

PERFIL DE COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE RECUPERACION DE
CARTERA

GLORIA CRISTINA CELIS ARIAS

JANETH BUITRAGO GONZALEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

Bogotá D.C. I – 2013

PERFIL DE COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE RECUPERACION DE
CARTERA

GLORIA CRISTINA CELIS ARIAS

JANETH BUITRAGO GONZALEZ

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: ESPERANZA BUITRAGO

Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

Bogotá D.C. I – 2013

NOTA DE ACEPTACION

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	10
Justificación	12
Planteamiento del Problema	15
Objetivos	17
Objetivo Específicos	17
MARCO TEORICO – CONCEPTUAL	18
Outsourcing y Call Center en Colombia	18
Antecedentes Históricos del Outsourcing	18
Outsourcing en Call Center en Colombia	20
Importancia del Outsourcing en la nueva forma de contratación	20
Competencias y Perfiles	21
Antecedentes Históricos	22
Definición de Competencias	25
Modelos de Competencias	26
Modelo Spencer y Spencer	26
Modelo Daniel Goleman	28
Modelo Martha Alles	30
Definición de Perfiles	31
Modelo tradicional de perfiles frente al Modelo de perfiles por competencias ..	33
MARCO CONTEXTUAL– LA EMPRESA	37
Corfinanzas Ltda. – Antecedentes Históricos	37
Plataforma estratégica	38
Servicios	39
Carteras Actuales o líneas de negocios	40
Organigrama	41
Competencias Genéricas definidas por la Organización	41
MARCO METODOLOGICO	43
Entrevistas Semiestructurada:	43

Participantes	44
Sector Financiero:.....	45
Sector Real:.....	45
Categorías	47
RESULTADO FINAL	50
Matriz de Categorización	50
Análisis de Resultados.....	57
Formato final de perfil por competencias	61
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Enfoque tradicional - Enfoque actual por competencias	35
Tabla No.2 Servicios CORFINANZAS	39

LISTA DE APENDICES

Apéndice A. Formato de Entrevistas

Apéndice B. Entrevistas Transcritas.

Apéndice C. Diccionario de Competencias

RESUMEN

Este trabajo plantea un problema interesante que actualmente vienen enfrentando las empresas en cuanto a los cambios económicos y globales; especialmente una organización que en sus inicios fue empresa familiar y evolucionó hasta convertirse en una organización de capital privado, con una estructura importante a nivel de capital financiero al igual que un importante cambio a nivel de competencias organizacionales y desarrollo del talento humano.

En la primera parte se contextualizará la investigación a nivel conceptual, donde se expondrán temas como antecedentes del Outsourcing, competencias y perfiles.

En la segunda parte se presentará la historia, evolución y plataforma de la empresa objeto de aplicación de esta investigación. En la tercera parte se presentará la metodología con la cual se desarrolló la investigación y por último la matriz en la cual se podrá visualizar las categorías definidas y su ubicación dentro de las entrevistas realizadas, lo cual será el soporte para obtener el formato de perfil por competencias para cada uno de los asesores y coordinadores de acuerdo a la línea de negocio de la organización.

Palabras Claves:

Outsourcing, Competencias, Perfiles

Summary

This work presents an interesting problem that companies are currently facing in terms of economic and global changes, especially organizations that initially were family businesses and evolved into organizations of private capital, with an important structure of financial capital as well as an important change at the organizational skills and development of human talent.

In the first part, the research is contextualized at a conceptual level in which it is exhibited topics such as outsourcings history, skills and profiles.

The second part will present the history, evolution and platform of the company object of this investigation.

The third part will present the methodology that was developed for this research and finally the matrix in which it can be viewed the categories defined and their location within the interviews, which will be used as support to define the profile competencies for each of the advisors and coordinators according to the line of business of the organization.

Keywords:

Outsourcing, Competencies, Profiles

INTRODUCCION

El país ha aumentado su nivel competitivo para ajustarse al mercado global, esta es una de las principales razones para que las empresas y las personas laboralmente activas se estén actualizando constantemente. El propósito es responder satisfactoriamente a los constantes cambios sociales, culturales y económicos que se puedan presentar y que afecten directamente a las Organizaciones.

Para lograr este nivel de competitividad que el mercado y la economía requieren, se hace necesario examinar internamente a las organizaciones, explorar las habilidades de su personal para obtener el potencial de cada uno y así poder determinar las competencias requeridas para un mayor desempeño en sus funciones.

Dado esto y la evolución e influencia del capital humano en la economía global, se desarrolla esta investigación con el objetivo de relacionar la competitividad en las organizaciones e interrelacionarla con la gestión del talento humano.

Una de las funciones de la gestión del talento humano es identificar las habilidades y destrezas de los empleados de la empresa, apoyarlos en su desarrollo y lograr en ellos un crecimiento personal, coadaptarlos al sistema y conseguir que estén en las condiciones que la organización necesita, en resumen; la organización le aporta al trabajador y el trabajador esta dispuesto a aportarle a la organización, de ahí, la importancia de entrelazar los conceptos

de competencias en los perfiles de los colaboradores. Dado esta relación, el valor que tienen las tareas de los diferentes cargos en la compañía y la dependencia directa del logro de estas con las competencias de cada trabajador, se toma como base el perfil para iniciar el desarrollo óptimo de las mismas.

Es así, que teniendo en cuenta que la organización en estudio ha manejado como principal figura de contratación el Outsourcing y ha evolucionado a una contratación directa, se inició el proceso de esta investigación con un marco teórico basado principalmente en antecedentes de este tipo de subcontratación, las competencias y perfiles de cargos, así como la evolución de éstos en la gestión humana. Se describe brevemente la evolución de la organización pasando por su transición de empresa familiar; con una figura de contratación por outsourcing, a empresa privada con personal directo, cuál es su situación actual y sus necesidades frente al tema de competencia. Como producto de esta investigación se diseñó un formato de perfil por competencias aplicable al cargo de asesor para las diferentes líneas de negocio de la organización, basado en una matriz de categorías, soportadas por una serie de entrevistas realizadas a cargos claves de la compañía.

Justificación

El sector de BPO&O (Business Process Outsourcing y Offshoring) constituye una industria global con un mercado potencial. En Colombia esta industria está enfocada en operaciones de Call centers, de rápido crecimiento, en la cual los países emergentes tienen la oportunidad de capturar una porción importante del mercado internacional, gracias a la rápida incorporación de tecnologías de punta, costos relativos, infraestructura, capacidad instalada, ambiente de negocios, además de la experiencia y habilidades en gestión de cobro de su Recurso Humano.

Incursionar en el negocio de la cobranza, permitirá integrar una cadena de valor en la gestión de riesgo de crédito, como factor clave de éxito y de alto impacto en el modelo de rentabilidad y de provisiones de los diferentes portafolios.

Hoy la mayoría de entidades manejan un modelo de gestión de cobro en Outsourcing “subcontratando” los servicios de cobro y recuperación con firmas externas. Si bien el cobro de honorarios por la gestión de recuperación, representa un costo accesorio dentro del modelo financiero, este concentra entre el 15% al 20% del recaudo mensual, lo que se constituye en una gran oportunidad de rentabilizar los portafolios de cartera, transformando un costo en un ingreso que auto-fondee el costo de la cobranza.

Debido a este cambio estratégico y al crecimiento de la organización, las directivas han decidido que lo más importante para asimilar esta renovación es

trabajar en su gente, identificando sus potenciales para su desarrollo y el de la organización, al igual que los nuevos procesos de selección deben ser dirigidos al objetivo de la compañía, y cada perfil debe ajustarse cada vez más a las necesidades reales de la misma, por lo cual se requiere implementar un sistema que permita identificar las competencias.

Se entiende que al definir acertadamente las competencias se da inicio a la incorporación de un personal idóneo para cada una de las carteras de la organización, augurando un trabajo exitoso y de paso logrando que el asesor tenga una evaluación del desempeño adecuado, direccionado básicamente sobre el perfil y las competencias definidas en él. El impacto de desarrollo de esta herramienta para la organización se ve estrechamente reflejado en la producción, puesto que para la compañía se hacía necesario conocer las características individuales de cada asesor dependiendo de la cartera, para así identificar cuáles son los puntos que deben trabajar en ellos para la obtención de una producción eficiente y soportar los demás procesos de la gestión humana, como son capacitación y evaluación de desempeño.

El perfil para la selección, es el inicio de las fases del proceso de la gestión del talento humano, por lo que genera un importante avance para desarrollar los pasos siguientes del proceso: contratación, inducción, evaluación, formación, capacitación. Con el fin de obtener resultados ajustables a lo que la gestión humana busca: personal idóneo en el progreso de sus labores, apoyados por la organización, contribuyendo al desarrollo no solo individual del trabajador, si no

también, a la evolución de la organización, el perfil soporta como base estos procesos, puesto que permitirá desarrollar y potencializar el talento humano dentro de la organización generando gestión de conocimiento y creación de poder a todos los trabajadores y ampliación de visión y proyección a la organización.

De acuerdo a esto, el desarrollo de un formato, basado en el modelo de competencias de Martha Alles (2000), que permitirá tener claridad sobre el perfil por competencias, apoyará no solo el proceso de selección, sino que es el trampolín para avanzar en los planes de capacitación y formación del personal ayudando a cumplir el objetivo de la evaluación, retroalimentación y desarrollo de los trabajadores y todas las fases consecuentes en el proceso de la gestión humana.

Planteamiento del Problema

En octubre del año 2010, la compañía CORFINANZAS fue vendida en porcentajes iguales a BASTIDAS PRO L & M S EN C - PRO N & J S EN C, dejando de ser una empresa familiar, a partir de ese momento los nuevos socios empiezan a ver en Corfinanzas una gran oportunidad de incursionar en la Industria de la Cobranza como un negocio estratégico, especializado y complementario, con un alto potencial de crecimiento e internacionalización, vieron en la compañía la oportunidad de incursionar en uno de los negocios estratégicos para Colombia en los próximos años.

En el año 2009, El Ministerio de comercio, Industria y Turismo, planteó un plan de trabajo a largo plazo, definiendo 8 sectores estratégicos denominados Sectores de Clase Mundial, que se convertirán en el eje fundamentales del desarrollo económico del país, como líderes de la transformación productiva y la internacionalización de la economía en los próximos 10 años. A los 4 sectores tradicionales, se adicionaron 4 nuevos sectores, agrupados dentro de un segundo grupo denominado: "Sectores Nuevos y Emergentes de clase mundial", dentro del cual se encuentra el sector de BPO&O (Business Process Outsourcing y Offshoring). (Documento Beatriz Villa. 2010)

BASTIDAS PRO L & M S EN C - PRO N & J S EN C en el año 2011 expande el portafolio de servicios incursionando en el sector Cooperativo, participando en licitaciones para compra de cartera de entidades financieras,

cooperativas y del sector real y en el año 2012 se empezó el cobro de cartera de una empresa Panameña.

Dada la diversificación de mercado que la compañía ha generado, desarrolla su labor de cobro de cartera en tres grandes sectores: Sector Financiero, Sector Solidario y Sector Real mostrando en cada sector una metodología de cobro distinta (Cartera de Cobro Administrativa, Pre jurídica, Castigada y judicial), por esta razón la organización empieza a indagar sobre el tema de las competencias y decide incursionar en el campo, orientándose inicialmente a la definición de los perfiles para los asesores y coordinadores, quienes son los que en primera instancia producen resultados a la organización, de esta necesidad surge la pregunta de ¿Cuál es el perfil por competencias requeridas para los asesores y coordinadores de las diferentes carteras de nuestra organización? Es aquí donde nace el desarrollo del presente trabajo, soportado por los diferentes conceptos y conocimientos adquiridos durante la especialización cursada, ya que por medio de esta se han obtenido herramientas fundamentales que permitirán desarrollar el modelo para identificar las competencias requeridas

Objetivos

Objetivo General

Describir el perfil por competencias para cada uno de los cargos de asesores y coordinadores de las diferentes áreas de negocio de una organización de recaudo de cartera.

Objetivo Específicos

Identificar las competencias requeridas para cada asesor y coordinador de acuerdo al área de negocio correspondiente.

Elaborar el perfil de competencias para los cargos de asesores y coordinadores en cada una de las líneas de negocio de la organización.

MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

Outsourcing y Call Center en Colombia

Antecedentes Históricos del Outsourcing

El Outsourcing: subcontratación o tercerización de tareas a una empresa externa, es una práctica que viene desde el inicio de la era moderna, este concepto no es nuevo, pues muchas compañías competitivas lo realizaban anteriormente como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio pareciese efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, pues no era posible que los departamentos de una empresa se mantuvieran tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente. (International Journald of Good Conscience. Recuperado Septiembre 2012).

Cuando las empresas se dieron cuenta que ciertas áreas de su organización eran mejor desarrolladas por otros que contaban con más habilidades, conocimientos, experiencia y creatividad; empezaron a tener mejores resultados pues se dedicaron a lo que realmente era importante para ellos, y les dejaron a los otros que se ocuparan en lo que ellos eran buenos.

El concepto de Outsourcing gana credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron grandes organizaciones como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros, es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

A mediados de los 80's esta corriente empezó a tomar fuerza: originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción.

En la década de los 90's, la corriente organizacional cambia hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios. Es así como en un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal, por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Es una industria que suma 20 años de historia a nivel mundial y en la que Colombia incursionó hace aproximadamente 15 años, la primera barrera que se derribó fue la cultural. Pues en Colombia la idea de tercerizar significaba desmejorar la calidad laboral de una fuerza de trabajo determinada, luego se entendió como lo que es: no solo las empresas se hicieron más competitivas y eficientes, sino que se crea un ambiente propicio para el

emprendimiento y la generación de empleo calificado. (Servicios de outsourcing. Recuperado Septiembre de 2012)

Guillermo Estrada, director para Latinoamérica de la empresa de consultoría Arvos Labs, explica que hoy en día los contratos de tercerización de procesos son mucho más dinámicos y rigurosos. "Implican mantenerse al día con las necesidades de quien contrata que, además, va a dejar claras unas condiciones contractuales en las que se deben respetar, por ejemplo, las condiciones laborales de los empleados o adelantar procesos bajo protocolos amigables con el ambiente". (ANDI.com. Recuperado Septiembre de 2012)

Outsourcing en Call Center en Colombia

Los Call center o contact center se han posicionado en Colombia como los más claros ejemplos de Outsourcing. Se está trabajando para que las empresas nacionales se modernicen y respondan a las exigencias de ese potencial mercado internacional.

Santiago Pinzón Galán, director de la Cámara de Procesos Tercerizados de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), explica que este sector es uno de los de mayor proyección de crecimiento en el país. En él se ocupan 70.000 personas. "Hay que entender que este sector es mucho más que Call center, de hecho, una de las amenazas es que el país no transite más allá"

Importancia del Outsourcing en la nueva forma de contratación

Se considera como una herramienta que le permite crecer a las organizaciones y a su vez pueden enfrentar los cambios que se originan debido a la evolución empresarial. En su mayoría los accionistas buscan

nuevas inversiones y por ello es preciso mantener respuestas inmediatas en tecnología, personal calificado, mejores prácticas y procesos del negocio, con costos flexibles que les permitan poder afrontar estos cambios.

Uno de los factores más importantes en la utilización de los Outsourcing es el ahorro en costos que pueden tener las organizaciones, la agilidad en tiempo de respuesta en los requerimientos de la empresa y muy especialmente en lograr las metas estratégicas.

Es importante para empresas que estén implementando nuevos software, procesos de tecnologías, también para aquellas que cuenten con planes de crecimiento y/o desarrollo nacional e internacional y también para aquellas que son o serán adquiridas por nuevos inversionistas.

El Outsourcing es una de las grandes alternativas que tienen los empresarios para ofrecer un mejor servicio a los proveedores, lo que busca es que exista una relación de cooperación entre cliente-proveedor, esta herramienta bien aplicada puede ayudar a reducir algunos costos directo de la organización.

Competencias y Perfiles

Dentro del marco de desarrollo de esta investigación uno de los conceptos claves es COMPETENCIA, si bien, es un tema muy de moda, la concepción de su significado esta aun enmarcado por diversas opiniones, las cuales en ocasiones no son las adecuadas. Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario tener claro el concepto de Competencias a

nivel laboral y de gestión humana, definiéndolos dentro del contexto de perfiles que se pretenden trabajar. Iniciando con el tema, se presentara un corte histórico del concepto y su desarrollo en general.

Por otro lado el concepto de Perfiles dentro de este contexto se convierte en el segundo concepto clave, ya que luego de obtener una seria de información de los participantes se logra fusionar su competencia dentro de su perfil laboral.

Antecedentes Históricos

El filósofo griego Aristóteles en su libro metafísica aristotélica I1,7(-384 a.c) cita “Todo Hombre por Naturaleza desea Saber” , y sin intención de adelantarse a su época refleja la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad, pues es claro que el saber tiene un papel importante al logro de la efectividad organizacional de las empresas.

Ahora bien, a lo largo de la historia las competencias han existido en la humanidad, vistas desde diferentes perspectivas, pero al fin y al cabo competencias.

Por ejemplo desde la época de Adam Smith, visualizaba las competencias bajo el proceso de la división del trabajo y concluye que esta es la causa del aumento de la productividad. Esta teoría es validad en el ejemplo de la fábrica de alfileres en la cual existe un sinfín de personas que realizan diferentes actividades para llevar a cabo el proceso de producción del alfiler, sin embargo lo que hace efectivo el proceso es que se trabaja en línea, por lo cual

al trabajar en conjunto las habilidades de cada uno y unidas logran obtener un nivel de producción más efectivo

Dada la presentación del caso de Smith, se puede ver reflejada la importancia de las competencias, pues si bien cada trabajador tenía una función especial en la elaboración del alfiler, se hacía necesario que cada uno supiera lo que debía hacer para así, no provocar deficiencias en la producción. Esta división según Smith originaba mayor productividad específicamente por tres razones, las cuales a la larga se pueden entrar a definir como competencias de los trabajadores en el proceso:

Especialización laboral: en la cual el trabajador iba adquiriendo una mayor destreza en su labor dada la repetición de la tarea

Ahorro de tiempo: cada quien hace lo que le corresponde, dada la automatización, cada quien hace lo que ya sabe y no se pierde tiempo.

Inención de máquinas: teniendo en cuenta la especialización de cada uno, buscan la posibilidad de avanzar tecnológicamente en la tarea.

El modelo taylorismo, presentaba que mediante el sistema de tareas repetitivas en las líneas de montaje del sistema de producción, esta aumentaba por la habilidad del trabajador de darle mayor intensidad o velocidad a sus tareas propias, sin embargo con los cambios tecnológicos las teorías del Fordismo y Taylorismo entraron en crisis y se vieron reducidas las tesis frente a las competencias laborales.

