxito potenciales en el área de influencia de la agencia.

El desarrollo de esta competencia les ha permito a los encargados orientar el trabajo del equipo que tienen a cargo ubicándolo contextualmente en la realidad en la cual deben alcanzar resultados. Permite a los líderes de agencia capacitar al personal nuevo que les es asignado de manera contextualizada priorizando habilidades o conocimientos que necesitarán en la práctica los nuevos miembros del equipo y no perder tiempo en enseñar conceptos que no les son útiles en el contexto en el cual se desempeñarán.

La competencia observada se aplica no únicamente al liderazgo de equipos de trabajo, sino también a la propuesta de nuevos proyectos a instancias superiores, que implican la ampliación del área de acción institucional a nivel regional, con la apertura de nuevas agencias y la propuesta de novedosas estrategias comerciales.

5.2.3. Toma de decisiones. A nivel estructural el cargo de encargado de agencia se encuentra entre los cargos considerados como de mando medio, es decir que es el enlace entre la estrategia definida por instancias superiores y los niveles operativos de ejecución de la estrategia. En este nivel si bien se reciben bastantes instrucciones y directrices, también es necesario poseer un criterio sólido para tomar decisiones en los problemas que surgen día a día.

Durante la jornada laboral una de las principales funciones que ocupa el tiempo y la mente de los encargados es el tomar decisiones. Durante el tiempo de investigación pudo observarse varias situaciones en las que se pone de manifiesto esta competencia. Muchas de las decisiones tomadas tienen que ver con el cambio de estrategias de acción previas, acciones con las que no estaban logrando los resultados esperados y por tanto debían tomar otro rumbo.

Existen coincidencias en los datos obtenidos, acerca de que una de las situaciones más complicadas que debe enfrentar un encargado es el cambio o retiro de personal que se tiene a cargo. Para tomar este tipo de decisiones los encargados toman en cuenta varios criterios como la relación con el equipo, los resultados que la persona está mostrando, la relación con el mismo encargado.

Se puede observar que en la generalidad de los casos que se analizaron, los encargados tuvieron que desarrollar esta competencia de manera intuitiva y autodidacta, teniendo que vencer el temor de equivocarse al decidir ya que, como refieren, toda decisión implica un nivel de riesgo. Adicionalmente entre los encargados con desempeño sobresaliente se puede observar como un aspecto muy importante la capacidad de asumir la responsabilidad en las consecuencias de lo que se ha decidió.

En el desarrollo de esta competencia se pueden observar que los encargados poseen dos estrategias para tomar decisiones de acuerdo a la situación que les toca enfrentar. Existen situaciones en las que la decisión a tomar la ejecuta el encargado de manera individual, como el cambio de personal o la asignación de recursos y existen otras situaciones en las que la decisión se realiza de manera consensuada con otras personas del equipo. Este consenso en las decisiones ha sido muy útil en la solución de conflictos por opiniones contrapuestas como en los comités de crédito, en los que por lo general existen varios criterios acerca de un solo crédito y es necesario tomar una decisión acerca de su destino.

El consenso en las decisiones también ha logrado dotar de apoyo y respaldo al encargado para la argumentación de alguna decisión ante instancias superiores.

5.2.4. Iniciativa. Un aspecto diferenciador entre los encargados con desempeño promedio y con desempeño superior, es la capacidad de los últimos

para generar ideas y propuestas diferentes, además de tener la suficiente energía para poder impulsar estas propuestas.

Una de las pautas más importantes de la puesta en acción de esta competencia es la experiencia de los encargados, de ejecutar personalmente lo que se pretende transmitir a sus equipos de trabajo. El salir y promocionar personalmente los créditos con el propósito de que su equipo incremente su cartera de clientes o invertir horas extralaborales cobrando cuotas en mora de créditos, para que su equipo se motive a hacer lo mismo son ejemplos de esta competencia.

En los casos más sobresalientes de esta competencia puede observarse la generación y presentación de ideas nuevas para la institución y los equipos de trabajo, además de la capacidad de influir y perseverar para que se ejecute lo que se ha propuesto.

5.3. Acerca de las competencias estratégicas

5.3.1. Orientación al cliente. Puede evidenciarse en las declaraciones estratégicas de la microfinanciera, la demanda de desarrollar en los líderes de las agencias la capacidad de dirigir los esfuerzos de los equipos a brindar un servicio de calidad a sus clientes. Este aspecto es considerado como una demanda estratégica por la investigación, sugiriéndose implementar acciones para el desarrollo de la competencia de orientación al cliente ya que durante la recolección y análisis de datos no se obtuvieron referencias sólidas de la aplicación de esta competencia en los encargados.

5.4. Aspectos generales de la investigación

En relación al cumplimiento de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación estos se cumplieron satisfactoriamente, describiéndose en los resultados las competencias básicas, diferenciadoras y estratégicas que se

requieren para el ejercicio de liderazgo en los encargados de agencia de la financiera.

El aporte que brinda la descripción de estas competencias se direcciona a generar niveles de desarrollo de las habilidades de liderazgo y por otro lado a clarificar criterios institucionales para transmitir conceptos y consolidar lideres dentro de su organización. En este entendido si la institución desea emplear estrategias de desarrollo de liderazgo en sus encargados podrá ahora considerar las competencias de: coaching, gestión de recursos, gestión de la Información y ambición como las competencias de entrada al cargo, es decir que todo personal que postule o sea invitado a ocupar este cargo debería cumplir mínimamente con estos requisitos.

En un siguiente nivel, las competencias de: trabajo en equipo, visión del negocio, toma de decisiones e iniciativa deberían ser desarrolladas por la institución en sus encargados, al ser estas competencias las que se han identificado como diferenciadoras de las personas que evidencian resultados sobresalientes. La aplicación de talleres de formación o mejor aún el desarrollo de programas de capacitación y formación en base a estas competencias tendrían un papel preponderante.

Las nueve competencias identificadas permiten tener un solo lineamiento respecto a lo que se espera de los encargados en el cumplimiento de sus funciones y la ejecución de su liderazgo, pudiendo afirmar entonces que el objetivo general de la investigación se ha cumplido satisfactoriamente.

Un hallazgo interesante en cuanto a la clasificación de las 25 competencias propuestas por Pablo Cardona, que sirvieron de base para la investigación, se relaciona a la evidencia que a nivel estratégico la institución privilegia el desarrollo de competencias relacionadas a la dimensión de negocio y la dimensión interpersonal, sin embargo según los resultados obtenidos, tanto las competencias básicas como diferenciadoras tienen una principal concentración

en la dimensión personal del modelo. En este sentido, el trabajo que la institución realice para el desarrollo de sus líderes debería estar orientado a fortalecer adicionalmente competencias de gestión de la información, ambición, toma de decisiones e iniciativa.

Los beneficios de la investigación, plasmado como producto final en el *perfil de competencias de liderazgo,* pueden enunciarse a partir de las observaciones realizadas al inicio de la investigación y realizando una descripción de cómo las competencias identificadas pueden ir dando respuesta a los requerimientos institucionales de liderazgo.

Al inicio de la investigación, se observaban los siguientes aspectos como elementos factibles de mejora con el desarrollo de un liderazgo eficaz:

- *Las competencias que se orientan al logro de valor económico para la empresa tienen una mayor prioridad en la transmisión y aplicación de liderazgo en la institución, dejando postergado el impulso de competencias relacionadas al desarrollo de talentos o de equipos de trabajo*. A partir de la investigación pudo ratificarse este aspecto, pues las competencias interpersonales relacionadas al fortalecimiento de equipos de trabajo pudieron identificarse únicamente en los encargados de desempeño sobresaliente. Si bien no es contradictorio el interés de la entidad por desarrollar competencias en la dimensión de negocio, el poder desarrollar las competencias personales e interpersonales descritas en el perfil lograría un desarrollo más integral y equilibrado de sus encargados, logrando desarrollar talentos a través de competencias como el coaching y la ambición.

- *Falta de motivación que se percibe en el personal, evidenciado en el desaliento que expresan algunos funcionarios en relación a como se sienten al pertenecer y trabajar en determinada agencia*. En esta línea el perfil de competencias desarrollado cuenta con la descripción de la

competencia de coaching, el desarrollar esta competencia, acompañada de la visión de negocio, brinda la posibilidad al encargado de agencia de desarrollar al personal que tienen a cargo generando este modo un compromiso con su liderazgo y con la institución.

- *Falta de identificación y compromiso con la misión y visión institucionales, elementos que deben ser transmitidos y ejemplificados por los líderes, de modo de alinear al personal con un solo norte.* La capacidad de gestionar la información de manera adecuada se hace relevante al momento de comunicar y comprometer al personal con la misión y visión institucionales, esta competencia acompañada con la sensación de trabajar en equipo y la ambición suficiente para cumplir con las metas organizacionales pueden llegar a hacer las personas se comprometan con los objetivos de la institución.

- *Quejas respecto al clima laboral que se vive en las agencias, que en la mayoría de los casos tienen que ver con tratos no equitativos al personal por parte del Encargado.* Tener la capacidad de generar la predisposición de las personas para trabajar en equipo, es uno de los elementos que hace que se tenga un clima laboral satisfactorio. Esta competencia descrita en el perfil desarrollado para la institución junto con la capacidad de tomar buenas decisiones y manejar la información de forma adecuada y transparente pueden tener un efecto favorable en el clima laboral de los equipos que dirigen los encargados de la entidad.

- *Falta de reconocimiento a la labor que se desempeña, transmitiendo una sensación a los equipos de que el trabajo que se realiza no llega a ser bueno.* Al hablar de la competencia de coaching se hace referencia al desarrollo de personas, este desarrollo va acompañado de permanente acompañamiento y retroalimentación, por lo que el reconocimiento a las

buenas acciones se hace inevitable, así como el ajuste a las acciones que necesitan ser corregidas.

Respecto al método que se utilizó en la investigación, la recolección de datos permitió identificar las competencias más representativas en los encargados de agencia, esta representatividad estuvo relacionada a la presencia de la competencia en la totalidad o mayoría significativa de los encargados entrevistados, pudiendo afirmar a través de esta mayoría que la competencia es un requisito necesario para ocupar el cargo o para ejercer liderazgo desde esta posición. Adicionalmente la recolección de datos permitió identificar competencias que no se mostraban como característica generales de todos los encargados y que más bien solo se encontraban presentes en uno o dos encargados. Si bien estas competencias no fueron consideradas dentro de las más significativas esto no quiere decir que no sean importantes ya que en el ejercicio del cargo cada encargado fue desarrollando intuitivamente las competencias que les eran útiles según sus equipos, las circunstancias y hasta su estilo de ejercer liderazgo.

Entre las competencias que no figuran dentro del perfil final de competencias y que sin embargo parecieron tener un impacto favorable para los encargados con desempeño promedio están: gestión del tiempo, trabajo en equipo y delegación.

Al ser el liderazgo una cualidad en permanente desarrollo y adaptación a las circunstancias a las cuales es necesario dar respuesta, los resultados alcanzados en esta investigación no se toman de manera absoluta y estática, pretender ser una orientación primaria que pueda ser útil en el momento actual y la realidad que atraviesa la institución, y un aporte a sus estrategias y objetivos a mediano plazo en su trabajo con los líderes de equipo.

Referencias bibliográficas

Antonakis, J. Cianciolo, A. Sternberg, R. The nature of leadership. Thousand Oaks. Sage publications. (2004).

Arráiz, José Ignacio. Capital Humano No 133. Editorial CISS.S.A. Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? p. 6-8 (2000).

Bass, B. M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York, Free Press. (1990).

Boyatzis, R. The competent manager. San Francisco, Jossey-Bass. (1983).

Cardona, Pablo. El liderazgo centrado en la visión. EE.UU. Harvard Deusto Business Review (2009).

Cardona, P. García-Lombardía P. Como desarrollar las competencias de liderazgo. España, Eunsa. (2005).

Dunnett D. Psicología industrial. México, Trillas. (1986).

Gilmer, B. y Haller. Tratado de psicología empresarial. Barcelona, Martínez Roca. (1976).

Gorrochotegui Martell, A. Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. España, Educación y educadores, (2007).

Hay Group. (2008). Gestión y selección por competencias. Santa Cruz de la Sierra. Seminario (2008: 11 al 12 de marzo).

Larson, L. Hunt, J.G. Osborn R. The great hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. Academy of management Journal (1978).

Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Barcelona. Gestión 2000. (1997).

Lord, R. Maher, K. Leadership and information processing. London. Routledge (1991).

Lupano, M. L. Castro, A. Estudios sobre liderazgo – Teorias y evaluación. Buenos Aires. SECTIP (2003)

Maxwell, John. Desarrolle el líder que está en usted. EE.UU. Editorial Caribe (1996).

McClelland, D.C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28(1), 1-14.

Moreno, Jaime. Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. (En prensa) . (2001)

Paredes, A. Administración de recursos humanos por competencias potenciando el capital humano de la organización. Perú, Seminario (2009: 10 de agosto al 25 de septiembre).

Paredes, S. & Berrocal, F. Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A. (1999).

Prahalad, C., & Hamel, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. May-June, 79-91. (1990).

Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill. (2006)

Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, Hesketh, B., Kehoe, J., L.D., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sanchez, J.I. The practice of competency modelling. Personnel Psychology, 53(3) – Autumn, 703-740. (2000).

Spencer, L., & Spencer, S. Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley. (1993).

Yukl, G. Leadership in organization. Englewood Cliffs, New Jersey; Practice-Hall. (2002).

Anexos

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Formulario de revisión documental			
Nombre o título del documento:			
Tipo de documento:		**Código asignado:**	
Producido por:			
Fecha de obtención:			

Revisión del documento		
Texto referencial	**Referencia**	**Competencia relacionada**

Anexo 1

LIDERAZGO POR COMPETENCIAS EN ENCARGADOS DE AGENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA DE LA CIUDAD DE LA PAZ Registro de observación			
Evento:			
Fecha:		**Hora:**	
Lugar:			
Participantes:			
Contexto situacional del evento			
Temática(s) principal(es) del evento			
Competencias observables durante el evento			

Anexo 2

Anexo 3

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Nombre: ……..…… Formación: ……

Cargo: …….. Fecha: ……...……

Antigüedad en el cargo: ……...…

GENERALIDADES DEL CARGO

1. ¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades que cumple como Encargado de Agencia?

   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……

2. ¿Cuáles considera que han sido sus principales logros en el cargo durante los últimos años?

   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……
   ……

EVENTOS CRÍTICOS

3. Por favor describa una situación laboral en la que sienta que usted pudo influir favorablemente a un grupo de personas para el logro de algún objetivo.

Situación 1 :	Que hizo:

……	……
……	……
……	……
……	……
……	Que pensó:
……	……
……	……
……	……
……	Que sintió:
……	……
……	……
……	……
……	……

Situación 2 :	Que hizo:
……	……
……	……
……	……
……	……
……	Que pensó:
……	……
……	……
……	……
……	Que sintió:
……	……
……	……
……	……
……	……

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

……
……
……
……
……
……
……
……
……

Anexo 4

Cuadro resumen de actividades realizadas

Fase	Actividades	Instrumentos utilizados	Resultados
Primera etapa: Acercamiento a la institución y definición de los alcances de la investigación.	Reunión de coordinación con el responsable de Recursos Humanos y Subgerentes de la Institución.	Ninguno.	Acuerdo y autorización para la realización de la investigación.
Segunda etapa: Revisión de documentación institucional relacionada al objeto de estudio.	Revisión del Plan Estratégico de la Institución. Revisión del Manual de Funciones Institucional. Llenado del Formulario de Revisión Documental.	Formulario de Revisión Documental.	En la revisión realizada a documentos institucionales que se relacionan a requerimientos de desarrollo a nivel de liderazgo se identificaron 5 competencias como las más sobresalientes: Trabajo en equipo, Coaching, Gestión de recursos, Orientación al cliente y Visión de negocio. Estas competencias son referidas tanto en el Manual de Funciones institucional, como en el Plan Estratégico de la institución por lo que pueden considerarse como los más necesarios para el cumplimiento de objetivos institucionales.
Tercera etapa; Inmersión en el campo de trabajo, es decir con los equipos de trabajo de las agencias de la Institución. Observación del accionar de los Encargados de agencia.	Visitas de acompañamiento a los Encargados en diferentes actividades realizadas con sus equipos de trabajo.	Formulario de Registro de Observación de Prácticas Habituales.	Dentro de las competencias que se pudieron observar en encargados con desempeño sobresaliente, los más recurrentes fueron las competencias de: Coaching, Gestión de la información y Visión del

			negocio. Durante la etapa de observación que se aplico a los encargados con desempeño promedio fueron dos las competencias claramente identificadas como las más presentes: Gestión de la información y Gestión del tiempo.
Cuarta etapa: Realización de entrevistas focalizadas a Encargados de agencia y personal de agencia respecto al tema de liderazgo.	Aplicación de entrevistas a los Encargados de Agencia.	Registro de Entrevista de Incidentes Críticos.	Dentro de las competencias evidenciadas en las entrevistas de encargados con desempeño sobresaliente destacan las siguientes competencias: Toma de decisiones como una competencia presente en la totalidad de los encargados entrevistados. Se evidenciaron seis competencias con mayor prevalencia en las entrevistas aplicadas a los encargados con desempeño promedio estas son: Gestión de la información, Ambición, Coaching, Carisma, Comunicación y Gestión de Recursos.
Quinta etapa: Transcripción y análisis de la información recolectada.	Transcripción del texto sobresaliente para la investigación de los documentos institucionales. Transcripción de las observaciones realizadas durante las visitas a agencia.	Formularios de Revisión Documental. Registro de Observación de Prácticas Habituales. Registro de Entrevistas de Incidentes Críticos.	Información transcrita lista para la realización de análisis de datos.

	Transcripción de las grabaciones realizadas durante las entrevistas de incidentes críticos.		
Sexta etapa: Codificación documental que permita un mejor manejo de la información recabada.	Codificación de la información recabada. Categorización de la información según los criterios definidos.	Formularios de Revisión Documental. Registro de Observación de Prácticas Habituales. Registro de Entrevistas de Incidentes Críticos.	Información codificada y categorizada.
Séptima etapa: Generación de resultados y elaboración del reporte final de la investigación.	Análisis de la información recabada. Consolidación de resultados por instrumentos. Consolidación de resultados por objetivos. Definición del Perfil de Competencias de Liderazgo. Elaboración del informe final.	Información codificada y categorizada.	Resultados de investigación. Informe final de investigación.

Entrevistas de Incidentes Críticos

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: S01
Formación: Egresado Administración de Empresas
Cargo: Encargado Agencia Miraflores
Fecha: 20/10/12
Antigüedad en el cargo: 4 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: Mira, mi entrada a la institución es un poco peculiar, tu sabes que soy dueño de casa en Palos Blancos y L.I. que en ese entonces era encargado de agencia me invitaba a que participe, pero yo trabajaba en una fundación, tenía un buen cargo, un buen sueldo igual había hecho carrera dentro de la fundación, trabajaba con salud y desarrollo, algo parecido al trabajo que había tenido en Santa Cruz… pero en todo caso no era un trabajo que yo aceptaba por el tema de salario. Luego que se acabo el financiamiento yo busqué alternativas y una de esas era Banco Sol, me postule e ingresé y la única opción era Viacha y acepte pero luego mi salida fue porque yo percibí que existía una rosca ahí y no era posible hacer carrera profesional. En la institución ya J.V. me ofreció entrar a Coroico y entre como analista, luego me ofrecieron irme como encargado a Palos Blancos y acepté el desafío ya que no tenía utilidades, era una agencia que estaba en rojo, en alerta, y lo que se hizo fue controlar la mora, se hizo la gestión en su momento para que el gerente nos dé más asesores de crédito, poco a poco fuimos revirtiendo la situación. A los seis meses me ofrecieron Caranavi, fui allí, no conocía casi nada de Caranavi, era un equipo que para mi era grande comparado con Palos Blancos donde podías personalmente hablar con la gente, influenciar en lo que estabas buscando. En Caranavi la gente era un poco más exigente, algunos comulgaban con tus ideas otros no pero asumí el reto a pesar de que no conocía el mercado y demás cosas, pero poco a poco se fue implementando lo mismo que hice en Palos Blancos, primero escucharles, ver que cualidades tenían las personas para que en base a eso se haga un plan diferenciado de capacitación. En base a trabajo, dedicación creo que más que todo el ejemplo, mi entrega por capacitar,

Comentario [r1]: Autocontrol

Comentario [r2]: Coaching

entrenar, apoyar, ir a visitar clientes con el asesor era el mismo tiempo con el asesor A, el asesor B, el asesor C, yo en mi interior tenía diferentes estrategias para fortalecer las debilidades que ellos tenían. Entonces el equipo de Caranavi ha ido creciendo considerablemente, inclusive se han generado estrategias de incursión en el área rural, se ha visualizado el tema de la nueva agencia, creo que un tema que ha fortalecido mi liderazgo ha sido E.B. e ido a hablar unas dos veces con él que te mostraba el norte y te llenaba de bastante energía, ímpetu y te marcaba muy claramente el camino, o sea te daba el motivo de trabajar. Segundo elemento J.H. que te empoderaba, tenía formas para hacerte notar tus errores pero más trabajaba en darte confianza, aplomo para que tu desarrolles tus propias ideas y un componente importante que me estoy olvidando en este proceso es la actitud mía, yo fui con la idea de "entro y tengo que triunfar" porque estaba dejando de lado a mi familia, estaba dejando muchas cosas, es más cuando entré a Palos Blancos mi idea original era poder ver mis negocios, porque tengo allá actividades familiares; pero paradójicamente no he visto nada de mis negocios, en realidad todo el tiempo que ha estado en los Yungas no he visto nada de mis negocios, más bien cuando salí de los Yungas ya estando en La Paz si voy a ver mis negocios. Entonces en Caranavi he estado como encargado de agencia como un año y dos meses más o menos y ahí me ascendieron como encargado de créditos de sucursal. Entonces creo que cosas positivas, es complejo hablar de uno mismo, pero creo que el generar un ambiente de empatía, de relación horizontal es importante para que la gente logre entender lo que tú estás buscando y constantemente socializar la información, mostrar donde queremos llegar y mostrar donde estamos, como están los otros también es importante. La información es poder, es un tema que por ejemplo algún momento me comentó E. (Gerente General) y la verdad es poder si tu sabes dosificar la información adecuadamente te permite dinamizar, generar un valor agregado mayor del personal y creo que eso lo hemos logrado en todo lo que se ha trabajado en los Yungas, ahora como tu decías a un principio hay estrategias que funcionan y otras no, en el camino muchas estrategias se han ido desvirtuando, por ejemplo el tema del crédito agrícola en Caranavi que es un tema complejo por el tema de la morosidad que se ha presentado. La estrategia que habíamos diseñado en un inicio con L. primero al sector cafetalero, era un sector afectado por la broca, un sector que diez años atrás había entrado en crisis y el precio del café bajó y había un gran problema de morosidad en el tema del café, entonces nuestra estrategia era entrar con

Comentario [r3]: Autocontrol

Comentario [r4]: Trabajo en equipo

Comentario [r5]: Gestión de la información

las cooperativas que tenían mercado seguro o sea tienen un café de alta calidad, tienen un precio preferencial en el mercado internacional y dar crédito a las cooperativas que están afiliadas a este tipo de contratos. Pero en el camino se ha ido desvirtuando y han empezado a dar crédito a personas que no estaban afiliadas a las cooperativas y rompieron completamente la estrategia, luego ha habido cambios en cuanto al manejo de los Yungas y creo que allí no ha habido un apoyo claro a nivel de la sucursal por que los equipos que han ido a los Yungas más que ir a construir equipos de trabajo han ido a destrozar equipos de trabajo. Puede ser que como persona, como asesor te equivoques, los errores se pueden entender, el dolo no se puede entender; pero si el inmediato superior va con una posición de que "todo está mal" obviamente a ninguna persona le va a gustar que le vengan a decir que el trabajo que ha hecho durante tres o cuatro años está mal, entonces eso completamente te hace perder identidad de ese personal con el trabajo que estás realizando como institución, entonces ahí debió comenzar, bajo mi óptica, la debacle de Caranavi, creo que eso ha sido un error, si hubiera sido una salida gradual hubiera sido manejable.

Comentario [r6]: Toma de decisiones

Entrevistador: ¿En qué situación tuviste la oportunidad de desarrollar o aplicar más cualidades de liderazgo?

Encargado: Bueno, es que son condiciones diferentes… por ejemplo cuando me vine acá me vine como soldado raso, me ha sacado los grados de la sucursal, era subgerente, tienes poder, puedes decidir "esta persona en mi equipo no va, traeremos a fulano" o "dotaremos de una computadora, ampliaremos la agencia" tienes capacidad de decidir, de influenciar y direccionar los resultados que tu estás buscando en la sucursal… porque tienes potestad, es un cargo jerárquico en la sucursal, cuando me vine acá a la nacional, al menos yo me dije, me estoy yendo como soldado raso, y así ha sido. Porque aquí básicamente lo que se hace es, haces el trabajo estratégico al detalle para que se implemente porque el trabajo es completamente diferente; pero donde vez el tema de liderazgo, yo veo aquí el tema de liderazgo, por el tema de la capacidad de influenciar, yo veo acá en la nacional una situación donde había una pasividad única o una poca involucración en la realidad de la nacional en las sucursales y en las agencias y producto del trabajo y de la experiencia que yo tenía de las agencias he podido influenciar a mi inmediato superior en el tema de normas de créditos, tasas de interés, relaciones de garantía, el tema de contratación de personal, apertura de agencias, o sea todas las ideas, sueldo variable… se ha influenciado arto

en el departamento comercial. Mi liderazgo que es de influenciar/convencer, se que digamos lanzo una idea a mi inmediato superior quizás no me van a entender pero va ir madurando la idea a medida que uno va hablando, va hablando, después de una semana, un mes o dos meses ya esa idea se vuelve realidad. Lo mismo a pasado con recursos humanos, hemos peleado por el tema de que se suba el sueldo base. Ahora nuestra siguiente batalla por ejemplo es el tema de administración, a nivel de institución el apoyo logístico es cero, aunque aquí se muestre que está muy bien, que hemos pintado una agencia, somos 104 agencias y más del 80% está en condiciones paupérrimas, entonces aquí en la nacional es básicamente de influenciar hacia arriba y también hacia las sucursales. Las sucursales también son un país completamente independiente, cada uno tiene su forma de trabajar, de operar y querer estructurar canales de comunicación fluidos que te permita aplicar estrategias, procedimientos, todo eso es bien complejo en nuestra institución. O sea es principalmente de influenciar, yo no puedo llamarle la atención a un subgerente de sucursal o un ERC porque no tengo capacidad de hacerlo, menos al gerente de sucursal, pero si puedo influenciar para que ellos vayan cambiando sus actitudes en torno a lo que vamos buscando. Entonces en cuanto a liderazgo cada cargo tiene su espacio para poder trabajar, la cosa es trabajar, si uno tiene las cosas claras hay que trabajar y como dicen "tanto va el cántaro a la fuente que al final se rompe" más o menos ese es mi dicho, entonces perseveramos con las ideas, sabemos que es la idea correcta y por lo menos algo se va a ejecutar. A nivel de sucursal, lo importante es que tienes más contacto con la gente, puedes motivar a la gente, desde acá no se puede motivar mucho a la gente, allá puedes motivar, puedes retroalimentar lo que hacía el E.B. en su momento iba y te metía energía y creo que la gente de los Yungas valora eso, iba a una agencia, llegaba pura tierra a las siete de la noche y nos poníamos a trabajar hasta las nueve, diez de la noche aunque muchos decían "R. es negrero" pero nos quedábamos por tema de que estábamos buscando un objetivo, lo hacíamos con ganas, no lo hacíamos en el sentido "pucha nos está haciendo quedar hasta tarde" creo que nadie lo dice con esa característica.