Ahora bien, durante la década de los 60's – 70's se inició un amplio desplazamiento de estudios en este campo, autores como Ghiselli (1966),

Mischel (1968) inician sus propios procesos de investigación, y aunque para esta época este tipo de trabajos aún se encontraban en procesos de desarrollo fueron evolucionando de forma que se generaran algunos métodos que permitieran estudiar de manera profunda las competencias y su influencias en el desarrollo de las tareas laborales.

Para 1.973, David McClelland formuló un conjunto de variables por medio de las cuales buscaba predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por otros factores no influyentes en las tareas laborales. McClelland, llevo a cabo un ejercicio para una firma importante en Estados Unidos, la cual se encontraba preocupada por los resultados de sus trabajadores. El ejercicio consistió en tomar dos grupos de trabajadores, bajos los criterios de mayor y menor efectividad laboral, los dispuso en cuartos separados y realizo una serie de cambios y modificaciones de ambiente, para obtener resultados de acciones y comportamientos de acuerdo a las modificaciones que desarrollaba. Luego de analizarlas sistematiza los resultados y obtiene una serie de características destacables en el grupo considerados los mejores, y en el grupo de los normales se dieron en una forma parcial. Es de ahí donde surge lo que se conoce como modelo de selección por competencias.

Nacen varias teorías y escuelas que buscaban unificar los resultados que obtenían en cada uno de sus ejercicios y experimentos, sin embargo solo hasta finales de los años 90 la gestión por competencias se convierte en una

herramienta importante en las organizaciones que le permite evaluar y desarrollar a su personal de manera óptima.

De los autores actuales y representativos que han desarrollado el modelo de competencias son Spencer M y Spencer Liley, alumnos de McClelland, quienes realizaron un ejercicio por medio de entrevistas de eventos comportamentales las cuales inducían al entrevistado a contar historias, con ello se buscaba analizar su comportamiento, visualizar sus posibles acciones frente a diferentes situaciones y entender que era posible que estos se repitieran en circunstancias similares, ya que si se colocaba un ejemplo de una situación que el hubiese vivido, era muy probable que la reacción tenida en ese momento fuese a ser la misma al vivir una experiencia similar a la mencionada.

Definición de Competencias

Existe una amplia variedad de definiciones de este término, para el autor Guillermo Alfredo Zapiola (2010); las competencias son la capacidad real y demostrada de realizar una tarea, donde define capacidad como potencial del individuo en determinadas situaciones; Spencer, Lyle y Signe, definen la competencia como una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta. (Spencer y Signe. Competencias en el trabajo. 1993. Capítulo 2)

La OIT en 1996, define el término de competencias como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente

identificada. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. (International Journald of Good Conscience. Recuperado Septiembre 2012).

Dado esto se puede entender la competencia como el conjunto de capacidades, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos que siempre están vinculados con el desarrollo de tareas en el trabajo y el desempeño del individuo en un puesto determinado, es la capacidad de los individuos en momentos determinados que les permite obtener un comportamiento con resultados óptimos, son características que el individuo tiene de manera permanente y que le permiten ser manifestadas a la hora de ejecutar una tarea

Modelos de Competencias

Teniendo en cuenta el desarrollo de los modelos de competencias existentes, se relacionan a continuación cuatro alternativas que nos permitieron desarrollar el sistema a aplicar en la organización.

De estos modelos trabajados se opta por desarrollar el proyecto bajo la visión del modelo de competencias organizacionales de Martha Alles, teniendo en cuenta los componentes que cada modelo presenta.

Modelo Spencer y Spencer

Spencer y Spencer definen competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. Es decir, la competencia es una parte profunda de la personalidad;

conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Spencer y Spencer (1993) desarrollan el “Modelo de Iceberg” , en el cual dividen las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (visibles) , como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad (no visibles). Por otro lado, Spencer y Spencer clasifican este tipo de competencias en cinco subgrupos, en los cuales presentan tanto competencias visibles como no visibles, así:

- Competencias de logro y acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información, competencias de ayuda y servicio, entendimiento interpersonal y orientación al cliente.
- Competencias de influencia: Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo
- Competencias cognoscitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica / profesional /de dirección.
- Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en si mismo, comportamiento ante los fracasos y Flexibilidad

Para Spencer y Spencer el perfil por competencias se puede inventariar a través de la elaboración de un directorio de competencias genéricas que

puede llegar a servir para elaborar los perfiles de competencias de las ocupaciones en cualquier organización.

Las organizaciones crecen en un contexto de metas y objetivos de manera constante, por lo cual se hace necesario evolucionar de un modelo estático enfatizado en descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico que observe las conductas específicas, que a la larga son las que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (Spencer & Spencer, 1993). El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales y no en las ideales o posibles.

Modelo Daniel Goleman

El Modelo de Daniel Goleman (2000) “IE (inteligencia emocional) es un conjunto de competencias y rasgos de personalidad necesarias para el desempeño efectivo dentro del cambio organizacional”

Goleman (1995) en su modelo original partió de la perspectiva de Salovey y Mayer (1990) e incluyó términos propios de otras áreas de la Psicología (Personalidad, Social o Básica), dejando atrás una perspectiva exclusivamente cognitiva. Su visión del concepto de IE es más general, llegando a afirmar, que el viejo concepto denominado “carácter” integra todas las habilidades que representan la IE, implicando competencias o habilidades

cognitivas junto a atributos de personalidad. De este modo se encuadra dentro de los modelos denominados mixtos. Goleman definió un modelo basado en competencias personales y sociales, rehusando utilizar el término de IE y denominando su propuesta como un modelo de competencias emocionales.

Componentes principales

Autoconciencia

1. Conciencia emocional
2. Evaluación de uno mismo
3. Autoconfianza

Automanejo

1. Autocontrol
2. Fidelidad
3. Coherencia
4. Confianza
5. Adaptabilidad
6. Orientación al logro
7. Iniciativa

Conciencia social

1. Empatía
2. Orientación al servicio
3. Comprensión organizativa

Manejo de las relaciones sociales

1. Desarrollo de los demás

2. Liderazgo
3. Influencia
4. Comunicación
5. Manejo de conflictos
6. Impulso de Cambio
7. Desarrollo de relaciones
8. Trabajo en equipo

Este modelo fue adaptado para predecir el éxito personal en el ámbito laboral y en el de las organizaciones, y sus características fueron identificadas como las propias de los empleados más brillantes y con más éxito en las organizaciones (Goleman, 2001). Sin embargo, según él, con seis competencias que posea una persona bastaría para ser eficaz en su entorno.

Modelo Martha Alles

Este modelo plantea tres clasificaciones de competencias; las Básicas, las genéricas y las específicas:

Básicas: Son las competencias definidas por la organización para todos los cargos, son las competencias comunes a todos los miembros de la organización.

1. Trabajo en Equipo
2. Servicio al Cliente
3. Comunicación

Genéricas: Son las competencias definidas para los cargos de ciertas áreas, desempeños comunes por áreas o unidades de negocio de la organización:

1. Toma de Decisiones
2. Dirección de Proyectos
3. Desarrollo de personal

Específicas: Son las competencias definidas para cada trabajador en su cargo, conocimientos propios de su cargo o experiencia en el desarrollo de las labores:

1. Manejo del SAP
2. Ajustes por inflación
3. Atención a grandes superficies

Definición de Perfiles

Como segundo concepto clave para el desarrollo de esta investigación se plasmarán algunas de las definiciones de Perfiles y la asociación de estos con las competencias.

Algunas firmas de consultoría de talento humano, señalan que el perfil de cargo es la herramienta en la que “se establecen las condiciones y requisitos mínimos que requiere el puesto de trabajo así como sus funciones específicas”. Se pueden entender el modelo de perfil como un recurso que puede llegar a soportar el desarrollo de una importante actividad en el área de gestión humana.

Por otro lado, expertos de la firma de consultoría organizacional Armstrong definen que los perfiles de puestos “existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los

propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. “

Definir los perfiles por competencias obliga a identificar los diferentes niveles existentes en la organización, por cargo y así, basados en el mapa estratégico de la compañía, definir las competencias organizacionales genéricas, luego las básicas y específicas por cargo, de acuerdo a su nivel, esto soportado en la teoría de Martha Alles.

Dentro de estos niveles se destacan tres: El nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo, en cada uno de ellos se resaltan los conocimientos básicos para así, ubicar los cargos de la organización en el nivel respectivo.

Luego de definir cada nivel, se inicia el proceso de identificación de competencias tanto organizacionales (Genéricas) como por cargo (Básico y específico), se define cada competencia y se plantea un indicador por competencia y por cargo y un nivel de este indicador.

El objetivo de los perfiles por competencia es el de permitir conocer el nivel de adecuación de los colaboradores en las organizaciones, así mismo busca una herramienta que permita seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de acierto para el cumplimiento de las tareas, sugiriendo encontrar la forma de desarrollarlas y evaluarlas con criterios claros y medibles

			CONOCIMIENTO NECESARIO	
ESTRATEGICO	}	5	Autonomía, actividades variables, impredecibles, análisis, control	5
		4	Decisiones en contexto cambiantes, asignación de recursos	4
TACTICO	}	3	Tareas complejas, responsabilidad, supervisar a otros	3
		2	Trabajo en equipo, mínima autonomía, alta supervisión	2
OPERATIVO		1	Sencillas, predecibles y repetitivas, alta subordinación	1
			ACTIVIDADES PREDECIBLES	

Fuente: Martha Alles. 2000

Modelo tradicional de perfiles frente al Modelo de perfiles por competencias

Anteriormente el modelo de perfiles se centraban en la idea de los puestos de trabajo, es decir las tareas que se realizaban en cada cargo , siendo solo importante que la persona cumpliera con sus labores, tareas y funciones, prácticamente de manera sistémica, y al momento de evaluación esto era lo que se iba a tener en cuenta.

El modelo de perfiles de competencias se centra en la idea de ocupación entendida como según Levy-Leboyer, como una “agregado de competencias, valores y significados en el empleo”, lo que implicaría que todos los conocimientos se pueden adquirir en el desarrollo de una labor, pero mas allá de esto, se pueden potencializar, crecer, transformar y difundir para así impulsar el desarrollo de la persona.

Los perfiles tradicionales iban en búsqueda de lo particular a lo general, se enfatizaban en el que, cuando, porque, donde, como y con quien lo hace, direccionados a la estructura organizacional, dejando a un lado el proceso de desarrollo del trabajador y de la tarea.

Mientras tanto el perfil por competencias va desde lo general a lo particular, entendiendo que la Misión es la base para el desarrollo del mapa funcional de la organización y de este se desprende las funciones de cada cargo, buscando identificar elementos de competencia por cada nivel de la organización los cuales se verán reflejados en el perfil.

Ahora bien, el enfoque tradicional, visualizaba tanto a la organización como al trabajador de una forma diferente a los que presenta el enfoque por competencias:

Tabla No.1 Enfoque tradicional - Enfoque actual por competencias

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE ACTUAL
<p>Estructuras jerárquicas con base en posiciones y niveles</p> <p>Crecimiento: Sucesión de puestos con estimación máxima</p> <p>Impulsores: Edad, antigüedad, potencial, evaluación</p> <p>Identificación: Basada fundamentalmente en los supervisores</p> <p>Énfasis en el Valor Agregado</p> <p>Planificación de carrera estructurada</p>	<p>Estructuras planas con base en roles diferenciados</p> <p>Crecimiento: Adquisición de Competencias</p> <p>Impulsores: Demostración del dominio de competencias y proceso + aportes</p> <p>Identificación: Multilateral de Supervisores, clientes, expertos</p> <p>Énfasis en el perfil + valor agregado</p> <p>Orientación de carrera. Máxima importancia del autodesarrollo</p>

Fuente: Tabla elaborada por la Dra. Lilian Janeth León Valdez – Año 2011

En el enfoque tradicional un proceso como el de selección se basa en seleccionar personas por el perfil definido, en el enfoque de competencias se selecciona personal por sus características de desempeño, por medio de sus resultados en la práctica y no solo con pruebas escritas como se realizaba en el enfoque tradicional.

Una presentación muy clara del proceso actual de competencias es dada por Martha Alles quien se soporta en Leboyer y define el modelo de competencias como la suma de aptitudes y experiencia así:

APTITUDES Y PERSONALIDAD				
+	EXPERIENCIA	_____	COMPETENCIAS	= RESULTADOS

Y es la suma de estas características lo que se resumen como competencias, lo que al momento de una labor generará resultados.

MARCO CONTEXTUAL– LA EMPRESA

Se desarrolló la información relacionada con la empresa marco de referencia de esta investigación CORFINANZAS LTDA. Se describió rápidamente la historia y el plan estratégico de la misma y se presentó una reseña de los cargos que se analizaron para la obtención del perfil.

Corfinanzas Ltda. – Antecedentes Históricos

Legalmente constituida con matrícula mercantil No. 00763237 del 11 de febrero de 1.997 de la Cámara de Comercio de Bogotá, por la familia Espriella Pérez, el 11 de marzo de 1999 se realizó la venta de derechos sociales a la Familia Carreño Pérez, que estuvieron al mando de la compañía durante 13 años, constituyéndola en una de la principales Casas Externas del país, en la gestión de cobro y recuperación de cartera vencida en las franjas administrativa, pre jurídica, negociación y cartera improductiva, con experiencia en todas las modalidades de cartera (consumo, comercial, microcrédito y vivienda), desarrollando todas las formas de cobranza (escrita, telefónica, virtual y en terreno mediante visita).

Dentro de su portafolio de clientes, ha contado con un nutrido grupo de las más reconocidas entidades financieras, y empresas del sector real como sociedades Colectoras y de Telefonía Celular.

Al mando de la familia Carreño Pérez se efectuaron importantes inversiones tecnológicas y de estructura, convirtiéndose en una empresa que desarrolla su gestión de cobro, con tecnología de punta, y con altos

estándares de seguridad, cumpliendo así con todas las exigencias de la Superintendencia Financiera, en sus circulares 048 y 052.

Durante estos 13 años la contratación de los funcionarios ha tenido varios modelos, en sus inicios tenían contrato directo con la empresa a termino indefinido, debido a una crisis en el año 2003 realizaron una reestructuración y empezaron a contratar a través de Cooperativas de Trabajo Asociado y posteriormente adquirieron los servicios de Outsourcing de nómina con contratos por prestación de servicios.

Plataforma estratégica

Misión

Ofrecer servicios de cobranza eficiente a los sectores financieros y solidarios, basados en la experiencia del cobro de cartera bajo los más altos estándares de calidad y proporcionando a nuestros clientes internos la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

Visión

Ser reconocida como la mejor empresa de cobranza en Colombia.

Objetivo

Ofrecer a las diferentes entidades, el servicio de Outsourcing como herramienta estratégica, para realizar la gestión de cobranza administrativa y prejudicial, con el fin de lograr los indicadores esperados de recuperación.

Servicios

Recuperación de activos en etapas: Preventiva - Jurídica – Castigada-Administrativa y pre-jurídica

Tabla No.2 Servicios CORFINANZAS.

CALL CENTER	PLANEACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA DE COBRANZA
	MEDICION Y SEGUIMIENTO DE LA OPERACION - MODELO AUDITORIA DE CALIDAD.
	RETROALIMENTACION A LA OPERACION
HERRAMIENTAS DE GESTION	ENVIO DE CORRESPONDENCIA FÍSICA
	VISITAS DE LOCALIZACIÓN Y NEGOCIACIÓN
	MENSAJERIA MASIVA DE TEXTO
RECURSO HUMANO	PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO.
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	TELEFONIA IP, MARCADOR PREDICTIVO, AGENTE VIRTUAL

Fuente: Corfinanzas Ltda año 2009.

La cobertura que ofrece CORFINANZAS es en las principales ciudades del país.

Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Pereira y Santa Marta.

Carteras Actuales o líneas de negocios

Dentro de cada una de las líneas de negocio se maneja un cliente específico:

- a) Sector Financiero: Se desarrolla dentro del sector financiero y sus clientes corresponden a entidades bancarias reconocidas del país.
- b) Sector Cooperativo: Se desarrolla dentro de entidades cooperativas, con estructuras similares a los fondos de pensionados.
- c) Sector Real: Su principal cliente es una firma extranjera que maneja una línea de negocio de productos para hogar.

Actualmente la organización ha definido dentro de su plan de competencias, algunas competencias como genéricas de la organización, con las cuales todos los funcionarios deben identificarse y desarrollarse bajo este parámetro, estas son: Orientación al cliente y Comunicación Efectiva.

Para el tema de perfiles se está iniciando el proceso de construcción de los mismos, por tal evento se requiere el desarrollo de las competencias para cada cargo, para así incluirlas en los perfiles y soportar de manera óptima el proceso de Selección y evaluación.

Trabajo en equipo

Orientación al Logro

NIVEL III – OPERATIVO ASESORES - AUXILIARES

Comunicación

Servicio al cliente

Orientación al logro

MARCO METODOLOGICO

La metodología a aplicar en esta investigación es de tipo cualitativa de carácter descriptivo e interpretativo.

Para la recolección de información de esta investigación, fue importante diseñar una herramienta específica como la entrevista semiestructurada, la cual fue desarrollada con el fin de buscar identificar características especiales de cada asesor, compararlos y obtener así la ubicación de las categorías de las competencias requeridas para cada cargo.

Entrevistas Semiestructurada:

La técnica de la entrevista se enmarca dentro de la metodología cualitativa interpretativa ya que su resultado genera datos descriptivos tanto con las propias palabras (habladas o escritas), como de la conducta observable.

El uso de esta técnica como instrumento de la presente investigación se da en parte por la necesidad de indagar sobre las acciones formativas de los asesores para así entender su proyecto profesional, en el cual se puedan reconocer las competencias personales o implícitas, para a través del análisis de la acción y de la palabra se puedan reconstruir estas competencias y darle un sentido organizacional, teniendo en cuenta que se producen dentro del ámbito laboral específicamente.

Dentro del modelo de entrevista a trabajar para esta investigación y teniendo en cuenta el método para recolectar la información, se plantean la

propuesta de entrevista a profundidad (Apéndice 1), tanto para los asesores como para los coordinadores.

Por otro lado para el desarrollo del proceso de interpretación de las entrevistas se planteó una serie de categorías que permitieron filtrar las respuestas de las entrevistas y ubicarlas para equilibrar la competencia con la categoría, estas son:

1. Habilidades y capacidades
2. Conocimientos específicos
3. Conocimientos técnicos
4. Experiencia Laboral
5. Experiencia Académica
6. Rutina Diaria
7. Valores /Reconocimiento.