Comentario [r7]: Iniciativa

Comentario [r8]: Iniciativa

Comentario [r9]: Ambición

Entrevistador: Yendo es ese sentido ¿no se si recuerdas alguna experiencia en la que hayas podido influenciar en la gente para realizar algo?

Encargado: Varios, mira en los Yungas el tema de Palos era que lo estaban cerrando yo dije "esto no se cierra, tiene potencial" nadie creía y resulta que si funciona, en los

Yungas siempre estaba resagadísimo dije “abriremos una red de agencias” a J.H. se le ha planteado “abriremos Guanay, abriremos Chulumani, La Asunta, Coripata” al gerente de sucursal se le planteo toda esas cosas. Empezamos con Chulumani y a las dos semanas fui a La Asunta, no conocía La Asunta, pero me parece un mercado más grande que el de Chulumani y le dije a J. ¿Por qué no lo hacemos? Obviamente el gerente tiene que ver que los proyectos se cumplan, o sea abres una agencia, que se estructure, que llegue a su punto de equilibrio y recién das el siguiente paso para abrirte otro frente de control; pero creo que el tema de los Yungas, proyectos de expansión si los he impulsado, ninguno es un fracaso, en este momento deben estar con el 35% de la cartera a nivel sucursal y son la fuente de muchos clientes nuevos para la sucursal. Acá en El Alto… cuando me fui al Alto he visto un equipo sin norte, bien desmotivado, bien golpeado… lo que en El Alto básicamente se ha trabajado es en decir que el mercado es un mercado grande y nosotros somos una pulga en el mercado ¿Qué podemos hacer? Hay que retomar el mercado, hay que refortalecer la fuerza comercial, hay que abrir red de agencias, desde ahí hemos propuesto cuatro agencias igual se ha impulsado el tema de la expansión.

Comentario [r10]: Iniciativa

Comentario [r11]: Visión de negocio

Entrevistador: ¿Y tu experiencia con la gente?

Encargado: Mira, la gente del Alto la he visto en su momento bien golpeada y con alto potencial, alta capacidad pero con poca posibilidad de expresar lo que puede hacer, hacer lo mínimo porque si haces un poco más te van a criticar, te van a machucar, que está mal, entonces demasiado miedo a hacer un poco más de lo que son ellos, yo creo que ha costado un poquito más en El Alto trabajar porque si una persona hace solamente lo que le piden no llegas a desarrollar todo tu talento. Entonces el genera confianza, empoderamiento en las personas es una tarea un poco más compleja, es hablar uno por uno para que se vayan soltando y desarrollando un poco más. A ver hechos concretos, S. era encargado de agencia de Villa Adela yo le decía ¿S. que podemos hacer por El Alto? Y no tenía S. una visión de El Alto solamente de su agencia y yo le preguntaba ¿Por qué no aperturamos una red de agencias?, he ido metiendo ideas con muchas dudas ¿no?… pero en ella se ha abierto un horizonte que primero mirabas abajito y luego ya el contexto. Lo propio ha pasado con M. A. Senkata agencia nueva grande, en su momento tenía solo dos asesores y una cartera chiquitita, yo comparaba con Guanay que ya estaba con un millón y tantos y Senkata creo que con cuatrocientos, entonces ¿Por qué ese desempeño si este mercado es grande?,

Comentario [r12]: Coaching

salimos vemos que hay costureros, hay un sector artesanal bastante grande… igual se le ha ido transformando su visión de mercado. Después E. ya había trabajado conmigo en Caranavi, E. estaba con temas de estructurar la nueva agencia de La Ceja… bueno esos son los que más recuerdo en los que he podido influenciar digamos en lo que es buscar un nuevo norte en El Alto y Altiplano. Es un cambio tremendo yo dije "me voy a morir acá" pero hace mucho la actitud porque a mi me encanta el trópico… camino a Desaguadero, lo primero… seco, un pajar seco aquí, un pajar seco allá; pero tu cambias de chip tu dices "este es tu entorno, aquí tienes que trabajar, transformar" y de por si las nuevas condiciones que se te presentan son condiciones que se adecuan a vos. De Repente deja de desagradarte, más bien ya es parte de vos y ya contribuye a lo que estás buscando.

Comentario [r13]: Aprendizaje

Entrevistador: En este caso específico que me comentabas, cuándo notabas que no existía una visión estratégica ¿Qué ideas pasaban por tu cabeza?

Encargado: Yo estaba buscando personas con las que podría trabajar. Por ejemplo E. ya lo conocía, podíamos trabajar. S. conocía el mercado, lo que pasa es que es como si le hubiesen amarrado las manos, la boca, todo el conocimiento estaba ahí trancado, entonces a un principio tenias que darles como insumos ¿Por qué estamos así? ¿Por qué demoramos con los créditos? ¿Qué está haciendo la competencia? Han habido muchas charlas en la 16 de Julio de encargados de agencia de mostrar datos de la competencia, de nosotros, de la norma, ¿Qué problemas tenemos? Para ir alineando y con S. hemos sido quizás un poco más específicos, hemos podido hablar ella como encargado, yo como Subgerente en decir que cosas podíamos hacer para mejorar y poco a poco se ha ido soltando, en su momento llego el reto para que ella asuma La Ceja, fue con duda, pero lo ha hecho bien. Yo veía en S… primero veía arto potencial, aunque no lo expresaba yo veía que había potencial, si tu puedes manejar una agencia bien, también ese mismo esquemita puedes acomodarlo a un modelo más grande. Ahora el tema de generar en ella inquietud ha sido básicamente ir dosificando preguntas - información, preguntas – información que ha permitido aperturar su talento y conocimiento. En el fondo es ir empoderando a la gente, si no le das la oportunidad de expresar lo que siente y piensa la gente nunca va a contribuir con ideas.

Comentario [r14]: Coaching

Comentario [r15]: Delegación

Ahí viene el estilo de liderazgo… el querer ser malo diremos, o un líder que impone las cosas no funciona, yo más comparto la idea que la gente tiene que subirse al barco ¿no? ahí tienes que ganar más con razones que con la fuerza, ahora en este tema

también he aprendido que hay límites, hay límites por que el tema del aprendizaje, el tema de que se identifiquen con el objetivo institucional requiere también de un cierto perfil de persona, si las personas no cumplen con ese perfil obviamente nunca se van a subir. No he sido muy exigente en el tema de exigir "para esta agencia quiero un agrónomo o un economista" siempre ha sido "este es el equipo que tengo y con esto tengo que llegar a la gloria" entonces en base a eso he comenzado a trabajar, pero se requiere que la otra gente tenga actitud, primero que quiera aprender, que comulgue con tus ideas y que realmente quiera contribuir; pero si en el otro lado no existe esa actitud no puedes lograr casi nada, porque hay mucha gente con conocimiento que no tiene actitud y no te suma absolutamente nada y hay gente que ni formación académica ha tenido pero tiene mucha actitud y logra más resultados.

Entrevistador: ¿Alguna vez tuviste que trabajar con un equipo que no estaba en las mejores condiciones o no haya demostrado esa actitud que esperabas?

Encargado: Si ha habido y podríamos diferenciarlo, mira en los Yungas ha habido el tema de Caranavi que te comentaba pero no ha sido muy difícil vencerlo con actitud y compromiso, a nivel de la sucursal para mí no ha sido una taza de leche o sea los que estaban a mi nivel quizás no les ha gustado mi proceso de ascenso que ha sido bastante rápido, siempre ha habido el tema de críticas, sabotajes, malos comentarios, generar incertidumbre, duda, pero al final he aprendido a convivir con esa situación, aquí mismo en la nacional, aquí no había norte estaba solamente J.G. y los demás toditos eran oposición, todos se oponían a cualquier idea, yo me apoyé con R. más bien que él es bastante lógico, no conocía en su momento nada de microcréditos pero con su lógica ha ayudado, a mí mismo, a perfeccionar. Pero hemos ido agrandando el área de influencia entonces el equipo de oposición también se ha ido relegando. Por eso decía hay momentos que heces que se suban al barco, puedes ganar con la razón; pero hay momentos que cuando la actitud no funciona nunca se van a subir al barco, quizás si yo hubiera sido J. yo hubiera tomado una decisión más drástica en su momento de decir "Estos son de mi equipo y estos no son de mi equipo" en el afán de ganar tiempo y avanzar más rápidamente pero cada uno tiene su propio liderazgo, nunca he estado en situación de decir "él no es parte de mi equipo" pero he pasado y ya me he vuelto cuerudo con todas esas cosas aquí creo que el tema es que hay que perseverar, mientras tu no estés actuando… dañando a las personas o con mala

Comentario [r16]: Networking

actitud o saboteando cualquier otra iniciativa… las cosas caen nomas por su peso, algún momento reconocerán el trabajo que estoy efectuando.

Comentario [r17]: Ambición (Determinación)

En Caranavi, el estilo de liderar era diferente, I.P. que era encargado de agencia, quizás como persona con mucho aplomo, técnicamente quizás no era muy sólido pero era muy exigente no era líder era jefe, por ejemplo como anécdota te cuento… llegué a Caranavi y nos invitó una pizza, fuimos el equipo, a él lo estaban ascendiendo yo me estaba incorporando y días después iba a llegar la nacional para instalar el cajero automático, iba a llegar toda la plana mayor de la nacional, yo novato estaba asustadísimo; pero pidió una pizza pequeña y en el trópico se come arto y éramos como diez personas y uno de los cajero dice “a mi prepáremelo otra pizza” y ese el motivo para el enojo del encargado de agencia tanto así que un evento para compartir se ha vuelto algo de lo que todos querían escapar. Entonces el cambio de liderazgos ha facilitado también mi trabajo, yo no era un dictador, era un líder que empoderaba, que escuchaba, apoyaba, pedía auxilio a la nacional, de la sucursal, entonces yo creo que mis compañeros han sentido que yo estaba allí para apoyarles, no estaba con él látigo para exigirles, entonces eso ha ayudado bastante para poder superar, ahí unido con capacitación, con dosificación de información eso me ha ayudado arto en Caranavi.

Comentario [r18]: Coaching

Entrevistador: Para terminar ¿quizás hay algo que quisieras comentar que no haya salido durante la entrevista y que tu consideres importante?

Encargado: No he hecho nunca una evaluación pero mira siempre estoy en busca de conocimiento he leído muchos libros de liderazgo y sigo leyendo textos, videos porque creo que el tema de liderazgo es un tema que hay que nutrirlo constantemente y el estilo se va poco a poco puliendo, la verdad no se que responder porque creo que sigo siendo un líder en formación, de una etapa en la que motivaba, empoderaba en las agencias o sucursal a una etapa de influenciar básicamente, el único dependiente que tengo soy yo mismo, entonces no hay a quien empoderar, pero aquí la idea es diferente aquí tengo que influenciar con razones, con trabajo, tu generas tu idea le gusta a tu jefe ya tu tienes que trabajar no puedes delegar a otro que te la arme para que sigas avanzando en las cosas. Creo que lo importante es tener las cosas claras en el cargo en que estés siempre existe una oportunidad de liderazgo, siempre existe una necesidad que requiere que se maneje, quizás mi liderazgo no es un tema que se note de entrada, mi liderazgo es más de contribuir con hechos, resultados y con el tiempo

Comentario [r19]: Aprendizaje

se va notando el trabajo, no soy un líder que en una reunión te va a hablar maravillas, mi liderazgo va más por el valor agregado que puedas conseguir en beneficio de lo que está buscando tu inmediato superior.

Entrevistador: Si pudieses mencionar tres estrategias para empoderar a la gente ¿Cuáles serían?

Encargado: Primero hay que mostrar el norte, tienes que mostrarle donde queremos ir, segundo tienes que decirles que cosas tienen que hacer para llegar allá y tercero dejarles hacer lo que ellos pueden hacer en base a su conocimiento y el norte que tu le estas mostrando, en base a las herramientas que tu le estás dando para trabajar. Tu También puedes equivocarte entonces ahí vas aprendiendo, es mutuo, aprende el asesor aprende uno, aprende el encargado de agencia aprende el otro siempre y cuando todo ese proceso de trabajo te lleve al norte que tu estás buscando, obviamente también ese norte te lo coloca el de arriba, es escuchar, es empatía. Me has cuestionado muchas cosas que tengo que autorevisarme para que pueda nutrirme como líder, creo sinceramente que el trabajo de liderazgo hay que ir trabajándolo, mejorándolo, hay que ir nutriéndolo para que eso se pueda consolidar.

Comentario [r20]: Aprendizaje

Entrevistador: Gracias por tu tiempo.

Encargado: A ti pues.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: S02
Formación: Ingeniero Comercial
Cargo: Encargado de Agencia Camacho
Fecha: 24/07/12
Antigüedad en el cargo: 3 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tu cumples como encargado de agencia?
Encargado: Administración de cartera de captaciones y créditos, administración de personal y administración de toda la logística. En grandes rasgos es eso.
Entrevistador: En estos tres años de Encargado ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros como Encargado?
Encargado: A nivel personal y laboral, al mismo tiempo, identificar problemas y ponerles solución a largo plazo. Es decir identificar un problema "x" pero que no se lo puede solucionar " a ya hagamos esto… solucionado" sino poner en función un plan, esperar los resultados y haber conseguido esos resultados y ese es uno de los mayores logros. Otro de los mayores logros es a nivel de personal, personal que no estaba bien visto, como el caso del analista, lograr que este bien visto, excelentes resultados, o sea de un blanco a negro y trabajar con una persona y lograr esos resultados. Y en muchos casos lograr con mucha gente eso mismo ¿no?, hablando, llegando a trabajar con sus características, con sus mentes, con sus costumbres y conseguir un buen resultado, esos son los buenos logros que he tenido.
Entrevistador: Cuando hablas de identificar problemas y ponerles soluciones a largo plazo, ¿Podrías dar un ejemplo específico?
Encargado: A nivel técnico por ejemplo, teníamos un problema en la agencia de dependencia con depósitos a plazo fijo, íbamos bajando y subiendo y era así, y hemos logrado bajar esa dependencia, cambian la mentalidad, de solo DPF's… solo DPF's por una cartera más diversificada y menos volátil, lo único que nos hace variar son las compras de cartera. Pero eso es a cualquier sector y eso lo hemos conseguido en un año. Del 25% al 4% de dependencia de esa cartera y eso nos ha ayudado bastante.

Comentario [r21]: Toma de decisiones

Comentario [r22]: Visión de negocio

El problema de personal, de una agencia donde cada uno se dedica a hacer lo que yo tengo que hacer a una agencia de trabajo en equipo, de repente más en el área de créditos, porque es donde estoy más cerca pero se ha logrado eso, donde una persona al insertarse había una dependencia total del encargado para saber ¿cómo hago?, ¿qué hago?, pero lo que se ha conseguido es que el equipo lo abrace, que siempre haya un tutor entre la gente antigua y eso es una buena práctica porque logras que la persona se sienta más a gusto y desarrolle mejor y más rápido.

Comentario [r23]: Trabajo en equipo

Comentario [r24]: Delegación

Entrevistador: En esto de Trabajo en Equipo, exactamente ¿Cuál ha sido la estrategia que has seguido para lograr que se consolide ese trabajo en equipo?

Encargado: Aunque no creas individualizar las cosas, o sea por ejemplo elegía una persona como un líder y como un sucesor y detrás de ese sucesor había otro, pero el mensaje cual era "estos son los antiguos; pero como son antiguos tiene beneficios" por ejemplo tomar decisiones, poner en plan algunas cosas, ejecutar algunas cosas respecto de los temas de agencia, entonces tenían esos beneficios, pero tenían responsabilidad y la responsabilidad que era gracias al anterior tipo de evaluación que teníamos en la institución que te decía una pregunta clara "¿Transmite usted los principios y valores de la Institución?" y tú le podías poner del 1 al 100. Entonces yo les preguntaba: ¿Entonces yo que voy a poner de eso en tu evaluación?, ¿Transmites o no transmites, te has puesto a pensar en eso?... si, no transmito… bueno entonces hagamos algo, empecemos a mejorar esa etapa y eso se ha empezado a contagiar y parece que a la gente le gusta transmitir todo lo que conoce, lo que sabe.

Comentario [r25]: Ambición

Entrevistador: Entonces lo primero fue….

Encargado: Poner referencias de liderazgo y a esas referencias de liderazgo ponerles metas respecto a lo que no hacen, que es transmitir, y al transmitir dan el ejemplo, los lideres transmiten lo que conocen y lo que saben porque tienen la obligación de hacerlo, entonces los de abajo repiten eso, por eso ahora un Promotor está capacitándolos a los cajeros que van a dar exámenes y eso es bueno.

Comentario [r26]: Coaching

Entrevistador: Cuando dices transmitir valores y principios de la institución, ¿Hay algunos valores y principios específicos que tu quieras que tu equipo tenga?

Encargado: Transparencia, comunicación, trabajo en quipo

Entrevistador: A continuación te voy a hacer algunas preguntas que voy a necesitar quizás que lleguemos a un nivel de especificidad alto que tienen que ver con

experiencias tuyas como Encargado. ¿Me podrías comentar una situación en la que sientas que has influenciado favorablemente a tu equipo de trabajo?

Encargado: Al equipo entero?... Con el tema de transparencia, entrando a un equipo que estaba con problemas de transparencia justamente les he comenzado a mostrar que las consecuencias de sus actos no van a ser suficientes como para que ellos las oculten, un poco que tengan más confianza en sí mismos, que no lo oculten si han hecho algo , que es mejor transparentarlo, es así que ahora en los comités de proyectos no he tenido problemas de encontrar algo ellos te lo informan y así tu ya tienes conocimiento de lo que pasa, eso muestra las cosas como son y eso en créditos es valioso.

Comentario [r27]: Gestión de la información

Entrevistador: a debido haber alguna situación detonante para que tu digas eso es el colmo de la no transparencia

Encargado: si hubo un problema. Una asesora había cobrado plata de otra gente, había sacado un crédito para una persona y había sido para ella. Cuando le hicieron proceso no se manejo bien la situación y era un equipo lastimado, les dijeron que era un mal equipo ellos necesitaban saber que ser transparente no es un costo muy elevado, allá no había transparencia, allí nadie sabía claramente, no estaba bien no se hablaba claro. Lo que se ha hecho con el equipo es mostrarles que se puede trabajar trasparentemente y que así es mejor.

Comentario [r28]: Comunicación

Entrevistador: Como lo has hecho y en cuanto tiempo?

Encargado: En seis o cinco meses. Mostrándoles, les he invitado que revisen la cartera y que me cuenten, algunos han mostrado informe esto se ha hecho no se hace pero bueno no es para rasgarse las vestiduras, ver la magnitud de lo que ha pasado en su real dimensión, lo importante es que se den cuenta de que está mal y que no se hace, buscar lograr las metas, hay que trabajar en su forma de pensar no se puede cambiar de blanco a negro de un día al otro.

Comentario [r29]: Gestión de la información

Entrevistador: si entiendo bien lo primero que has hecho es que ellos identifiquen y decirte que errores hay.

Encargado: que errores hay y que riesgos existen en el trabajo con créditos.

Entrevistador: cuando dices trabajar en la forma en que ellos piensan, específicamente a que te refieres

Encargado: si tu ocultas las cosas es miedo a que te digan que está mal, que es lo que ha pasado y como solucionarlo

Entrevistador: no ibas por la sanción sino por la solución.

Encargado: siendo realista si hay sanción, las sanciones no te van a destruir, pero hay que hacer las cosas con dolo.

Entrevistador: me imagino que los primeros meses tal vez no ha tenido mucho efecto esto de que la gente actué con transparencia

Encargado: si hasta el año.

Entrevistador: En este tiempo que cosas pasaban por tu cabeza respecto a este plan de trasparencia.

Encargado: Pasaban soluciones fáciles, cambios, te das cuenta que me gusta trabajar con la gente que me da, yo entre y mi gerente me decía tú tienes que trabajar con la gente que me dan con lo que tú tienes y el verdadero gerente es el que trabaja con lo que hay no aquel que entra a cambiar al personal y las personas son un recurso uno tiene que saber donde acomodarlos para que te de mayor beneficio. Yo he tenido que cambiar a dos personas y eso molesta porque hay personas que no estaban de acuerdo conmigo, hacían las cosas diferente, no iban con lo que yo pienso y el hacer cambios involucra decisiones. Si no tomas decisiones a tiempo a veces cometes errores.

Comentario [r30]: Toma de decisiones

Entrevistador: Y has cambiado a estas personas.

Encargado: He trabajado con ellos, he pedido su cambio de uno y mientras estaba en la duda esta persona ha decidido renunciar.

Entrevistador: Cuando uno emprende este tipo de acciones, hacer cambios para mejorar las cosas por lo general viene acompañado de ciertas emociones, ciertos sentimientos. Recuerdas cuales eran?

Encargado: Siempre hay el tema del poder, es complicado manejarlo, el sentimiento de mandarlos a la goma siempre está presente, hay que trabajar, la situación requiere una solución y es lo más sencillo si uno ha intentado y no da, lo importante es el equipo.

Entrevistador: Cuando yo escucho me da ganas de mandarlo a la goma, podía interpretarse de dos maneras: no me importa que se vaya o es rabia que no funciona.

Encargado: La solución más fácil era que se vaya, a ratos lo más fácil es lo mejor, pero corres el riesgo de que puede no ser lo mejor, si se quedaban pues tienes un equipo más grande.

Entrevistador: En tu caso era decir estoy cansado de estos o me da igual si están o no.

Encargado: Frustración porque no conseguían resultados, yo soy consiente que toda persona tiene sus habilidades es frustrante que yo no he podido encontrarlas para trabajar con esta persona. Yo parto de ser autocritico y tal vez con otro líder si puede hacerlo. Después he aprendido a manejar esto, con AC, cuando no da no da.

Comentario [r31]: Autocritica

Entrevistador: Hablando de esos aprendizajes, de esa experiencia ¿Que has aprendido o que es lo que sigues usando?.

Encargado: Que tienes que darte un tiempo para tomar tus decisiones, sin ese tiempo no funcionan las cosas, no seguir y seguir hasta que se desgaste, me han tocado personajes, ha habido desafíos en todos los sentidos por la edad , el control, ha sido un stock se puede utilizar a las personas y a mí me parece me da entereza ver la estrategia porque de cada persona que tienes a tu cargo, tú tienes que ver lo que vas a esperar de ella, en mi mismo yo quiero ascender yo ya he cumplido el ciclo y así ver a donde va ha ascender tu equipo, caso SCH, ID , AA personas que se dejan estar, se aburren, se dejan estar, la idea es que las personas sean inquietas y la gente con experiencia vaya a ocupar otro cargo.

Comentario [r32]: Aprendizaje

Entrevistador: ¿Hay alguna otra situación que recuerdes hayas hecho algo para influenciar a tu equipo?

Encargado: El tema de la concientización de sus problemas, por ejemplo, yo he leído en un artículo “el miedo al éxito”, entonces se trata de que uno no da su mayor esfuerzo por que tiene miedo a fracasar, se dicen; si yo he dado mi mayor esfuerzo y no tengo los mejores resultados me voy a deprimir porque he intentado y no he podido entonces no voy a poder, este es un miedo tonto porque nunca lo has intentado, no lo has hecho y ya estas dándote de baja porque asumes que no lo vas a lograr, esto lo he identificado en una persona en JJ, le decía; “yo te digo has y tú lo haces a medias, o lo haces mal, yo se que lo puedes hacer mejor, eso es miedo al éxito y ya estamos tanto tiempo en esto ¿Cuánto más vamos a estar?, eso depende de vos, lo ha entendido, asimilado y a cambiado, hasta el día de hoy me da las gracias y dice que soy “el motivador”. Con M también con él va más lento.

Comentario [r33]: Aprendizaje

Comentario [r34]: Coaching

Entrevistador: En el tema de tu analista ¿Que era lo que querías lograr porque te preocupaba que él de su máximo esfuerzo?

Encargado: Primero resultados, es una persona. Segundo apetito personal, lograr objetivos lograr que cambie de negro a blanco, convencerme y convencerlo que puede tener mejor desempeño, el tiene otro tipo de habilidades más.

Entrevistador: ¿Qué crees que JJ ha visto en ti y ha decidido confiar, ha decidido tomar acciones en base a lo que le has dicho?

Encargado: Lo que pasa es que yo me baso en lo que él veo que puede realizar, yo le he propuesto es una meta personal ¿Qué es lo que quieres vos? Eso es claro y conciso que es lo que quieres ser, que quieres lograr, él dijo ascender, perfecto entonces que vas a hacer para lograrlo, en el fondo él sabe que es lo que quería, su meta, es ponerle el reto y solos lo hacen, a veces hay que agregarle lecciones coercitivas, hasta las tres de la mañana quedarse con él para que vea que él logra en el día su trabajo

Comentario [r35]: Ambición

Entrevistador: ¿Cómo te hace sentir el trabajo con JJ?