Participantes

Los asesores entrevistados se escogieron bajo el criterio del mejor indicador de resultados durante el proceso de recuperación de cartera

La población a la cual se le aplicó cada una de las entrevistas a profundidad fueron: 6 cargos, 1 asesor por cada cartera (3) y 1 Coordinador por cartera (3).

Caracterización de la muestra por sector:***Sector Financiero:***

Los clientes de este sector se dividen en: Cartera Administrativa como Bancos, debido al rango de mora en que se encuentran (60-180 días). Cartera Pre jurídica bancaria donde los rangos de mora son de 181-360 días, estas dos últimas entidades también tienen cartera Judicializada donde su rango de mora es de 361 días en adelante.

Sector Cooperativo:

Los clientes de este sector son: Cooperativas que estas prestan dineros a través Pagarés y Libranzas otorgados por personas naturales que se encuentran vinculadas laboralmente con o tienen calidad de pensionados de entidades del estado. Las personas que toman los créditos se ponen en mora debido a que exceden su capacidad de pago o por desvinculación laboral o por error en las pagaduría al momento de realizar los descuentos respectivo

Sector Real:

Los clientes de este sector son: Empresa Americana donde su actividad es la venta de baterías e implementos de cocina, estos implementos son otorgados por medio de créditos respaldados por pagarés MIC. Empresa dedicada a prestar dinero a colombianos radicados en el exterior, su respaldo o garantía son inmuebles ubicados en el país

Caracterización de la muestra por cargo:

a) Asesor de Cartera Sector Real: Conocedor del 80% de los productos que maneja la compañía. Desarrolló su labor inicialmente en el sector financiero, luego pasó al sector real.

b) Asesor de Cartera sector Cooperativo: Experiencia de más de 10 años en el sector Call Center. Conocedor del sector financiero y del sector cooperativo.

c) Asesor de Cartera sector Financiero: Funcionario con mas de 10 años de experiencia en la compañía, conocedor de un 80% de los productos de la organización, Asesor más antiguo.

d) Coordinador de Cartera Sector Real: Más de 12 años de experiencia en el sector de cobranzas y Call Center, para el sector financiero y el sector real. Conocedor del 100% de los productos de la compañía y desarrolló el 80% de estos.

e) Coordinador de Cartera sector Cooperativo: Experiencia de más de 10 años en el sector Call Center. Asesor promovido a Coordinador.

f) Coordinador de Cartera sector Financiero: Asesor por 4 años y promovido a Coordinador, en el cargo lleva 4 años. Conocedor de todos los productos del sector financiero que conoce la compañía.

Fue necesario entrevistar a cada coordinador de cartera, ya que por su intermedio se podrían identificar las principales habilidades en los asesores exitosos de cada uno de sus grupos y a su vez las habilidades que hicieron de

ellos coordinadores, ya que varios de ellos fueron asesores y ascendieron a coordinadores.

Categorías

Dentro de las categorías definidas para el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes:

Habilidades y Capacidades: habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Capacidad: Cuando la persona relaciona el conocimiento concreto con un contexto de realidad y amplía el campo cognoscitivo entendiendo e interpretando el conocimiento en función de la realidad con la que se relaciona. (<http://definicion.de/habilidad>)

Conocimientos Específicos: El conocimiento que tenemos acerca de cualquier objeto del estudio, referente a uno o varios casos o acontecimientos específicos. (<http://www.arqhys.com/arquitectura/especifico-general.html>).

Conocimientos Técnicos: concepto de técnico está vinculado al griego *téchne*, que puede traducirse como “ciencia” o “arte”. Esta noción hace referencia a un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin. Al ejecutar conocimientos técnicos, se sigue un conjunto de

reglas y normas que se utiliza como medio para alcanzar un fin. Se conoce técnico a aquel que domina una técnica. Puede tratarse de un grado o calificación al que se accede a partir de la educación formal, como en el caso de los técnicos químicos o técnicos en radiología. El técnico conoce diversas herramientas, ya sean intelectuales o físicas, que le permiten ejecutar la técnica en cuestión. (<http://definicion.de/tecnico/>)

Experiencia Laboral: Sobre la base de Meyer y Schwager (2007): Se define una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas. El contacto directo usualmente es iniciado por la unidad responsable de las decisiones sobre selección, remuneraciones, entrenamiento y otras. También incluye las interacciones de las personas con ejecutivos y supervisores que, a través del ejercicio de su cargo, dan instrucciones, comunican, reconocen, disciplinan y realizan una amplia gama de conductas que tienen un impacto en lo que las personas piensan sobre su trabajo y la organización (<http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07>).

Experiencia Académica: Se define como cualquier experiencia profesional obtenida en una actividad académica específica que pueda satisfacer una o más áreas del sector laboral. (<http://www.google.es/search?q=definicion+de+experiencia+academica>).

Rutina diaria: Es una costumbre o un hábito que se adquiere al repetir

una misma tarea o actividad muchas veces, la rutina implica una práctica que con el tiempo, se desarrolla de manera casi automática, sin necesidad de razonamiento. Es un mecanismo que brinda seguridad (minimiza los imprevistos) y que permite ahorrar tiempo (al evitar las tareas poco frecuentes).

RESULTADO FINAL

Matriz de Categorización

Luego de definir las categorías y los participantes, se procedido a realizar las entrevistas, y la información obtenida de las entrevistas se registran en la matriz que a continuación se representa.

En la primera casilla se registró la categoría que se buscaba identificar dentro del contexto de la entrevista, luego en la segunda casilla se registró el texto de la entrevista que se realizó a cada participante se logra identificar rasgos de la categoría, luego en la tercera casilla se interpreta la respuesta obtenida por el entrevistado y se registró en ella y por ultimo luego de verificar la interpretación se planteó la competencia que se origina de acuerdo a la información obtenida.

Esta matriz de categorías se llevó acabo para cada uno de los entrevistados y de esta forma se logró obtener las competencias a tener en cuenta en el formato final del perfil.

ASESOR SECTOR FINANCIERO			
CATEGORIAS	TEXTO	INTERPRETACION	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
Habilidades y Capacidades	<p>" Mi mayor habilidad fue tenerle paciencia al cliente, Darle la mejor opción para que él se sienta cómodo y tenga la mejor facilidad para poder normalizar su obligación esa es mi... mayor habilidad. La forma de llegarle al cliente....</p> <p>El convencimiento hacia el cliente ,o sea, convencerlo que es la mejor opción la yo le estoy dando para que pueda solucionar su inconveniente " "habilidad La calma, la paciencia"</p> <p>"Escuchar al cliente, darle alternativas correspondientes "</p>	<p>Por medio de la comunicación con el cliente identifica la habilidad de relacionarse con el, entiende que debe controlar su carácter y adjudica sus resultados a la buena relación con el cliente</p>	<p>RELACIONES PERSONALES / COMUNICACIÓN / ORIENTACION AL LOGRO</p>
Conocimientos Específicos	<p>" El conocimiento de la cartera por medio de la inducción Servicio al cliente. El conocimiento de la base de clientes Conocer el producto, conocer los medios para poderlo suplir. Saber expresarse con el cliente Llegar en buena actitud hacia el cliente " Seguir insistiendo hasta que el titular decida cancelar, Seguimiento como tal, presión, presión "</p>	<p>Las personas le dan un gran valor al conocimiento y al contenido de las tareas y a la disposición de la persona para desarrollar su actividad e identificar el tipo de clientes con los que se va a encontrar. Durante su labor podrá potencializar los conocimientos que adquiere, al igual que su actitud para acercarse al cliente</p>	<p>NUEVOS CONOCIMIENTOS / COMUNICACIÓN / SERVICIO AL CLIENTE</p>
Conocimientos Técnicos	<p>Manejo de Computador Manejo de Bases de Datos Manejo de Internet</p>	<p>Para desarrollar de manera acertada su labor es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office</p>	<p>MANEJO DE SISTEMAS</p>
Experiencia Laboral	<p>No necesariamente</p>	<p>No es obligatorio contar con un nivel de experiencia en el campo</p>	<p>NUEVOS CONOCIMIENTOS</p>
Experiencia Académica	<p>Cursos en sistemas</p>	<p>Para desarrollar de manera acertada su labor es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office</p>	<p>MANEJO DE SISTEMAS</p>
Rutina diaria	<p>lo que tengo pendiente de momento que ya se debe llamar, o sea, clientes primordiales que se deben llamar a cierta hora, en este caso primera hora, después compromisos localización, seguimiento a los acuerdos y buscar nuevas negociaciones. Considero que le hace falta a mis compañeros para que puedan cumplir un poquito más de esfuerzo y más de dedicación a la labor como tal.</p>	<p>Darle prioridad a las tareas de acuerdo a las necesidades del rol que desempeña, tener claridad sobre los pendientes y mantener constante seguimiento hacia las mismas le permitirá estar al día en su labor y así gestionará de manera más eficiente la información. Además de contar con una buena estrategia de comunicación con el cliente de forma tal que impulse un buen proceso de cierre del negocio</p>	<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN / CAPACIDAD DE NEGOCIACION / GESTION DE LA INFORMACION</p>
Valores	<p>Doy el mejor resultado mío. Siempre estoy en disposición de colaborar en lo que más se pueda.</p> <p>Trabajamos en equipo siempre, pues apoyamos si no está o y personas, entonces nos apoyamos a solucionarle o colaborarle en el momento que no está.</p> <p>Entrega, ser entregado y ver como el interés de que quieres salir la cartera adelante o lo que tiene en sus manos.</p> <p>Apoyar al coordinador, a los asesores, a sus compañeros como tal.</p> <p>"Brindarle al cliente alternativa que especialmente se acomode a su situación económica que tiene actualmente, y que se de el buen resultado, que el cliente se vaya contento con la negociación que se hizo y la cumpla como tal"</p>	<p>Mantiene claro que el trabajo en equipo y las relaciones tanto con sus compañeros como con sus superiores son indispensables para un buen desarrollo de su labor. El compromiso y apoyo constante para alcanzar sus metas. La búsqueda del bienestar para su cliente y para su labor se hace necesaria como complemento de los objetivos.</p>	<p>COLABORACION Y COMPROMISO / TRABAJO EN EQUIPO / RELACIONES INTERPERSONALES / ORIENTACION AL LOGRO</p>
Reconocimiento	<p>"Lo que he adquirido, responsabilidad, conocimientos, muchos conocimientos porque en el cobro de la cartera es bastante lo que se conoce"</p>	<p>Reconoce que durante su actividad ha adquirido conocimientos importantes para él</p>	<p>NUEVOS CONOCIMIENTOS</p>

ASESOR SECTOR COOPERATIVO			
CATEGORIAS	TEXTO	INTERPRETACION	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
Habilidades y Capacidades	" Buen trato, el buen trato con el asociado , el darle la información que él necesita , el ser claro con él" " La negociación, la manera como cierro la negociación , la manera como le hago ver los pro y los contra de que pasa si usted paga y de que pasa si usted no paga " " me caracterizo mucho por solucionar casos difíciles, casos por decirlo así chicharrones, me encargaba mucho como de dar soluciones a estos trámites de que si hay personas que no manejan todavía el tema muy bien de darles solución de gestionar la cartera que me asignaban "	Por medio de sus relaciones con los clientes potencializa su comunicación y le permite ver al cliente la situación de una forma mas clara Posee la caracterisitca de controlar la situación y darle soluciones oportunas	PERSUACION / SERVICIO AL CLIENTE / COMUNICACIÓN
Conocimientos Específicos	El manejo del tema, el manejo del tema 100% Trabajo en equipo, cuando se fija una meta, cuando tenemos un objetivo, un punto donde llegar y no... y todos dependemos de todos, todos tenemos que poner un granito de arena para lograr ese objetivo	Expresa con su capacidad y sus conocimientos una forma que le permita obtener resultados optimos en el momento del cobro	NUEVOS CONOCIMIENTOS
Conocimientos Técnicos	Manejo en Excel el aprender a cruzar bases	Para desarrollar de manera acertada sus labor es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office	MANEJO DE SISTEMAS
Experiencia Laboral	Experiencia en cobranza en el sector de carga fue importante, es necesario tener conocimientos en el sector cobranza	Con sus conocimientos adquiridos le es facil adpatarse a la metodologia de la organización y del sector	COMPRESION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO
Experiencia Académica	Bachiller, Tecnólogo en sistemas	Se hace necesario contar con bases en sistemas para lograr un adecuado desarrollo	MANEJO DE SISTEMAS
Rutina diaria	" gestionar mi cartera, dar un buen resultado de los viajes que hacíamos y ser un apoyo como asesor líder a mis compañeros " " quitarle esa presión esa presión... (... al coordinador) que hace que la productividad, que la productividad de que son 80 de que son 100 de que tienen que ser 80 y de pronto hacerlos de que no hagan una buena gestión "	Por medio de su intervencion apoya el desarrollo del grupo, busca limitar la presion que tiene el mismo sobre la produccion y soportar el proceso total	TOLERANCIA A LA PRESION / TRABAJO EN EQUIPO
Valores	" Tenemos un compromiso tenemos que buscar lo que yo te decía hace un momento buscar el bienestar del asociado y también buscar el bienestar de la empresa cobradora." " Ante todo es como la cordialidad con el asociado, como el buen manejo, el buen trato y la buena informacion que le podamos dar" "llegar a un acuerdo donde usted salga beneficiado como asociado y yo salga beneficiada como entidad "	Direccionando sus esfuerzos se dan cuenta de la obtencion de un bien comun. El bienestar tanto para el cliente como para el como cobrador hacen de su labor una tarea compleja	ORIENTACION AL LOGRO / COLABORACION Y COMPROMISO
Reconocimiento	Si mucho mucho yo le he adquirido mucho al por lo menos de las empresas de donde vengo lo motivan a uno muchísimo y se hacían a fin de año la premiación del mejor asesor del Call la persona que más recaudo tuvo entonces los premios lo que yo te decía el incentivo es pues muy chévere por lo menos en diciembre yo me gane un viaje con toda mi familia tres días todo pago por ser la mejor asesora por ser la mejor cobradora	Sienten la importancia de su labor e impacta hacia su compromiso con la compañía, se apropian de la organizacion y trabajan mas fuerte	MOTIVACION/ ORIENTACION AL LOGRO

ASESOR SECTOR REAL

PERFIL DE COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE RECUPERACION DE CARTERA

53

CATEGORIAS	TEXTO	INTERPRETACION	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
Habilidades y Capacidades	<p>Mi habilidad.. La persuasión o sea es como manejarlos en el momento, al cliente, si son clientes difíciles, pero igualmente en algún momento deben cancelar entonces lo que hay que hacer es ofrecerles eso... las alternativas para que ellos lo hagan ahora y no después</p> <p>Yo creería que responsabilidad, compromiso y no se , estar dispuesta a lo que haya que hacer.</p> <p>Cada uno tiene su forma de ser sus puntos de vista entonces es como tolerancia.</p>	<p>Por medio de su relaciones identifica que busca el bienestar no solo propio si no tambien del cliente, mantiene la calma en busqueda de buenos resultados, tiene en claro los valores que son importantes para desarrollar su tarea y busca potencializar sus cualidades en pro de una buena comunicacion</p>	<p>RELACIONES PERSONALES / COMUNICACIÓN / ORIENTACION AL LOGRO / SERVICIO AL CLIENTE</p>
Conocimientos Específicos	<p>Conocer de la cartera y del producto en general</p> <p>Conocer muy bien lo que estamos haciendo para identificar que tipo de cliente se esta manejando</p>	<p>Se hace necesaria la trasmision de conocimientos especificos sobre la cartera</p>	<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE / SERVICIO AL CLIENTE</p>
Conocimientos Técnicos	<p>Manejo de sistemas, Excel y Word</p>	<p>Para desarrollar de manera acertada sus labor es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office</p>	<p>MANEJO DE SISTEMAS</p>
Experiencia Laboral	<p>Que conozca de cobranzas por ahí un año</p>	<p>Con una experiencia minima le es posible desarrollar la labor</p>	<p>COMPRESION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO</p>
Experiencia Académica	<p>Bachillerato Completo y diplomados o cursos adicionales</p>	<p>Para desarrollar de manera acertada sus labor es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office</p>	<p>MANEJO DE SISTEMAS</p>
Rutina diaria	<p>Un día.. No pues llevo ingreso al servidor normal, inicio dependiendo de las tareas que tenga en el día miramos por lo menos como estamos a comienzo de mes empezamos con el barrido tratando de contactar lo mayor posible , las personas que están ilocalizadas empezar hacer la gestión de localizarlas, y estar pendiente de la Coordinadora por si ella tiene alguna tarea especial o algo así.</p>	<p>Por medio de su conocimiento especifico desarrolla sus tareas, prioriza, busca limitar la presion que tiene el mismo sobre la produccion y soportar el proceso total</p>	<p>TOLERANCIA A LA PRESION / TRABAJO EN EQUIPO</p>
Valores	<p>Trabajar en equipo.. que cada uno aporte sus ideas y se tengan en cuenta, si eso.</p> <p>" Nosotros ofrecemos ademas de recuperar cartera es una solucion para ellos por que igualmente, pues cancelando, va a adquirir su vida crediticia entonces mas bien yo lo veo por ese lado, mas que ellos me ayuden a mi, nosotros les estamos ayudando a ellos para que solucionene sus</p>	<p>Percibe que por medio de las buenas relaciones los resultados seran mejores. Obtener beneficios para ambas partes se convierte en un objetivo primordial que desarrolla la labor eficazmente</p>	<p>COMPROMISO Y COLABORACION / RELACIONES INTERPERSONALES</p>
Reconocimiento	<p>"Los bonos y los premios siempre favorecen los resultados"</p> <p>" Nuestro trabajo, de lo que hacemos cada dia depende igualmente tanto los salarios como la estabilidad de la compañía"</p>	<p>Siente la importancia de su labor e impacta hacia su compromiso con la compañía, se apropian de la organizacion y trabajan mas fuerte</p>	<p>ORIENTACION AL LOGRO / COMPROMISO Y COLABORACION</p>