Encargado: Bueno ya está superada esta etapa, ahora son nuevos problemas que surgen, nuevas cosas en las que ir trabajando pero bien, ya no estoy trabajando para lograr un analista sino para un encargado de agencia y es el mensaje que estoy dando.

Entrevistador: tu misión de lograr un analista la has cumplido.

Encargado: Correcto.

Entrevistador: ¿qué específicamente te satisface, te hace sentir bien?.

Encargado: Contribuir, de alguna forma cambiar, soy una persona muy idealista, pienso que si tu influyes de alguna forma en la vida de alguien es pues satisfactorio.

Comentario [r36]: Coaching

Entrevistador: Que recuerdes alguna ocasión en la que tú hayas querido influenciar y no has podido.

Encargado: V y Ch. V tiene problemas de aprendizaje, se distrae, he intentado y no le agarra, en Ch es frustrante porque yo he recibido a esa persona como prometedora que lo iba a desplazar al JJ porque viene de una universidad, he hecho la prueba, lo he capacitado, bien todo lo que no tenia es carácter y contra eso no hay nada que hacer.

Entrevistador: Has hecho el intento

Encargado: He hecho intentos, es responsable, si le das algo a realizar lo hace. Pero es negligente, en su trabajo cotidiano es negligente porque tiene otros objetivos en la vida, el quiere ser pastor, quiere ganar gente, tiene otro sentido, si le das algo que no tenga mucha responsabilidad, pero como asesor de créditos es complicadísimo.

Entrevistador: Tal vez hay alguna cosa que tú quieras comentarte sobre tu liderazgo que a ti te ha funcionado como líder. Cosas que marquen tu estilo de liderazgo, aprendizajes que has tenido.

Encargado: Conocer al personal, conocer, saber qué es lo que quieren, hacer a donde quieren llegar y comprometerme con sus objetivos personales y sacarles el jugo también porque te sirven para lograr tus resultados. Así sabes que alguien te está apoyando a que asciendas.

Entrevistador: Muchas gracias F.

Encargado: A ti R.

Comentario [r37]: Gestión de recursos (humanos)

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: S03
Formación: Ingeniero Agrónomo
Cargo: Encargado de Agencia Coroico
Fecha: 20/10/12
Antigüedad en el cargo: 2 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: Mira… yo creo que la principal función es la de controlar las actividades que se realizan en la agencia que tienes a tu cargo, garantizar un crecimiento y mejora constante, hacer que se cumplan las normativas y reglamentaciones… creo que en el día a día van surgiendo diferentes situaciones que hay que saber manejar, cosas que no se describen dentro de tus funciones y para las que no te capacitan tampoco… muchas cosas tú tienes que ir aprendiendo solito, a veces echando a perder… no queda otra por que no puedes estar esperando a que alguien ya te explique, puedes preguntar a tus superiores y te pueden explicar, pero como te digo en el día a día hay que tomar decisiones y a veces puedes equivocarte pero aprendes ¿no? siempre aprendes a veces a la mala… eso en líneas generales.

Comentario [r38]: Toma de decisiones

Entrevistador: En estos dos años como encargado de agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?
Encargado: Ha sido una experiencia bien gratificante el poder ser encargado de agencia, obviamente siempre se tiene limitaciones pero hay que saber salir adelante, no dejarse desmoralizar… en nuestra institución hay cosas que se pueden mejorar y hay que ser propositivo porque si no estás fregado y hay personas que dependen de ti a las cuales no puedes contagiar tu desamino o tu insatisfacción, por el contrario hay que motivarlos, jalarlos a otro nivel a ser mejores… en ese sentido creo que uno de los logros principales es poder consolidar un equipo de trabajo bien sólido… un equipo que está dispuesto a ponerse la camiseta, que está dispuesto a entregar lo mejor de ellos… en ellos no hay desgano y están siempre dispuestos a quedarse hasta más tarde si es necesario y apoyarse entre todos ¿no?... todo depende también de como haces las

Comentario [r39]: Optimismo

cosas con ellos, yo por ejemplo trato de que siempre ellos vean las ventajas de hacer un buen trabajo ¿no? porque de esta forma si nos esforzamos un poco más vamos a poder cumplir con nuestras metas, podemos analizar mejor nuestras carpetas para que después estos créditos no se caigan… en caso de mora no hay muchas veces otro horario para cobrar que en la noche… ellos ya saben pero igual hay que hacer alguito para que no sea tan desagradable perdernos hasta tarde trabajando.. hay que invitarles una comidita ¿no? o que se yo… pero tener ese equipo no ha sido fácil y ha sido necesario trabajar en fortalecerlo, en unificarlo ¿no? para que tengamos los resultados que tenemos actualmente.

Entrevistador: ¿Cómo ha sido ese trabajo, como has podido fortalecer y unificar?

Encargado: Primero… antes de ser encargado yo trabajaba en esta agencia como asesor, luego me fui a Caranavi, pero entonces conocía al equipo del cual me iba a hacer cargo entonces… viendo sus fortalezas y debilidades he pensado donde funcionarían mejor.. por ejemplo al G. yo conocía que tiene gran facilidad para relacionarse con clientes pero tenía sus limitaciones para armar créditos más grandes creo que por eso no estaba pudiendo hacer crecer la cartera pyme que tenía…..entonces he dicho y le he dicho a él aprovecharemos esta tu fortaleza para conseguir clientes micro hemos probado y le ha ido bien, ahora lo estamos preparando para que sea analista pero de los buenos ¿no?... así he ido trabajando con S. también… lo importante es que ellos vean que están avanzando, que están creciendo… es importante que ellos tengan algo a que apuntar… hemos conversado con el ERC para que veamos las posibilidades de ascenso dentro de la agencia y hemos hecho varios ascensos… eso creo que ha sido fundamental ya que ellos, el equipo, veían que su esfuerzo era recompensado… no estaban estancados y podían ir haciendo carrera. Eso yo he notado que los ha motivado.

Comentario [r40]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

Comentario [r41]: Ambición

Entrevistador: ¿Me podrías comentar un caso específico que recuerdes en el que hayas podido influir favorablemente a tu equipo de trabajo?

Encargado: Influir… creo que la principal forma de influir, el menos en mi criterio, es hacer las cosas ir avanzando… yo les decía por ejemplo tenemos que conseguir más clientes hay que mejorar estos indicadores y ¿que hacía? Tenía que ir yo primero a conseguir clientes... hay pues una infinidad de cosas que hay que hacer como encargado pero tenía que darme tiempo para hacer lo que yo les estaba pidiendo que hagan…. Dar el ejemplo, demostrar que se puede y ellos al darse cuenta que se puede

dicen ¿no? “si se puede, yo también puedo hacerlo”… Mi forma de influenciar es hacer las cosas, me acuerdo igual con la sucursal que teníamos el problema de conseguir personal para la agencia… tu sabes para las agencias rurales es un poco complicado este tema y he dicho hay que colaborar… hay que conseguir gente y no puedo esperar a que me lo puedan conseguir gente... tengo que hacer algo. Yo soy de la UAC pues y conozco gente que ha salido conmigo que está haciendo buen trabajo en la Institución, entonces es un buen lugar para conseguir gente comprometida y que necesita trabajar además que conoce el trabajo de campo y no se corre ¿no? entonces me he contactado con el director de carrera y hemos planificado hacer una presentación tipo seminario para que capacitemos a sus estudiantes en lo que son las microfinanzas y al mismo tiempo a los mejores podamos invitarlos a trabajar con nosotros… he ido con esta idea a la sucursal, a recursos humanos ya pero con el avance de lo acordado con el director de carrera y les ha gustado la idea ¿no? hemos pulido algunas cosas más y hemos hecho la presentación, fue bastante gente y hemos podido conseguir algunos perfiles interesantes para trabajar con ellos.

Comentario [r42]: Autocontrol

Comentario [r43]: Iniciativa

Entrevistador: Que ideas pasan por tu mente cuando por ejemplo tienes que ir a conseguir clientes con los asesores a pesar de que tienes otras tareas que realizar como encargado?

Encargado: Yo lo veo como ganancia, si ellos saben uno conseguir clientes y yo les puedo enseñar alguito ya es ganancia porque ellos van a ser más productivos y van a alcanzar mejores resultados… cuando ellos pueden hacer las cosas ya solos entonces ya me alivio un poco… pienso también que tiene que ver que ellos sientan que su líder no mira de palco ¿no? si no que está con ellos en la cancha, eso yo he aprendido de R.V. él ser un líder de cancha no de escritorio entonces así quiero que recuerden ¿no? y si alguna vez me tengo que ir el equipo puedan decir “el F. era alguien que nos acompañaba, que estaba con nosotros en la cancha”, yo se que mi fortaleza principal además está en el trabajo de campo, en el contacto con los clientes entonces porque no compartir esa experiencia con ellos y enseñarles para que no cometan los mismos errores y avancen más rápido que yo.

Comentario [r44]: Coaching

Comentario [r45]: Autoconocimiento

Comentario [r46]: Coaching

Entrevistador: No se hay algo más que quisieras añadir antes de terminar la entrevista.

Encargado: Algo que creo que realmente es muy favorable es poder contar con el respaldo de tus superiores, yo me lo he ganado y las iniciativas o inquietudes que tengo se las presento a mi superior y a veces el me dice y me argumenta del porque no

le parece pero con buenas razones, otras me dice “si, me parece buena idea… metele” ¿no? y eso motiva el que tus ideas tengan eco y las puedas ejecutar motiva a seguir proponiendo. He visto de otros ERC´s que siempre quieren tener la razón y no escuchan nuevas ideas, tal vez piensan que uno les quiere serruchar el piso pero no ven pues que si tu avanzas indirectamente o directamente le estás haciendo avanzar a él, le estas impulsando y cumpliendo las metas de sus agencias.

Comentario [r47]: Visión de la organización

Entrevistador: Muchas gracias

Encargado: De nada, espero haber respondido bien.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: S04
Formación: Egresado de Administración de Empresas
Cargo: Encargado de Agencia 16 de Julio
Fecha: 20/10/12
Antigüedad en el cargo: 7 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que cumples como encargado de agencia?
Encargado: Una de las principales responsabilidades, para mí, es cuidar tu personal, porque en base a tu personal tú puedes salir adelante o te puedes quedar ahí. Eso me enseñó nuestro Encargado de Créditos R.G. que siempre me voy acordando de aquellas personas con las cuales he podido yo aprender muchas cosas valiosas. Uno da esa confianza, cuidar a tu personal ya que gracias a ellos sales adelante si hay un trabajo en equipo y tienes motivado a tu personal. Cuando había una renuncia de algún colega tenía que hacer todo lo posible, dentro de lo ético, para que se quede a trabajar con nosotros, que a veces había que presentaban su renuncia por problemas familiares y no había quien le haya escuchado por lo menos y le haya dado un pequeño consejo porque a veces es lo que necesitan nuestros colegas, un pequeño consejo que ya dependiendo de ellos lo pueden tomar o dejarlo a un lado pero siempre es necesario que se sientan que alguien les escucha, es muy importante para que ellos también se sientan bien, como te digo cuando sienten que hay alguien que si les interesa en su trabajo ya te sientes bien y dices "aquí hay alguien que me escucha, que me puede colaborar", es algo muy positivo, entonces es lo que yo hacía, preguntar primero ¿Por qué querían renunciar? Si eran cosas superficiales, cosas que si podríamos dar solución entonces lo hacíamos, cuando ya eran cosas más allá de eso ni modo, pero yo me quedaba tranquilo porque ya había hecho todo lo posible para que esa persona siga con nosotros. Lo que yo siempre critico y no estoy de acuerdo es de que… este último que me toco, en Calacoto presentaron dos su renuncia cuando pensaron… dijeron "¿Te vas a quedar con nosotros?... si te quedas nos quedamos" "No, me estoy yendo a la agencia 16 de Julio" "Entonces vamos a presentar nuestra

Comentario [r48]: Gestión de recursos (humanos)

renuncia" y la presentaron. Lo que me dolió fue de que no se interesaron en ellos y eran personal antiguo, cuando yo hable con F.C. le dije "¿Por qué no hablan con los chicos? Para ver que es lo que está pasando, para que se queden por que no es personal nuevo, son personal antiguo que ha manejado bastante cartera y tiene experiencia" personal nuevo no te trabaja igual, tiene que empezar poco a poco… "No, aceptamos la renuncia, no hay ningún problema" y listo… Bueno tampoco yo puedo decirles que pueden hacer, son mis superiores.

Entrevistador: En relación a tu afirmación de que hay que cuidar al personal, ¿Tuviste alguna otra experiencia, sin llegar al extremo de que renuncien, para cuidar al personal?

Entrevistado: Como te digo "cuidar al personal" no solo los encargados debemos hacer, sino las instituciones ya que se deben al personal, cuando hay una calidad de trabajo en el personal eso se ve reflejado en sus ganancias, en sus números, en este caso en el número de clientes en cartera se ve reflejado, entonces me refiero a que tenemos que ver las renuncias, ¿Por qué lo están haciendo? Y si está en nuestras manos algunas cosas que podamos resolver… hagámoslo no decir "Que se vaya" y listo. Hay cosas que están fuera de nuestro alcance como ser que quieren ganar mayor sueldo, entonces ya no podemos hacer nada, pero hay otras cosas que si puedes hacer.

Entrevistador: En este tiempo que has estado como Encargado de Agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?

Encargado: Bueno, los resultados que muestras es gracias al personal con el que trabajas, si tu personal está motivado, se siente a gusto contigo, la forma en que los tratas, como les apoyas, vas a tener buenos resultados y para eso nos podemos remitir a las pruebas que hay de los meses o los años que he estado a cargo de las diferentes agencias, en toditas, sin exagerar, gracias a Dios me fue muy bien, di vuelta los resultados, no ha habido una agencia en la que me haya ido mal, yo creo que es normal que a veces te vaya bien, a veces te vaya mal; pero te cuento que no se me dio esa parte negativa, te cuento uno cuando estaba en la Montes, me entregaron con una mora un poco alta, empecé a bajar, a crecer en cartera y le gustó a don J. H. y me llevó a Miraflores que era pues el patito feo de las agencias, me costó trabajo sacar adelante, vi que el personal estaba maleado, no hacían el trabajo que tenían que hacer, decían que estaban haciendo mora y sin embargo estaban en su casa, descubrí

eso y entonces me puse a trabajar con ellos con cada uno, iba a hacer la mora con cada uno de ellos, con todo el personal. Entonces tenía que velar por los resultados y lo que me acuerdo es que los números que veíamos eran de que un mes crecían 10.000 en cartera y al siguiente mes bajan en 30, en otro crecían 20, al otro bajaban 35… entonces tuve que cambiar de mentalidad de todo el personal con el que estaba explicando que es lo que espera de nosotros la institución, tenemos que responder porque por eso también nos pagan, o sea tenemos que "justificar nuestro sueldo" como decimos a veces. Te comento que el primer mes recién los conocí, a partir del segundo mes comencé a crecer hasta el día que me fui de la agencia en la cual estaba casi dos años y era uno de los encargados que más había durado… que en Miraflores te duraban seis meses, ocho meses, un año exagerando, se iban, no les gustaba o pedían su cambio y por los números que he mostrado nunca dejamos de crecer, lo que nunca había pasado todo el tiempo en la agencia Miraflores. Después de eso como te digo en todas la agencia donde estuve me fue bien, Rio Seco lo que nunca habían crecido, ellos siempre crecían 30 o 32… llegue a crecer 92.000 en un mes, en Oruro lo mismo y para terminar estuve en Calacoto donde mi encargada de créditos me pidió tres veces que le vuelva a enviar los datos porque no lo creía… Calacoto siempre abajo, desfase en cartera, mora alta, previsiones altas, todo malo, no lo podía creer L.A. y era con el mismo personal que antes había trabajado nuestra colega, el mismo personal, no hemos llevado a superman, no, era el mismo personal.

Entrevistador: De todos los casos que mencionaste ¿Cuál consideras que fue el trabajo más desafiante?

Encargado: …. Con Calacoto, a ver… yo no creo en lo que me dicen los colegas, no es que dudo de lo que me dicen sino que prefiero yo tener mis propios conceptos acerca del personal que está a mi cargo, porque a veces te pueden hablar bien como te pueden hablar mal del personal y generalmente cuando tienen malos resultados te hablan mal, entonces no me dieron muy buenas referencias de algunos colegas yo dije "bueno yo lo voy a ver pero gracias por el dato" y empecé a tratar a los chicos como a personas, porque nuestra colega no los trataba así, todo era una forma un poco áspera de hablarles, les ordenaba algunas cosas, los tenía como en cuartel a todo el personal. Lo primero que hice fue cambiar esa actitud, según lo que me dijeron los mismos colegas que pidieron que me quede… Como te digo fue primero uno el respeto que se merecen todos los chicos y las chicas, dos hice que sea un lugar agradable de trabajo,

Comentario [r49]: Gestión de la información

Comentario [r50]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

por que anteriormente me contaban que iban a trabajar solamente por cumplir, pero no iban a trabajar con agrado y eso también se ve reflejado en los números… entonces eso cambie, para empezar estaban prohibidos de tomar té, en otras agencias se dan diez minutos para tomar su tecito pero ellos no podían, no podían entrar a la cocina y en otras agencias si podían. Otro era que en cajas, me comentan que las chicas varias de ellas estaban enfermas y querían ir al médico, lamentablemente la líder les decía "no, no hay permiso, lo siento mucho" así se esté muriendo. Entonces que pasaba conmigo… me decían "G. estoy enfermo, me siento mal" yo les decía "anda al seguro… tu estas bajo mi cargo y si te pasa algo yo me voy a sentir mal, anda al seguro y ve lo que te dice el médico" yo les mandaba bajo mi responsabilidad, a veces hasta llamar y pedir permiso… ya pasan las horas y no se hacen ver y que tal si es algo que se empieza a agravar, por no tomar una decisión oportuna puede traernos alguna consecuencia para los colegas, es algo de salud que debemos priorizar. Entonces bajo mi responsabilidad yo les daba permiso… yo lo veo en este sentido… una persona que está enferma en primer lugar no me va a trabajar bien, al no trabajar bien podría tener un faltante que le podría hacer mucho daño en su economía, entonces por esa parte se sentían apoyados conmigo. En créditos yo les apoyaba en cobranzas, revisión de créditos, las observaciones que yo hago a las carpetas de crédito no son solamente observaciones y chau… yo les hago sentar en mi delante y les retroalimento a cada uno, les doy una explicación total de todo lo que están errando, cuando tu les das ese apoyo y les enseñas de donde sale, porque sale, como tiene que hacer, esa gente se siente hasta agradecida. La forma de trabajo que tengo con los colegas ha sido muy gratificante, uno que las carpetas tienen menos errores, tienen menos riesgo de caer porque ya están aprendiendo a evaluar tal vez de una forma distinta que no sabían, también esto es gratificante porque los resultados, las carpetas que van a auditoría ya no tienen muchas observaciones o si tiene observaciones son de forma y no afectan mucho a crédito y eso se ve reflejado también en los resultados que tenemos en la mora.

Entrevistador: ¿Podrías mencionarme alguna experiencia en la que sientas que has influenciado favorablemente a un equipo de trabajo?

Encargado: A la primera reunión que llamé en el sector de créditos… yo lo llamaba así porque estaba bien dividido… a partir de esta silla al lado izquierdo es cajas, al lado derecho es créditos… entonces yo voy y: "¿Qué pasa aquí? A ver chicos primera y

Comentario [r51]: Gestión de recursos (humanos – clima laboral)

Comentario [r52]: Toma de decisiones

Comentario [r53]: Coaching

última vez que están así, a veces veo que ni se saludan, además somos como familia" empecé a romper ese hielo y ellos sabían que si yo llamaba a reunión… prohibido sentarse así, sector cajas, sector créditos, se mezclaban y comenzaban a charlar y se sentían bien.

Comentario [r54]: Trabajo en equipo

Entrevistador: ¿Por qué considerabas eso importante?

Entrevistado: Porque como te dije, en los resultados que mostramos es por el trabajo en equipo y si tienes un equipo dividido nunca te va a funcionar, no hay apoyo, el trabajo en equipo es apoyarse cada uno, que haya empatía, que cada uno se ponga en el lugar del otro, no solamente exigir porque en un principio te comento, iba un analista o un asesor a cajas fuera del horario establecido y le ordenaba a que reciba una cierta transacción, te imaginas ya había una discriminación allí, entonces tuve que ir rompiendo eso… aquí todos somos iguales, todos empezando de mi persona, yo solamente soy el líder aquí y todos somos iguales, la diferencia ¿cuál es?... el trabajo que hacemos, no hacemos el mismo trabajo todos, tu eres cajeros, tu eres asesor de créditos, yo soy encargado. Yo hago un trabajo que tengo encomendado, tu otro trabajo, tu otro trabajo; pero eso no quiere decir que tú seas más que él ni menos, de ahora en adelante aquí todos somos iguales y prohibido que aquí me estén dando órdenes o si no les voy a hacer ver nuestro organigrama, ahí no dice que el cajero depende del asesor, del analista "entonces chicos última vez que les hago recuerdo de eso, aquí todos somos iguales" y cuando hago un cierre de fin de mes, gracias a Dios me fue muy bien en todas como te dije, siempre agradezco a todo el personal, agradezco empezando… no me gusta ese termino "empezando en…" prefiero que me digan "todo el equipo" no que hay una cabeza y una cola porque desde ahí estamos empezando a hacer sentir que son menos los colegas. Todos somos iguales tenemos solamente diferentes responsabilidades y cuando empiezas a mencionar "empezando en… terminado en…" entonces ya lo estás haciendo sentir mal y non así, todos aportamos con nuestro granito de arena. Cuando termino un balance, "por favor nos reuniremos todos chicos" yo ya tengo los datos preliminares "Quiero agradecer a todos, compañeros de cajas, asesores, analistas, nuestro mensajero, porque todos hacemos que la agencia funcione" todos somos un pequeño engranaje que se va acomodando ahí, nos falta uno podemos funcionar pero empieza a fallar la máquina, nos falta otro ya la máquina no funciona bien y al final ya no funciona, entonces yo los hago sentir que todos somos iguales y eso me dio muy buen resultado, cuando la gente se siente

Comentario [r55]: Visión de la organización

Comentario [r56]: Carisma (motivación)

de igual a igual entra pues con confianza aquí… “G. sabes que, no me parece hermano” o “Don G. no me parece que esto esté bien” o sea ya vienen con confianza… entonces la gente está motivada. Hace unos días nomas estábamos hablando con los chicos, aquí había dos cabezas, el gerente me dice “G. esa agencia está dividida, tienes que ir a romper eso” y lo hice en poco tiempo, la anterior vez nos fuimos a comer, pero fueron todos pues, porque nunca se reunían, en asesoría había dos bandos y todos agradecidos “Don G. gracias por habernos unido” te estoy contando hace tres o cuatro días atrás. “Ha visto los números don G. nunca hemos llegado a esos números” 322.000 he crecido, ha sido la agencia que más ha crecido el anterior mes en lo que es la sucursal… hemos crecido 50 clientes, o sea más que todas la agencias.

Comentario [r57]: Trabajo en equipo

Entrevistador: Respecto a la experiencia que has tenido en Miraflores y la reversión de una mora muy alta ¿Cómo fue el trabajo realizado?

Entrevistado: Para empezar yo no me sentía a gusto al principio cuando me dijeron que me vaya a Miraflores… porque la agencia tenía una fama terrible… no crecía, mora altísima y cuando me dieron la misión de cambiar esos resultados yo dije “en años no han cambiado, cada año han ido empeorando ¿Qué hago?” bueno ni modo son ordenes de gerencia y lo que menos me gusta es quedar mal y no cumplir con lo que me indican, tengo que hacer todo lo posible para cumplir el desafío que me están dando. Llegue a la agencia y el primer mes, como no los conocía, los traté normal a los chicos, siempre con respeto y vi que la mora estaba alta, no habíamos bajado casi nada… ese mes los fui conociendo y el trabajo que cada uno realiza, y cuando vi que la mora estaba alta me parecía mentira, se podía revertir muchos números, bastantes clientes en mora, pero eso era con trabajo y…. descubrí que me estaban engañando y es lo que menos tolero… que me engañen, como… primero cuando hacíamos comités de mora yo le preguntaba a uno de los colegas “y ¿por qué no ha salido este cliente? ¿Qué ha pasado, porque sigue en mora? Y siempre me daban excusas y dije “no puede ser, necesitan mi apoyo” entonces yo fui, no por desconfianza porque hasta ese entonces yo no sabía… entonces agarre el Jeep y fui con el asesor y le preguntaba al cliente “señor ¿Qué paso ayer vino mi asesor con una citación y usted no estaba?” mentira no ha venido nadie. Íbamos al siguiente lo mismo se repetía de que no habían venido, entonces me he dado cuenta de que me estaban engañando, entonces era un trabajo pesado a un principio tenía que salir todo el día a hacer mora, en la mañana

Comentario [r58]: Autocontrol

salía con uno de diez a una de la tarde, llegaba a la oficina respondía correos, tres de la tarde hasta las siete y media, ocho de la noche salía con otro, ocho llagaba a la oficina, hasta las nueve respondía correos, revisaba carpetas, a esa hora salía hasta la una de la madrugada con otro asesor, todo el día a veces sin almorzar, pero todo los días porque en una sola visita no puedes abarcar toda su cartera en mora… entonces se dieron cuenta que yo estaba tras de ellos de que ya no me la iban a hacer, también les fui dando confianza a ellos, de que sean honestos conmigo, de que si necesitan algún apoyo yo estoy para brindarles pero que no me mientan… y de ahí para adelante se fueron cambiando los números, bajando la mora paulatinamente y empezamos a crecer en cartera… o sea si te das cuenta, el personal es según lo que tú quieras, como te responde y eso, ya te he dicho, es con apoyo, respeto, confianza… esos factores influyen mucho y también la comprensión porque en esto de las microfinanzas un mes eres el héroe, has crecido bastante, has bajado mora… y al otro mes eres el villano, se te ha quedado un crédito grande, etc. Entonces hay que saber entenderles, tenemos que analizar qué es lo que ha pasado y seguir dándoles confianza, darles otra oportunidad para que retomen lo que más antes habían hecho.

Entrevistador: Entonces en Miraflores, los resultados se dieron gracias a que tu asumiste las riendas de lo que se tenía que hacer.

Entrevistado: Así es, y es dando el ejemplo porque si tu exiges “quiero una mora baja tiene que ir a cobrar hasta las diez de la noche” si tu no lo has hecho que crees que piense tu personal “no, el nos exige algo que nunca hace ¿Cómo nos puede exigir?” entonces yo les exijo por que yo hago, también yo les exijo llegar a hora porque yo llego a hora… ahora también les digo alguna vez yo también me puedo atrasar, alguna trancadera o puede pasar algo, o sea alguna vez que nos atrasemos no tengo por qué molestarme, pero si lo hacen algo continuo si me voy a molestar.

Entrevistador: Bueno, muchas gracias por tu tiempo.

Entrevistado: Eso, no es nada.

Comentario [r59]: Iniciativa

Comentario [r60]: Gestión de recursos (humanos)

Comentario [r61]: Carisma (inspirar con el ejemplo)

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: S05

Formación: Contador General

Cargo: Encargado de Agencia Rodríguez

Fecha: 08/08/12

Antigüedad en el cargo: 1 año y 8 meses

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?

Encargado: Siempre ha partido desde una planificación, siempre he partido el día a día desde una planificación, ¿Qué es lo que voy a hacer hoy?, ahora lo que a mí me ha resultado es siempre reunirme con el equipo y hacerles participes de cómo podemos mejorar o como vamos a empezar nuestro día, siempre les he hecho participar y nunca he puesto mi criterio como algo fundamental, que tienen que respetar y lo que yo hago, y lo que yo digo hacen, no, siempre para cualquier tema siempre hago participe al equipo, tal vez por eso es que funciona el equipo, porque ellos se sienten comprometidos, tal vez ni tanto con la institución, si no más conmigo. Entonces no impongo las cosas, o sea hasta para cambiar ubicaciones de escritorios, de personal siempre les hago participar, ¿Cómo se vería mejor la agencia?, ¿Qué cosas podemos cambiar? Entonces ahí van saliendo opiniones y entonces se sienten… se identifican con la agencia, se sienten personas importantes porque su opinión para mí es importante, entonces lo primordial es una planificación, siempre al equipo tratarlo con respecto, hacerlos sentir bien al personal, apoyarlo en todo lo que necesitan, nunca les he dicho “no tengo tiempo”, “más tarde” o “mañana”, no, es en el momento, cuando ellos me necesitan yo estoy aquí. Ahora en cuanto a enseñarles siempre he sido una persona que les ha dado la información correcta, nunca los he hecho sentir menos, al contrario, cuando ellos me preguntan yo hago que ellos tengan mayor interés en lo que están aprendiendo, entonces les voy enseñando normas, para que ellos también estén preparados para ir a mercadear, a conseguir clientes, entonces lo que me interesa es que la gente también se prepare junto conmigo.

Comentario [r62]: Comunicación

Comentario [r63]: Trabajo en equipo

Comentario [r64]: Carisma

Comentario [r65]: Coaching

Entrevistador: En este tiempo que has estado como Encargado de Agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?

Encargado: Bueno, en reglas generales son los resultados ¿no?, los resultados que hemos tenido en nuestras tres variables que nosotros usamos en créditos que es Cartera, Mora, Clientes, hemos tenido muy buenos resultados y como consecuencia de ese trabajo ha sido pues que a diciembre de 2011 habíamos crecido más de 1 millón, 1 millón 50, hemos pasado inclusive el millón, que han sido datos históricos, porque desde que se ha abierto la agencia nunca habían crecido en esa magnitud, era imposible llegar al millón; pero lo hemos hecho y hemos tenido muy buenos resultados, en Mora lo mismo hemos llegado a 1.24 si no me equivoco, hemos tenido buenas utilidades y la satisfacción mía es que la gente viene con ganas de trabajar, la gente no viene por obligación al contrario viene muy contenta a su trabajo, entonces esa es la satisfacción propia que veo en mi personal contento porque tiene la confianza de decirme ya sea en tema personal, ya sea en tema de trabajo ellos tienen toda la confianza de venir y decirme "Ibonne está pasando esto", "tengo este problema" o "no me está yendo bien en resultados ¿qué hago?" entonces vemos la forma de apoyarlos no solo en el trabajo sino en cuestiones personales también, yo tengo la satisfacción de poder decir que conozco la vida de mi personal, así es más fácil poder manejar independiente a cada uno de ellos no es igual tratar a N. como a B. Ayuda mucho conocer a tu empleado a fondo. Todas las reuniones que hemos tenido de la sucursal siempre nos han tomado de ejemplo "la agencia Rodríguez el mejor equipo, los mejores resultados", eso es consecuencia de que tienen un buen ambiente de trabajo, es esencial para los empleados, sus ganas y el compromiso no solo institucional sino también conmigo. La ayuda tiene que estar en el momento preciso sino después de que sirve, esto a raíz de que también yo he sido asesora conozco el trabajo de campo, el caminar se lo difícil que es convencer al cliente, como te cansas en las calles y les brindo todo mi apoyo a los asesores.

Comentario [r66]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

Entrevistador: ¿cuando dices darles un buen ambiente de trabajo a que te refieres?

Encargado: El lidiar con sus compañeros, es como en la familia tú no puedes dar preferencia un hijo más que a otro, aquí en la agencia todos son iguales todos merecen respeto, a todos se los trata igual, a todos se los apoya eso crea que no haya miramientos entre compañeros, cualquier diferencia o malentendido se ha solucionado hablando y claramente, no hay miramientos por detrás, no hay envidia sino una

competencia sana y eso hace que el ambiente de trabajo sea bueno, no se pelean entre compañeros no se quitonean créditos por que apoyamos al compañero, por ejemplo: si E. no le ha ido muy bien entonces tratamos de ayudarlo con su mora, así se lleva bien con todos sus compañeros, no lo dejamos solo para que por lo menos un indicador sea eficiente, así ellos vienen felices a trabajar.

Comentario [r67]: Gestión de recursos (humanos - clima laboral)

Comentario [r68]: Trabajo en equipo

Entrevistador: Yendo un poco atrás cuando has comenzado la gestión 2011 habías proyectado crecer un millón.

Encargado: No precisamente, no tenía el monto, mi preocupación cuando me han entregado la agencia era empezar a mostrar datos de crecimiento que no había hasta ese momento, siempre todos los meses cerrábamos con datos negativos, no era mi preocupación el monto sino el empezar a mostrar datos positivos y de ahí faltando cuatro meses al cierre de año si nos habíamos propuesto como equipo llegar al millón. El equipo decía “Tenemos que llegar al millón” todos mentalizados en llegar al millón y se ha cumplido.

Entrevistador: Cuando uno tiene una idea como: “yo quiero lograr esto”, le vienen ideas que pasaba por tu cabeza para lograr esos indicadores que querías, indicadores de crecimiento.

Encargado: Lo primero que se me ha ocurrido era romper el paradigma de los encargados que yo he tenido, encargados de escritorio, yo voy a dar lo que yo hubiera querido que me den quería que un encargado apoye a su equipo, salga contigo, lo que conozco en los encargados lo que yo he visto es exigir, esas son tus metas, tienes que llegar, donde están tus créditos, solo exigir pero no he sentido el apoyo. Para mi aquí no hay jefe soy parte del equipo, yo iba a mercadear con los asesores, he cobrado hasta las doce, una de la mañana nunca los he dejado solos a los chicos yo estaba allí encabezando la mora, las cobranzas, eso ha tenido sus resultados. Para mi jefe no es la persona a la que tienes que tener miedo, al memorándum o a que te llamen la atención o que se yo. Ha sido eso el tener una administración diferente que en otras agencias. Tu equipo no trabaja muy a gusto cuando tú estás viendo de balcón, cuando ellos ven que estas con ellos, que te cansas con ellos, que tienen tu apoyo entonces lo hacen con más ganas con más interés, al menos este ha sido mi resultado.

Comentario [r69]: Iniciativa

Entrevistador: Hilando más fino entremos a situaciones especificas, recuerdas alguna situación en la que tú sientas que tú has influenciado voluntaria o involuntariamente, sin imponer.

Encargado: En actividades de la institución, el entusiasmo que muestras, por ejemplo: “chicos el reencuentro hay que ir”, ellos dicen: “no que es aburrido”. De alguna forma les muestro lo positivo que puede ser compartir entre compañeros, el ánimo la emoción que muestro hace que participen. Hace mucho el carácter, la emoción con la que das resultados, la información que transmites, eso hace que el personal reacciones, el cómo transmito la información.

Comentario [r70]: Optimismo

Entrevistador: En este caso específico tu propósito era que toda tu agencia participe en el encuentro y lo has logrado. Si entiendo bien era el entusiasmo que has mostrado por ir lo que les ha motivado. ¿y qué pasaba por tu cabeza mientras decías: “vamos chicos” ojala vayan, tengo que estar haciendo estas cosas para que vayan.

Encargado: Un poco el tratar de unir a la gente, ya que en este momento cuento con personal nuevo, he pensado que era el momento preciso para que se relacionen entre compañeros y compartan otras situaciones no solo de trabajo, mi finalidad ha sido que se integre la gente nueva con el equipo.

Entrevistador: ¿Cómo te has sentido cuando les has visto a todos?

Encargado: Feliz muy feliz, además ellos planificando, hemos ido a comprar ropa juntas. Transmito la información y comienzan a generar ideas, iremos todas uniformadas, que yo también quiero comprarme un jean y yo estoy ahí con el equipo si vamos. He visto mucha emoción de la gente incluso gente que ya no está en la agencia y que han trabajado acá y R y M se han preocupado por el salón, no se ve tanta confianza como el ir juntas a comprarse ropa, es más familiar, dicen las cosas sin miedo. Para encontrar algo que nos identifique el sábado hemos caminado toda la tarde buscando.

Comentario [r71]: Trabajo en equipo

Entrevistador: A nivel laboral alguna situación que tu hayas planificado para que se mejore en indicadores de mora o tal vez productividad de algún asesor o en conjunto, para que se mejoren los resultados.

Encargado: Lo que siempre hago en mora por ejemplo que es lo más pesado, ahora la mora más fuerte la carga E, estaba mal en datos y en realidad dependíamos de su mora para mostrar resultados de mora, estaba todo sobrecargado en E. entonces los otros ya habían cobrado B y R. no tenían ni siquiera mora, estaban en cero y yo les había dicho que apoyemos a E. que nos vayamos juntos vamos a cobrar hasta tal hora y que de ahí nos íbamos a comer pollitos y toda la noche seguíamos cobrando, los que quieren se anotan, en el vehículo solo entran cinco pero creo que éramos siente dentro

uno sobre otro porque incluso cajas se anoto, N estaba en cajas y decía yo más quiero ir, hemos tenido buenos resultados, trabajamos hasta la una y hemos dejado citaciones y al día siguiente han pagado y hubo buenos resultados.

Comentario [r72]: Trabajo en equipo

Entrevistador: Viendo desde fuera haciendo una autoevaluación de Ivonne, porque ellos habrán reaccionado así, porque todos han ido a apoyar al E.

Encargado: Uno por que son compañeros.

Entrevistador: ¿Tú sientes que tú has hecho algo para que estas siete personas quieran ir o tal vez han dicho pobre E. iremos todos, que será lo que en ellos habrá desencadenado realmente la decisión de ir a apoyar.

Encargado: lo que pasa es que aquí se enfocan más a los resultados de la agencia, no tanto en resultados individuales, obviamente que se les mide individualmente pero siempre se ha hecho notar que los resultados de la agencia se les ha hecho entender que el trabajo de todos es el resultado que se va a mostrar a la regional, entonces lo han hecho para mostrar resultados positivos de la agencia, no del E., ni de cada uno sino de la agencia.

Entrevistador:¿Cómo has hecho tu para que eso llegue a ser así, que las personas sientan que son sus resultados y no del E.

Encargado: Bueno por ejemplo ese día nos hemos reunido y les digo estamos bien en monto hemos llegado en cartera lo que nos está fallando es mora ¿qué hacemos?, a ellos, a partido de ellos, ¿a ver qué clientes son?, yo puedo ir a esta zona yo a esta, iremos donde los clientes que nos están jalando más porcentaje, entonces se va analizando y todos se hacen parte del problema, cuando tú los integras, cuando tú los involucras en el problema, entonces ellos automáticamente se sienten parte de, no imponer nada, parte simultáneamente de ellos " yo la conozco a la cliente tantos yo iré a cobrarle". Yo les he reunido a todos, les he hecho parte del problema, no me costaba nada hablar con E. y decirle; "tus resultados están malos", que eres el problema hacerle sentir mal, nunca los he tratado mal, siempre he buscado que todo el grupo participe y así se involucran.

Comentario [r73]: Gestión de la información

Entrevistador: Alguna experiencia no tan favorable como encargada trabajando con gente.

Encargado: Ha habido un mes que se nos han quedado dos créditos hipotecarios por ejemplo, no hemos llegado al resultado que deberíamos de llegar, pero te digo hemos correteado con M. como yo tengo firma autorizada yo era la única que tenía que hacer

ingresar a Derechos Reales, le digo a M. vamos. El cliente vivía casi en Achocalla, hemos corrido en el auto y yo estaba gordita, lo hemos encontrado al cliente, no estaba la esposa la hemos ido a recoger nos lo han firmado los documentos de ahí hemos ingresado a Derechos Reales del Alto y era una trancadera, le dije déjame aquí en el auto y tu corre. Había llegado al filo 6:00, llega y se había olvidado la fotocopia del folio real, no había forma de pasarlo y no ingreso a Derechos Reales y no hemos llegado a nuestras metas, contábamos con esos dos créditos hemos llegado cansados, bajoneados nos reunimos todos, nos esperaban como si estuviéramos trayendo la gran noticia y nos preguntaban cómo les ha ido, lo han logrado, M. les conto que se había olvidado la fotocopia del folio real ni que hacer nos hemos vuelto a reunir no habíamos llegado a nuestras metas, les dije "no tenememos por que sentirnos mal, hemos hecho nuestro esfuerzo hasta el último momento y esa es nuestra satisfacción que en realidad nos queda"

Comentario [r74]: Ambición

Entrevistador: ¿Cómo lo han tomado ellos?

Encargado: Se reían; "tanto lo hemos hecho correr al M. pero olvidarse". Más bien que teníamos un chance en ese entonces estábamos trabajando con F. C. y hacíamos un pre-cierre al veinticinco, entonces hemos hecho hasta lo imposible pero tenemos un chance no era el cierre final y esto va a salir el lunes no habíamos ganado los premios que nos había prometido H. justo ese mes había prometido premios para los que llegaban con números positivos al pre-cierre. Pero no los hago sentir mal, lo importante es que des todo de ti, siempre puede haber contratiempo, cliente que no han podido hacer el desembolso, mientras des tu mejor esfuerzo no tienes porque sentirte mal.

Entrevistador: ¿Y si hubiera sido cierre?

Encargado: Ahí hubiera sido grave porque nos hubiéramos sentido mal porque todos los meses hemos estado creciendo. No con la conciencia de no haberlo hecho, satisfecho por haber dado nuestro mejor esfuerzo, si no se puede por razones extras no se puede hacer nada.

Entrevistador: Creo que yo tengo ya varias cosas, tal vez hay cosas que yo no te he preguntado o que no han salido en la entrevista que si me interesaría saber respecto a que cosas a ti te han funcionado como líder.

Encargada: Por la experiencia que he llevado como encargada te puedo asegurar que las cosas que impones nunca te van a dar resultados nunca, el imponer… mira… y esto lo práctico hasta en mi familia, no les impongo a mis hijos; "este fin de semana

vamos a ir al cine", nos reunimos chicos donde les gustaría ir, cada uno su opinión, pero no imponemos las cosas, alguna vez has preguntado a tus hijos lo que quiere hacer hoy y yo escuchaba que no la mayoría de los papás. He tenido más resultados positivos y si alguna vez con algún asesor he impuesto porque se estaba saliendo del margen y dije tu me haces esto porque tienes que mostrar.

Comentario [r75]: Toma de decisiones (consenso)

Entrevistador: En qué casos tú llegas a imponer algo.

Encargada: Cuando empiezo a notar que me están mintiendo.

Entrevistador: Cuando no hay transparencia.

Encargada: ellos saben que por una u otra forma yo me entero, gracias a Dios conozco el mercado, conozco a casi todos los clientes de la agencia, el mismo cliente te informa a que hora ha ido el asesor, cuando te mienten yo me doy cuenta en su momento te diré, por eso ayer me decía M. "te falta poquito para ser bruja, porque has detectado que la promotora la E. se está dedicando a otras cosas. Es que llega todos los días a las siete y media y no es lógico, cuando tu mercadeas sabes que cinco horas no es lógico, dos horas y estas cansado, entonces ella está haciendo otra cosa, está estudiando algo o no se y algo debe de saber la M. por eso me ha dicho esto. Y los conozco tan bien que puedo detectar cuando está el problema. Con estas personas yo también tengo otra actitud y va rendir por miedo, pero no con la mejor voluntad, lo hará por su evaluación y esto es a corto plazo y se va a cansar. Cuando algo esta funcionando mal es nomas bueno cortar de raíz porque no va a funcionar una persona deshonesta, mentirosa, no va a marchar, por ello para mi lo principal es que tengan un buen ambiente de trabajo, tengan la confianza de venir y trabajar a gusto así va hacer su trabajo con amor. Un funcionario comprometido con la institución no se va a cambiar su ambiente de trabajo, ni siquiera el sueldo, el ganar más así se fideliza como el G. arrepentido de haber presentado su renuncia. Le exigen datos pero el encargado ni esta.

A mí me interesa que cumplan sus metas por satisfacción propia de ellos, la he peleado por M. tiene el perfil de asesor tiene el don de atraer gente, de convencer y la han ratificado y hoy por hoy la agencia Avaroa creo que tiene nomas clientes y es la satisfacción que yo como encargada puedo decir… He formado gente que hasta el momento no me ha defraudado. R. por ejemplo… camina, corretea, va donde el cliente y lo hace con la mejor sonrisa, ella no esta cansada y se siente feliz con su trabajo, ahora esta como analista a.i. pero la veo feliz... entonces tienes que empezar a formar

Comentario [r76]: Coaching

gente a largo plazo, porque te digo bajo esta presión en cualquier momento se van a ir y lo que queremos aquí es fidelizar nuestros recursos humano, que es lo más difícil, si tienes un ambiente de trabajo pésimo, le van a ofrecer 100 pesos más y se va ir… no tiene nada que perder.

Entrevistador: Bueno muchas gracias.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: S06
Formación: Estudiante de Administración de Empresas
Cargo: Encargado de Agencia Garita
Fecha: 20/10/12
Antigüedad en el cargo: 4 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: Bueno, en el cargo de encargado de agencia, gerente de agencia, jefe de agencia que se da en el rubro que tenemos, para mí es un nexo entre oficina sucursal y el personal de agencia, somos líderes tenemos que liderar un equipo de personas para conseguir un objetivo de la agencia y obviamente de la sucursal; pero también lo veo como un nexo entre la sucursal y el personal que tengo a cargo mis asesores, mis cajeros, mis servicios al cliente necesitan algo y yo tengo que apoyarlos no va un asesor directamente hasta el gerente a pedir que le apruebe un crédito o pedir algún otro requerimiento, entonces es un nexo también pero lo principal es liderar el equipo para alcanzar los objetivos que tenemos asignados, los individuales, los de la agencia, los de la sucursal… en ese orden.
Entrevistador: En estos cuatro años como encargado de agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?
Encargado: Son tres equipos diferentes con los que he trabajado, de algo que me siento muy orgulloso es que en los tres lugares donde he estado se han revertido resultados hemos venido de menos a más en cuanto a colocación de cartera, crecimiento de clientes y disminución de mora, o sea los objetivos principales se han mejorado en los tres lugares donde he estado comparando a la gestión anterior.
Entrevistador: ¿Cuál de los tres casos consideras más desafiante?
Encargado: En Villa Fátima es donde más exigente ha sido la situación porque teníamos un equipo de trabajo que estaba acostumbrado a trabajar bajo otro tipo de liderazgo… ¿Qué es lo que se ha hecho? Les he dado confianza a las personas, he hecho que la decisión que ellos toman sea de más peso, que ellos están en la

posibilidad de aprobar o rechazar cualquier crédito que ellos vean conveniente eso se las ha indicado, no voy a ir yo a decirte “este es amigo de tal persona así que hazlo y sacalo el crédito” entonces ellos han sentido un poquito más de valor en el trabajo que hacen y si decían no era no, si teníamos diferencias entre dos personas recurríamos a una tercera o cuarta y decidíamos entre todos y no era lo que decía el encargado de agencia sino lo que decía la mayoría de esas personas lo que íbamos a acatar en cuanto a la decisión de una carpeta de créditos que es lo que normalmente nos había sucedido o nos ponía en discordia, cosa que anteriormente no había sido así, entonces en esa parte se han sentido mejor. Al principio cuando he llegado a esa agencia cobrábamos seis de la mañana, cinco de la mañana, cobrábamos en la noche hasta las doce sin ningún problema cerca a fin de mes después de un tiempito, medio año después ya no cobrábamos en la mañana y muy rara vez en la noche ya no se necesitaba, ya lo habíamos hecho ese trabajo y a los clientes malos los habíamos sacado ya sea cobrando o castigando o ejecutando y los que estábamos colocando eran clientes buenos, siguen siendo buenos y no nos afectaban. En consecuencia era más agradable el ambiente de trabajo, en esa parte estoy trabajando aquí ahora para irnos más temprano pero cumpliendo las metas.

Entrevistador: ¿Me podrías comentar un caso específico que recuerdes en el que hayas podido influir favorablemente a tu equipo de trabajo?

Encargado: Me acuerdo bien, en la 16 de Julio era un equipo muy unido yo había sido allí analista desde que he entrado a la institución, después he pasado a encargado de agencia, entonces yo era el más antiguo y conocía a todos. Un día estábamos trabajando con auditoría y teníamos que decidir si íbamos a trabajar un día X hasta las dos de la mañana (que en ese tiempo se hacía) o venir un día feriado a hacer el trabajo de defensa de auditoría, entonces normalmente ese tipo de cosas yo las consultaba con el equipo y todos decían “no, nos quedaremos nomas porque venir otro día es perder un día entero” Entonces los auditores y el subgerente nos preguntaron ¿Cuándo hacemos la defensa? Y yo les dije “queremos hacerla hoy día hasta terminar, al cerrar la agencia no importa lo que tome de tiempo” El subgerente me ha trapeado “No, tu no estás pensando en tu equipo, tu haces lo que te da la gana, deberían descansar…” y delante de todos y se paro un compañero “nosotros hemos decidido que sea en ese horario” habíamos logrado tener en el equipo una unión que en la que se hacía una consulta y lo que decía la mayoría es lo que se hacía y era para todo. Habíamos

Comentario [r77]: Delegación

Comentario [r78]: Gestión de conflictos

Comentario [r79]: Toma de decisiones (consenso)

Comentario [r80]: Gestión de recursos (humanos – clima)

Comentario [r81]: Toma de decisiones (consenso)

Comentario [r82]: Carisma (lograr el compromiso de los colaboradores)

logrado una integración muy fuerte, hasta el momento no he vuelto a tenerla en esa magnitud en otro ambiente de trabajo… Creo que es el participar de todas las cosas no me gusta ser una persona que se queda aquí en su oficina, que le lleguen las carpetas, revisarlos y llamarlo sino que hay que estar allí, tengo que estar al medio de lo que están haciendo no mirar de palco sino ser uno más del equipo ya es más fácil motivarles, se les incentiva a hacer las cosas pero participando todos de eso en vez de decirles "bueno hemos decidido que la reunión de clima organizacional va a ser a tal hora" puedo hacer eso también pero yo procuro que participen y de esta manera hay un mejor ambiente de trabajo. Aquí con los asesores nuevos hay un ambiente muy bonito a partir de las seis y media, siete se van los clientes y trabajamos hasta las ocho y media casi todos los días pero no es tan pesado el trabajo porque viene uno con sus bromas el otro su musiquita entonces hacen un ambiente bonito de trabajo distinto sería que "no veo la hora de irme" que alguna vez sucede. Entonces me parece que esa partecita de participar de estar en el medio de todo es muy bueno, es lo que se debería hacer.

Entrevistador: ¿Cómo logras la cohesión entre el equipo?

Encargado: En realidad el trabajo es del equipo obviamente que hay conmigo esa relación, eso ayuda en algo pero se gana más si hay la unión entre todos los asesores o entre todos los cajeros. En Villa Fátima teníamos el problema de que los asesores almorzaban cerca de la oficina del encargado de agencia y los cajeros y servicio al cliente al otro lado, así era el refrigerio y no pues hemos comenzado a hacer las cosas de diferente manera "vayan allá y comeremos todos" entonces hemos comenzado a compartir, ha habido algunos cambios de personas, han venido personas que no tenían nada que ver con los problemas de antes que han hecho que esas rencillas de antes queden de lado y ha sido más fácil relacionarnos. Para que se relacionen ellos… el trabajo en equipo que hacemos, cuando hacemos una reunión y hablamos de mora somos en esta agencia once asesores, solamente tres personas de aquí manejamos por el tema de licencia tratamos de salir entre varias personas pero se les ha indicado que cuando tengan tiempo libre (casi nunca sucede) apoyen a otros compañeros en cobranzas y el resto del tiempo yo soy el chofer de toditos, entonces salimos entre dos o tres personas a cobrar, entonces conversamos, charlamos sobre como es el trabajo, pero comenzamos a hablar de cómo hacer el trabajo, cómo haces tu, como hace el otro y compartimos buenas experiencias de uno y otra persona, cosas que le ha ido

Comentario [r83]: Trabajo en equipo

bien que en alguna reunión valoramos también en frente de todos y en función a eso le decimos a esta otra persona, tu deberías hacer así o deberías buscar aquí y el otro ya también se mete a darle consejos… entonces charlamos de esa forma donde las consultas, las dudas ya no pasa por que me consulten solo a mi sino que lo consulten a los otros compañeros.