COORDINADOR SECTOR FINANCIERO			
CATEGORIAS	TEXTO	INTERPRETACION	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
Habilidades y Capacidades	<p>"Los resultados son muy importantes, la iniciativa, no esperar a que a uno le dijeran... usted debe hacer.... La iniciativa da pie a los resultados.</p> <p>Buena voluntad de hacer las cosas, trabajar con amor, sentir que eso es lo mejor que uno puede ser en ese momento</p> <p>Una buena comunicación entre asesor y coordinador</p> <p>Crear que pueden sacar la cifra siempre adelante</p> <p>Saber que lo debe perfilar y de acuerdo a esa buena perfilación y se puede adelantar una buena negociación.</p> <p>Estar pendiente de su trabajo y no solamente se limitarse a llamar</p> <p>Haga aportes "</p>	<p>Por medio de su desarrollo en la compañía explora al máximo sus capacidades sin limitación, busca aportar sus conocimientos y por medio de comunicación adecuada con todo su entorno, disposición acertada y capacidad de negociación logrará obtener buenos resultados</p>	<p>RELACIONES PERSONALES / COMUNICACIÓN / ORIENTACION AL LOGRO / INICIATIVA / CAPACIDAD DE NEGOCIACION</p>
Conocimientos Específicos	<p>Buena ortografía</p> <p>Redacción del mensaje, que sea claro.</p> <p>Conceptos básico de Excel, saber digitar.</p>	<p>De acuerdo a su habilidad comunicativa tanto verbal como escrita permite visualizar de manera más óptima el resultado de sus informes, así mismo con el manejo claro de la información que obtiene, el seguimiento va a ser más acertivo</p>	<p>COMUNICACIÓN / MANEJO DE SISTEMAS / GESTION DE LA INFORMACION</p>
Conocimientos Técnicos	<p>Persona que tiene conocimiento del tema, puede ejercer una mejor presión</p>	<p>Si aprovecha la información con la que cuenta y la habilidad de negociación le es más fácil llegar a un buen acuerdo con el cliente</p>	<p>GESTION DE LA INFORMACION</p>
Experiencia Laboral	<p>Traer personas nuevas, de pronto que no tienen experiencia e ir las formando poco a poco me parece una muy buena idea</p>	<p>Con su capacidad no solo de aprender si no también de formar, puede ser transmisor de la información que ha obtenido y comunica de la misma manera, que aporta al desarrollo de sus compañeros</p>	<p>DESARROLLO DE OTROS / TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS TECNICOS</p>
Experiencia Académica	<p>Estaríamos hablando de un bachiller, de pronto si es técnico mucho mejor, algo relacionado como Administración de empresas, financiera incluso derecho</p>	<p>Con una base de sistemas y conocimientos preliminares universitarios la actividad se puede desarrollar</p>	<p>MANEJO DE SISTEMAS /</p>
Rutina diaria	<p>" Llego saco la productividad del día anterior con el fin de validar si se cumplió con el mínimo requerido de gestión, de contacto de titular, hago la retroalimentación del caso, vía correo electrónico, lo guardo a cada uno en su carpeta, dependiendo de quién no haya cumplido pues hablo con ellos, si ya hay pagos, montar los pagos, hacer el informe de altos y bajos, a ver cómo van respecto a la meta semanal y mensual y que cada asesor sepa cómo va en gestiones y en recaudo, acompañamiento en la revisión de seguimiento, revisión de gestión, verificando en casos puntuales y acompañamiento, y estar siempre presente. dependiendo del nivel de atraso les hago firmar una planilla, la solicitud como tal es que no se pueda volverse a presentar"</p>	<p>Darle prioridad a las tareas de acuerdo a las necesidades del rol que desempeña, tener claridad sobre los pendientes y mantener constante seguimiento hacia las mismas le permitira estar al día en su labor y así gestionar de manera más eficiente la información. Además de contar con una buena estrategia de comunicación con el cliente de forma tal que impulse un buen proceso de cierre del negocio, mantener al tanto a su equipo, darle valor e importancia a la labor de cada uno le permitira que su tarea diaria sea efectiva</p>	<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN / CAPACIDAD DE NEGOCIACION / GESTION DE LA INFORMACION</p>
Valores	<p>" Buena voluntad de hacer las cosas, trabajar con amor, sentir que eso es lo mejor que uno puede ser en ese momento. Primero todo parte de una muy buena comunicación y de que haya respeto, porque también si hay una muy buena comunicación, pero si de pronto hay irrespeto, hay ya se rompe..."</p>	<p>Mantiene claro que el trabajo en equipo y las relaciones tanto con sus compañeros como con sus superiores son indispensables para un buen desarrollo de su labor. El compromiso y apoyo constante para alcanzar sus metas hacen parte de su rutina</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO / RELACIONES INTERPERSONALES / ORIENTACION AL LOGRO</p>
Reconocimiento	<p>"El fruto del trabajo hace que al final del mes se vean resultados como tal positivos"</p> <p>"Es muy importante que la persona como tal también se vaya especializando para que más adelante ocupen un mejor cargo"</p>	<p>Reconocer la importancia de su trabajo y el esfuerzo de este para obtener buenos resultados</p>	<p>ORIENTACION AL LOGRO</p>

COORDINADOR DEL SECTOR COOPERATIVO

CATEGORIAS	TEXTO	INTERPRETACION	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
Habilidades y Capacidades	<p>" El conocimiento del tema, el liderazgo en el grupo, el manejo del personal, que soy muy pila yo me considero que soy muy pila, soy muy activa, no me espero que me pongan hacer las cosas siempre quiero ir delante de lo que me van a pedir y la confianza yo creo que la confianza que las jefes me deben tener , una habilidad mía una actitud mía es la confianza que genero a las personas, eso es como lo mas llamativo. "</p> <p>" Trabajo en equipo , es mucho la entrega que tenemos que tener con la cartera que nos asignan , una cartera que tenemos que gestionar , que hacerle seguimiento "</p> <p>"Habilidades que poseo para manejar un grupo de trabajo, la organización que tengo, el liderazgo que puedo instaurar que puedo demostrarle a mi grupo de trabajo, el carácter que tengo para hacer que se respeten las decisiones que se toman para ser cumplir las labores que puedo asignar , el manejo del grupo eso es muy importante, el hacerle saber al grupo que hay una persona que está como al comando de ese grupo como a la batuta de ese grupo y hacerlo saber de que vamos todos hacia una meta ."</p> <p>"Que habilidad, la comunicación , el saberse desenvolver hablando con un asociado y ante todo la actitud si uno viene con la actitud de aprender si uno viene con la actitud de querer surgir lo hace."</p>	<p>En el desarrollo de su tarea identifica características especiales de su personalidad que le permiten cumplir con su objetivo, creen en si mismos y en lo que puede llegar a alcanzar motivando al grupo. Desarrolla la habilidad de la comunicación para convecer el grupo y el cliente</p>	<p>RELACIONES PERSONALES / COMUNICACIÓN / TRABAJO EN EQUIPO/LIDERAZGO</p>
Conocimientos Específicos	<p>Que sepa manejar el computador, que maneje excel para cruzar las base de datos</p>	<p>Para desarrollar de manera acertada sus labor es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office</p>	<p>MANEJO DE SISTEMAS</p>
Conocimientos Técnicos	<p>Tiene que tener un buen cierre tiene el manejo del cliente, sabe como concretar a la persona como convencerla de que el pagarme el hacerme un acuerdo de pago es el mejor camino</p>	<p>Debe desarrollar una buena habilidad comunicativa y capacidad de negociacion direccionada al cliente para obtener el resultado esperado</p>	<p>CAPACIDAD DE NEGOCIACION</p>
Experiencia Laboral	<p>" No pues el nivel académico no tanto yo diría que más la experiencia en el tema, mas el conocimiento del tema de la cobranza "</p> <p>"Tanto experiencia en cobranza experiencia como tal no pero si debe manejar los fundamentos tener una inducción"</p> <p>" Totalmente segura de que las puedo formar si y eso se va aprendiendo en el camino no las puede arrancar a que hoy entraron sin experiencia y ya van a ser las mejores cobradoras"</p>	<p>Durante su labor podra potencializar los conocimientos que adquiera, al igual que su actitud para acercarse al cliente, con su capacidad no solo de aprender si no tambien de formar, puede ser trasmisor de la informacion que ha obtenido y comunica la misma de manera tal que aporta al desarrollo de sus compañeros</p>	<p>FORMACION/ CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</p>
Experiencia Académica	<p>no tienen un nivel académico que uno diga una Universidad un tecnólogo pero que siendo bachilleres tienen el conocimiento , tienen el manejo del cliente,</p>	<p>Contar con la habilidad de amabilidad y tolerancia, asi como conocimientos basicos en excel</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE / MANEJO DE SISTEMAS</p>
Rutina diaria	<p>La rutina es llegar, confirmar que todo el equipo que tengo en la oficina este completo , quien no llegó por que no llego, revisar que tengan tareas, que tengan su trabajo al día, que tienen para ser, si no tiene para ser ya les reviso que tareas le monto , los informes que piden de productividad , informe de pagos, que llegaron libranzas , estar pendiente si en una ciudad se firmo un documento llamar a la oficina ya me enviaron los documentos , si tengo pendiente que algún asociado me mande un documento que se acerque hacerlo, el respectivo seguimiento a esta cartera de las Cooperativas es de muchísimo seguimiento</p>	<p>Tener claridad sobre los pendientes y desarrollar un seguimiento constante,tener sentido de prioridad y gestionar de manera eficiente la informacion. Contar con una buena estrategia de comunicacion con el cliente y su equipo de trabajo</p>	<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN / COMUNICACION / GESTION DE LA INFORMACION</p>
Valores	<p>cuando yo doy una capacitación yo les digo usted tiene que entrar aquí no con la mentalidad de que viene a ser solo asesor usted tiene que traer en su mente que va a subir y que va a llegar a ser asesor líder, que mañana puedo ser un coordinador y porque no mañana puedo pasar a la parte operativa, usted tiene que llegar aquí es con el hecho de subir de ascender</p> <p>"En el manejo de asociados debemos tener un rol de respeto ante ellos y como hacerlos sentir, que yo le estoy llamando a cobrar pero a la vez que lo estoy llamando para solucionarle situaciones, estoy de su parte por la razon de ser.. es negociar"</p>	<p>Entiende que puede desarrollarse dentro de la organización y propiciar desarrollo en otros . Le es claro la busqueda del bienestar no solo propio si no tambien la de su cliente, le demuestra una alternativa de solucion a un problema de pago.Se preocupa por que el cliente entienda que el problema es de los dos y que para ambos es conveniente buscar la solucion</p>	<p>RELACIONES INTERPERSONALES / LIDERAZGO</p>
Reconocimiento	<p>a todos nos va bien si usted trabaja si yo trabajo a todos nos va a ir muy bien, en las bonificaciones , los incentivos,</p> <p>"estoy manejando el plan de incentivos con un dulce, de motivación "</p> <p>"es muy gratificante ver que tu estás haciendo que tu equipo trabaje en llave contigo y que la gente te esté siguiendo el camino."</p> <p>" es muy gratificante el que la gente se esté dando cuenta de que el trabajo que tu estás haciendo</p>	<p>De acuerdo a su actitud con el equipo lograran obtener resultados positivos para todos, le impacta la aceptacion en su grupo y le influye de manera positiva su intervencion en el desarrollo de otros</p>	<p>MOTIVACION/ FORMACION /TRABAJO EN EQUIPO</p>

COORDINADOR SECTOR REAL			
CATEGORIAS	TEXTO	INTERPRETACION	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
Habilidades y Capacidades	"Primero los resultados, el cumplimiento de ventas, mi productividad" "Es el que más haga el seguimiento, las tareas que le hemos colocado, como gestión no" El foco de las tareas que se les imponga a ellos, empezar a focalizar que es lo mas grande que es lo mas pequeño, _mucha paciencia, que no se ponga a pelear con el cliente, si no que den una solución	Identifica que por su propio esfuerzo obtiene resultados, la claridad del tipo de cliente que trabaje le favorecera para estos resultados.	ORIENTACION AL LOGRO / LIDERAZGO
Conocimientos Específicos	"Si el análisis de la base, entonces priorizar cuales son los empleados, desempleados y el estado de cada cliente y pues ir focalizando a cada uno de ellos"	Por medio de la ejecucion de sus tareas desarrollará habilidades de definición y conocimiento de los clientes lo que le permitira avanzar en los resultados	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO
Conocimientos Técnicos	"si es importante que maneje el computador, que el asesor tenga una idea, para hacer un formato, los informes en Excel, y pues tenemos que saber Excel el internet"	Es necesario tener claridad en el manejo de sistemas y todo lo relacionado con office	MANEJO DE SISTEMAS
Experiencia Laboral	"No importa que no cuente con experiencia es mejor moldearlos a lo que buscamos en la compañía"	Debe contar con una capacidad de aprendizaje alta para aprender lo que los demas le pueden enseñar	DESARROLLO DE OTROS / CAPACIDAD DE APRENDIZAJE / TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS
Experiencia Académica	Pienso que Un técnico lo podemos manejar	Importante que cuente con estudios minimos para desarrollarse	MANEJO DE SISTEMAS
Rutina diaria	Aparte de la apertura, ligo primero verifico como fue la productividad del día anterior de mis asesores, actualizo la base, luego hago el informe de seguimiento, tengo dos informes, de seguimiento de como quedo el cliente el día anterior y de gestión del seguimiento de pagos y proyección, porque yo apoyo la gestión también, en cuantos clientes tengo en contacto, y cual fue mi meta del dia anterior, y después de eso hago el de pagos, aunque no llegan a diario, hacemos corte todos los miércoles, Llegan pagos el jueves, pero sin embargo yo voy ingresando los pagos en el sistema y así hago el informe de seguimiento	Estar siempre atento de los pedientes y mantener el seguimiento constante a cada tarea. Tener claridad sobre la importancia de la informacion que esta gestionando	CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN / GESTION DE LA INFORMACION
Valores	Si el compromiso es fundamental. Responsabilidad si y más el compromiso, desde el horario hasta el.. Cumplimiento de las metas. "No pues que tenga la habilidad, la disposición, la responsabilidad, 100% el compromiso"	Contar con un alto grado de lealtad hacia su labor le permitira obtener exitos	ORIENTACION AL LOGRO
Reconocimiento	me ganaba varios premios, por la mejor en productividad y efectividad,	Por medio de sus esfuerzos y el reconocimiento a este su motivación aumenta y le permite crecer en su desarrollo	ORIENTACION AL LOGRO

Análisis de Resultados

Dentro de la investigación se planteó la identificación de 8 categorías las cuales permitirían encontrar las categorías que basadas en el modelo de Martha Alles, serían en primera instancia la ratificación de las competencias genéricas o todas aquellas con las que deben contar todos los funcionarios, que fueron designadas por la organización y luego las competencias básicas y las específicas que son aquellas con las que deberían contar los cargos de acuerdo a su línea de negocio y a su tarea específica.

Al realizar el proceso de entrevistas se pudieron indicar las competencias importantes tanto para los asesores como para los coordinadores, las cuales son relacionadas entre las competencias básicas y específicas que se definieron en el formato de perfil final.

Por ejemplo para la mayoría de los entrevistados el **trabajo en equipo** se convierte en una competencia esencial para desarrollar su labor, las actividades que realizan son en búsqueda de la obtención de buenos resultados para todos, por ello, esta competencia definitivamente es necesaria a tener en cuenta en todos los cargos, y de ahí se constituye en una competencia básica para todos los perfiles planteados.

Por otro lado dentro del grupo de asesores entrevistados, **la comunicación y el servicio al cliente** está dirigido a algo más allá de lo que se conoce como servicio al cliente, es más la disposición con la que se espera tratar al cliente para obtener buenos resultados, es la actitud y la búsqueda de

bienestar hacia el cliente, ratificando así esta competencia, como genérica para todos los funcionarios de la organización.

Algunos de los entrevistados resaltaron como importante la **motivación** para la obtención de resultados, cabe destacar que esta motivación no es solo de la organización hacia el funcionario, también dentro del mismo grupo de trabajo y dentro de la satisfacción interna de atender de manera eficiente al cliente y teniendo en cuenta que esta competencia fue mas evidente en unos que en otros entrevistados, resurge como una competencia específica del cargo dependiendo de la línea de negocio que maneje.

Así mismo, la mayoría de los coordinadores y asesores describen la importancia del manejo de las **relaciones interpersonales**, tanto con su equipo de trabajo, como con sus superiores, pero especialmente la conexión con el cliente, y el nivel de relación sana, que logre obtener, ya que de esto se verán beneficiadas ambas partes, por lo cual se convierte en una competencia básica para todos los perfiles.

Las diversas entrevistas dejan ver que para la mayoría de los asesores su labor es tan importante por todo lo que le puede **ayudar al cliente**, es una visión más humana, es más que trabajo, se convierte en un estilo de **búsqueda de bienestar** hacia los demás.

Cada uno de ellos realiza su tarea de forma tan responsable y con tan alto nivel de compromiso que deja a un lado su nivel de competencia por ver más allá de lo que puede rescatar de la relación y la negociación con el cliente.

Dentro de las conversaciones sostenidas con los entrevistados se pudo notar el nivel de respaldo que ellos buscan darle al cliente, no es solo cuestión de cobrar, es dirigir su labor hacia la obtención de un **bien común**, es conectarlos con la idea de que si no tienen deudas su vida estará mejor, tendrá más tranquilidad, no es solo llamar y cobrar, porque ese es su trabajo, es llamar, cobrar y ofrecerle una solución óptima a su situación actual y demostrarle como con el pago puntual de la cuota va a tener beneficios más adelante, pues no tendrá intereses de mora, ni entrará a ser reportado en algunas de las entidades de control y por el contrario, entre más rápido pague, podrá destinar estos ingresos para otras cosas.

Por otra parte los entrevistados muestran sus intereses por **mejorar la calidad de vida** de su cliente, y así mismo, obtener **resultados favorables** para su equipo. Creen en la gente que les rodea y **confían** en que son capaces de contar con las herramientas necesarias para lograr convencer al cliente y demostrarle que la solución es pagar; buscan el método de **apoyarse mutuamente** y de acompañarse los unos a los otros, es importante mantener su núcleo de confianza pues entienden que pasan mucho tiempo de su vida en el trabajo, de ahí , que sus relaciones tanto entre compañeros como con superiores sean las mejores, **el respeto y la colaboración** mutua es un lema importante en su labor.

Cada uno de los entrevistados tiene claro su labor: **recuperar cartera**, sin embargo cada uno de ellos entiende, además, que está en sus manos el cómo hacerlo, no es solo cobrar, está en juego su imagen, la imagen de la

compañía, el bienestar de su cliente, la obtención de resultados, el cumplimiento de metas, pero sobre todo, **las relaciones humanas** manejadas de una manera más humana de lo que se pueda manejar en este contexto.

El trabajo es cobrar, sin embargo, no es solo cobrar, es saber hacerlo, con tacto, entendiendo que el cliente es un individuo con situaciones y problemas, y para este grupo de asesores y coordinadores es algo que tienen muy claro.

Dentro de las entrevistas dejan ver que son conscientes que le cobran a seres humanos, que pueden estar en situaciones difíciles, que probablemente su llamada en ocasiones no es bien recibida, pero que está en sus manos que el cliente cambie la percepción de la llamada y logre visualizar en la llamada, que quien le llama está preocupado por su situación y solo quiere ayudarlo y ofrecerle alternativas de solución, no que es un solo cobrador o un “chepito” más de la nueva era.