Tengo un caso un tanto difícil pero es por tema de carácter puede ser una manzanita que me contagia, pero si empezamos a analizar uno por uno podría decirte las cosas malas de cada uno, como me las pueden ver a mi también pero es gente con la que podemos trabajar. Algo que he aprendido yo hace tiempo de uno de mis líderes, en el trabajo de la institución hay que trabajar con lo que hay, en este caso si yo tengo una persona que no está produciendo mucho pero está mejorando entonces cuento con esa persona y es mi trabajo el hacer que mejore, no es incharle para que esa persona explote y no va a poder pues pero si más bien trabajamos en ayudarle puedo hacer que se rescate a esa persona, es mi trabajo no es su trabajo el cumplir, si no está cumpliendo no es porque esa persona solo no hace sino porque yo no estoy haciendo nada… entonces hay personas que les falta, que hace renegar, que falla en una cosa y falla en otra cosa, que son personas que se las puede seguir formando para que puedan aportar. Pero cuando es un tipo de problema por carácter entonces ya es mucho más difícil, con esas personas o las cambiamos o se van pero se hace algo sino se constituye en un foco de infección para el resto, es como ejercer un liderazgo paralelo que va en contra de lo que queremos hacer dentro de la agencia.

Entrevistador: No se si hay otra cosa adicional que quisieras comentar

Encargado: Mira, hay algo que me gustaría añadir, yo he vivido y he tenido diferentes líderes y obviamente rescato el trabajo de algunos líderes que me han enseñado mucho y de lo que se trata creo no es simplemente querer parecernos a alguien… uno de los más grandes líderes que he tenido es F.M. de Ecofuturo, trabajamos hace tiempo en Fundes y el era uno de los líderes de los muy carismáticos que me hacía hacer varias cosas en el trabajo pero sin levantarme la voz o decirme malas palabras, tenía otros líderes que a puros ajos y pimientas pero también conseguían su resultado, otro era V.F. yo me quedo con ese liderazgo. Yo hubiera querido ser como F.M. yo hubiera querido ser así pero mi carácter es diferente, no es que yo le voy a caer bien a todo el mundo, a algunos si a otros no, el tenía más facilidad para esas cosas, al otro lado tampoco no puedo irme a los carajasos que es otra forma de conseguir que se

Comentario [r84]: Comunicación

Comentario [r85]: Trabajo en equipo

Comentario [r86]: Aprendizaje

Comentario [r87]: Autoconocimiento

hagan las cosas que tampoco soy yo, entonces lo que tengo que hacer es desde mi punto de vista, reunir todas las cosas buenas de mis líderes, de mis ejemplos para formar algo nuevo que soy yo que no soy igual al del frente, al de abajo, al de arriba cada uno tiene su propia forma. Entonces voy formando mi propia forma de líder que es sólo mía nadie más tiene, entonces hay que adaptarse cada uno a sus posibilidades, yo no voy a ser un líder de los recontracarismáticos o como me decía J.H. cuando yo he ascendido su primera llamada de atención era “no quiero líderes permisivos, que les dejan hacer todo, tienes que ponerte los pantalones y hacer las cosas bien” Como yo había trabajado en esa agencia conocía a todos él pensaba que yo les dejaba hacer algunas cosas, puede ser que lo haya hecho pero era para que me cumplan, es una forma de negociación.

Comentario [r88]: Aprendizaje

Yo no me consideraba permisivo, considero que estaba negociando algo. Ahora hay una partecita donde no se discute, en este caso más bien he tenido el apoyo de mi superior, donde me decía en la revisión de carpetas si le falta algo no la firmo, en otros lados si se hace, en este caso no hay discusión “a ver veremos la norma” ahora si es cuestión de criterio traeremos a otra persona más, volvemos entonces a que se puede ser más suave en algunas cosas y en otras cosas no se puede porque si no van a decir que yo agarro y firmo cualquier cosa o que firmo sin revisar las carpetas, entonces por un lado se les da confianza de que están haciendo las cosas bien pero que también hay que revisar las cosas o completar las cosas que faltan por que igual la carpetita va a otra instancia y ahí también va mi nombre, también va mi firma. En esa parte no estoy siendo claro pero hay que poner algunos límites y ser estricto en algunas cosas porque si no entraría yo más en la chacota. En esas cosas de requisitos soy más estricto por temas de riesgo, ahora en temas de horarios o me iré hoy antes, digamos que soy más flexible.

Entrevistador: Muchas gracias

Encargado: De nada gracias a ti.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: P01
Formación: Licenciado en Economía
Cargo: Encargado de Agencia Villa Adela
Fecha: 08/10/12
Antigüedad en el cargo: 6 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que cumples como encargado de agencia?

Encargado: Yo pienso que la mayor responsabilidad que tiene un encargado de agencia es ponerse al frente ¿no? Ante cualquier situación, porque obviamente un encargado tradicional lo que hace es ser el jefe, en realidad estar a cargo de la agencia, en la época en la que yo estaba como asesor, incluso como mensajero veía a muchos jefes que venían y era ordenar y hacer cumplir las funciones que tiene cada uno, entonces gran parte de las ordenes no se cumplían y el asesor, el cajero, el servicio al cliente siempre se van a dar formas para poder avivarse un poco más que el encargado, entonces la idea no es esa, la idea de un encargado de agencia debería ser incluirte al equipo y estar al frente del mismo, ¿Qué quiero decir? Que cuando tu reúnes a un equipo de gente… alguien tiene que dar la cara y ese alguien deberías ser tu, entonces yo pienso que en todo el tiempo que he estado como encargado de agencia eso ha marcado la diferencia para formar un montón de gente, gracias a Dios de la agencia Villa Fátima la mayoría que han trabajado conmigo ya no están en los mismos cargos ya sea aquí o en la competencia están en diferentes cargos un poco más arriba y es por la mentalidad que se les ha dado a ellos tipo Askargorta, que nosotros éramos los mejores y que podíamos ser los primeros y como que en determinado momento la agencia Villa Fátima a ocupado el tercer lugar durante un año en rentabilidad, era la agencia más rentable pese a que tenía una cartera menor a la de la Garita por ejemplo o de Gran Poder, pero resultábamos ser la más rentable. Cual la fórmula para poder ser la más rentable… que todos trabajemos en equipo, que desde el cajero hasta el analista sepan cual es la ventaja de tener una caja de ahorro a nuestro favor, cual es la ventaja de tener un DPF a nuestro favor, en que nos beneficia

Comentario [r89]: Autocontrol

Comentario [r90]: Autocontrol

Comentario [r91]: Carisma

Comentario [r92]: Ambición

Comentario [r93]: Trabajo en equipo

si crecemos en las captaciones, en que nos beneficia lo del fondeo, en que nos beneficia en dar a tasa más altas, entonces definitivamente nos ha ayudado a crecer en cuanto a… uno como agencia y otro como personas, ya te digo la mayoría, me animaría a decir que un 90% de la agencia Villa Fátima está en cargos mejores. Lo mismo acá en la 16 de Julio se ha tratado de hacer lo mismo, el gran desafío que en esta agencia eran el doble de personal, ya manejábamos 30 personas, entonces era un poquito más complicado; pero hemos tratado de… lo mismo incluirnos a ellos y estar al frente ¿no? Jalar en realidad a la agencia, no empujar, jalar… que pienso que debería ser la idea de un encargado de agencia, más allá de las funciones y todo aquello ¿no? Marcar la diferencia.

Entrevistador: En este tiempo que has estado como Encargado de Agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?

Encargado: Bueno lo primero, lo personal… las charlas que teníamos con la mayoría de las personas, hemos logrado formar personas ante todo. Personas porque lamentablemente en la universidad, en los institutos no te enseñan lo que es la vida y la vida trae un montón de cosas, buenas y malas, las tentaciones son grandes, entonces primero había que filtrar eso, ser persona y una persona digna ante todo para poder hacer un buen equipo, entonces primero se ha formado personas… que tenían ambiciones de crecimiento, eso me ha ayudado a que todos saquemos adelante a una agencia, grandes logros ya te digo en la agencia Villa Fátima hemos pasado de un onceavo lugar a un tercer lugar como la agencia más rentable, hemos bajado una mora de 4.5 a 0.98. En la 16 de Julio hemos logrado crecer cinco millones de dólares en estos tres años, hemos bajado una mora porcentual de 3.75 a 1.10 que ha sido la mora del cierre del 2011, entonces se ha bajado la previsión, eso a nivel institucional ¿no? Pero para mí lo principal ha sido la formación de personas. Mira algo bonito que me ha pasado este último, me han hecho una despedida los ex trabajadores, el L., la I., después el C, la Y. Personas que han trabajado conmigo y están en otras instituciones que se han enterado que me estaba viniendo acá y han decidido hacerme una despedida y te das cuenta que has hecho algo bueno por ellos ante todo, porque obviamente cuando entramos a un comité de agencia yo soy bien exigente en cuestión de cruces de información, parece latoso, parece bien chinchi decir ¿Dónde está la yajua? O ¿Dónde está lo del minibús? O ¿Dónde está el gas? Pero el tiempo me ha dado la razón, las observaciones de auditoría de la ASFI, una carpeta que no hemos

Comentario [r94]: Gestión de la información

Comentario [r95]: Coaching

Comentario [r96]: Iniciativa

Comentario [r97]: Comunicación

Comentario [r98]: Coaching

Comentario [r99]: Gestión del tiempo

Comentario [r100]: Ambición

Comentario [r101]: Coaching

Comentario [r102]: Ambición

podido sacar la observación ha sido el gas. Entonces ese rato yo te juro que tengo un montón de enemigos, como todos, no puedes caerles a todos, hay mucha gente que dice, el A. así, es malo, pasa el tiempo y son los primeros en venir y decirme “gracias” y no porque yo les haya dado una mano, sino porque se han dado cuenta que a la larga esas cosas te sirven y no es por chinchi que yo te estoy molestando, sino porque definitivamente, estés aquí o en otra parte eso no va a dejar de ser un costo. Otra cosa que me dice el C. que está ahora en el BISA, ya te digo era obligatorio en la 16 de Julio de lunes a viernes corbata, en Villa Fátima también, porque yo sentía eso… los clientes merecen respeto ante todo y había un chico que era rebelde, se compraba corbatas obscenas, pese a eso he logrado que se ponga, corbata es corbata, lo mismo en la 16 y el C. me dice “ahora te entiendo lo que realmente nos querías decir con esto, te juro que a mí me molestaba realmente que corbata, que se cree, que no todos ganamos como él” era lo que comentaban ¿no? Él me cuenta, pero a la larga teníamos que hacerlo. Ahí yo me doy cuenta que algunas cosas que se hacen, ese momento parecen chinchosos, parecen obligatorio, incluso que molestan ¿no? Pero pasa el tiempo y te das cuenta que no era realmente un capricho del encargado de agencia, si no era un desarrollo personal para cada uno y pienso que eso ha sido un factor para que ellos crezcan un poquito más, ya te digo la presencia hace mucho.

Entrevistador: ¿Podrías comentarme algún caso específico en el que hayas contribuido a la formación de alguna persona?

Encargado: Mira, no sé si lo conoces al E., él era mensajero de Villa Fátima, yo no era encargado, él ya tenía una hijita, era chango, a veces nos quedamos a almorzar y esas veces era encargada F. y yo le decía “no puedes tomarlo como un trabajo normal, este tiene que ser un peldaño para ti, porque si esperas quedarte como mensajero toda tu vida estas arruinado, no vas a poder ni darles educación a tus hijos, ni vas a poder vivir bien, vas a tener que avocarte a lo que te toque ganar y no es la idea” la idea de un ser humano es crecer ¿no? Constantemente, y se entraba a cajas, hasta que un medio día nos ha pillado la F. y ella es radical en eso y le ha prohibido al E. que entre a cajas, el podía entrar a hacer la limpieza y nada más, entonces nos hemos dado modos de alguna forma para que él practique, hasta que se presentó la oportunidad de un examen, había una oportunidad de ascender a cajas pero no era en Villa Fátima, dio su examen, le fue bien y se vino aquí a la 16 pues como cajero, luego le ofrecieron un cargo para irse a Achacachi, él siempre venía y me preguntaba y yo soy de la idea que

Comentario [r103]: Ambición

Comentario [r104]: Coaching

hay que impulsarlos, “ascenso es ascenso, o sea te alejaras un tiempo, pero vas a ganar un poco más, vas a aprender más, toma el desafío” y se fue a Achacachi como servicio al cliente, a debido pasar un año o dos y le han ofrecido ser asesor, pero no te olvides que el E. solo es bachiller, entonces vino y me dijo “me da miedo” porque justo esa época se ha volcado no se quien y le han pillado un montón de bicicleteadas en Achacachi y el dijo “me da miedo” y le digo “no tengas miedo, mientras tú hagas un buen cruce de información no te van a fumar, el tiempo te va a dar la experiencia” y como que vino dos fines de semana, nos sentamos y empezamos a hacer prácticas, prácticas, prácticas. Yo ya estaba como encargado de Villa Fátima y venía luego el día de su examen y ascendió. Me toco venir aquí a la 16 de Julio y con R. G. empezamos a descubrir varias cosas en la 16 y le dije “yo necesito personas de confianza, que trabajen conmigo, porque lamentablemente aquí está podrido y va a ser difícil cambiar eso” que sugieres me dice “lo traeremos al E.” el estaba en Achacachi y lo trajo al E. y últimamente me he peleado, no querían que sea analista por su formación y todo eso, pero creo dentro de todo que es una persona que es de confianza, ese chico no te va a robar, entonces había que darle la oportunidad y lo está haciendo bien, sin tener mucha formación, para mí lo más importante es el desarrollar el olfato crediticio ¿no? Y con él hemos logrado desarrollar olfato crediticio, en cuanto a evaluaciones, visitas y todo eso, entonces podría decirte que es una de las personas que he formado, una de muchas y muchos se quedaron en servicio al cliente, realmente no les han dado la cuerda que necesitaban, yo alguna vez te he comentado “el secreto de tener personas motivadas es mostrarles una visión clara, un objetivo a corto plazo. El L. es otra prueba clara, cuando yo llegue él era el más rebelde, era el más apegado al anterior encargado y él me daba lucha, me decía “no es así, no es así”, mi primera observación que hice en las carpetas estaban imprimiendo solamente una hoja de infocred y no imprimían la segunda hoja “para ahorrar”, ahorrar que, esto es información, “no es que el M. nos ha dicho que saquemos” nadie quería cambiar ese método, yo les decía “no, tienen que cambiar” igual, contra viento y marea, llegaban las carpetas y les preguntaba “¿Qué ha pasado, falta la segunda hoja?” “si, la voy a imprimir” “no, no sale”, pero me ha costado, entonces el L. era una de las personas que era reacio al cambio. Yo me empecé a sentar con él y le dije “esto es lo que quiero, ¿cuál es tu visión en la empresa?” “yo ya puedo ser encargado de agencia” me dice “me han dejado tres veces de interino a mi” “o sea que ya estás capacitado para ser encargado”

Comentario [r105]: Coaching

Comentario [r106]: Toma de decisiones

Comentario [r107]: Carisma

Comentario [r108]: Autocontrol

Comentario [r109]: Gestión de conflictos

“sí, estoy capacitado” me dice…. “Bueno yo te voy a dejar de interino, pero quiero que sepas más, quiero que me digas cuanto estamos fondeados, quiero que me digas cuanto es la productividad de cada asesor, quiero que me digas cuanto es nuestra cartera, cuánto va a ser nuestra previsión, no sé si me puedes dar esta información hasta el viernes”, “ya” me dice, llega el viernes y le pregunto… “te cuento que no he podido” me dice “¿Por qué?” “Porque no sé”, “debías preguntarle a tu anterior encargado”, “tampoco sabe”, “bueno vas a aprender conmigo, esto es lo que yo hago, esto y esto. Lo que yo quiero para ti es que en algún momento yo me voy a ir de acá y alguien se tiene que quedar acá y si tu visión es quedarte tú como encargado tienes que trabajar para eso, aprenderemos, trabajaremos conmigo” “ya”. Estaba mal la agencia, no crecíamos, nuestro punto estaba ahí desierto, decidí trasladar todo lo que es el producto Relámpago al punto, con todas sus características, tú ibas donde el asesor, se desembolsaba ahí todo, pero necesitaba un encargado… al L. “¿Cómo es L. esta es tu oportunidad, quiero que hagas esto, me creces dos millones y yo voy a ser el primero en apostar para que tú te vayas a una agencia” y me dice “ya”… él tenía su cartera 900,000 dólares, más los relámpagos que habíamos transferido tenía un millón, tenía que crecer un millón de dólares en un año y se fue a finales de ese año hemos cerrado con 2.500.000 dólares la caja externa, de cartera, muy buen trabajo. Pasa el tiempo y obviamente le digo al L. ya estás preparado y me dice “te voy a decir algo con sinceridad…” y eso me ha gustado también de él “…realmente no estoy preparado para ser encargado de agencia, de una grande como esta, no, quisiera que me ayudes para ser encargado de una chiquita, donde yo pueda formar, mis clientes, mi gente y pueda hacerlo bien, porque caso contrario no voy a poder” pero ha tenido que pasar casi dos años de eso de cuando él me dijo la primera vez “yo ya puedo ser encargado”, ya le hemos mostrado a él otro tipo de funciones que realiza el encargado más allá de lo que es el abrir la puerta, el controlar, mandar que es añadidura ¿no? No es lo único. Lamentablemente cuando ya lo teníamos que postular a la agencia Ballivian, fui a hablar con el gerente y me dijo que nadie le había dejado un saquillo de promesas así que no me puedo comprometer a nada, así que el L. tomo nomás la decisión de irse y era bueno el L., igual que el E. M., gracias a Dios he logrado adecuarlos a mi modo de trabajo, a otro tipo de liderazgo… el liderazgo auto gerencial, donde yo no necesito estar detrás de ellos, no necesito preguntarte ¿Dónde estás? ¿Qué estas cobrando?, no necesito… tus números cantan y eso con la visión clara que tienes… “yo de aquí un

Comentario [r110]: Coaching

Comentario [r111]: Visión de la organización

Comentario [r112]: Toma de decisiones

Comentario [r113]: Delegación

Comentario [r114]: Ambición

tiempo quiero ser encargado, quiero ser analista, quiero ser supervisor", entonces una cosa va empujando a la otra. Yo tenía motivados desde mis cajeros, el cajero 4 nuevito quería como sea llegar a la caja 1, ese era su objetivo "yo hasta fin de año tengo que ser caja 1", que privilegios tenía la caja 1, la caja 1 era la que centralizaba, era el más directo con el back office, el que supervisaba, el que podía arquear y todo, estaba a un paso de ser servicio al cliente, entonces los tenias motivados. En servicio al cliente lo mismo, tenía la motivación de ser asesor, tenía su visión, entonces se esforzaban.

Comentario [r115]: Coaching

Comentario [r116]: Ambición

Entrevistador: ¿Podrías mencionarme alguna experiencia en la que sientas que has influenciado favorablemente a un equipo de trabajo?

Encargado: Se me viene a la mente, algo que por ejemplo me enorgullece, cuando llegué a la agencia 16 de Julio, el único que tenía auto era yo y me sentía mal porque siempre he odiado a las personas que llegan y, a diferencia de los demás, llegan con su auto hecho al tipo, me sentía mal, no me sentía a gusto… trataba de adelantarme o atrasarme para que no me vean llegar pues sentía que me quitaba confianza con ellos. Entonces hemos empezado a hacer una campaña: ¿Por qué no te compras el auto? Y de repente comenzamos con el C., él vivía lejos y le dije "¿por qué no haces costos?, yo me he comprado un auto porque es una necesidad y a ti también te puede servir" y de repente todos nos hemos puesto en campaña, en la feria veíamos autos y nos llamábamos. Para fin de año la mitad de los chicos ya tenían auto. Yo no quería que ellos piensen que yo soy diferente a ellos, la clave es integrarse y que ellos vean que eres pare de ellos, obviamente tiene sus pros y sus contras ¿no?, no falta algún desubicado que confunde la confianza con lo confianzudo… ahí hay que elevar la voz y aclara "no se olviden que yo soy el encargado de agencia"

Comentario [r117]: Ambición

Comentario [r118]: Equilibrio

Entrevistador: A nivel laboral ¿hay otra experiencia?

Entrevistado: Mira, me acuerdo que La Ceja estaba en primer lugar y nosotros queríamos ser los primeros, hacíamos reuniones casi cada semana para ver los datos, nos ha entrado desesperación porque no podíamos llegar al primer lugar. Tenía diferentes caracteres en los chicos, no son todos iguales, unos lo toman más apasionadamente y otros lo toman solamente como su trabajo, pero a mí me encanta generar una pasión, para mí los números es una pasión, es como un partido de futbol donde tienes que ganar. Trataba de transmitirles la pasión y lo hacía como un relato de futbol, les decía: "estamos a 6.300.000, La Ceja está a 6.700.000, nos falta 400.000; si no legamos a esto por lo menos seremos los más rentables" y veíamos como

Comentario [r119]: Gestión de la información

podíamos hacer… dar tasas más altas… y a fin de año del 2009 resultamos los primeros, en rentabilidad y en crecimiento. Es como relatar un partido de futbol pero en pizarra, les dices “nos falta 200 para llegar, haber tu ¿cuánto nos falta por recuperar?” y sumábamos, nos repartíamos y como equipo de futbol íbamos a cobrar… o sea lo volvíamos apasionante, tan apasionante que no querían irse en la noche, pero no era la idea ¿no?. A dado resultados, 2009 y 2010 hemos sido la agencia más rentable y con mayor cartera en la Sucursal, 2011 ya no porque me han sacado de vacación. Esos logros de mantener el primer lugar no era nada fácil, puedes acomodar dinero, cualquiera puede acomodar dinero, pero la idea de nuestra institución no es esa, la idea es acomodar buen dinero. ¿Qué hacíamos con los nuevos?, había mora pesada esa vez en la 16, los llevábamos 11 de la noche, 10 de la noche a cobrar, con los perros, oscuro sin linterna, a caminar, dejábamos el auto lejos… Luego nos reuníamos con los nuevos… “¿Han visto que feo es cobrar?” “Si” “No tenemos que cobrar, ¿Qué tenemos que hacer para no cobrar?... Haz tu cruce de información en campo, revisa bajo las camas, ve sus cuadros, hay fotos de ella, de su hijo, ¿es su casa?” En los talleres que yo les doy, porque todos los nuevos participan conmigo en un taller donde contamos todas las experiencias que me han pasado… mi primera estafa… en la que si me hubiera dejado llevar por lo que he visto nunca me hubiesen estafado, pero me he dejado llevar por el crecimiento en cartera y porque he visto la plata y el negocio, no he entrado más allá, les muestro a ellos que lo colateral es bien importante. Entonces este tipo de cosas, en el taller que les doy los prepara y todos los que entraban a la 16 entraban a ese taller, estábamos dos días en la parte teórica esa y la parte práctica donde metíamos carpetas y hacíamos cruces de información y un asesor “x” al azar exponía un tema de una carpeta. Entonces los preparas y saben ellos que si hacen trabajo que se les está diciendo que tienen que hacer no van a cobrar, en la 16 de Julio hace dos años que no salíamos en la noche, nunca más.

Entrevistador: Si pudieses que recomendar algunas estrategias para generar esa pasión que mencionas ¿Qué recomendarías?

Entrevistado: Información diaria, yo he visto que el nuevo encargado maneja información diaria, pero no lo hace interesante no se por que… la idea no es informar, es transmitir, ahí está el plus, el transmitir la pasión como viene “quiero… quiero y quiero” y una persona que quiere lo va a lograr. Lo que hay que lograr es que ellos quieran… ¿Cómo logras que ellos quieran?... La primera entrevista, todos cuando

Comentario [r120]: Ambición

Comentario [r121]: Gestión del tiempo

Comentario [r122]: Visión de negocio

Comentario [r123]: Coaching

Comentario [r124]: Comunicación

Comentario [r125]: Aprendizaje

Comentario [r126]: Autocritica

vienen a trabajar conmigo se reúnen una hora conmigo y lo primero que te digo "mira Roberto te han traído a la agencia 16 de Julio y te quiero avisar que esta es la agencia más grande de la sucursal, no te han traído por azar, me imagino que están tus notas, está tu proactividad y varios factores que han determinado que te traigan a esta agencia, entonces no eres cualquier persona, solo vienen los mejores acá y me imagino que quieres mantener eso de ser el mejor, ¿Cómo mantienes el ser el mejor?... tienes que llegar a tu meta, te vamos a capacitar para que tu llegues a tu meta, pero el momento que tu equipo perciba que tu no estás apto para estar entre los mejores, obviamente vamos a pedir tu cambio y si estas apto para estar entre los mejores de aquí a un año estarás dando tu examen para ser analista". Entonces como que ya has entrado sabiendo que eres el mejor y no es que se me ha ocurrido a mí sino que me hubiera gustado que reciban así en mi agencia… y no ha pasado ¿no?... y me ha funcionado en las dos agencias, siempre éramos los mejores. Primero es que creas tu que eres el mejor, una vez que tu creas que eres el mejor vas a ser el mejor… han salido buenos de Villa Fátima y eso me duele porque los más buenos están en la competencia. Y se han ido por diferentes injusticias que no he podido cumplir porque la premisa nuestra era "trabajar para crecer" te esfuerzas y de aquí a un tiempo tienes tu trofeo, si eres asesor serás analista, si eres analista serás supervisor, si eres supervisor será encargado, ese debería ser tu premio.

Comentario [r127]: Ambición

Comentario [r128]: Carisma

Entrevistador: Ya no tengo más preguntas. Gracias por tu tiempo.

Entrevistado: Gracias a ti.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: P02

Formación: Egresado de Economía

Cargo: Encargado de Agencia Rio Seco

Fecha: 04/09/12

Antigüedad en el cargo: 2 años y 6 meses

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?

Encargado: Primero mantener un ámbito de respeto entre los compañeros y en las áreas que deberían de realizarse esto con el objetivo de dinamizar el trabajo y hacerlo más fluido, para mí lo fundamental es el respeto, la sinceridad, la puntualidad. Me gusta a mi recibir a la persona desde el comienzo, desde la entrada, darle la bienvenida, un gesto de decir "Que bien has venido temprano", tal vez ponerle con ese optimismo de que nos vaya bien en la jornada y empezar el trabajo con un "buenos días" o "buenas tardes, he vuelto, aquí estoy, tengo esta consulta, por favor como puedo solucionarlo", entonces yo creo que también eso es importante para desempeñar esta función.

Comentario [r129]: Trabajo en equipo

Comentario [r130]: Optimismo

Entrevistador: Lo que dices entonces, tiene que ver con generar un buen ambiente con tu equipo de trabajo desde el inicio de la jornada.

Encargado: Así es, algo que yo también trato de destacar es que en el trabajo siempre va haber ¿no? discusiones, pero algún problemilla que podemos decir, pero que ese problema no repercuta al día siguiente, que si bien han tenido algún problema conmigo o ha habido algún problema entre asesores o entre áreas al día siguiente tiene que permanecer la misma cordialidad, el trabajo es el trabajo, si hemos tenido algún problema el día de hoy mañana no debería existir, lo tenemos que solucionar bajo ese mismo ánimo, bajo ese mismo ambiente de cordialidad y respeto seguir trabajando. No porque me haya gritado ayer el D. yo no le voy a hablar hoy día o hasta que se me pase y trato de establecer eso siempre, conmigo para los asesores y entre ellos mismos, si hay alguna situación en el comité que le han observado o algo y crea alguna rencilla, al día siguiente no tendría porque cargarme esa rencilla y "…a como no has querido aprobarme hoy día, entonces yo tampoco te voy a aprobar mañana"

entonces esa situación trato de evitar, o sea no tiene que existir esa situación de confrontamiento, si hoy día te he observado algo, te he dicho algo es por algún sentido, pero mañana eso no va a repercutir en el mismo respeto o en la misma confianza que te tengo para conseguir un resultado.

Comentario [r131]: Gestión de conflictos

Entrevistador: ¿Recuerdas algún caso específico en el que haya pasado algún problema y tú hiciste algo para lograr que el día siguiente no afecte?

Encargado: Sí, por ejemplo con V.T. que era una asesora que estaba en la agencia, cuando era analista había una situación de que el encargado tenía una preferencia con V.T. no era yo el único asesor… la cosa es que había esa, y era notoria, esa preferencia y en una reunión le dije al encargado "Cambiaremos eso ¿no es cierto? O sea ya es muy evidente que vos tienes una preferencia por ella" en el respeto, en el buen ánimo, en el ámbito del trabajo todos necesitamos eso "Como tu le apoyas a la asesora, por buena que sea, también apoyanos a nosotros, yo se que puedo hacerlo solo pero también necesito ese compañerismo, ese ánimo de ti para conmigo o con los otros asesores". Entonces lo que hemos hecho en la siguiente reunión le dijimos a V. eso, no he tenido miedo de explicarle delante del encargado "Mira V. esto está pasando". Yo como persona siento esa situación, entonces lo que preferiría es que hablemos y saquemos una conclusión, por ahí yo me estoy equivocando, por ahí mi impresión ha sido muy fuerte y podía decir "a no la preferencia no es tanta, ella está canalizando de esta forma y yo le estoy entendiendo de la mejor manera" pero hemos hablado con V. ella ha entendido la situación y de alguna manera hemos solucionado.

Comentario [r132]: Comunicación

Comentario [r133]: Gestión de conflictos

Otra situación con la S.V., tiene un carácter… como cajera era muy buena, cuando ha subido a servicio al cliente, tal vez se le ha subido un poco los humos por la responsabilidad, lo ha asumido a un grado muy fuerte que todo era "no, no, no", o sea de la estructura, una superestructura se hacía ella, entonces ya era imposible esa situación, además como es mujer, delicada, si le decías algo para solucionar "no" te decía directamente, entonces había que tratar de ver que este es un trabajo en equipo y mientras no rompamos la norma, mientras no estemos fuera de lo establecido, todo lo que hagamos va a estar permitido, "y vos no vas a ser la única que vas a ser afectada" Porque ella piensa que si lo vamos a hacer va salir todo en contra de ella, entonces eso he tratado de cambiar y cuando pasaba esa situación "S. necesito esto, cópiame la lista, S. necesito esta situación así lo vamos a hacer" ella se molestaba ese rato "Si pero S. estamos trabajando, nunca te voy a tratar de pisar el palito o hacerte

quedar mal a vos, por el contrario lo estamos haciendo en un buen ámbito, en un buen marco de normas, si esto lo podemos permitir dentro de tu posibilidad entonces lo haremos" Y al día siguiente nuevamente "S. ¿Cómo estás? Que bien lo has hecho ayer o algo así, así he tratado de solucionar esa situación.

Entrevistador: ¿Durante este tiempo de encargado de agencia cuales consideras que han sido tus principales logros o cosas de las que tú te sientes orgulloso?

Encargado: Cambiar de forma de pensar, cambiar el chip, cambiar la actitud de las personas. Me ha servido mucho para asumir este rol como encargado (a mí me gusta jugar fútbol de salón, muchas aptitudes como futbolista creo que no tengo pero me gusta y he tratado de ingresar a un equipo, mi gusto por hacerlo ha hecho que yo me esfuerce por ser mejor y eso ha ayudado a que yo pueda engranar en ese equipo, hemos llegado a entendernos como personas), esta experiencia me ha ayudado mucho y el conocer a la persona cuáles son sus debilidades y sus fortalezas, para saber cómo puedo jugar con él, saber cuándo y como pasarle la pelota y estar seguro de que va a estar ahí, ese es un instrumento que he utilizado para trabajar con la gente. Si algún logro he tenido es el conocer a las personas y a través de ello tener resultados en cambiar a las personas y así ver resultados al máximo, en la persona, pienso que lo más importante es la persona.

Comentario [r134]: Aprendizaje

Comentario [r135]: Gestión de recursos (humanos)

Entrevistador: ¿Te acuerdas de algún caso específico de este cambio de actitud que has podido lograr en alguna persona?

Encargado: Claro en el D. tenía la cartera más grande, en la lógica del asesor uno puede ver que una persona está sobre calificada y que se lo puede ir ascendiendo, él entro desde cajas, servicio al cliente y luego asesor y ahí destacaba, pasando el tiempo ha crecido cartera y luego entro en estatúo quo y no había movimientos, podía haber muchas explicaciones y teníamos un H. igual asesor nuevo pero estaba produciendo. Otros tienen más actitudes, el D. ha valido en productividad hasta ese punto pese a que tenía su recorrido, su historial como buen asesor, él mismo no se entendía y se enfrentaba con el H. yo le decía "tu como persona vales" no solo porque produces y que tienes la cartera mas grande, puedes desarrollar más otras cualidades porque eres perspicaz, te das cuenta rápido que cliente va o no va desde la primera visita y eso para mí vale mucho, esas píldoras de motivación me han ayudado a que el D. comience a producir, primero a que se de cuenta "no estoy produciendo lo que producía antes", ha identificado un problema y que solución le doy, ¿quieres mejorar

Comentario [r136]: Carisma

tus resultados? Mas allá de la presión de gerencia, de quien necesitas apoyo tal vez quieres mejorar tu productividad vamos a hacerlo juntos el crédito, tal vez tu tengas alguna deficiencia en PYMES o en algo. él ha entendido esta situación a través de verse a sí mismo en que falla, y se ha valorado a sí mismo ha provocado que cambie la actitud para adelante. ¿Qué es lo que quiere? ¿Dónde quiere ir? ¿Qué necesita? Lo primero es dar motivación para ver otros resultados

Comentario [r137]: Coaching

Entrevistador: ¿Cómo específicamente has podido motivar?

Encargado: Haciendo la reflexión ¿Dónde estás tú?, estas consciente de que has perdido cartera, que tienes que crecer, estas consciente que esto depende de ti, y que necesitas este trabajo y todos el H. yo, como agencia necesitamos de tu trabajo. Como en el partido de futbol si tú eres lateral pues tienes que jugar todo el partido de ese lado no quiero que te vayas a otro lado, que sepas que es lo que tienes que hacer. El dijo si yo se que necesito este trabajo, se que la agencia depende de mí, no estoy yo solo, no soy solo yo, entonces incluirlo y ser partícipe de ese objetivo y así trabajar en equipo. A partir de ahí ha cambiado su actitud ya proactivo, hacer cosas, planificarlo y con un cambio de mentalidad y a partir de ello ha identificado sus fortalezas sus debilidades.

Comentario [r138]: Trabajo en equipo

Entrevistador: ¿Algún otro logro que recuerdes que quieras mencionar?

Encargado: La mora, es una cuestión de cambo de actitud en Viacha no tenían la costumbre de cobrar, la cobranza es saliendo a la calle en este caso después del horario de oficina entonces lo que yo hacía era bueno hay que cobrar y todos al auto y claro quién quiere trabajar después de las seis y ni modo hemos comenzado a hacer chistes, haber ¿tu qué dices?, un poco romper el hielo y mostrar que es importante la cobranza, si no hemos podido cobrar dentro del horario de trabajo tenemos que darnos el tiempo para hacerlo porque donde se canaliza el gran problema es en no hacer bien el crédito, si hoy desembolsamos un crédito que a la larga nos va a causar mora, donde se origina el problema es en comité. Tendremos criterios para dar los créditos, es tener criterios reales para prestar ¿cuánto gana un taxista o un minibusero, un costurero?. Tener criterios para dar los créditos, realidades concretas a partir de ahí fijarnos parámetros para estandarizar procesos y este dentro del parámetro establecido y se pueda otorgar un monto, eso a ayudado también. Al comienzo era feo, yo he llegado con una mora de 3.18 a 3,50 y en esos dos años en Viacha, el primer año me ha costado esa situación de cambiar, pero al segundo año ya he conseguido que me entiendan, yo entender como juegan ellos entonces hemos revertido todos los datos,

Comentario [r139]: Iniciativa

mora hemos bajado más a 0, cartera ya estamos bajo el presupuesto, clientes era el problema que teníamos, inclusive ya había la posibilidad de formar prospectos para ascensos, entonces ahí a jugado su rol el O.T. que su virtud a sido escucharme, entenderme algunas cosas, captar rápido en lo que habíamos trabajado todo ese año y entonces ha ascendido de cajero a asesor y lo está haciendo bien, después de la promotora.

Comentario [r140]: Coaching

Entrevistador: En este tema específico de la mora ¿Qué crees que ha sido lo fundamental para que tu equipo decida trabajar en la mora en horarios extra, después de lo habitual?

Encargado: Reflexionándoles, mostrando los datos, que si no has llegado a cobrar tenemos que ir, "Yo se que le has llamado al cliente" pero como ya es cuestión de actitud de los morosos entonces hay que estar tras de ellos. Enseñarles también a cobrar, tal vez tenían alguna deficiencia en cuanto a carácter, algo que ha mi no me gusta es esa situación… que alguien me deba algo, entonces yo trato de reflexionar primero con la persona que esta en mora, de darle su oportunidad, somos personas podemos caernos o tener accidentes pero también tenemos que saber sobrellevar esa situación si sobre todo tenemos una deuda y además esa deuda es con la institución, como cliente tienes que ser capaz de retribuir. Si después de esa reflexión con el cliente sigue en mora entonces viene la otra fase "D. anda llámale, hemos quedado que esta fecha iba pagar no ha cumplido entonces que te diga cuándo", entonces ellos no tenían la costumbre o actitud, decían "ah esta en categoría C, ya no se cobra, el normalizador nomas que venga", entonces hemos cambiado también esa actitud, es enseñándoles, mostrándoles porque tenemos que cobrar de C, ¿que es la previsión?… manejamos temas de previsión pero cuantificar cuando nos significa en nuestro trabajo diario ya era diferente, entonces había que saber si no le cobramos este mes al cliente ¿Cuánto nos iba a previsionar?, ¿Cuánto significa en nuestra utilidad con respecto a eso?, entonces haciéndoles participes de estos objetivos, del porque tenemos que cobrar, porque tenemos que estar detrás de este cliente y de alguna manera motivar creo que ellos han tenido la suficiente capacidad de captar mi mensaje y lo han asumido como propio y se han subido al carro por su propia voluntad.

Comentario [r141]: Gestión de la información

Comentario [r142]: Gestión de la información

Entrevistador: Recuerdas alguna experiencia en la que hayas influenciado favorablemente a un equipo de trabajo para lograr un resultado?

Encargado: Si, en Desaguadero, yo he estado después de una semana del accidente, todavía sus cosas estaban en sus escritorios y no son muchas personas era obvio ver que faltaba alguien, entonces nos hemos reunido el primer día que hemos llegado, hemos tratado de unir más a las áreas, cajeros y el área de créditos y no eran muchos eran 5 o 6 personas, entonces cambiar la mentalidad mediante dinámicas, la dinámica de motivación que hemos hecho para despertar y darnos cuenta que esto ha pasado, que es una realidad, que por más que queramos no vamos a cambiarlo y tenemos que fijarnos nuevos objetivos, entonces a partir de esa dinámica de la pelotita que en qué tiempo mínimo puedes pasar de una mano a otra, con todas las personas, con los policías, con mensajería, etc. Ahí salió que cada uno prefería trabajar con los de sus áreas, cajeros con cajeros y comerciales con comerciales, pero más allá, cuando se daban cuenta que el objetivo era trabajar entre todos, no importaba quien iba primero la cuestión era que hagamos un objetivo común. Cuando desarrollamos nuestras funciones habituales igual hacemos, el crédito le pasa al asistente, el asistente juega su rol, luego lo pasa al cajero, el cajero juega su rol y ya tenemos un mismo producto entonces todos somos participes de ese resultado, entonces a partir de ahí mucha gente se ha dado cuenta donde quería llegar y a partir de ahí nos dábamos cuenta que había gente que aportaba aquí; pero que nosotros también somos participes de ese objetivo más allá del último eslogan “Haremos este mes lo que ellos también hubieran querido hacer” conseguir un logro en mora, en metas, de esa manera estábamos, es una agencia complicada, pero el compromiso ya era de cada uno, era nuevamente identificarse con el problema y proponer una solución y a partir de ahí hacer un trabajo conjunto y dinámico, eso también me ha servido ahí… cambiar la mentalidad y tal vez distencionar porque yo era ahí una persona caída del paracaídas… “ayer yo estaba hablando con el anterior encargado y ahora estoy hablando contigo” ha sido una cosa de shock y hemos tratado de utilizar esa dinámica para soltarnos. Las personas que eran más duras… El servicio al cliente por ejemplo, una persona dura, hacía bien su trabajo pero era más mecánico… él seguía en su misma lógica y él quería encontrar en mi lo mismo que con el anterior encargado y como no era lo mismo se desubicaba, el asistente de créditos igual, personal muy capaz ahora es asesor él, quería encontrar esa misma lógica no quería salirse de ese cuadro que tenía creado ya con L. y yo les decía no soy yo el L. yo soy D. y soy otra cosa y a partir de ello nos tenemos que ubicar en otro contexto aunque sea duro, aunque sea feo. Las cosas van a cambiar,

Comentario [r143]: Comunicación

Comentario [r144]: Trabajo en equipo

Comentario [r145]: Visión de la organización

Comentario [r146]: Ambición

van a venir nuevos asesores, van a venir nuevas personas y tenemos que tener la suficiente capacidad para asimilar esa situación y enfrentar a estos retos que tenemos. Poco a poco los cajeros también van a subir arriba y yo hacía también la función que me habían encomendado que era capacitar al personal, entonces a C. como tiene formación en el rubro le gustaba y para mi ella tiene perfil para ser asesora, tiene personalidad, tiene el perfil profesional, entonces le da… entonces de ahí mismo sacar, la idea es del cuero sacar las correas ¿no es cierto?. En Viacha también hemos tratado de hacer lo mismo con O. y creo que ha funcionado, al D. es supervisor, ha dado su examen y ha cumplido con los procesos y está ahí.

Comentario [r147]: Coaching

Entrevistador: Durante esta actividad que realizaste con el equipo de Desaguadero ¿Que ideas pasaban por tu cabeza?

Encargado: ….Pensaba en mi esposa, pensaba en que estaba lejos, pensaba en que si me habían puesto ahí es que querían un resultado también, las personas que me han puesto ahí piensan que van a obtener un resultado, tenía metas definidas, era mora y por el accidente que había pasado habíamos incrementado la mora, entonces la tarea inmediata ahí era bajar la mora y mi tarea estaba más concentrada en eso… en reducir la mora y si hemos logrado ese objetivo, nos hemos organizado, ha venido apoyo que luego se han quedado de asesores, han entrado primero como cobradores, les hemos enseñado, han estado, “Su aporte es importante”, entonces el resultado se ha dado.

Entrevistador: Mientras estabas allá en desaguadero y lograbas esos resultados ¿Qué sentimientos venían a ti?

Encargado: A mí me gusta pensar, reflexiono mucho de cosas que quiero y la mejor forma de reflexionar es viendo, veo una cosa y reflexiono y me lo almaceno, voy sumando esas cositas de las personas y después saco la conclusión y digo “bueno, haremos esto”… entonces en el momento en que estaba pensando ¿Qué sentía? Cuando lograba ese resultado, pienso que yo ya lo había vivido, o sea ya lo había pensado, ya lo tenía en mi mente… que es lo que tengo que hacer para lograr ese resultado, había satisfacción, si, pero como consecuencia lógica del trabajo que había hecho, del trabajo logístico de pensar, de estructurar procedimientos, formas, mover cosas, entonces ya lo tenía en mi cabeza, ya lo había hecho, lo único que yo esperaba era el resultado y como ya tenía el resultado entonces si me sentía orgulloso pero no era una satisfacción enorme, mi satisfacción enorme era conseguir el día a día, si le he

Comentario [r148]: Aprendizaje

Comentario [r149]: Optimismo

dicho esto a alguien es que voy a recibir un resultado a fin de mes, entonces ya he cumplido con eso.

Entrevistador: Y yendo a ese día a día que mencionas y en caso específico de Desaguadero ¿Cuál era el sentimiento mientras realizabas la actividad de inicio que mencionaste?

Encargado: Ah excelente, relajado, claro es una satisfacción enorme, con ganas de seguir hablando, de compartir porque encuentro ese rato personas abiertas, sinceras y me dicen que es lo que quieren… entonces yo me lleno de eso

Entrevistador: Ya para terminar no se si te gustaría comentar algo respecto a tu experiencia en liderazgo que quizás no se ha podido mencionar durante esta conversación.

Encargado: A veces se me sale mi carácter fuerte y tal vez otros lo toman como algo personal y no es que yo quiera ser así, si no que si yo estoy esperando algo de ti y te reflexiono pero en el transcurso no viene eso y sé que necesito ese resultado… entonces tal vez reaccione de forma diferente, tal vez no sé cómo actuar en esas circunstancias no se tal vez eso pueda ser.

Entrevistador: Muy bien muchas gracias por tu tiempo.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: P03
Formación: Licenciada en Ingeniería Industrial
Cargo: Encargado de Agencia Gran Poder
Fecha: 25/10/12
Antigüedad en el cargo: 1 año y 2 meses

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: Bueno, la agencia la veo como mi casa, los asesores son como mis hijos, entonces la responsabilidad es como en la casa, el pilar siempre es la mamá, el papá y después viene los hijos, entonces yo identifico aquí la agencia mucho, como la familia… a raíz de eso yo me pongo las funciones y también pongo las funciones a las demás personas. Si bien yo soy el pilar y tengo la ayuda ahora de J. y tengo la ayuda de J.C. que es el otro brazo, entonces entre los tres manejamos la agencia, yo soy la cabeza, las decisiones las tomo yo; pero siempre consulto con las dos personas hasta tomar una decisión final… si yo tengo una duda o algo, alguna decisión que tomar siempre pregunto a ellos dependiendo del área para saber sus opiniones y tomar una decisión final, generalmente así es como trabajamos aquí y trabajamos en equipo, J. jala al equipo comercial y J.C. jala al equipo operativo, entonces el nexo soy yo, siempre tiene que haber un nexo entre ambas áreas. J.C. sabe del trabajo del área comercial, nosotros también sabemos del área operativa entonces tratamos de jalar ambos carros, en muchas agencias veo que no hay esa vinculación a veces y se trunca el trabajo, cada cual jala por el carro que le convenga individualmente y ahí creo que es el problema, pero mientras se trabaje en equipo todo el mundo jala el mismo carro donde queremos el mismo objetivo que queremos.
Entrevistador: En este tiempo que has estado como Encargada de Agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?
Encargado: Primero llevar el cargo, porque si bien me he presentado a la convocatoria, si bien he aprobado los exámenes es muy difícil llevar el cargo, puedes aprobar un examen, puedes dar entrevistas, pero estar en el cargo es totalmente otra cosa, es

totalmente una función diferente, cuando estaba de analista alguna vez me han dicho "tú ves tu cartera, tus créditos y tus clientes" yo de asesora era lo mismo, yo hacía mi trabajo yo era mi jefe, yo decidía, veía solo una partecita mientras que ser encargado tienes que ver todo y no solo créditos, ahora las funciones de un encargado es más allá ya no se dedica a ver solo créditos también la parte operativa, la parte de administración… entonces ahí un poquito a sido complicado empezar, ver ese otro tema, entonces ahí el logro que yo veo es llegar a manejar una agencia durante un año, conocer a la gente ha sido un gran logro y adicionalmente mantener la cartera y hacer el crecimiento correspondiente; pero todo eso no lo lleva uno, sino lo lleva el equipo. Todos tienen que estar bien conscientes a que queremos llegar, tienen que estar ellos informados como estamos, la mora como está, a que queremos llegar, entonces "tu tienes que llegar a tanto… así queremos llegar como agencia"; pero si no les transmitimos esa información ellos van a estar caminando a otro ritmo.

Comentario [r150]: Ambición

Comentario [r151]: Gestión de la información

Entrevistador: Comentabas que lograste crecimiento en la agencia…

Encargado: A mi me han entregado la agencia con casi siete millones, ahora estamos con casi ocho millones setecientos… es un equipo grande, tenemos casi doce personas en asesoría y promotores, es bien complicado llevarlos juntitos, cuando yo he entrado éramos cuatro entonces era más fácil llevar una relación personal y de trabajo, pero ya se nos complica porque el equipo es más grande, entonces a mi me han entregado con casi diez asesores me han aumentado dos más para llegar a nuestras metas, se a incluido un supervisor más, entonces el equipo es más grande y hay que estar… porque tenemos la parte de relámpago, la parte de micro y la parte de pymes, entonces tenemos que ver la formación que tienen los chicos, los alcances que pueden ellos hacer para que nosotros lleguemos al objetivo, no podemos hacer que uno agarre relámpago y se va a quedar como relámpago para siempre, entonces tenemos que ver que vayas ellos forjándose en lo que ellos quieren ser más adelante, siempre se les habla "vas a ser micro, vas a ser pyme" pero hay que darles la oportunidad y el mes de septiembre he estado sin analista, a medio mes tengo una baja de O. que está operado y aún así si bien no hemos crecido en micros, hemos llegado a nuestras metas y ahí tal vez la falencia de una o dos personas hace la diferencia en micro, pero como equipo hemos sabido jalar riendas para llegar al objetivo de crecimiento y ahí se ve el potencial de cada uno de los chicos, a donde pueden llegar, por ejemplo hemos trabajado con M. que a estado haciendo relámpagos pero les damos siempre un micro,

Comentario [r152]: Coaching

se atreven a hacer micros, no les decimos no, siempre les damos la oportunidad para que ellos crezcan y saber también como es el trabajo y les hemos empezado a dar un poquito de pymes, han hecho hasta ochenta, han hecho un estacional, entonces ahí ves el potencial que tienes en tu gente para cualquier falencia porque estar sin una persona que maneja micro y pyme es complicado y la otra parte que son los relámpagos… empujarles a los que menos producían y esa era la meta que nos hemos puesto… de tres créditos diarios, tres créditos diarios y los micros un micro diario… nosotros solo empujamos, ellos son los que hacen, por ejemplo M. logra terminar un crédito grande y es una satisfacción grande para ella y…. vez que la persona puede y empujándole más… puede mucho más, entonces puedes formarla ¿no?.

Eso es lo bueno cuando trabajas en un equipo grande, ves la fuerza que tiene los demás, yo creo que ahí viene el potencial de cada uno, cuando tienes alguna falencia en algún lado, cuando te falta algo… como que alguna vez en casa si no hay algo de comer, buscas o te inventas… así es el trabajo, ver donde puedes empujar un poquito más para que dé más frutos, pero ¿cuándo aprendes eso? cuando te falta.

Entrevistador: ¿Algún caso específico con alguien que tu hayas trabajado o apoyado en su crecimiento?

Encargado: Mira R. que está como interina en Montes, yo creo que es un buen perfil para analista, si bien ha tenido números bajos tiene mucho empeño y pregunta ¿Cómo puedo hacer? Y me alegra mucho que la hayan tomado en cuenta como interina, aquí estaba manejando la cartera de algún analista, si bien era micro y pyme; pero lo ha podido manejar, ahora en este mes que me ha faltado personal hemos jalado a M. que está haciendo buen trabajo con relámpagos le hemos dado micros y estacionales y lo hizo, no nos cerramos en lo que ellos aprendan y lo más importante es que haya el personal dispuesta a enseñar a los demás, entonces ahí yo tengo el apoyo de J., tenía el apoyo de B. que se fue, también el de R. cuando las chicas estaban empezando a hacer micros… mira la próxima movida que creo que vamos a hacer aquí es M. para microcréditos, C. para pymes, ella ha manejado muy bien pymes con empeño… si bien su fortaleza de C. es que es una persona rápida, que quiere absorber rápido…. Llega un punto que al líder lo cansa; pero tienes que saber no lastimarla a la persona en la forma en que le respondas… ella viene quiere que se le responda o ayude en el momento, ese momento, es su necesidad de el momento, es una de esa personas que quiere terminar su carpeta a como dé lugar, ya no quiere verla… esa es una ventaja y

Comentario [r153]: Coaching

a veces una desventaja, pero el crédito es rápido entonces me alegra mucho que sea rápida; pero si a veces nos encuentran en curva para responderle ese rato… Entonces yo creo que en momentos de más debilidad, tal vez desesperación que te encuentres… encuentras una solución dentro de lo que tú tienes y es forjando a la persona ¿no? Exigiendo también, si no exiges aquí no funciona.

Entrevistador: ¿Quizás recuerdes una experiencia específica en la que sientas que has podido influenciar favorablemente a tu equipo de trabajo?

Encargado: No se si es influenciar… el… hablarles personalmente de llegar a un objetivo y lo más que todo es que yo les digo "chicos ustedes pueden, pueden" y a veces les hablo de cosas personales que han pasado en el trabajo de cobranzas, en mora para que ellos sepan que no es solo a ellos lo que les está pasando, entonces ahí un poquito… inculcarles un poco la responsabilidad de lo que están manejando, de que es una responsabilidad de ellos. Uno quisiera que trabajen como uno quisiera trabajar, a veces no puedes, pero tratas de que ellos lleven el ritmo… tratar de que lo que tu te has comprometido… cumplirlo, entonces tratamos de inculcarles la responsabilidad que ellos tienen en cartera principalmente con las experiencias que tenemos a nivel laboral. Hay que tratar de que sientan que no solo estas cosas que pasan en el trabajo son de ellas sino de todos y si les tratamos de inculcar responsabilidad más que todo con la presentación de trabajo.