Todo el conjunto de competencias aquí visualizadas permiten señalar que lo que las personas hacen, no es solo trabajar, sino que además, es tener claridad entre el objetivo y el bienestar, como fundamento del alcance de metas y la obtención de buenos resultados. Todos son seres humanos, que cuentan con características especiales, los coordinadores potencializan las características de los asesores y estos a su vez desarrollan sus habilidades para manejar humana y socialmente su negociación con sus clientes para que ellos se sientan bien tratados y la labor sea más fácil.

Más allá de lo obtenido desde nuestro análisis propio, se puede enlazar los resultados de las competencias identificadas con el modelo de Martha Alles, pues dentro del desarrollo de la interpretación de las entrevistas se lograba demostrar que cada cargo tiene que contar con unas competencias específicas y básicas, de acuerdo a la cartera en la que se encuentre. En la primera parte del análisis de entrevista se pueden ir entrelazando las competencias identificadas con el modelo seguido para esta investigación.


Tanto las competencias Genéricas, diagnosticadas por la organización y que en el modelo Alles, son con las cuales deben contar todos los trabajadores, como las básicas y específicas que se fueron descubriendo a lo largo de las entrevistas, nos permitieron adaptar el modelo de Alles al proceso de la investigación y así concluir con el formato de perfiles que a continuación se muestra.


Formato final de perfil por competencias


Este formato fue obtenido luego de la identificación de las competencias detectadas en las entrevistas y a su vez registradas en la matriz de categorización y valorizadas en el diccionario de competencias (Apéndice 3), para cada uno de los participantes descritos anteriormente.

CORFINANZAS LTDA		
PERFIL POR COMPETENCIAS		
Cargo : ASESOR CARTERA SECTOR FINANCIERO		
Misión del Cargo: Cumplir con la meta de recaudo de cartera mensual que le asigna la organización a su cartera		
Trabaja con : Asesores de su cartera Asesores de otras carteras	Dirige a :	Dirigido por: Coordinador de su cartera
Responsabilidades		
1. Realizar las llamadas correspondientes de acuerdo a la programación establecida por su coordinador 2. Realizar el seguimiento pertinente a los clientes pendientes 3. Gestionar la cartera de manera eficiente para obtener las metas proyectadas 4. Cumplir con la productividad diaria de contactos efectivos		
Formacion		
Bachiller Manejo de un 80% de office: Excel y Word Excelente redacción y ortografía		
Experiencia		
No obligatoria		
Competencias Genericas		
COMPETENCIA		GRADO
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para expresar y escuchar pensamientos, sentimientos, ideas o conceptos de una manera comprensible, efectiva, honesta y oportuna logrando transmitir y recibir el mensaje de manera clara y concisa para las partes. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.		6
ORIENTACION AL LOGRO: Es la capacidad de demostrar por medio de variadas acciones, el interés por obtener los resultados esperados por la organización, y de esta forma centrarse en enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar las metas establecidas. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible -orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.		5.1
SERVICIO AL CLIENTE: Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos/servicios. Implica el gusto natural que se siente por brindar afecto y asistencia efectiva a los demás.		6
Competencias Basicas		
COMPETENCIA		GRADO
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para colaborar y participar en la consecución de las metas comunes, ajustando los objetivos personales a los del equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para conseguir un objetivo común.		3
RELACIONES PERSONALES: Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresadas verbal o no verbalmente. Analiza la complejidad que supone entender a los, a los colaboradores, subordinados, superiores.		5
COLABORACION Y COMPROMISO: Es la capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.		5
Competencias Especificas		
COMPETENCIA		GRADO
GESTION DE LA INFORMACION: Es la capacidad de buscar, analizar, compartir y utilizar información que genere conocimientos y agregue valor a los resultados individuales, grupales y organizacionales. Implica profundizar y conseguir información fiable, veraz, exacta y de alta calidad que sea útil para el proceso de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.		5.2
CAPACIDAD DE NEGOCIACION: Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todos		5
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de crear y establecer acciones o tareas para poder lograr los objetivos establecidos por la organización. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.		4

CORFINANZAS LTDA		
		
PERFIL POR COMPETENCIAS		
Cargo : ASESOR CARTERA SECTOR COOPERATIVO		
Misión del Cargo: Cumplir con la meta de recaudo de cartera mensual que le asigna la organización.		
Trabaja con : Asesores de su cartera Asesores de otras carteras	Dirige a :	Dirigido por: Coordinador de su cartera
Responsabilidades		
1. Realizar las llamadas correspondientes de acuerdo a la programación establecida por su coordinador 2. Realizar el seguimiento pertinente a los clientes pendientes 3. Gestionar la cartera de manera eficiente para obtener las metas proyectadas 4. Cumplir con la productividad diaria de contactos efectivos		
Formación		
Bachiller Manejo de un 80% de office: Excel y Word		
Experiencia		
No obligatoria		
Competencias Genericas		
COMPETENCIA	GRADO	
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para expresar y escuchar pensamientos, sentimientos, ideas o conceptos de una manera comprensible, efectiva, honesta y oportuna logrando transmitir y recibir el mensaje de manera clara y concisa para las partes. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.	6	
ORIENTACION AL LOGRO: Es la capacidad de demostrar por medio de variadas acciones, el interés por obtener los resultados esperados por la organización, y de esta forma centrarse en enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar las metas establecidas. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible -orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.	5.1	
SERVICIO AL CLIENTE: Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos/servicios. Implica el gusto natural que se siente por brindar afecto y asistencia efectiva a los demás.	5	
Competencias Basicas		
COMPETENCIA	GRADO	
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para colaborar y participar en la consecución de las metas comunes, ajustando los objetivos personales a los del equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para conseguir un objetivo común.	6	
RELACIONES PERSONALES: Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresadas verbal o no verbalmente. Analiza la complejidad que supone entender a los, a los colaboradores, subordinados, superiores.	6	
COLABORACION Y COMPROMISO: Es la capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.	5	
Competencias Especificas		
COMPETENCIA	GRADO	
NUEVOS CONOCIMIENTOS: Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.	5	
PERSUACION: Es la capacidad de convencer o persuadir a otros creando en ellos un tipo específico de impresión o el desarrollo de acciones concretas que se quiere de ellos.	6	
MOTIVACION: Cuando las tareas a realizar coinciden con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencias con sus preferencias o por cualquier otro motivo.	4	
TOLERANCIA A LA PRESION: Es la capacidad para seguir actuando con afectividad y efectividad y afrontar de forma adecuada los diferentes contextos de discrepancia, estrés, imposición, trabajo bajo presión entre otros. Incluye la habilidad para responder y trabajar con alto desempeño en dichas situaciones.	6.1	

CORFINANZAS LTDA		
PERFIL POR COMPETENCIAS		
Cargo : COORDINADOR CARTERA SECTOR REAL		
Misión del Cargo: Coordinar el cumplimiento del recaudo de cartera y soportar a su grupo de asesores para alcanzar la meta		
Trabaja con : Asesores de su cartera Coordinadores de Otras carteras	Dirige a : Asesores de su cartera	Dirigido por:
Responsabilidades		
1.Apoyar las tareas de su grupo de asesores		
2.Realizar el seguimiento pertinente a sus asesores		
3. Gestionar la cartera de manera eficiente para obtener las metas proyectadas		
4. Desarrollar los informes de cumplimiento diario y semanal		
5.Realizar el proceso de retroalimentación correspondiente a su grupo de asesores		
Formación		
Estudiante universitario de carreras administrativas		
Manejo de un 80% de las herramientas de Office, especialmente Excel e internet		
Experiencia		
1 año o mas en el sector cobranza, preferiblemente dentro de la organización.		
Competencias Genericas		
COMPETENCIA	GRADO	
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para expresar y escuchar pensamientos, sentimientos, ideas o conceptos de una manera comprensible, efectiva, honesta y oportuna logrando transmitir y recibir el mensaje de manera clara y concisa para las partes. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.	6	
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para colaborar y participar en la consecución de las metas comunes, ajustando los objetivos personales a los del equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para conseguir un objetivo común.	6	
ORIENTACION AL LOGRO: Es la capacidad de demostrar por medio de variadas acciones, el interés por obtener los resultados esperados por la organización, y de esta forma centrarse en enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar las metas establecidas. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible - orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.	6.1	
Competencias Basicas		
COMPETENCIA	GRADO	
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de crear y establecer acciones o tareas para poder lograr los objetivos establecidos por la organización. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.	6	
LIDERAZGO: Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados.	6	
NUEVOS CONOCIMIENTOS: Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.	6	
Competencias Especificas		
COMPETENCIA	GRADO	
FORMACION: Es la capacidad para formar y desarrollar el potencial de otros para fomentar el aprendizaje y/o capacidad, con base en un adecuado análisis de las necesidades organizacionales. Es el interés por enfocarse en una acción de desarrollo profundo y efectivo de otros, yendo más allá de un rol formal de entrenamiento.	6	
GESTION DE LA INFORMACION: Es la capacidad de buscar, analizar, compartir y utilizar información que genere conocimientos y agregue valor a los resultados individuales, grupales y organizacionales. Implica profundizar y conseguir información fiable, veraz, exacta y de alta calidad que sea útil para el proceso de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.	6	

CORFINANZAS LTDA		
PERFIL POR COMPETENCIAS		
Cargo : COORDINADOR CARTERA SECTOR FINANCIERO		
Misión del Cargo: Coordinar el cumplimiento del recaudo de cartera y soportar a su grupo de asesores para alcanzar la meta		
Trabaja con : Asesores de su cartera Coordinadores de Otras carteras	Dirige a : Asesores de su cartera	Dirigido por:
Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar las tareas de su grupo de asesores 2. Realizar el seguimiento pertinente a sus asesores 3. Gestionar la cartera de manera eficiente para obtener las metas proyectadas 4. Desarrollar los informes de cumplimiento diario y semanal 5. Realizar el proceso de retroalimentación correspondiente a su grupo de asesores 		
Formación		
Estudiante universitario de carreras administrativas o derecho Manejo de un 80% de las herramientas de Office, especialmente Excel, Word e Internet.		
Experiencia		
2 años en el sector cobranza, preferiblemente dentro de la organización.		
Competencias Genéricas		
COMPETENCIA		GRADO
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para expresar y escuchar pensamientos, sentimientos, ideas o conceptos de una manera comprensible, efectiva, honesta y oportuna logrando transmitir y recibir el mensaje de manera clara y concisa para las partes. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.		6
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para colaborar y participar en la consecución de las metas comunes, ajustando los objetivos personales a los del equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para conseguir un objetivo común.		6
ORIENTACION AL LOGRO: Es la capacidad de demostrar por medio de variadas acciones, el interés por obtener los resultados esperados por la organización, y de esta forma centrarse en enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar las metas establecidas. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible -orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.		6.1
Competencias Básicas		
COMPETENCIA		GRADO
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de crear y establecer acciones o tareas para poder lograr los objetivos establecidos por la organización. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.		6
LIDERAZGO: Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados.		6
NUEVOS CONOCIMIENTOS: Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.		6
Competencias Específicas		
COMPETENCIA		GRADO
INICIATIVA: Es la capacidad de emprender acciones proactivamente, haciendo cosas y no simplemente pensando acerca de acciones que habría que realizar. La manifestación de esta competencia va desde completar proyectos y acciones pasadas, hasta buscar y desarrollar acciones de oportunidad o soluciones a problemas futuros.		5
CAPACIDAD DE NEGOCIACION: Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todos		6

CORFINANZAS LTDA		
		
PERFIL POR COMPETENCIAS		
Cargo : COORDINADOR CARTERA SECTOR COOPERATIVO		
Misión del Cargo: Coordinar el cumplimiento del recado de cartera y soportar a su grupo de asesores para alcanzar la meta		
Trabaja con : Asesores de su cartera Coordinadores de Otras carteras	Dirige a : Asesores de su cartera	Dirigido por:
Responsabilidades		
1. Apoyar las tareas de su grupo de asesores 2. Realizar el seguimiento pertinente a sus asesores 3. Gestionar la cartera de manera eficiente para obtener las metas proyectadas 4. Desarrollar los informes de cumplimiento diario y semanal 5. Realizar el proceso de retroalimentación correspondiente a su grupo de asesores		
Formación		
Estudiante universitario de carreras administrativas Manejo de un 80% de las herramientas de Office, especialmente Excel, Word e Internet.		
Experiencia		
De 1 a 2 años en el sector cobranza, preferiblemente dentro de la organización.		
Competencias Genericas		
COMPETENCIA	GRADO	
COMUNICACIÓN: Es la capacidad para expresar y escuchar pensamientos, sentimientos, ideas o conceptos de una manera comprensible, efectiva, honesta y oportuna logrando transmitir y recibir el mensaje de manera clara y concisa para las partes. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.	6	
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para colaborar y participar en la consecución de las metas comunes, ajustando los objetivos personales a los del equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para conseguir un objetivo común.	6	
ORIENTACION AL LOGRO: Es la capacidad de demostrar por medio de variadas acciones, el interés por obtener los resultados esperados por la organización, y de esta forma centrarse en enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar las metas establecidas. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible -orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.	6.1	
Competencias Basicas		
COMPETENCIA	GRADO	
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de crear y establecer acciones o tareas para poder lograr los objetivos establecidos por la organización. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.	6	
LIDERAZGO: Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados.	6	
NUEVOS CONOCIMIENTOS: Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.	6	
Competencias Especificas		
COMPETENCIA	GRADO	
FORMACION: Es la capacidad para formar y desarrollar el potencial de otros para fomentar el aprendizaje y/o capacidad, con base en un adecuado análisis de las necesidades organizacionales. Es el interés por enfocarse en una acción de desarrollo profundo y efectivo de otros, yendo más allá de un rol formal de entrenamiento.	6	
CAPACIDAD DE NEGOCIACION: Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todos	6	

CONCLUSIONES

Luego del desarrollo de la investigación se puede concluir que aunque se ejecutó un método diferente de identificar competencias se logró impactar el proceso del trabajo haciendo las cosas diferentes y más direccionadas a las vivencias propias de cada uno, como se ven y como se sienten, que quisieran encontrar y que les facilitaría más su labor. Ahora bien, el estudio ratifica que las competencias, para todos los cargos son esenciales, sin embargo se confirma que existen metodologías diferentes de identificarlas y no obligatoriamente se hace necesario la implementación de chek list para su ubicación en los cargos.

Otro punto a destacar es el análisis presentado, desde una perspectiva persona; las competencias requeridas para los cargos estudiados (asesores – coordinadores), con lo cual se logró una visión propia de lo que se necesita para desarrollar estas tareas, se equilibra, no solo la competencia para llevar acabo la labor del asesor (llamar y cobrar), si no también, identificar la competencia para la búsqueda de bienestar hacia el cliente, no solo inicia diálogos con el cliente logra persuadirlo y comprometerlo de manera responsable y con compromiso.

Así mismo esta investigación permitió identificar el rol de cada uno de los participantes dentro de su labor en la compañía y la importancia para ellos en

sus tareas y en su grupo, lo que permite que la competencia se identifique con mayor claridad y se visualizó, por medio de las entrevistas, que las personas se mueven dentro de un contexto cambiante y mantienen conexión entre un día y otro, su labor no es ajena a la de sus compañeros y lo que cada uno hace se ve reflejado en la labor de uno y del grupo en general.

Se identifica y reconoce la importancia del área del talento humano, de forma tal que contribuya al desarrollo de las personas y se convierta en el eje central para el cumplimiento de las metas de la organización y por medio de la implementación de una herramienta de la gestión del talento humano, como la comunicación se obtiene información valiosa que logró conectar al área de talento humano con la gente y viceversa. Se dejó ver el interés del área por saber y conocer sus necesidades y no solamente imponerles lo que deben hacer.

Con la presentación de este perfil por competencias, consideramos que se ha enriquecido de gran manera la perspectiva de los cargos aquí estudiados, de su labor en la compañía, su aporte a la organización y su progreso en la misma, ya que no solo se logró definir un modelo de perfil, si no que además se logró entender la realidad del cargo y el cómo esto motiva su desarrollo en la compañía.

Como se mencionó con anterioridad, el estudio dejó ver el lado humano de esta labor que en nuestra sociedad tiene su propia imagen. Permitted conocer que la visión del “cobrador” no es solo cobrar, es ofrecer la mejor alternativa para su cliente, de forma tal que ambos puedan salir beneficiados, por lo cual se puede observar, que las competencias para estos cargos van más allá de las comunes, que el componente humano con el que deben contar las personas que sean seleccionadas para este cargo debe ser muy alto, su comunicación, sus relaciones, su atención al cliente; debe estar direccionado hacia el encuentro con el bienestar y la realidad en que cada cliente se mueva, para así, ajustar las oportunidades de negocio y obtener excelentes resultados sin maltratar al cliente y dejando un grato mensaje en las conversaciones que se sostengan.

RECOMENDACIONES

Se debe mantener el seguimiento y la conexión entre días en la labor tanto del asesor como del coordinador, puesto que se convierte en algo más que su rutina, se convierte en la obtención de sus objetivos y el trazo de sus metas mensuales, así mismo para entrelazar sus conocimientos con sus habilidades se hace necesario desarrollar cursos cortos, o planes de capacitación internos entre asesores y coordinadores, nuevos y antiguos para trasladar los conocimientos vivenciales entre unos y otros, afianzando y potencializando sus competencias.

Por otro lado se debe tener en cuenta el desarrollo de una competencia como la flexibilidad, tanto en asesores como en coordinadores a la hora de negociar, puesto que dentro del estudio los resultados no arrojaron esta propuesta y se considera que esta debe ser una de las competencias con las que debe contar el trabajador para así atender de manera más adecuada al cliente y mantener un seguimiento de avance de las competencias en cada cargo, ya que esto permitirá identificar el crecimiento en asesores y coordinadores logrando así una motivación personal y un alto nivel de compromiso con la organización.

Por otro lado se hace necesario implementar un plan de incentivos no solo económicos, sino también personales que contribuyan a la potencialización

de las competencias de cada asesor y de cada coordinador, desarrollar convocatorias con clientes para analizar la atención que les es dada por medio de los asesores, visualizando el proceso de comunicación que adelantan entre unos y otros, crear un plan de “colócate en los zapatos”, para que siempre tengan presente la situación del cliente, con lo cual puede llegar a facilitar la labor del asesor y así no solo a crecer sus competencias, si no también ajustarlas a los cambios que la labor presente.