Comentario [r154]: Ambición

Entrevistador: Comentabas que es importante para ti hacerles dar cuenta que ellos si pueden lograr las cosas ¿Cómo logras convencerles de esto?

Encargada: Mira es que siempre parto de que yo he sido promotora y les digo "si yo he sido promotora, he sido asesora, luego he sido analista y ahora estoy de encargada, es que todos pueden" generalmente es como decirles ¿Qué es lo que quieres ser?, primero hay que preguntarles eso, por ejemplo yo le pregunte a M., le dije "M. ¿tu te puedes hacer cargo de una cartera micro?" "si, es lo que más quiero" me dice, entonces no es una respuesta vaga y tu sabes que ella tiene una ambición mayor. Yo me he dado cuenta de eso cuando le das un crédito más grande, es como un reto para ella, ahí te das cuenta que la persona es más ambiciosa en el lado laboral, entonces ahí ya te das cuenta y puedes inculcarle, darle un poquito más de responsabilidad y encaminarle a lo que ella quiera. Entonces yo veo eso y si te das cuenta ahora tengo más mujeres que varones y en las mujeres hay más miramiento y tienes que saber coadyuvar esa relación de las chicas, es como los niños si le das algo a uno y no les

Comentario [r155]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

das al otro te dicen “ah, este tu hijo es el preferido” esas son las cosas que tienes que aprender a manejar, muchas de las personas no entienden que no es preferencia, imaginate darte un trabajo “más” ¿tu lo tomarías como preferencia? No, no ve; pero aquí sí, hay muchachas que dicen ¿Por qué a mi no? Y es porque ellas tienen trabajo, la Me. Siempre está con arto trabajo ¿no le voy a dar más trabajo?... sabes a veces esos miramientos vienen de casa, de la formación y aquí hay que un poco disuadir eso. A veces a uno lo atan con algunos comentarios y ya no sabes que hacer, entonces lo único que queda es decir ¿Quién tiene menos trabajo?... las muchachas piensan que nosotros decimos ¿a ver a quien…? Sabemos que esa persona nos va a responder y adicionalmente no tiene trabajo, entonces le damos más trabajo, hay que aprovechar: pero si hay una parte como la familia y los asesores, los chicos con los que manejas son como los hijos… tal ves me relaciono más con los asesores, con la parte comercial que con la parte operativa porque como siempre están en cajas casi no tenemos un momento de reunión, si a fin de mes un ratito, pero quien maneja la parte operativa es J.C. y me ayuda, no es que no les hablamos, tratamos de saber como están y tratar de reunirnos algún momento para que se conozcan, porque es importante que todos se conozcan.

Comentario [r156]: Gestión de recursos

Entrevistador: Volviendo un poco atrás, me comentabas acerca de M. a quien ves con esa ambición de poder crecer, el ver esta motivación ¿cómo te hace sentir?

Encargada: Mira, yo no quiero tropezar con eso de que… había una situación cuando estaba R. de que había la percepción de que era mi preferida y no quiero llegar nuevamente a esa situación con las muchachas, y me hace sentir bien que ella sea ambiciosa y adicionalmente te escuche… o te diga “mira esto está pasando, me voy a sentir mal si me das cartera, me van a ver como la preferida” yo le digo “M. tu puedes o no puedes el asunto no es aquí que te van a mirar” “No, yo puedo quiero crecer” y a uno le hace sentir bien, si estás apostando a una persona que va a estar contigo, que en el momento que se caiga el muro ella va a estar empujando en lo que pueda, esas personas son rescatables y creo que todas están ahí, se ponen la camiseta, porque han estado en los peores momentos cobrando, arrastrando sus pies, creo que todas son rescatables. Un poco yo enfoco a M. porque es una de las personas que te responde más rápido y se ve su trabajo, su empeño, en terminar rápido y hay que aprovecharlo y si nos hace sentir bien porque está saliendo de las filas ¿no? hemos apostado por una persona que si puede más… R. me alegra mucho que esté en

Montes porque es nuestra formación y va a seguir a lo mismo donde esté y como te digo todos son rescatables, por ejemplo Me. Me la trajeron de Montes… creo que ha habido roces, aquí no hemos tenido roces pero si es un poquito quejona, pero hay que llevarle el ritmo, trabaja, es una de las personas más empeñosas que yo veo y que hace sus cosas y si bien es un poquito quejona, lo puedes sobrellevar, lo más importante es su trabajo, lo hace… que fuera malcriada y no haga su trabajo, ahí estaríamos perdidos, pero se tiene que rescatar… no puedo agarrar y decir "ella se queja todo el rato, no me cae" Como líder tienes que ver que si tiene sus debilidades pero tiene también sus fortalezas, es trabajadora, empeñosa, hace mora, etc.

Comentario [r157]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

Entrevistador: Para terminar no sé si deseas comentar algo más.

Encargada: Mira lo que creo que siempre funciona en un líder es escuchar a los demás, a mi me funciona escuchar a los demás y lo que no me funciona es tratar de hacer todo y no me da el tiempo para hacer, entonces siempre tengo que delegar….

Comentario [r158]: Delegación

Escuchar a la gente porque así sabes que es lo que piensan, que es lo que quieren y te ayuda a decidir, el trabajo, pueden tener buenas ideas, ideas que te ayuden y funciona.

Entrevistador: Muy bien gracias.

Encargada: Gracias.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: P04
Formación: Licenciado en Ingeniería Comercial
Cargo: Encargado de Agencia Villa Fátima
Fecha: 27/10/12
Antigüedad en el cargo: 1 año y 6 meses

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: La principal función para un encargado es ser líder ¿no? del personal que tienes a cargo, como líder uno tiene que incentivar, motivar, influir para que se logren los objetivos que nos plasma nuestra sucursal. En ese sentido el aspecto motivacional sobre todo es bien importante ya que uno tiene que actuar con una autoridad, para que se pueda llegar y pueda comprender el personal que uno tenga a cargo. Autoridad me refiero a que de manera voluntaria lo puedan hacer, así yo lo tengo entendido, no es como el poder que es a la fuerza ¿no? autoridad yo creo es de manera voluntaria podamos todos llegar a una sola cosa. Ahora obviamente dentro de eso podemos ver que hay muchos aspectos los cuales no están incluidos dentro de nuestro manual de funciones, como aspectos personales que uno tiene que saber escuchar, personales externos que de igual manera influyen en el tema del trabajo diario, atención al cliente interno que es bien importante, manejo del ambiente, tratar de darles las condiciones optimas para que tengan un trabajo optimo también, que es una exigencia. A que me refiero con eso, viene el personal y te dice “necesito una computadora” y no es necesario que me repitan ¿no? si tu me pides una herramienta de trabajo, puedo estar haciendo otras cosas pero trato siempre de solicitar y que sea lo antes posible, porque al final como yo lo veo es como un negocio propio, donde los ingresos y todo lo que se genere sea para mejorar también, tema de ingresos para nuestra institución, entonces uno vela los intereses de la institución… ¿de qué manera? Con el mantenimiento, el cuidado de la infraestructura, motivación al personal, tratar de brindar una atención buena que es como ellos quieren ¿no? que es a veces un poco complicado, satisfacer

las necesidades de cada uno pero por lo menos se intenta… sin tomar en cuenta el manual de funciones ¿no?

Entrevistador: Cuando hablas de motivación ¿Qué es lo que tú haces para lograr esa motivación?

Encargado: Lo que uno siempre trata de hacer, obviamente el carácter, la formación, la forma de ser de cada funcionario es muy diferente, llegar a satisfacer o motivar a todos de la misma manera es bien difícil; pero lo que se intenta es que comprendan y que sepan que cada uno es importante en esta institución ¿de qué manera?... Totalmente brindarles la colaboración que necesitan al momento de dudas por ejemplo, en el aspecto laboral, en el aspecto personal, entonces uno trata de influir de la mejor manera hacia cada uno de ellos, la motivación que se busca es en base a rendimiento también, uno trata de que cumplan sus objetivos individuales, obviamente rescatando que siempre hay la posibilidad de un ascenso que es la ventaja que nos da nuestra institución, entonces se les señala, se les aclara que cumpliendo sus metas siempre van a tener una posibilidad de ascenso, por lo menos yo desde que estoy en la institución se ha hecho de esa manera, yo trato de mantener esa cadena, desde que era asesor de créditos hasta ahora y lo mismo se va replicando en cada uno de los funcionarios, se les da la oportunidad obviamente sin exceder los límites establecidos en horarios y demás ¿no? esa no es mi forma de trabajo, generalmente cumples tu trabajo a las ocho horas y te vas y no es necesario que excedas eso para tratar de complacer ¿no? no me parece sano, entonces ellos mismos se dan cuenta ven que aquí no hay eso de quedarnos en horarios extendidos para satisfacer al encargado de agencia… cumple su trabajo y se pueden ir a las seis en punto y ellos saben y es una política que manejo desde siempre. Claro que no es fácil llegar, no es fácil que un cien por ciento entienda ese mensaje. Se hacen las reuniones como te digo y no me gusta que sea un monólogo yo les digo “necesito que ustedes me hablen y que me digan mis defectos” y la verdad se han ido soltando en la medida que ha ido pasando el tiempo, también te dicen tus debilidades y eso es favorable.

Comentario [r159]: Carisma (dar sentido al trabajo – conseguir sus objetivos)

Comentario [r160]: Gestión de recursos (humanos – clima)

Entrevistador: Recuerdas alguna observación en particular que te hayan hecho.

Encargado: Alguna vez me han dicho que molesto soy un poco más tosco al hablar y por lo general tengo más personal mujer, entonces son las que más te hacen notar esto, les aclaro y les digo si estoy molesto o enojado de algún aspecto que me lo hagan saber y obviamente no es con el cien por ciento del personal esa molestia y se

les aclara porque estoy molesto y les digo “mira esto estás haciendo mal y… hay que mejorar” prefiero que sepan a no decir nada y generar un malestar en la agencia. Siempre hay momentos en los que es más tenso el ambiente en ese aspecto pero hemos tratado siempre de sacar esa situación y volver al mismo ritmo… eso se ve en los resultados, hemos cumplido las metas de acuerdo a lo que nos piden… ha habido momentos tensos al final del mes, no los últimos dos días que generalmente estamos acostumbrados a trabajar de esa manera, doscientos por ciento a cada asesor… si se les ha hecho una semana antes, después quince días antes y ahora el seguimiento es diario, no bajo la tensión que estamos acostumbrados a generar, ahora tenemos otro punto de vista para el trabajo y el cumplimiento de metas que lo estamos aplicando que es una semana antes y la verdad andamos mucho más tranquilos, con el tema de crecimiento de cartera que generalmente lo hemos logrado aquí en la agencia Villa Fátima. Lo único que se presiona hasta el último día es la mora, igual se les recomienda, se conversa con ellos todos los meses para que evitemos llegar a saturar la mora en dos o tres días que ya es muy difícil sacarla. Lo importante para mí es reunirse, hablar, explicarles porque estamos tomando este tipo de trabajo, porque me están pidiendo que hagamos cobranzas diarias, con el fin de que traten de comprender que no es una exigencia mía, sino que es un trabajo que están haciendo en todas las agencias, en toda nuestra institución. Algunos han logrado ya llegar a ese objetivo, están cumpliendo sus metas están más tranquilos, pueden sacar vacación incluso, conmigo si es que necesitan yo les digo “ya saquen”.

Comentario [r161]: Gestión del tiempo

Comentario [r162]: Gestión de la información

En una reunión de encargados de agencia es que se llegó a la determinación de cumplir metas antes del fin de mes, han visto una estrategia de que se haga una semana antes… entonces eso lo hemos hecho desde marzo y hasta la fecha está resultando, algunos meses excelentes y otros un poco más atrasados pero siempre lo hemos ido controlando.

Entrevistador: En todo este tiempo que has estado como encargado de agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?

Encargado: Uno de los logros más grandes que hemos tenido es el cumplimiento de metas, cosa que antes no se lograba… el cumplimiento de metas en el mes de agosto, metas anuales, entonces estamos nosotros con una ventaja con las demás agencias, que somos la número uno en ese aspecto… estamos en el mes de octubre con 373 mil dólares arriba. Otro aspecto es que el crecimiento de la agencia se ha logrado con el

mismo personal, para temas de ascenso siempre tomamos en cuenta personal interno, hasta ahora yo no he solicitado un analista de otra agencia, no he solicitado supervisor de otra agencia yo me siento muy feliz la verdad cuando hay temas de ascenso, porque han salidos de la misma agencia y eso quiere decir que estamos haciendo bien las cosas.

Entrevistador: ¿A qué nivel consideras un logro tuyo el que se hayan logrado ascensos dentro de la agencia?

Encargado: Es un logro… bueno obviamente es un logro individual, cada uno hace bien su trabajo y logra una recompensa que es lo que siempre he visto en nuestra institución; pero obviamente necesitas tener un apoyo y ese apoyo considero que soy yo, ¿en qué aspecto? En aspectos de orientación, aspectos de motivación, comprensión, tratar de encontrar siempre honestidad en el personal, confianza, sobre todo con una buena orientación lo logran, entonces por eso también me considero parte del logro; porque si no hay un buen ambiente, no hay una buena relación con el encargado de agencia, con el personal, inclusive para el encargado va a ser muy difícil tener una oportunidad de seguir creciendo, siempre es importante.

Entrevistador: Este apoyo y orientación que tu les brindas ¿Cómo se manifiesta?

Encargado: Todos los días nos ponemos a hablar con el asistente operativo, analistas, relámpagos, hasta cajeros que muchas veces los separamos un poco, pero ellos son igual de importantes que cualquier otro puesto en la agencia y eso yo siempre les hago notar, igual siempre valoro su trabajo y las veces que tengo oportunidad de hablar con ellos les hago notar eso para que también se sientan importantes dentro la agencia, entonces a medida que pasa el día obviamente se tiene diferentes tipos de trabajo, entonces es muy importante hacer ese seguimiento diario con el cumplimiento sobre todo del trabajo, metas, cumplimiento de algunos aspectos individuales, todo es un engranaje, todos tenemos que ir para el mismo lado, si uno no funciona no funciona de manera adecuada la agencia, entonces uno tiene que conversar de manera individual, con algunos un poco más con algunos menos, te doy un ejemplo… en cajas, estas últimas semanas han estado con un poco más de diferencia, no sé como harán en otros agencias pero yo me fijo siempre las planillas, las reviso cajero por cajero a ver cómo están haciendo su trabajo, hay uno ve si tienen fallas o faltantes, entonces me he estado dando cuenta de eso y les mando de manera formal mediante un correo haciéndole notar esto no como llamada de atención sino como una recomendación

Comentario [r163]: Gestión del tiempo (supervisión)

para que sepan que tienen que evitar tener este tipo de errores porque sabemos que es bien complicada la atención en cajas, es inmediata y con efectivo, entonces tienen que estar totalmente concentrados y obviamente después se hace una reunión se trata de hablar con algunos para que también se sientan un poco más motivados y de esa manera mejoren y tengan oportunidades de crecimiento. Ahora las puertas siempre están abiertas, yo siempre les hablo. Les recomiendo si tienen voluntad de crecimiento, si quieren postularse a algún cargo… para todos la misma oportunidad, no solamente para uno o para dos y me imagino que valoran. Entonces es muy importante eso guiarles, de ver cómo están haciendo su trabajo.

Comentario [r164]: Gestión de la información

Entrevistador: Te escuchaba mencionar el tema de influenciar ¿Tu recuerdas alguna situación específica en la que tu sientas que has influenciado a tu equipo para lograr algo?

Encargado: La influencia… uno siempre trata de influir en la mejor manera y tengo una situación muy clara que pasó en el mes de julio, mi supervisor de crédito salió de vacación tres semanas, eso implica que quedaban solo unos días para trabajar en el mes y yo valoro mucho este cargo ya que te aliviana el trabajo y te deja tiempo para ver algunos otros aspectos de la agencia que a veces se descuida justamente la parte operativa, entonces salió el supervisor y yo me arriesgue también, me dijo “mira necesito veinte días” cosa que en créditos nunca se ha dado y yo también vi que merecía, es personal antiguo, está más de diez años, entonces pensé que aproveche, entonces yo me he organizado para que el personal cumpla con su trabajo y no era la primera vez que iba a trabajar así sin supervisor, entonces salió de vacación, nos reunimos con el personal, les explique de qué manera se iba a trabajar y los asesores nuevos no se sentían muy cómodos porque obviamente es otro tipo de trabajo… en las reuniones yo les orientaba, les retroalimentaba y ese mes cumplimos todos, me acuerdo que llegó el supervisor de créditos y me decía ¿Cómo has hecho? Lo único que he hecho es hacerles seguimiento diario, hacerles recuerdo de su trabajo, entonces ellos estaban tranquilos, estaban cómodos, no había tensión en la agencia sino que se sentían felices, se sentían motivados y de que manera podemos motivarlos también, es señalarles que están yendo en un buen ritmo de trabajo, que estás haciendo un buen cumplimiento de metas, no siempre con “¿Por qué no estás presentando?” poniendo peros para llamarles la atención… que a veces no funciona, muchas veces lo toman ya con molestia y el personal no quiere ya entrar a ese ritmo

Comentario [r165]: Gestión del tiempo (supervisión)

de trabajo es otro tipo de trato que hay que darles y la verdad mejor funciona motivándoles, felicitándoles diariamente, se sienten cómodos y ese mes por lo menos que si ha sido pesado para mi, trabajo más concentrado, nos exigen varios puntos que antes no nos pedían, pero ha valido la pena porque se han cumplido las metas… con una influencia en ese sentido que se ha podido manejar el grupo entero, no hay uno sólo que no haya cumplido sus metas, es difícil, es bien difícil a un grupo entero tratar de que jalen para un mismo lado toditos, a veces siempre hay uno que tiene algún problema pero igual se les motiva, igual se les habla y a mi me gusta más… muy rara vez hago charlas individuales, prefiero hacer las charlas grupales, tratar de ayudar en los errores que tiene cada uno con ayuda también de los demás, porque al final no viven en un cubículo, es un ambiente abierto, tiene contacto directo entre asesores y es bien importante eso.

Comentario [r166]: Carisma (motivar a conseguir objetivos)

Comentario [r167]: Comunicación

Entrevistador: ¿Tu estrategia principal para lograr influenciar es la motivación?

Encargado: Motivación individual, considerando que yo ya tengo experiencia en la parte crediticia más de cinco años… muchas veces se centraban en cumplimiento de metas de agencia y yo les he dicho “a mi no me interesa la meta de la agencia me interesa la meta individual”, igual llegamos al mismo objetivo y nunca lo habían hecho notar así, entonces cumpliendo cada uno sus metas la meta de la agencia va a llegar sola y la presión que muchas veces se tenía era de cumplir la meta de la agencia y no interesaba el individuo, no interesaba si cumple o no cumple el asesor, entonces a mi me sirve más si cumple el asesor y de ahí va a llega al tema de la agencia.

Comentario [r168]: Ambición

Entrevistador: ¿Cuál fue tu estrategia en la ausencia de tu supervisor de crédito?

Encargado: La estrategia que se ha hecho, es sobre todo el seguimiento diario y la motivación grupal, se les reunía y se les motivaba uno por uno, cosa que no he visto por lo menos que el supervisor haya hecho, porque la exigencia es “presenta tu carpeta, haz esto, haz lo otro” obviamente da consejos de créditos pero el tema de la motivación individual, ver de que cumplan sus metas y demás no ha habido desde mi punto de vista. Nos hemos reunido hasta dos veces por semana, yo les decía no es porque sea pesada la reunión sino para que conozcan el cumplimiento de metas, de qué manera están cuanto tienen al día en cartera, clientes y demás y motivarles es lo que realmente a funcionado en comparación de lo que están todavía acostumbrados a hacer, pero de todas maneras igual se sigue haciendo esas reuniones obviamente junto con el supervisor.

Comentario [r169]: Gestión de la información

Me gusta motivar a la gente, por ejemplo me mandan promotores nuevitos he hecho cursos de capacitación interno, para mejorar el tema de atención al público, no es fácil trabajar con gente… una cosa es lo que nos pueden enseñar en aula y otra es en cancha.

A mi lo que me ha funcionado y recomendaría siempre las reuniones de agencia que si las hacen pero que no vean como primer objetivo el cumplimiento de metas como agencia, que si es importante; pero ellos quieren saber cómo están individualmente. Otra actividad importante es el reunirse con los asesores para ver dudas, en que les puedes tu orientar, algunos cursitos breves en capacitación muchas veces es "ve la norma, ya deberías saber", entonces hay que cambiar eso hay que decir "a ver revisaremos que dice la norma" qué otros conceptos básicos hay que perfeccionar….

Comentario [r170]: Coaching

Yo digo es para el personal porque a veces dices "les voy a capacitación" y ya están "ay no, ¿qué a pasado?" y se les dice que va a ser totalmente breve… una media hora máximo y ya uno tiene que ver de acomodar sus horarios. Después… al personal nuevo brindarles un porcentaje adicional de atención, que tienen que estar igual de capacitados que un personal antiguo y para antiguos ya la confianza que cada uno se tiene que ir ganando, la confianza es bien importante en cualquier aspecto del trabajo, porque si no hay la confianza no existiría ningún tipo de avance en ningún sentido. Ahora también otro aspecto que yo recomendaría es… preferencias por igual, muchas veces he escuchado que se quejan, para todos la misma oportunidad. Ahora si existiera alguna necesidad de carpetas por ejemplo pymes que son más morosas en revisiones se les aclara a esas personas porque se pueden molestar si les dedico más tiempo a créditos de 400 pesos que son igual de importantes pero que solo las voy a autorizar yo, más fácil y más rápido revisar, yo reviso para todos igualito no hay diferencia.

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo

Encargado: De acuerdo.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: P05
Formación: Licenciada en Economía
Cargo: Encargado de Agencia Abaroa
Fecha: 04/09/12
Antigüedad en el cargo: 6 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: El controlar a los asesores en cuanto a cartera y mora sobretodo, ahora a entrado lo que es clientes, antes no, pero estamos tratando de ver eso, presentación de carpetas, hacerles seguimiento en cuanto a la presentación de créditos, mora, etc. Eso y un poco en la parte operativa supervisar… sabemos que la mayor cantidad de problemas de dinero es en la parte de cajas, que se sacan dinero, ha habido un montón de cosas, entonces trato de tener una buena relación con el asistente operativo, que es prácticamente mi brazo derecho, yo he tenido una mala experiencia, bueno he visto una mala experiencia de un encargado y eso es lo que me hace temblar, era un encargado en Camacho, muy buena gente, pero que lamentablemente delegaba su trabajo, daba claves… todo daba, entonces había un backoffice que sabia la clave del encargado, que los engañaba a los cajeros, que se entraba el rato que le daba la gana a la bóveda, antes nosotros llevábamos el dinero al BISA, entonces le decía al cajero "Dame tu clave, lleva esta plata al Banco, dame tu clave y yo te lo voy a estar atendiendo" y que hacía, cancelaba DPF´s y en la noche agarraba la plata y se lo sacaba por que tenía todo, entonces lo botaron al encargado, entonces tiemblo de solo saber, entonces yo controlo mucho lo que es la bóveda, por eso es que tengo un lazo muy fuerte con el asistente, para que sea mi brazo derecho y vea que también le marco el paso, veo que está haciendo, que no esta haciendo, entonces esas yo creo que son las más importantes.

Comentario [r171]: Gestión del tiempo (Supervisión)

Entrevistador: En este tiempo que has estado como Encargada de Agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?

Encargado: Conjuncionar un equipo bueno, porque es bien difícil trabajar con gente, muy difícil, entonces creo que soy una persona humilde que el cargo no me hace más ni menos, entonces me pongo al nivel de ellos, así trabajo como si fuera uno más y yo creo que ese es mi logro porque es beneficioso el que mucha gente que ha trabajado conmigo quiera seguir trabajando conmigo, yo les presiono un poco disimulado pero no los hostigo, entonces muchos cajeros, asistentes, asesores me dicen "llevame a tu agencia, que quiero irme contigo, que llevame…" es gratificante el trato.

Entrevistador: Cuando mencionas el conjuncionar un buen equipo de trabajo ¿hablas de la agencia Avaroa o Camacho?

Encargado: De ambos, porque he tenido excelente equipo donde he estado, por eso te digo es mi logro creo, porque se que las quejas de varios encargados "Que es así, que es un tal, etc." En vez de atraerlos para seguir una meta, para tratar de llegar a algo se para, estamos pues ocho horas trabajando y mucho hace el trato, entonces creo que es lo más importante para tener un equipo comprometido, yo les riño pero no saliéndome de los cánones, les llamo la atención y ellos están conscientes que han hecho un mal trabajo un mes, pero también el siguiente se esfuerzan y como te digo yo creo que hace mucho el trato para que la gente siga y continúe trabajando, en los dos lados me ha ido bien, he tenido un buen equipo por eso es que mucha gente de la Camacho quería venirse conmigo o de otras agencias que ya han trabajado conmigo que saben mi trabajo que quieren hasta ahora venirse conmigo.

Entrevistador: Este tema de armar un buen equipo de trabajo ¿Cómo específicamente lo has conseguido?

Encargado: El trato con los asesores, como te digo hay que respetar la individualidad de cada uno, hay que respetar como es, hay unos que son más jetones, hay otros que son reilones, otros que son chacoteros, pero estar a ese nivel y tratar de entender a la persona como es y en base a lo que se ve de esa persona tratar de jalar para llegar a nuestras metas. El trato es respetuoso y es amigable, no es que yo soy la jefa y ellos están abajo, sino que están en mi nivel y si hay algo que también no les gusta de mi o algo las puertas están abiertas y vienen y me dicen "mira estas fallando en esto, o estas siendo muy agresiva con esta persona" y les hablo para que me entiendan también yo la última semana me siento bien presionada y a veces les grito "entiéndanme, es el momento" porque ya llega el primero y otra vez todos nos relajamos un poco, pero es el momento y ellos saben que no es permanente mi

Comentario [r172]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

Comentario [r173]: Comunicación

carácter sino que es por el momento y también me entienden y ese es el engranaje que se ha tenido con los chicos, con todos con cajas, con créditos, se les entiende y eso valoran también, porque hay encargados que no dan permiso para llevar al médico al hijo, entonces yo digo “anda, pero apurate”, porque yo también he vivido y somos humanos y a mi también me pasa que alguna vez tengo una urgencia y ¿por qué no podrían tener ellos?, no porque son asesores no van a tener esa emergencia o porque son cajeros, entonces por eso te digo me pongo al nivel, todos estamos en el derecho y los trato así de igual a igual y creo que es gratificante porque ellos entienden también y hace que se comprometan más todavía porque saben que les presiono pero también les suelto.