Por ultimo desarrollar un plan en conjunto con el departamento de auditoria de calidad con el fin de realizar seguimiento a la gestión de cobro que realizan los asesores para poder identificar el manejo en atención y comunicación con el cliente deudor y revisar las estrategias que usan otros Call center del mismo sector para identificar que estrategias manejan para el desarrollo de las competencias de sus asesores y coordinadores y así revisar la posibilidad de implementar algunas de ellas como soporte al plan de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha 2004. Diccionario de comportamientos, gestión de competencias. Buenos Aires: Granica
- Alles, Martha. 2000. Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica
- Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo J. 1996. Recursos Humanos. Buenos Aires: MACCHI.
- Botero, Laura Victoria. 2010, abril 25. Tercerizar procesos es crear oportunidades. El Colombiano
- Corfinazas Ltda. 2000, Documentos internos.
- Chiavenato, Idalberto. 1998. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw-Hill.
- Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. 1996. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos
- Definición. Com. Recuperado de [http//definición.de/técnico](http://definición.de/técnico). Septiembre de 2012
- Estrada, Guillermo. Recuperado de <http://www.andi.com.co/pages/proyectos> en Septiembre de 2012
- García Pablo, Architects site (en línea) Republica Dominicana. Recuperado de <http://www.arghys.com/arquitectura/especificogeneral.html> en Septiembre de 2012

Investigación laboral. La importancia de las competencias en el mundo laboral

Artículo recuperado el 11 de Agosto de 2012 de [www. eempleo.com](http://www.eempleo.com)

International Journal of good conscience , análisis de competencias laborales a nivel gerencial. Julio 12 de 2012.

Magliano, Fernando Ignacio Universidad de Buenos Aires . (Septiembre 29 de 2009). Recuperado de <http://conocimientopractico.wordpress.com/article./caracteristicas-de-la-metodologia/> en septiembre de 2012.

Meyer, C; Schwager, A. (2007) Comprendiendo la experiencia del cliente. Harvard Business Review Vol. 85 (2): 89-99. ISSN 0717-9952. Recuperado <http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07> en octubre de 2012

Monjas, M^a I. 1996. Las habilidades sociales. Sociedad y Educación. (pp. 493-500). Sevilla: Eudema

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. 1997. Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Molina B., Zaida. 1996. Elementos del Planeamiento Didáctico

Mintzberg, H y J.B. Quinn. 1993. Honda Motor Co. The Estrategy Process, Printece Hall, New Jersey

Pardo Vargas, Fernando. 1998. Outsourcing: la nueva relación cliente proveedor. Lima, Perú: Cinseyt,

Porter, Michael E. 1998. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 545p. México: Cecsa.

Rodríguez S., Manuel. 2000. Recursos Humanos. Su Misión Trascendente y ética. México: Grijalbo.

Romero, Antonio. (Abril, 2002). Gestipolis. Recuperado de <http://www.Gestipolis.com>. en septiembre de 2012.

Rothery, Brian. y Robertson, Ian. 1996. Outsourcing. Mexico: 231p. Limosa.

Servicios de Outsourcing S.A. Recuperado de <http://www.serviciosdeoutsourcing.com/site/index.php/definiciones-outsourcing>. en Septiembre de 2012

Spencer, Lyle y Signe. 1991, noviembre, Evaluación de competencia en el trabajo. Boston: Massachusetts

Spencer, Lyle y Signe. 1993. Competencias en el trabajo. Capítulo 2.

Schultz, Duane P. 1991. Psicología Industrial. México: Mc Graw-Hill.

Werther, William B. y Keith, Davis. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill

Zapiola, Guillermo Alfredo. 2010, septiembre. Diferencias Conceptuales entre Competencias, capacidades y habilidades. México.

Apéndice A. Formato de Entrevistas

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (Para Asesores)

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la Especialización en Gestión Humana de las organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia y queremos contar con ustedes para llevar a cabo una entrevista a profundidad que nos permitirá desarrollar una propuesta para su organización sobre los perfiles de cargos requeridos para los cargos como el que usted viene ejecutando.

1. Cuénteme como se vinculó a la organización?
2. Que conoce los productos de la organización?
3. De los productos que ha manejado, en cual se sintió mejor?
4. Cual de estos productos le gusto mas o menos?
5. Como logra la atención de sus clientes?
6. Cual es el tipo de clientes prefiere?
7. Cual considera que es su habilidad para tratar con un cliente difícil?
8. Qué importancia tiene para usted la labor que lleva a cabo en la compañía?
9. Descríbame las habilidades con las que cree que cuenta para desarrollar su tarea?
10. Descríbame un día de su labor, que hace, como lo hace?
11. Cuando cierra un negocio que habilidad cree que ha aplicado para alcanzar este éxito?

12. Que le cambiaria a su labor diaria para obtener buenos resultados?
13. Describame su relación con su coordinador de grupo
14. Describame su relación con sus compañeros y sus clientes
15. Que es para usted trabajar en equipo?
16. Que de esas cualidades cree usted que posee
17. Como identifica en su labor el servicio al cliente
18. En su trayectoria laboral que conocimientos a adquirido para fortalecerse como asesor?
19. Con que experiencia académica y laboral cuenta?

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD (Para Coordinadores)

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la Especialización en Gestión Humana de las organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia y queremos contar con ustedes para llevar a cabo una entrevista a profundidad que nos permitirá desarrollar una propuesta para su organización sobre los perfiles de cargos requeridos para los asesores de cobranzas.

1. Cuénteme como se vinculó a la organización?
2. Que conoce los productos de la organización?
3. Que habilidades cree que tuvo para su crecimiento de asesor a Coordinador?
4. Frente a su equipo de trabajo que considera que es lo más importante para que los resultados sean alcanzados?

5. Cuál cree que es la habilidad más importante para obtener buenos resultados?
6. Describame sus habilidades para manejar a su grupo de asesores?
7. Describame las características del tipo de asesor con el que prefiere trabajar
8. Cuál considera que debe ser el apropiado nivel académico requerido para un asesor y en qué áreas?
9. Que experiencia considera debe ser la mínima para un asesor en cobranzas
10. Cuales son los conocimientos que considera debe tener un asesor en cobranzas
11. Describame la rutina de un día normal, que hace, como lo hace?
12. Describame las relaciones con su grupo

1. ENTREVISTA ASESOR SECTOR SOLIDARIO

E: Buenos días señora GC, estoy con la persona que maneja la parte de las Cooperativas vamos a hacer esta pequeña entrevista, el objetivo es conseguir un asesor que nos pueda que tenga las características especiales de esa cartera. Como es la personas que mas conoce de la cartera de las cooperativas y que ha pasado por el cargo de asesor entonces creo que es una forma de poder identificar que asesor seria bueno en esa cartera, que características especiales debe tener y que competencias debe tener esa persona para poder cumplir con la meta establecida cada mes, ese es el objetivo de esta entrevista.

Cuéntame G. como se vinculó a la organización a Corfinanzas Ltda.

GC: Mi proceso empezó en una empresa que llamada Técnicas Financieras que es parte del grupo también trabajábamos la parte de cobranzas, el grupo como tal adquirió a la empresa Corfinanzas Ltda. la compraron para manejar desde aquí todo lo que tiene que ver con el área de cobro de las Cooperativas, cuando ya se hizo la compra de la empresa pues en Técnicas Financieras tomaron la decisión de traer para acá para empezar a manejar todo lo que tiene que ver con el área de cobranzas de las Cooperativas.

E: Que productos conoce de Corfinanzas Ltda. fuera del que conoce ya de las Cooperativas, conoce algún otro producto donde te puedas identificar y puedas decir claramente que hace.

GC: Se que manejamos Cobro de cartera del Banco Pichincha, de Falabella, de Rena Ware, manejamos cartera propia que es la que maneja el grupo de Estraval y tenemos en proyecto recibir cartera de otras entidades son las que mas conozco o de las que he escuchado hablar.

E: En Corfinanzas Ltda. usted solamente ha manejado lo que es la parte de las Cooperativas, según su experiencia laboral ha manejado algún tipo de cartera diferente a la parte de libranzas.

GC: si Claro, maneje ... estuve trabajando en una empresa que se llama Sauco S.A. ellos manejan la cartera vehicular del Banco Davivienda por medio de Corfinanciera que hoy en día Corfinanciera ya no existe también se fusionó con Davivienda manejaba todo lo que era sector de carga es la cartera más complicada de cobrar es la cartera mas pesada en cuanto a valor bancario y allí trabajé tres años y medio también me fue muy bien y de cobro de cartera no he manejado mas, había manejado pero en otros trabajos que no tienen nada que ver con la gestión de cobro.

E: Y de estas dos facetas Cooperativas y la de la parte que hizo en Sauco, cual le agrada más hacer

GC: No la de las Cooperativas...., la de las Cooperativas porque es muy diferente el medio que tu manejas, los clientes que tu manejas, la cartera que yo manejaba en Corfinanciera era de carga entonces mi sector eran camioneros, muleros son personas demasiado grotescas, son personas que no dejan de pagar porque ellos quieren sino porque el pago de ellos depende de

terceros, ellos hacen sus viajes y si de las empresas no les pagan los viajes pues ellos no tienen para pagar la cuota de su carro, aquí ya es completamente diferente el motivo del no pago son causales que muchas veces tienen que ver con el asociado como otras veces tiene que ver con la pagaduría inconvenientes que se salen de las manos de la persona y por ser asociado se da un manejo diferente, son personas de un trato diferente al anterior.

E: Los deudores de las Cooperativas que perfil tienen, a quien le cobran ustedes

GC: Diferente perfiles, nosotros tenemos como entes asociados a pensionados que son personas que regularmente no saben por que no les descuentan, son personas que los asesores los cogen en las oficinas, en los bancos y los cogen por decirlo así los enredan que venga yo les presto plata, ellos dan el volante a cualquier persona, reciben y reciben plata pero nunca tienen como el control de quien me está cobrando quien no me está cobrando ese es un perfil. Tenemos el perfil del área militar, ejercito, policía, Casu pensionados son personas que son muy al de que pues de malas yo saque un crédito por libranza ustedes me tienen que descontar, sino me están descontando no es problema mio, tenemos personas de secretarias de educación , docentes personas que se pensionan por su mismo trámite de docencia y que simplemente dice no me están descontando porque salí pensionado porque es que la secretaria tiene inconvenientes con los descuentos pero yo le quiero pagar.. son diferentes perfiles del que se preocupa por que quiere venir a pagar como hay gente que

simplemente dice mi crédito es por libranza si ustedes no me descuentan por nómina pues de malas no es mi problema entonces como ahí se diferencian los perfiles las personas con las que nosotros generamos cobro.

E: Y como logran para que esos clientes puedan cancelar, que características cree que tiene para poder llamar la atención del cliente.

GC: Buen trato, el buen trato con el asociado , el darle la información que él necesita , el ser claro con él , cuando las personas se acercan a una oficina un asesor los coge en el banco o los convence que mire aquí le podemos prestar plata, ellos no le hacen ver muchas cosas al clientes, el costo , no le hace ver los beneficios que tienen, lo que nosotros hacemos aquí es prestar un servicio muy amable, muy cordial, decirle mire señor nosotros sabemos que a usted le prestaron tanta plata, nosotros no sabemos porque no le están descontando, envíeme su desprendible yo le puedo colaborar si la persona te dice es que yo estoy interesado en cancelar la totalidad del crédito claro yo le puedo colaborar dígame un correo le envío el formato tenemos agencias a nivel nacional, si usted no puede desplazarse aquí a la oficina de Corfinanzas se puede presentar en las oficinas de otra ciudad , ante todo es como la cordialidad con el asociado, como el buen manejo, el buen trato y la buena información que le podamos dar.

E: Y cual cree que es su habilidad mas importante para tratar un cliente difícil

GC: La negociación, la manera como cierro la negociación , la manera como le hago ver los pro y los contra de que pasa si usted paga y de que pasa si usted

no paga y no hacerlo sentir que lo estoy amenazando sin hacerlo llegar a pensar o usted me paga o yo lo demando o usted me paga y yo lo voy a embargar, como hacerle ver como oiga mire sea consiente a usted se le prestó la plata lleguemos a un acuerdo tratemos de llegar a un acuerdo donde usted salga beneficiado como asociado y yo salga beneficiada como entidad que quiero recaudar el dinero que en su momento se le presto, la plata se les prestó porque usted la solicitó nadie lo cogió y lo obligó a la que la recibiera y usted la solicito porque la necesitaba como hacerle ver los buenos y lo malo sin agredirlo y sin hacerlo sentir de que lo estoy amenazando que es lo que un cliente cuando lo llaman a cobrar siempre cree que uno llama a amenazarlo o me paga o me paga, como el buen trato es mi fuerte, el buen trato y el cierre de la negociación.

E: Que importancia para usted es la labor que desempeña dentro de la empresa

GC: Que importancia?

E: Pero para usted, ósea para mí que es importante la labor que yo vengo desempeñando por esto estoy esto, para la empresa en sí que considera porque su labor aquí es importante.

GC: Por que es importante, pues para eso me contrataron, es importante porque tengo.. en el momento que me contrataron me dijeron a usted la contrataron para que cumpla con esta función, su función es recauda cartera

recuperar estos créditos que están en mora ante todo cumplir con la labor que se me asignó en el momento que me contrataron en Corfinanzas.

E: Hemos hablado de dos habilidades que tiene para negociar un cliente difícil que es la parte del buen trato y la parte de la negociación, fuera de esas dos habilidades que otras habilidades cree que tenga para... ya no para un cliente difícil sino para todos los clientes en general, que otras habilidades cree que posee para poder determinar y cumplir la meta.

GC: El manejo del tema, el manejo del tema 100%, trato de que en el momento que un asociado me pregunte algo que no lo sé no se lo demuestro, ósea si él me dice a mi no se dígame a que tasa me están cobrando, dígame a que interés me prestaron en ese momento, como de no decirle al asociado es que yo no se es que ... sino mostrarle que conozco el tema creo que manejo el tema, no creo estoy segura que manejo el tema un 100% puede faltar muchísimos conceptos que no manejo pero entonces trato de tener la retroalimentación diaria en cosas que no entiendo que no conozco como tener la entrega a aprender esta abierta a aprender todos los días.

E: Estamos en un proceso que apenas llevas como un mes que eras asesora de cobranza donde hacías tus tareas normales del día y hasta hace muy poco estas haciendo otro tipo de tareas diferentes, cuando eras asesor de cobranza cual era tu labor diaria o sea cual era tu día a día yo llegó hago esto, esto y esto cuando eras asesor de cobranzas.

GC: Cuando era asesor mi tarea era gestionar mi cartera, me caracterizo mucho por solucionar casos difíciles, casos por decirlo así chicharrones, que llegó un asociado que tiene este caso que no le desembolsaron que mire que le aportaron un pago que no era o que le descontaron entonces me encargaba mucho como de dar soluciones a estos trámites de que si hay personas que no manejan todavía el tema muy bien de darles solución de gestionar la cartera que me asignaban de viajar , viajaba hasta hace dos meses viajaba también la responsabilidad de un viaje es demasiado grande entonces era como eso manejar mi cartera la cartera que me asignaban preparar mis viajes dar un buen resultado de los viajes que hacíamos y se un apoyo como asesor líder a mis compañeros.

E: Cuando hacía esos viajes como era su rutina

GC: Eso si es una rutina demasiado extensa, entonces la rutina cuando estaba viajando cual es: uno llega a la ciudad se ubica en el hotel se va para la agencia y ya el día siguiente ya uno no es igual de levantarse en la casa levantarse, bañarse y salir para la oficina, sino que ya depende de uno la llamada el manejo de la base , la cita con el cliente, que si el asociado no puede venir acá yo voy y lo visito, que si esta en la oficina y llegan 10, 5, 10, 8 clientes atenderlos a todos tener el manejo del todo el público hay muchas veces en las que uno esta en otras ciudades en la agencia u llegan 5, 6 personas el manejo de libranzas da una atención al cliente media hora mientras que yo le explico que vamos hacer vamos a firmar nuevamente que no le descontaron venga

cuénteme, venga le reviso, entonces el tener el manejo de las personas que estoy atendiendo y a la misma vez poder tener el manejo de las personas que están esperando que puedan que no tengan el tiempo suficiente para esperar que yo atienda los cuatro o cinco que vienen en fila.

E: Vamos a hablar por el momento del asesor de Cobranza, que le cambiaría de su día de trabajo esa rutina que lleva, o que le vas a adicionar, o le cambio esto porque no le tiene no le veo mucha productividad no le veo mucha lógica o le agregaría algo para que sea mucho mas productiva.

GC: Que le cambiaría... no pero no le cambiaría nada, de pronto uno no es cambiarle sino quitarle como quitarle esa presión esa presión que hace que la productividad, que la productividad de que son 80 de que son 100 de que tienen que ser 80 y de pronto hacerlos de que no hagan una buena gestión , una gestión con calidad por el afán de hacer los 60 los 80 aunque esto sea venido manejando, y por lo menos yo soy de las que le digo como asesor líder y ahoritica en el rol que estoy yo les digo a ellos sino hacen las 60 no se estresen si ustedes hacen 40 o 50 pero son contacto con titular son clientes que viene a la oficina y firma una normalización o para la gente de recaudo son personas que ustedes contactaron 40 clientes pero de esos 40, 25, 30 nos pagaron es como la calidad como la calidad de la gestión y no la cantidad personas que hagan 70 80 gestiones donde tenemos 50, 60 que son sin contacto no me parece no me parece que sea algo algo como activo como que vaya a tener un fruto para la empresa, que le adicionaría , le adicionaría no pues lo de las

pausas activas ya se lo estoy instaurando a la gente no la motivación en le sentido de mire vámonos el fin de semana el sábado vamos a hacer un desayuno o vamos a ser una partida de una torta postre algo así, cumplamos con la meta mire vamos a ser esforcémonos en este momento y si necesitamos quince o veinte minutos para reunirnos para comentar de que no están de acuerdo que les gusta que no les gusta como hacerles esos espacios no solamente a reuniones de fin de mes sino hacerlo por lo menos en la semana una semana una reunión eso hago yo con mis muchachos.

E: Dígame que es para usted trabajo en equipo

GC: Trabajo en equipo, cuando se fija una meta, cuando tenemos un objetivo, un punto donde llegar y no... y todos dependemos de todos, todos tenemos que poner un granito de arena para lograr ese objetivo hablando en cuanto a las cartera, si yo tengo una meta de haber hablémoslo en normalización y en recaudo yo tengo una meta de 1.500 millones , tengo una meta de un recaudo de 40 millones no solamente usted llégume a 40 sino en que le puedo ayudar, si usted tiene un cliente que llama en el día y no lo contacto, déjeme el teléfono yo lo llamo si el señor llama y no está fresca que yo lo “negoseo” yo le hago le consigno yo le hago que venga y normalice, todos poner un granito de arena para llegar al objetivo a la meta a donde queremos llegar sin que ninguno se recargue en ninguno que ninguno vaya a es que él va hacerme el trabajo, que todos tengamos un aporte a esa meta y que si alguno no aporta con lo que le

tocaba pues simplemente no se llega donde se fijo la llegada el horizonte bueno.

E: Que característica cree que debe tener un asesor para que tenga un buen servicio al cliente.

GC: Que Características... Buena actitud, amabilidad, conocimiento del tema, el saber manejar las objeciones del asociado como tal, el no pasar de ser buena gente ser amable a ponernos en la postura del cliente pesado que no tiene con que pagar bueno entonces yo lo llamo el otro mes, no perder nuestro rol de gestor de cobranza ante las objeciones del cliente, a mi me da mucho pesar que no tenga plata que lo hayan embargado pero adicional a eso tenemos un compromiso tenemos que buscar lo que yo te decía hace un momento buscar el bienestar del asociado y también buscar el bienestar de la empresa cobradora.

E: Con que experiencia académica cuentas

GC: Hasta el bachiller y deje de estudiar, yo estaba haciendo un curso estaba haciendo un tecnólogo en sistemas, empecé también criminalística pero me comprometí, me case y ahí quedaron los estudios no seguí estudiando, pero quiero aprender mucho mas quiero estudiar eso no va a quedar ahí.

E: Que rama te gustaría de pronto estudiar

GC: Me gusta mucho la matemática, me gusta mucho la matemática yo soy muy proactiva a las operaciones al tener que ver con formulas, me gusta mucho la matemática, ya meterme por el cuento de me gustaba muchísimo lo que tenía

que ver con criminalística pero pues obviamente ya no es que yo diga que sea tarde pero ya considero que no ya estoy como quedadita de tiempo para arrancar esa carrera, me gusta mucho la matemática tengo que ver mucho con fórmulas ahora que estoy en el rol de Coordinadora, todo lo que he manejado en Excel el aprender a cruzar bases el hacer todo eso me gusta mucho me llama mucho la atención y ayer hablaba con la jefe Constanza y le decía eso decía jefe ya se cruzar bases ya se arreglar la formula ya se analizar ya se hacer tablas dinámicas, yo no lo sabía , en el rol llevo un mes y manejando Excel llevo 15 días y Dayana me ha ayudado mucho y Dayana me decía es que usted es pila y a mi me explica puede que no lo coja así ya de una pero si vuelven y me explican la segunda vez ya la agarro y de a poquito a poquito voy arrancando y lo voy haciendo.

E: Cuanto tiempo lleva en la vida laboral no en Corfinanzas sino su trayectoria

GC: En la vida laboral empecé en el 2000? En el 2005... en el 2006 noviembre de 2005

E: Desde cuando está en cobranza

GC: En cobranzas estoy desde el 2007

E: O sea que llevamos cinco años

GC: Los cinco años han sido todos los cinco años solo cobranzas

E: Que la motivo para empezar ese rol de la cobranza

GC: Hay esa es una historia muy grande hay que contar la historia, que me motivo, nada yo entré a cobranza por una casualidad de la vida alguien me dijo trabaje, alguien me dijo si usted sigue en su casa yo me comprometí muy joven entonces yo no hacía nada, yo me dedique a mi hijo yo a los 20 años fui mamá desde los 20 hasta los 26 años no hice nada por decirlo así trabajaba si pero entonces mi trabajo era un trabajo x, cuando tuve un inconveniente una persona me dijo póngase a trabajar hágalo por usted entonces yo le decía porque yo tengo el bachiller y los trabajos que he tenido pues no se encarrilan a nada en una oficina, dijo yo le ayudo yo le ayudo a entrar a trabajar, entre a Corfinanciera entre a Sauco S.A. a manejar cartera y llegue tal cual no sabía nada no tenía que manejar y mi jefe la persona que me hizo la entrevista en ese momento me decía pero es que usted no ha manejado cobranza no pero yo aprendo dígame que tengo que hacer y yo lo hago y desde que empecé a manejar cobranzas a los dos meses me empecé a caracterizar por ser de las mejores cobradoras.

E: Y le ha gustado el oficio

GC: Si mucho mucho yo le he adquirido mucho al por lo menos de las empresas de donde vengo lo motivan a uno muchísimo y se hacían a fin de año la premiación del mejor asesor del Call la persona que más recaudo tuvo entonces los premios lo que yo te decía el incentivo es pues muy chévere por lo menos en diciembre yo me gane un viaje con toda mi familia tres días todo pago por ser la mejor asesora por ser la mejor cobradora, ya cuando entré entré

al Call paso igual que acá estando en el Call me dijeron usted va a ser asesor de segundo nivel que llamaban allá ya tenía atención al público ya era cara a cara con el asociado ya era manejar una cartera propia responder por una meta y si chévere chévere muy muy chévere estos cinco años me ha gustado mucho.

2. ENTREVISTA COORDINADOR SECTOR SOLIDARIO

E: Que habilidades cree que tuvo para que la tuvieran en cuenta para el cargo de en este momento estás de asesor líder pero vamos en un proceso de coordinador, entonces cual cree que fueron esas habilidades que tuvieron en cuenta los jefes para decir Gloria puede ser la persona que maneje esa cartera.

GC: El conocimiento del tema, el liderazgo en el grupo, el manejo del personal, que soy muy pila yo me considero que soy muy pila, soy muy activa, no me espero que me pongan hacer las cosas siempre quiero ir delante de lo que me van a pedir y la confianza yo creo que la confianza que las jefes me deben tener, una habilidad mía una actitud mía es la confianza que genero a las personas, eso es como lo mas llamativo.

E: Frente a su equipo de trabajo que considera que es lo más importante para que las metas sean alcanzadas.

GC: El trabajo en equipo, lo que hablábamos ahorita en Cooperativas es mucho el trabajo en equipo , es mucho la entrega que tenemos que tener con la cartera que nos asignan , una cartera que tenemos que gestionar , que hacerle seguimiento, de volvernos como decía amigos del cliente sin ponernos tan de

parte decirle no pague pero es el manejo del asociado, como manejo de asociados tenemos que tener un rol de respeto ante ellos y como hacerles sentir que yo le estoy llamando a cobrar pero a la vez lo estoy llamando para solucionarle situaciones estoy de su parte por la razón de ser es negociar a nuestras cooperativas.

E: Ya para manejar un grupo de trabajo se necesita unas características especiales o sea ya no estoy hablando de cuales son tus habilidades para gestionar tu cartera sino cuales son las habilidades que posee para manejar un grupo de trabajo.

GC: Habilidades que poseo para manejar un grupo de trabajo, la organización que tengo, el liderazgo que puedo instaurar que puedo demostrarle a mi grupo de trabajo, el carácter que tengo para hacer que se respeten las decisiones que se toman para ser cumplir las labores que puedo asignar , el manejo del grupo eso es muy importante, el hacerle saber al grupo que hay una persona que está como al comando de ese grupo como a la batuta de ese grupo y hacerlo saber de que vamos todos hacia una meta .

E: Que perfil de asesor con que perfil de asesor le gusta mas trabajar o que características del asesor le gusta mas trabajar

GC: Con los avispados los que les vienen a aprender con los que vienen a trabajar con los que se van a entregar a la cartera, no me gustan las personas que vienen a sentarse a llamar por llamar y a sentarse ahí y si usted me quiere enseñar me enseñe y si no me quiere enseñar tranquila que yo no pregunto, me

gusta la gente pila, la gente proactiva, la gente que dice venga explíqueme esto no entiendo mire que me llegó este soporte, que tengo que hacer o mire que me llamó este asociado que tengo que decirle como manejarlo enséñeme explíqueme, no me gusta la gente que está como sentada como esperando a que las cosas le caigan no me gusta ese tipo de gente.

E: Considera que esas personas deben tener un nivel académico para gestionar esta cartera.

GC: No pues el nivel académico no tanto yo diría que más la experiencia en el tema, mas el conocimiento del tema de la cobranza porque hay muchas personas en mi grupo hay varias personas que tienen un bachiller pero que son muy buenos cobradores o sea que no tienen un nivel académico que uno diga una Universidad un tecnólogo pero que siendo bachilleres tienen el conocimiento , tienen el manejo del cliente, has personas que uno las escucha negociando y uno dice este tiene un buen cierre tiene el manejo del cliente, sabe como concretar a la persona como convencerla de que el pagarme el hacerme un acuerdo de pago es el mejor camino.

E: Considera que para esa cartera la gente debe tener experiencia en libranzas experiencia en cobranza.

GC: Tanto experiencia en cobranza experiencia como tal no pero si debe manejar los fundamentos tener una inducción de encarretarla en el cuento porque es completamente diferente cobrar una cartera de libranza a cobrar una cartera de bancos, completamente diferente.

E: Que diferencia hay entre cobrar una cartera de libranza y una cartera de entidades financieras.

GC: Una entidad financiera uno va al Banco y saca el crédito y sabe que lo debe y tiene que irlo pagando entonces el hecho es de que usted toma un crédito y usted sabe que lo tiene que ir a pagar si usted está en mora es por que usted no lo está pagando, mientras que si yo le estoy cobrando a una persona que toma un crédito por libranza cuando él toma el crédito él ya tiene en su mente que se le van a descontar por nómina , si usted no me lo está descontando no es mi problema como le decía antes puede que sea problema de las oficinas , puede que sea un error interno operativo de la Cooperativa del área de crédito no mandan la novedad a tiempo puede que se de la pagaduría, puede ser que no estén generando los descuentos o puede que se presentan muchos casos en donde el asociado le están descontando pero la pagaduría no está haciendo la consignación a la Cooperativa, entonces que pasa ahí el asociado para él lo está pagando pero si el ente de intermedio no está consignando la plata a la Cooperativa es algo que se sale de las manos del asociado entonces yo no puedo llegar a decirle señor es que usted no me está pagando es que usted sacó un crédito por que lo primero que ellos dicen a mi si me están descontando mire mi desprendible yo si les estoy pagando como hay gente que que pena pero no es problema mio yo le firme a ustedes para que me descuenten de nómina, como lo soluciono y es un asociado ellos están pagando un costo adicional por pertenecer a nuestra Cooperativa.

E: En este momento te ingresaron dos personas nuevas sin experiencia cree que ellas poseen habilidades para poder gestionar este tipo de carteras, crees que eres capaz de formarlas

GC: Si claro totalmente segura de que las puedo formar si y eso se va aprendiendo en el camino no las puede arrancar a que hoy entraron sin experiencia y ya van a ser las mejores cobradoras, pero he tenido casos donde la mayoría de gente que no ha sido capacitada por mi y han ido subiendo, por lo menos Julián Morales es una persona que llegó como asesor y cuando ellos llegan cuando yo doy una capacitación yo les digo usted tiene que entrar aquí no con la mentalidad de que viene a ser solo asesor usted tiene que traer en su mente que va a subir y que va a llegar a ser asesor líder, que mañana puedo ser un coordinador y porque no mañana puedo pasar a la parte operativa, usted tiene que llegar aquí es con el hecho de subir de ascender, si tiene dudas pregunte, el que no pregunta se queda en la mediocridad, de que las puedo formar completamente segura de que las puedo formar, de que tienen habilidades eso es como todo cuando uno se llega y se sienta en un puesto nuevo que no ha manejado uno se siente con determinado nerviosismo pero si ve un grupo que la apoya que es el trabajo en equipo venga que tiene yo le explico que paso esto y lo hice mal no se preocupe listo ya se pasa el error se puede pasar por inconveniente pero pues de los errores se aprende entonces no considero que sea inconveniente el que no tengan conocimiento.

E: Que habilidades deben tener esas personas que tienen cero conocimiento en cobranza para poder que se desarrollen en este tema.

GC: Que habilidad, la comunicación, el saberse desenvolver hablando con un asociado y ante todo la actitud si uno viene con la actitud de aprender si uno viene con la actitud de querer surgir lo hace.

E: La rutina de asesor es diferente a la rutina de Coordinador, cual es la rutina que tienes ahora como cargo de Coordinador en este momento.

GC: La rutina es llegar, confirmar que todo el equipo que tengo en la oficina este completo , quien no llegó por que no llego, revisar que tengan tareas, que tengan su trabajo al día, que tienen para ser, si no tiene para ser ya les reviso que tareas le monto , los informes que piden de productividad , informe de pagos, que llegaron libranzas , estar pendiente si en una ciudad se firmo un documento llamar a la oficina ya me enviaron los documentos , si tengo pendiente que algún asociado me mande un documento que se acerque hacerlo, el respectivo seguimiento a esta cartera de las Cooperativas es de muchísimo seguimiento, porque no solamente es llamar al asociado decirle págume o decirle acérquese y fírmeme un documento los asociados a uno de dice si listo voy mañana pero si termino mi gestión ahí se queda a bueno él está interesado en normalizar el esta interesado en pagar y va a ir mañana, si yo no lo vuelvo a llamar él no va a ir, seguro hay que llamarlo nuevamente oiga señor recuerde que usted tiene un compromiso para hoy, oiga señor es la una de la tarde y usted no ha ido que paso que necesita , no tiene la dirección, es el

respectivo seguimiento a las tareas de los compañeros, el reporte a las jefes, el saber que la meta depende de mi, el saber que tengo una meta de \$1.500 millones, el saber que cada niño de recaudo tiene 40 millones de pesos y el asegurarme el tener la certeza de que yo llevo el trabajo de la mano para que ellos cumplan, de que no van solos, el trabajo en equipo, ellos no van a llegar a la meta solos necesitan que uno esté ahí, puyándolos.

E: Como última pregunta como ha sido esa relación en su grupo de trabajo de pasar de un asesor que era compañeros de tu a tu ahora ser la persona que los está dirigiendo, cual es esa relación que en este momento con el grupo de trabajo que tienes.

GC: Muy buena desde en el momento que me dijeron que pasaba a ser Coordinadora de las Cooperativas los reuní y les dije igual sigo siendo la compañera, sigo siendo las que los ayuda, sigo siendo la que les ayuda con las dudas , inquietudes con todo lo que se les pueda presentar, pero entonces es pasarme a un rol completamente diferente siempre yo les decía venga que paso en tal cosa y armaba la charla hoy en día soy las que les digo muchachos por favor cada uno se pone a gestionar , el decirle a una persona el tener ya el criterio, ya como el empape de decirle a una persona oiga siéntese llame, oiga donde estaba porque se para tanto, oiga pilas en el puesto no se come y saber que lo puedo hacer es muy... y ellos saben que no se los digo en el termino es que yo soy mas que ustedes o yo ya ..no ellos saben que no es así, entonces la relación ha sido muy chévere y yo les digo a ellos colabóreme yo no estoy

aquí por que yo quiera ser la mala quiera ser la regañona, sino es muy diferente desde la visión que tengo ahorita a la visión que tenía antes, antes yo lo veía como asesora y yo decía por lo menos Alejandro cuando llegaban a regañarnos hay es que se amargan por arto hoy en día cuando la meta está en mis manos ya entiendo porque él decía oiga muévalo oiga pilas mire llamemos a este, porque es que ya sabe uno que la carga corre tras de la espalda de uno, pero en general la relación ha sido... pues de por si con todos llevo una relación muy buena.

E: Si ya conoces como es este tipo de cosas en la parte de asesor y ahora siendo coordinadora, tu fuiste asesora y tuviste las mismas cosas que de pronto hacen tus asesores que vas a ser para que ellos puedan comprometerse y no comentan los errores que tal vez en su momento los pudiste haber cometido haciendo lo mismo que hacen en este momento.

GC: Estoy manejando, pero mira que no han cambiado mucho, estoy manejando en el punto de que... de hacerles ver que hoy soy yo mañana yo me puedo ir y el que puede venir a ocupar mi cargo es alguno de los que está hoy en día de asesor y ya nadie sabe como se vive el camino sino lleva los zapatos puestos entonces es como venga colabóreme, mire que a todos nos va bien si usted trabaja si yo trabajo a todos nos va a ir muy bien, en las bonificaciones , los incentivos, el responderle a la persona que nos tiene aquí sentados y que está permitiendo que llevemos un diario a la casa o si yo le digo a ellos si todos estamos aquí sentados es que porque todos necesitamos el trabajo, nadie está

sentado aquí porque me quiero sentar a gestionar y ya, todos estamos aquí porque necesitamos de una u otra manera el trabajo, estoy manejando el plan de incentivos con un dulce, de motivación de que por lo menos con una niña Melisa Neira ella estaba en el punto de que voy a cumplir, voy a cumplir, Gloria ya voy en 30.. hágale si usted cumple la meta vamos a almorzar y salimos y vamos y nos comemos un helado y hágale vamos a cumplir la meta, ella cumplió y me dice tu me debes un almuerzo y si yo se lo voy a pagar, ya hoy en día todos me dicen y si yo cumplo la meta vamos a almorzar y yo claro listo hágamele podemos hacer un trabajo bien hecho y que nos traiga lucros a todos para bien, ese es como el punto de seguir siendo la compañera seguir siendo la asesora sin perder mi nuevo rol de Coordinadora, yo considero que este mes que cerré me fue bien para mi fue satisfactorio hago como el balance el mes anterior que Alejandro estuvo de Coordinador no fue culpa de él no le hecho la culpa pero tampoco digo que no haya sido falta de organización en todo el mes se lo dije él se apoyó mucho en mi, Gloria hacemos esto pues yo le deje que debía hacer esto y él no lo hacía, Alejandro así no vamos a llegar a ninguna meta, entonces el ver hoy un cierre de 400 millones a ayer cuando Diva me dijo es que tu entregaste novecientos cuarenta y algo novecientos cuarenta y de los novecientos cuarenta nos liquidaron 875 yo decía no me fue mal Diva y yo fui muy persistente, yo llamaba a Fabio que necesitas que te hago es que mira que tal asociado.. se lo llamo fue como la coordinación de que a todo logré meterlos en la pelota de trabajo, ninguno estaba por fuera todos estábamos dentro y Julián este señor me dice que lo ubico hasta después de las 8 yo me voy pero

toma te dejo el teléfono y es que tengo una visita listo dale que tengo que hacer vete a ser la visita yo te ayudo , si me entiendes es como el lograr que todos se metan en la pelota de trabajo y que todos trabajemos en pro de una meta entonces subirme de un cierre de 400 millones a uno de 875 donde personas de recaudo cumplieron en sus 40 millones , personas que me decían fue muy satisfactorio ver ayer antier no el lunes cuando llegaron a revisar sus pagos me decían Gloria el pago que usted mando si lo aplicaron después de que se lo habíamos entregado a Alejandro, después de que se lo habíamos entregado a la jefe , usted mando el correo y usted le hizo el seguimiento y no lo aplicaron es muy satisfactorio, es muy gratificante el que la gente se esté dando cuenta de que el trabajo que tu estás haciendo , entonces yo el viernes le decía dígame que pago les falta escanéeme me lo marca , yo no soy de las que me gusta saber las cosas a mi sola, a mi me gusta compartir mis conocimientos entonces, la mayoría era quien me escanees esto y yo les decía no yo no lo voy a escanear camine aprende, Alexandra es una niña que no manejaba nada y mire ella viene escanea, fotocopia y ya ella no dice quien me enseña sino cuando alguien dice necesito escanear ella se levanta y dice venga le enseño, entonces es muy gratificante ver que tu estás haciendo que tu equipo trabaje en llave contigo y que la gente te esté siguiendo el camino.