Comentario [r174]: Carisma (lograr compromiso de los colaboradores)

Entrevistador: ¿Recuerdas alguna experiencia en la que pudiste influenciar a un equipo para llegar a un objetivo o lograr una meta?

Encargado: Si, se ha hecho, se hace… digamos que tenemos que llegar a las metas y veo que el analista está saturado “ya trae, yo te lo voy a llenar tu cartilla o voy a meter los datos al sistema o yo te lo voy a ir a cobrar, vos estate haciendo esto” entonces bajo, porque yo podría decir “yo soy la encargada… es tu responsabilidad”, entonces si yo también quiero llegar a esas metas, estoy apoyándolos junto con ellos, “vamos a cobrar o iremos a comer una hamburguesita y de ahí nos vamos a cobrar” entonces de alguna manera apoyarlos, no dejarlos solos, apoyarlos con cosas que si les quita tiempo pero que no son de relevancia, por ejemplo un llenado de formularios, ir a cobrar, llamar a clientes o a los morosos…. Entonces de alguna manera apoyarlos, no solamente a ellos sino también a cajas, que si hay un faltante… entonces al asistente “vos estate metiendo tus datos y yo voy a tratar de ayudarte en recontar la plata y saber que a pasado” por ahí a anotado mal los datos o “estate haciendo tu arqueo, yo voy a ir a ver la bóveda”, entonces de alguna manera ayudarles a todos en lo que puedo, de cajas no se mucho pero trato de ayudar, en Camacho también teníamos muchas gente de la tercera edad y era cualquier cantidad y el anterior gerente era terrible… veía la cola y se ponía nervioso, entonces cuando había mucha cola bajaba yo como te digo no se mucho de cajas, sistemas, etc. Que a veces también lo he hecho, entonces yo les hacía poner las huellitas, aceleraba en las huellas, la fila estaba larga y ya les estaba haciendo llenar formularios cosa de que vean los cajeros y empiecen a pagar más rápido y no estar perdiendo el tiempo en las huellas o en las firmas, entonces en esas cosas yo les ayudaba o por ejemplo en Camacho

cobrábamos impuestos, entonces alguna vez se los he metido en mi máquina, otras veces ayudaba a los chicos a poner carbónico o yo metía a las impresoras y ellos digitaban cosa de agilizar de algún manera el trabajo y eso ellos veían, que estaba a la par de ellos y ha sido una buena experiencia y relación que se ha tenido con los chicos.

Comentario [r175]: Gestión del tiempo (apoyo para ejecutar las tareas en el plazo previsto)

Entrevistador: Me comentabas que hay personas que quieren venirse a trabajar contigo ¿Qué es lo que tu percibes que ellos ven en ti para solicitarte trabajar contigo?

Encargado: El trato que yo les doy, es de igual a igual, aquí no hay más, no hay menos, hay ocasiones que yo les presiono; pero saben que es con educación, con respeto y saben también que en algunos momentos yo los suelto y están relajados, les dejo tomar tranquilos su te, no les digo nada; pero hay momentos que hay que trabajar y siempre les digo "hay momentos que podemos estar chacoteando y hay momentos que tenemos que trabajar y este es uno de esos momentos así que aceleren su trabajo", entonces el trato que les doy yo creo que es bueno, por eso es que mucha gente que ha trabajado conmigo, que sabe mi forma de trabajar quiere venir, saben también que cuando me enojo es por algo, no es porque me da la gana, sino porque hay cosas que no se han cumplido y que a pesar de que se las ha dicho no lo han hecho, entonces ellos están conscientes de que ha sido su error y están tranquilos, no es que piensan "hay de todo nos riñe" saben que cuando yo les riño es por algo, algo realmente que es valedero, que se les ha dicho y no lo han hecho, pero no es permanente eso.

Comentario [r176]: Carisma (lograr el compromiso de los colaboradores)

Entrevistador: A nivel laboral por lo general las personas pasan por buenos momentos y quizás por malos momentos, cuando no estamos logrando los resultados que queríamos o las cosas no están funcionando como uno espera, ¿Tu recuerdas alguna situación similar y si has podido hacer algo con tu equipo para revertir esa situación?

Encargado: Si, han habido momentos malos porque hemos trabajado duro y no llegábamos a nuestras metas y era una frustración, pero se hace una retroalimentación de las cosas en las cuales hemos fallado, digamos una cobranza tardía, entonces trato de que el siguiente mes retomemos los primeros días la mora, explicarles, siempre los llamo a reunión los primeros días y les doy los datos, en que estamos fallando, que hemos hecho mal, entonces ellos también son conscientes y dicen "si, hemos hecho tarde, entonces empezaremos temprano" y entonces empezamos los primeros días y al final del mes tenemos mejores resultados.

Comentario [r177]: Gestión de la información

La cobranza tardía y el penúltimo día querer revertir y montos altos cuando en todo el mes no se han hecho las gestiones y querer que en un día nos pague es imposible, ahí colaborarles, tratar de ir a cobrar, si no han ido no es porque no han querido sino por que teníamos carpetas que hacer y nos observaban y teníamos que dar solución a esas observaciones y ellos estaban también metidos ahí, entonces…. La división del trabajo ¿no? "Yo puedo ir a cobrar y tu seguí hasta acabar", hay muchos de los casos que hemos revertido, que nos han logrado pagar por la insistencia o a veces se dejan y yo les digo que yo voy a ir a cobrar.

Entrevistador: Bueno por lo que me dices puedo identificar que tu fortaleza a tiempo de trabajar con la gente es el trato. Si pudieses recomendar a otros encargados algunas estrategias para mejorar el trato con su equipo ¿Cuáles serían esas estrategias?

Encargado: Conversar con los chicos, integrarse un poco acerca de la vida de ellos, no con el afán de saber si son casados, divorciados, si engañan, no engañan, sino con el afán de ver sus problemas, que problemas tienen, se de muchos chicos que tienen problemas en el matrimonio, sobre todo las mujeres, que les abandonan, que tienen dos, tres wuawas que tienen que mantener entonces en bien complicado, entonces yo me integro un poco, enterarme que problemas tienen y ponerme en sus zapatos y tratar de exigir a ese nivel, hay momentos que tiene problemas con su wawa, se ha enfermado, soltarle un poco y cuando la wawa ya está bien, entonces ahí jalarle. Ellos entienden, si he vagueado una semana por x motivo ahora tengo que ponerme las pilas, entonces tratar de ponerme a ese nivel, tratar de ayudarlos también y que sea una relación buena donde yo les entienda y también entiendan que yo tengo presiones para las cuales tengo que llegar a una meta y que ellos son los pilares para que esto continúe y no quedarme ahí sentada y decir "yo soy la encargada y ustedes trabajan….y yo espero resultados". Veo que una persona se está matando haciendo un crédito y sobre eso le siga exigiendo mora… no, "vos haz y yo te ayudo", trato de alivianar su trabajo para que siga adelante.

Comentario [r178]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

Entrevistador: Mencionabas el hacerles dar cuenta que ellos son los pilares en este trabajo ¿Cómo consigues esto?

Encargado: Conversando, "mira si tu no haces todos estamos arruinados, si tu no llegas a hacer este crédito, todos estamos arruinados" y aquí todo el mundo tiene que apoyarse, tú haces cartera, tú tienes que hacer mora, etc. Todos son importantes, trato que ellos se sientan así importantes, que su trabajo se valora, ya sea por número de

clientes, por número de créditos, por monto de crédito, por mora y vienen contentos y no les digo “que bien ya” sino les aliento “Que bien!!!” ellos se ponen felices de haber logrado algo y yo me alegro más, entonces yo creo que ese trabajo así es el que ha dado resultados.

Comentario [r179]: Carisma (motivando a conseguir objetivos)

Entrevistador: ¿Quizás hay algo más que quisieras comentar para terminar?

Encargado: Conocer a la gente, sobre todo sus problemas, su carácter y tratar de ponerme en su zapato y tratar de manejar a esa persona de acuerdo a lo que es, hay algunos que son jetones entonces con cariño logro mucho, hay otros que son tranquilos que no se inmutan con nada y a ellos hay que empujarles, sobretodo ver su forma de ser, empaparme un poco ¿Qué tienen? ¿Qué no tienen? Y de acuerdo a ello manejarlos. Todos tenemos nuestras virtudes como nuestras debilidades, entonces ahí tratar de sobresaltar sus virtudes para que ellos se sientan bien y sacar ventaja de sus fortalezas. Eso sería.

Entrevistador: Muy bien muchas gracias por tu tiempo.

Registro de Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación de Competencias de Liderazgo

Código de entrevista: P06
Formación: Licenciada en Administración de Empresas
Cargo: Encargado de Agencia La Ceja
Fecha: 08/09/12
Antigüedad en el cargo: 12 años

Entrevistador: Según tu experiencia ¿Cuáles son las principales funciones que tú cumples como encargado de agencia?
Encargado: Yo creo que hay dos formas de manejar una agencia, una en la que puedes ser jefe, el jefe que impone lo que hay que hacer y otro es el liderazgo que es muy distinto a ser jefe, a mí me parece que el liderazgo es saber manejar a las personas pero en común acuerdo con todos, es el trabajo en equipo lo que te maneja el liderazgo, no es imponer, no es manejar, no es autoridad sino más bien es hacer que los demás hagan lo que tú quieres que hagan, porque si tu sabes manejar gente ellos van a hacer lo que tú quieres que hagan pero de una forma indirecta, no desde un mando lineal, como de jefe a subalterno, sino más bien los encaminas a que ellos hagan lo que tú quieras pero por otro lado, es más algo psicológico… los manejas psicológicamente a ellos. En muchas casos he utilizado la psicología inversa, les decía no hagas, porque sé que ellos van a hacer y yo quería que hagan eso, entonces varias veces he utilizado eso para ver qué es lo que hacen. Ahora también he tenido buenos líderes, en realidad en la banca ya trabajo 25 años, he empezado de operativa en el Banco Mercantil, he estado en el BBA, a créditos ya me he pasado en el Económico y al Sol y después aquí. Pero los líderes que he tenido en los Bancos, ellos si me han formado, he tenido jefes “jefes” donde todo era autoritario, todo es lo que ellos querían y jefes que me han sabido enseñar lo que es el liderazgo, como hacer las cosas y creo que de ambos lados he agarrado las cosas que tenía que hacer, yo creo que un encargado de agencia es como un padre o como una madre de todos los demás, es tira y afloja, no puedes imponer, no puedes dominar, no puedes ordenar todo, así como ordenas y pides tienes que ceder a lo que ellos digan.

Como te digo la forma de liderazgo más he aprendido en el Banco Económico, teníamos un gerente que realmente era gerente, porque él estaba con nosotros en el mercado, estaba con clientes, estaba en todo lo que teníamos que hacer, no era la gerencia que conocemos, la normal, era otro tipo de administración que hacia el Banco, desde la cabeza, desde J.Y. que era el Gerente General, muy bueno para mercadear, para enseñarte, se daba la molestia de enseñar uno a uno a sus oficiales de crédito, como mercadear… ahí he aprendido mucho.

Entrevistador: En este tiempo que has estado como Encargado de Agencia ¿Cuáles consideras que han sido tus principales logros?

Encargado: Yo creo que ha sido ver a las personas que han trabajado conmigo que vayan creciendo en su profesión, se ha capacitado y encaminado a mucha gente y eso es lo que más me satisface, saber que hay muchos encargados de agencia que han estado conmigo, entonces eso es lo que más me agrada, que la gente va ascendiendo, no se queda ahí.

Comentario [r180]: Coaching

Entrevistador: ¿Por qué consideras esto como un logro personal?

Encargado: Porque creo que no soy egoísta y he logrado hacer que la gente salga adelante y se capacite, que lo hagan mejor que yo… me gusta eso. Claro que en algunos casos me han decepcionado porque lo primero que yo les encargo cuando salen y son jefes les digo: “mira, yo creo que un jefe hay que hacerlo, no es que por hecho de que seas jefe, vas a mandonear”.

Entrevistador: ¿Podrías mencionarme algún ejemplo de algún caso en el que hayas apoyado el desarrollo de alguna persona de tu equipo?

Encargado: En crecimiento ha estado L.D.; P.C.; L.A. está aquí J.G.; están los cajeros que han trabajo conmigo y se han capacitado y ahora están como asesores o ya como supervisores de microcrédito, la mayoría de Garita; porque he trabajado más años allá, todos están en un cargo superior no se han quedado.

Yo creo que es importante ayudarles a que desarrollen sus conocimientos, porque si bien ellos saben la parte teórica, la parte práctica es la que hay que enseñarles, tratar a clientes salir al mercado, formarlos un poco, a veces haciéndoles repetir varias veces, pero no a la mala, sino enseñándoles, guiándoles como tienen que hacer y otra satisfacción es que ellos lo reconocen, a donde voy me tratan con cariño, siempre están conmigo, muchos de ellos están ya en la Nacional, entonces eso es lo que me satisface, donde voy siempre me tratan con cariño. Creo que lo que me diferencia de

Comentario [r181]: Coaching

los demás es que muy aparte de ser jefe me gusta trabajar en equipo, me gusta armar gente que estén unidos y esto en todas las agencias a las que he ido he podido hacer, incluso en la regional he querido hacer lo mismo, tratar de unirnos, hacer actividades extra y formar una familia, porque a veces más tiempo estamos en la oficina que en la casa, entonces confraternizar entre nosotros ayuda arto en la unión de equipo. Aquí los primeros días me querían votar y ahora están bien. Las dos primeras semanas he dejado conocerlos, hablarles, hacer actividades, aunque sé que me han prohibido hacer actividades aquí, las he hecho igual… contra todo las he hecho, hemos hecho reuniones, hemos hecho actividades para el día de la primavera, cuando he llegado hemos hecho también, entonces eso les gusta, no ha habido nada de bebidas, pero ha sido una cosa bien bonita, nos hemos integrado y después controles, porque así como puedo ser buena, hay que saber controlar también, desarrollar sistemas de control donde ellos nunca hayan trabajado bajo esa presión o esa manera de trabajo y ahora está encaminándose. Como te digo es buena y mala, ambas cosas… o sea les puedo dar todo, les puedo soltar hasta donde pueda, ellos pueden pedir per el rato que yo necesito les jalo y ellos tienen que cumplir. Otra de mis ventajas debe ser que creo que no me llevo mal con nadie, no doy mala impresión, no soy de esas que entran con bola pie… todos me han dicho vas a entrar a La Ceja con fuerza pero no es mi estilo, la mía es otra forma de trabajo, otra forma de integrar, de hacer las cosas, es como te digo, si el equipo no está conmigo no voy a poder hacer nada, solita no voy a hacer nada y lo que pienso es eso ¿no? Hacer que los demás hagan lo que tú quieres, de la forma que tú veas, eso me han enseñado en el diplomado de Recursos Humanos, ahí nos han dado tips para manejar a la gente.

Comentario [r182]: Trabajo en equipo

Comentario [r183]: Carisma (lograr el compromiso de los colaboradores)

Entrevistador: Me comentabas acerca de los líderes que te habían formado ¿Qué cosas que has aprendido aún aplicas y te dan buenos resultados?

Encargado: La forma abierta que tenía de expresarse, sincera, si hacíamos mal las cosas nos reñía, si hacíamos bien nos felicitaba, si teníamos que ir a mercadear con él, que era el gerente nacional, nos llevaba al mercado, el entraba mercadeando y decía “así quiero que vendas, así tienes que trabajar, así tienes que entrar al cliente”. él hacía dos veces y la tercera nos mandaba “ahora tu quiero ver como haces” ya te va guiando esa persona y aparte su sensibilidad, era una mezcla de todo ese gerente, sabía todo lo que tenía que saber y me ha quedado como imagen él y cuando me acuerdo de alguna cosa me pregunto “él ¿Qué hubiera hecho?” y te pones a pensar

todo lo que él hubiera hecho en ese caso, creo que es diferente porque los cambas son más abiertos… a Santa Cruz me ha llevado él a aprender y la gente de allá es más abierta que aquí, pero eran más difícil de convencer, estuve una semana en capacitación en Santa Cruz.

Entrevistador: ¿Recuerdas algún experiencia en la que sientas que has podido influenciar en tu equipo de trabajo para lograr algún objetivo?

Encargado: Me ha tocado con grupos bien difíciles y a veces tienes que sacrificar algo para que el resto avance y ya he tenido que sacar una persona de aquí, pero ha sido por baja productividad, ellos mismos me han dicho en la reunión "al E. nadie lo ha podido sacar…" y gracias a Dios como tengo amigos ahí abajo he presionado y lo han sacado, creo que ha sido una parte motivadora para ellos y que digan que aquí nada es en chiste sino es en serio lo que vamos trabajando. Ahora ¿Qué hago?... no es una formula, es algo innato…. En todo lado al que he ido el trabajo en equipo es lo que te ayuda, el dejar que los demás también se expresen y te digan sus opiniones, o sea no ser el que se impone, ser la guía, pero no ser todo, se puede ser la que empieza y luego van a estar arrancando, es compartir, es aceptar todas sus ideas, es trabajar conjuntamente ellos. Aquí por ejemplo he utilizado psicología inversa, he llegado el día lunes aquí, nadie me ha presentado en la agencia, he reclamando a S. y a M. sola he tenido que llamar a reunión a todos… me he tenido que presentar ahí, decir cuál era mi función ahí, "no he venido a hacer auditoría, ni a votar gente, nada de eso, más bien es a sacar esta agencia adelante a que seamos los mejores" a motivarlos, es lo que me gusta motivarlos y darles donde ellos más les gusta… esta agencia es bochinchera con ganas y les he dicho "si logramos crecer más de los 200.000 nos vamos de parranda el viernes"… ahora que hago, esto es lo que estoy planificando… tenemos metas en todo, captaciones, colocaciones y todo lo demás, la gente de aquí es mucha gente para manejar, no es como una agencia pequeña, entonces he armado grupos, cada grupo tiene un líder, los grupos están formados por asesores, promotores, cajeros, de todas las áreas, cada uno de estos tiene sus actividades de trabajo, por decir este grupo que maneja la C., que es la más fregada de aquí, además yo tengo una teoría "si no puedes ganarles únete a ellos" la C. es bien fregada, ella maneja la agencia prácticamente con los asesores, entonces que he hecho, me acercado arto a la C. todo con ella, en cualquier cosa que hago le hago sentir importante, yo digo "ya haremos reunión con las bases, vengan la C. y venga la N." ellas son las bases de cada área,

Comentario [r184]: Comunicación

Comentario [r185]: Trabajo en equipo

Comentario [r186]: Gestión de recursos (humanos – conocer al personal)

Comentario [r187]: Ambición

“con ustedes coordino, ustedes coordinan y hacemos el trabajo” y le hago sentir importante, ahora ella cree que maneja todo; pero no es así, le estoy dando pero no es así, te decía este grupo que maneja la C. como líder, he puesto de líder a las personas que más o menos tienen potencial de liderazgo, ella tiene que coordinar con cinco personas, tiene que coordinar cuánto van a tener en metas en captaciones, cuánto van a tener metas en colocaciones, cuantos seguros van a conseguir, todos tienen sus metas, el cajero le tiene que dar datos a la C. de créditos, la C. tiene que pasar datos al cajero de DPF’s o cajas de ahorro, tienen que coordinar entre ellos para llegar a un objetivo toditos, ellos tiene ya entonces subgrupos donde ellos son líderes y yo voy a coordinar con los líderes no con los demás, porque sino no me va a dar tiempo con todos, ella tiene que manejar a todo ese grupo y me tiene que entregar resultados, ahora esto se va a ver cada fin de mes, para motivarlos al trabajo que hemos dicho con la N. yo voy a poner parte de esto, pero el primer premio es una cena para todo el equipo, para el que llegue a las metas o el que mejor lo haya hecho, tiene una cena que nosotros lo vamos a pagar, entonces todos están felices. Este es un grupo de trabajo, pero también es un grupo de actividades extra trabajo, por decir… estamos a octubre, este grupo de T. este mes me organiza el día de la mujer y halloween… tienen que hacer eso, el mes de noviembre el E. me organiza todo santos, en diciembre la I. me organiza navidad, todo lo que se refiere a cosas de navidad, entonces fuera de esto ellos también tienen actividades que son ya más de esparcimiento, entonces trato de combinar las cosas que son de trabajo para que no sea muy duro con ellos ya también de esparcimiento. Ahora para noviembre ellos mismos ha dicho “octubre vamos a llegar a los 10 millones, como primera agencia de los 10 millones vamos a hacer una fiesta” entonces vamos a hacer una fiesta grande donde vamos a invitar a la regional… todos están mentalizados en los 10 millones, les preguntas todos te dicen “si, en octubre los 10 millones”, entonces yo creo que es así, por otro ladito hacerles hacer lo que quieres, ya vamos a hacer reuniones pero también me van a trabajar, “a ver cuál de ustedes van a ser los mejores en grupo”. Hay ciertas cosas de motivación que a ellos les gusta, entonces voy armando cosas para que quieran trabajar. Ahora hay otra de que cumple metas tiene todo el día libre, eso ya bajo mi responsabilidad, he hablado con M. y le dije “al que cumpla le voy a dar”… pero los chicos me dicen “a pero la T. siempre va a cumplir en monto” no, esta vez no… va a haber un grupo de pymes otro de microcrédito y otro de relámpago y otro de promotores, hasta los promotores

Comentario [r188]: Delegación

Comentario [r189]: Ambición

Comentario [r190]: Carisma (motivar para conseguir los objetivos)

Comentario [r191]: Trabajo en equipo

entran en esto, los promotores se han rajado este mes… tenemos reunión en un ratito ya les voy a decir quienes tienen derecho a salir todo el día libre y quienes han hecho mejor el trabajo.

Comentario [r192]: Carisma (motivar para conseguir los objetivos)

Entrevistador: ¿Entonces tu estrategia está orientada a motiva a la gente?

Encargado: Yo creo que si no les motivas no va… me cuentan "se está yendo la gente a otros bancos" y yo les digo "si hubiera visto desde ese punto de vista que ustedes están viendo, que les tratan mejor, que les pagan mejor, mentira" yo ya estuviera donde ahorita… si yo me he quedado en la Institución ha sido porque he visto que aquí realmente hay posibilidad, hasta en eso les motivo… si se van a otro banco ¿qué tienen de futuro?... van a llegar de asesores y se van a quedar toda la vida de asesores, no hay nada para hacer, su techo es ese y se acabo, en cambio aquí tienen posibilidades que tenemos que trabajar, tenemos que ganar más, o sea todo trato de motivar. Motivación para trabajar, motivación para unirnos, motivación para las metas, mira en dos semanas he revertido, las dos primeras semanas estaba menos 280,000 dólares, en dos semanas han desembolsado casi 600,000 dólares, han corrido. Hace dos semana se les ha comunicado como se va ha hacer, hoy día vamos a arrancar bien con el concurso, hemos hecho sistemas de control, con hojitas de registro de que cosas están haciendo y el que tiene que controlar son los servicio al cliente… ellos también entran, ellos también tienen metas, desde don G. tienen metas, don G. está aquí, está en la comisión de diciembre.

Entrevistador:¿Existe otra experiencia que me puedas comentar?

Encargado: En la Garita todo el tiempo trabajábamos así, todo el tiempo teníamos actividades y la gente estaba contenta… ahora me piden de la agencia que vuelva y digo "no puedo, no puedo hacer mi voluntad"… yo no volvería porque el equipo está totalmente desmantelado, tan lindo equipo que era antes. En Miraflores me ha pasado algo así, el último mes que he ido, igual cuando he estado remplazando ERC's, F. no se lleva bien con L. entonces conmigo se ha trabajado muy bien, se ha hecho buen trabajo casi dos semanas que he estado remplazando a L. En Miraflores igual me han dicho "esta es la cartera, pero mora tenemos tanto" no, día a día se les decía "Chicos esto… chicos esto, hoy día cerramos con 5.20, mañana cerramos con 4.90" el día de balance "hoy día cerramos con 3.50" imposible me dicen, nunca se ha hecho eso, la agencia nunca a llegado a esos resultados "se va a llegar hoy… y si llegamos yo les invito vino, un brindis con vino y una cenita" por el vino han salido y hemos cerrado con

3.50… histórico!!! Me ha llamado el Gerente y el Subgerente, “nunca ha cerrado esa agencia con 3.50, S. que has hecho” “nada, han trabajado” les he dicho… igual los chicos no querían que me venga. Yo creo que la motivación es el 90% de cualquier equipo, de cualquier trabajo, de cualquier logro, si no los motivas no van a hacer nada… por que mira ni con este sueldo variable se han movido, a partir de la segunda semana ya que hemos hablado, les he presentado esta alternativa… el día 15 cuando había prueba masiva he hecho cocinar, ahí estábamos toditos y ahí les he planteado esto, les ha gustado y hemos empezado a trabajar, ha empezado a cambiar, la misma C. que era bien reacia me dice “no, te voy a ayudar nos va ir bien”

Entrevistador: Ya para terminar la entrevista ¿Hay algún comentario que quisieras hacer?

Encargado: Yo creo que es hacer que ellos hagan, pero también saber equilibrar, tienes que ser la hiel y la miel, seré buena, me gusta hacer actividades, pero cuando tengo que trabajar y tengo que agarrarlos, si los agarro, si los controlo y a veces el carácter también, puede que ellos a un principio, por lo que he escuchado arriba, digan “a bien buenita es, bien sonsita es, la vamos a manejar” se han dado cuenta la segunda semana que no era así, me he puesto dura. Cuando me enojo soy bien fregada y ellos ya me han conocido enojada, me han conocido estricta… que no es chiste lo que digo, no he venido aquí a pasarla bien, sino a trabajar… entonces hay etapas de mi que si bien me gustan más cosas, también soy estricta en el trabajo y con los controles.

Entrevistador: Muy bien, muchas gracias por tu tiempo.

Comentario [r193]: Ambición

Comentario [r194]: Autoconocimiento