3- ENTREVISTA ASESOR SECTOR FINANCIERO

E: Bueno, Sra. Judi Limas es asesora líder de la cartera del banco av villas, cartera Estraval, entonces vamos a hacerte unas pregunticas para que me

ayudes a encontrar el mejor perfil para el asesor de esa cartera, de acuerdo a la experiencia que tienes durante tantos años que llevas en Corfinanzas, creo que eres la persona totalmente idónea para yo poder encontrar el perfil adecuado por competencias de ese asesor. ok

J: ok

E: Cuéntame Judi como se vinculó a Corfinanzas.

J: Como me vincule a Corfinanzas... por recomendación de un gerente que había en su momento hace 10 años, por el, ingrese a Corfinanzas

E: El Gerente de Corfinanzas?

J: Subgerente perdón.

E: Que productos conoce de Corfinanzas, pues durante 10 años yo me imagino que ha pasado por muchos

J: Conozco, comencé con Granahorrar, después BBVA, Davivienda, Colpatria, caja social, AV Villas, Banco Bogotá, Falabella, Pichincha y ahora tengo Estraval

E: Todos esos que ha manejado cual es el que mas le ha gustado

J: El que actualmente estoy manejando Estraval

E: Que seria AV Villas, por la parte jurídica o x que?

J: por la parte jurídica

E: SI?.. MMM bueno, cual considera que es su habilidad para tratar un cliente difícil, pues clientes difíciles en 10 años, me imagino que ha tenido muchos, cuál cree que es la habilidad, ósea, yo contacte el cliente que me pago los millones que necesitaba, como hizo para que ese cliente le pagara, cuál fue su mayor habilidad?

J: Mi mayor habilidad fue tenerle paciencia, darle la mejor opción para que él se sienta cómodo y tenga la mejor facilidad para poder normalizar su obligación esa es mi...

E: Su mayor habilidad....

J: habilidad La calma, la paciencia

E: La forma de llegarle al cliente....

Cual cree que es la mayor importancia que tiene de la labor en Corfinanzas

J: la mayor labor?

E: por que crees que es tan importante la labor que tienes acá

J: Por que soy un apoyo para el coordinador, como tal, para mis compañeros, los asesores y para mi trabajo, como tal

E: que otras habilidades crees que posees para poder desarrollar el trabajo que haces

J: el conocimiento de La cartera, la forma de tratar el cliente. el manejo del cliente y mi paciencia

E: descríbame un día de su labor, cuando usted llega a Corfinanzas cuáles son sus etapas para empezar a laborar

J: actualmente, lo que manejo es.. lo que tengo pendiente de momento que ya se debe llamar, ósea, clientes primordiales q se deben llamar a cierta hora, en este caso primera hora, después compromisos localización, seguimiento a los acuerdos y buscar nuevas negociaciones

E: Que cree que le falta para ser coordinadora?

J: qué creo que me falta para ser coordinadora ? Nada

E: Esta lista

J: Estoy lista

E: Cuando cierra un negocio, cual de tantas habilidades, cree que... fuera de la paciencia que dice que has tenido.. cual cree que..

J: el convencimiento hacia el cliente, ósea convencerlo que es la mejor opción la que yo le estoy dando para que pueda solucionar su inconveniente económico en este momento

E: que le cambiaria a su labor diaria, para obtener mejores resultados, algo que diga definitivamente me parece esto o es totalmente inficioso yo lo cambiaría por otra cosa

J: No, no le veo en este momento nada, pues cada uno de paso que estoy haciendo pues hasta el momento me han dado resultado y estoy dando el mejor resultado mio y creo que cada uno de las cosas que estoy haciendo están bien para la recuperación de la cartera

E: Cual es la relación que tiene con sus compañeros, con su coordinador?

J: La considero excelente porque mi coordinador me pide algún favor o algo que este a mi alcance yo lo realizo igualmente pues mis compañeros de labor, igual pues siempre estoy en disposición de colaborar en lo que más se pueda

E: como describe que es trabajar en equipo

J: apoyarnos el uno al otro, siempre buscando la mejor solución para el grupo como tal, eso es lo que yo describo

E: Y ustedes trabajan en equipo?

J: si, trabajamos en equipo siempre, pues apoyamos si no esta x o y personas, entonces nos apoyamos a solucionarle o colaborarle en el momento que no esta, no pensando que es para otra persona si no para nosotros mismos, para el grupo como tal

E: que cree que le falta a sus compañeros para que puedan cumplir la meta

J: que creo que le hace falta a mis compañeros para que puedan cumplir De pronto un poquitico más de esfuerzo y más de dedicación a la labor como tal..

eso es lo que yo pienso.. y conocimiento porque muy jóvenes todavía a comparación de la experiencia que yo tengo

E: Como es una atención de servicio al cliente buena? Que es servicio al cliente?

J: servicio al cliente Es escuchar al cliente, darle las alternativas correspondientes y brindarle especialmente la que más se acomode a su situación económica que tiene actualmente, y q se de él buen resultado, q el cliente se vaya contento con la negociación que se hizo y la cumpla como tal

E: y que características debe tener el asesor para que tenga un buen servicio al cliente

J: Conocer el producto, conocer lo medios para poderlo suplir, y saberse expresar con el cliente, llegar en buena actitud hacia el cliente

E: Como lleva 10 años en Corfinanzas ósea, una buena trayectoria, que conocimientos a adquirido en confianzas y cuáles son los que mas ha fortalecido

J: cual?? el seguimiento del cliente como tal, hacer seguimiento, seguimiento, no desfallecer por q el titular diga no, no mas no voy a pagar, si no seguir, seguir insistiendo hasta que el titular dice cancelo, seguimiento como tal, presión, presión...

E. eso es lo que más ha adquirido en lo que llevas de trayectoria

J: Ha no, lo que he adquirido, responsabilidad, conocimientos, muchos conocimientos porque en el cobro de la cartera es bastante lo que se conoce .

E: conocimientos En qué áreas

J: En jurídico y en el comercial , en los dos... ahorita ultimo en el jurídico y en el comercial, en el comercial pues conocer sus productos y sus alternativas y los beneficios

E: Con que experiencia académica cuentas actualmente

J: Actualmente, académica, pues estoy estudiando derecho estoy en 6 semestre , mi bachillerato, cursos técnicos, eso es lo que tengo en este momento

E: Y para ser asesor de esa cartera, que cree que académicamente debe tener como lo mínimo un asesor

J: como mínimo, el conocimiento de la base, Excel, Word, si esa es la pregunta...

E: si, si los conocimientos cuando yo busco un asesor, cuales son los conocimientos mínimos debo tener en cuenta?

J: Pues lo mínimo, Excel, Word, Access, manejar un computador, manejar internet, eso es lo mínimo mínimo, para poder ingresar a hacer la función der un asesor

E: Para ser un asesor líder que se necesita?

J: Entrega, ser entregado y ver como el interés de que quieres salir la cartera adelante o lo que tiene en sus manos., apoyar al coordinador, a los asesores, a sus compañeros como tal

E: Últimamente eres la chica que más comisiona en la cartera, que has hecho para alcanzar esa metas y poder comisionar que no han hecho los otros, por que realmente no todos comisiona

J: Lo mismo, seguimiento, de lo que conozco jurídicamente pues me baso en eso, informarles de los procesos a los titulares hablarles con la verdad y solamente la verdad y el beneficio que se puede obtener al recuperar la cartera como tal y hacer seguimiento, esto es mas que seguimiento

E: Listo niña Judi muchas gracias, si tenemos otras preguntas te entrevistaremos de nuevo. Muchas gracias.

4- ENTREVISTA COORDINADOR SECTOR FINANCIERO

E: Bueno Mauricio Cortes él es el coordinador de la cartera Estraval, que es una cartera del banco AV VILLAS, el objetivo de esta entrevista es poder organizar el perfil del asesor por competencias q mas se adecue a la cartera que maneja.

Entonces vamos a hacer una pequeñas de preguntas para poder resolver e identificar cuales seria las características principales de este tipo de asesor.

Listo Mauricio

MC: bueno

E: bueno en primero queremos saber históricamente como se vinculo a la organización, como para tener unos antecedentes de como ingresan las personas a Corfinanzas.

MC: bueno pues , lo mío fue algo anecdótico, por q primero yo me había independizado y trabajando en local de internet pues de mi propiedad una persona me solicito ayuda para montar unos datos en la pagina computrabajo, pues me puse como a revisar la página, para ver q de pronto veía llamativo, diligencie un formulario de Corfinanzas y efectivamente a la hora me llamaron y me citaron para entrevista ese mismo día

E: quien le hizo la entrevista ese día

MC: en ese oportunidad se encontraba Diego Pineda

E: Ha el Director Administrativo de la época

MC: Si Sra. el me hizo la entrevista y ese día me hicieron la prueba telefónica, pues porque en esa oportunidad, en esa época la entrada de los asesores dependía de la entrevista pero también de la prueba, pues si el visto era negativo de la prueba pues la persona simplemente no pasaba, la prueba era con el fin de validar, verificar que efectivamente la persona si tuviese experiencia en cobro y si pudiese de pronto manejar una llamada normalmente, ósea, con las instrucciones del caso y pues hacer los ofrecimientos y las preguntas correctas pues para de pronto adelantar una negociación futura.

E: Seria bueno retomar esa evaluación de la entrevista o no has tenido inconveniente como lo hemos venimos manejando?

MC: Que es lo q sucede, que hoy en día el personal de experiencia ya no, ya no abunda, ósea, la persona que de pronto que tenia experiencia en cobro ya no abundan, o simplemente está radicada como tal en la empresa en la cual le presta los servicios, pues en este momento encontrar una persona que aplique para ese tipo, a ese canal, ese paso, es complicado, pues por que la persona por lo general, si en la entrevista se torna nerviosa en las pruebas ...

E: en la prueba peor...

MC: en la prueba aún más, entonces... yo que hice pruebas telefónicas veía la gente, de pronto, podía tener toda la experiencia del mundo, pero coloquialmente se atortolaba, al momento de pronto encarar al cliente telefónicamente, y más sabiendo que la están escuchando y le están monitoreando la llamada, entonces la gente como que...

E: Se puede de pronto bloquear ...

MC: si , sí se bloquean y eso sucedió en muchos casos y pues veo que ahora ultimo de pronto lo que está haciendo Corfinanzas es como, el mercado objetivo es como de pronto traer personas nuevas , de pronto que no tienen experiencia e irlas formando poco a poco y pues me parece una muy buena idea

E. Que productos conoce de Corfinanzas desde el momento que ingreso hasta la fecha?

MC: Pues aquí en la empresa, lo que se ofrece son todas las etapas de cobro, desde el cobro preventivo hasta el cobro de cartera castigada, preventivas, administrativo, sin judicializar, judicializado, y castigo y pues se ofrece el cobro a diferentes entidades financieras tanto en el sector financiero como el real, entonces pues lo que nosotros manejamos es un amplia gama de servicios, y cual es la cuestión, lo que venimos de pronto sintetizando en la empresa, es llegar al cliente de una manera diferente, no tanto como con amenazas que lo voy a embargar, que le voy a quitar sus cosas, no si no persuadirlo y mostrarle al cliente, ósea al deudor, por que el cliente es como la entidad a la cual nosotros le prestamos el servicio..., que... que somos la mejor solución y que la mejor solución, ósea, es pagar, que como, pues eso depende ya de la disponibilidad, o como el asesor persuade al cliente, si de pronto paga de contado o un acuerdo de pago, pero eso ya es como el asesor como tal, maneje la negociación, todo depende del conocimiento que el asesor tenga del cliente.

E: Usted fue asesor durante un tiempo y luego fue ascendido a coordinador, cuales habilidades cree que tuvo en ese momento para que lo tuvieran en cuenta para pasarlo como coordinador?

MC: pienso que los resultados son muy importantes, la iniciativa, no esperar a que a uno le dijera usted debe hacer esto, debe hacer lo otros, ósea, antes de

que me dijeran yo ya venía entonces es eso, es como, como esa iniciativa, ósea, la iniciativa da pie a los resultados, ósea, digamos, esa buena voluntad de hacer las cosas, trabajar con amor, sentir que eso es lo mejor que uno puede ser en ese momento, yo pienso que la una de las maneras de pronto de mostrarse de pronto ante los superiores es con resultados , pero también aparte de los resultados es con una muy buena actitud, hacer las cosas con amor, y hacerlas bien, no hacerlas porque me toca o por que vine acá, y soy asesor pero yo vengo es por mi sueldo y llamo 50 clientes en el día y ya, es llamar, es estar, pendiente de lo que se está haciendo, para que todo genere en buenos resultados.. y por qué pues de nada sirve tener una buena actitud una buena voluntad si el resultado no lo acompaña, pues debe tener buenos resultados, el fruto del trabajo hace que al final del mes se vean resultados como tal positivos., yo pensaría, que de pronto eso es lo que yo creo que vieron mis jefes en ese momento

E: frente al su grupo de trabajo como cree que se alcanzan las metas, con el grupo de trabajo que tiene en este momento

MC: digamos, Los antiguos tiene que creer que pueden sacar la cifra siempre adelante, hay una asesora que por lo menos ella tiene muy presente que puede, que es Judi, ósea, ella ya ha cumplido la meta, se ha sobre ejecutado, entonces la cuestión es de creer que si puede, si uno cree que si puede sacar la cifra la saca, pues obvio que no todos los meses...

E: va a ser igual...

MC: va a ser igual, pero lo importante es que haya una constante, no sirve en un asesor que este mes haga las cosas bien y en el otro mes se caiga, porque eso demuestra que no hay una estabilidad, entonces lo importantes es que el asesor crea, primero el amor al trabajo a lo que está haciendo, y segundo pues de que saque la cifra adelante, eso también depende de muchos factores, lo que hablábamos, la iniciativa es muy importante, el conocer lo que uno está haciendo, hacerlo con amor, ósea, y la iniciativa uno está trabajando primero que todo con el resultado de uno y eso redunde para el resultado grupal

E: Cual es la habilidad, una habilidad la más importante, para poder alcanzar algún resultado?

MC: yo siempre he sido de las personas que cree que la iniciativa en pro, digamos, del resultado, es muy importante si un asesor no tiene esa iniciativa, y se limita solamente a...

E: ... a hacer la tarea

MC: a llamar unos clientes, y no va de pronto, no indaga, no analiza el cliente por que uno puede estar con un coordinador, al lado de ellos, y decirle mire ese cliente esto... pero quien ha hablado con el cliente, con el deudor el asesor, quien conoce desde un principio al deudor, o quien comienza a distinguirlo, el asesor, el asesor es quien tiene el primer contacto, ósea, la iniciativa, saber que lo debe perfilar y de acuerdo a esa buena perfilación, se puede adelantar una buena negociación, todo va... de bueno este cliente, puede decir ... toca

visitarlo para persuadirlo o toca visitarlo para presionarle, o si me dijo llame mañana, llamarlo, a la hora que es, ser muy estricto, muy organizado

E: en cumplirle al cliente

M: exactamente, si hay que enviarle un derecho de petición a la empresa, para ejercer presión hay que enviarlo, no dejarlo ahí y hay si yo tengo 20 derechos de petición... pero ... que paso... y si el coordinador por una u otra razón de pronto se le paso... pues jefe o como le diga a uno... esto esta pendiente, hay q que hacerlo.. por qué a veces a uno como coordinador se le escapan ciertos detalles, entonces es importante que el asesor este ahí... este pendiente de su trabajo y no solamente se limite a llamar llame 10 clientes y ya, no... llame 10 clientes y contacte cinco, de esos cinco dos me van a pagar y estos otros tres, los tengo que hacer, y estos otros cinco , ósea, saber, tener conocimiento de lo que está haciendo y todo esto parte de... la iniciativa

E: Cual cree que son las habilidades como coordinador para manejar el grupo de trabajo?

MC: primero que todo debe haber una buena comunicación entre asesor y coordinador, digamos las solicitudes del coordinador, coloquialmente si son a las patadas, el asesor no va a hacer las cosas, y si las hace, las hace porque le toca, primero todo parte de una muy buena comunicación y de que haya respeto, porque también si hay una muy buena comunicación, pero si de pronto hay irrespeto, hay ya se rompe... que haya una muy buena comunicación y que el asesor vea que ese coordinador es un líder que lo puede llevar a cumplir

la meta, no tanto que lo va a llevar, no de la mano... que lo va a acompañar que va a estar pendiente de él para cualquier duda que se le presente en el camino, que lo va a apoyar en determinado momento, cómo? Pues con alguna aprobación, algún seguimiento o como le digo, con el apoyo que el coordinador quiera, la función del coordinador es hacerle seguimiento a la gestión, que él sepa que el coordinador está ahí, para apoyarlo y no para mandarlo y darle órdenes. Que él sienta ese acompañamiento para un buen resultado.

E: Describame las características del tipo de asesor con el que le gustaría trabajar?

MC: La iniciativa, la buena voluntad, que quiera, no que este ahí por escampadero, que por que no encontró otro trabajo, que la persona sepa que eso es lo que le gusta, que quiera estar ahí, una muy buena voluntad, ósea, que tan bacano es que se le diga a esa persona vamos a hacer esto y se le vea esa buena voluntad y también haga aportes y diga yo también creo que podemos hacer esto con estos cliente, eso también sirve, el coordinador no se las sabe todas, nadie se las sabe todas, la coraza todo esta haya escrito, pero hay muchas cosas que un nuevo le puede aportar a la cartera, es también como sentido de pertenencia y también de querer como dar, entonces es tener una buena voluntad, y que el asesor como tal que se siente ahí tenga iniciativa.

E: Que nivel académico cree debe tener?

MC: Pienso que en este momento para un asesor de pronto, si bien es cierto que es muy importante que la persona como tal también se vaya especializando

para que más adelante ocupen un mejor cargo, pues el asesor como tal en este momento no requiere ningún estudio especial ni especialización, ahora si está estudiando pues bien

E: Cual sería el mínimo bachiller, técnico?

MC: Obviamente que estaríamos hablando de un bachiller, de pronto si es técnico mucho mejor, ahora que si no es, no lo vamos a tachar de la lista

E. En qué áreas de estudio cree que debería estar?

MC: pensaría que si la persona que está sentada ahí, lo hace por gusto y de pronto quiere desenvolverse en eso a futuro algo relacionado como Administración de empresas, financiera incluso derecho pues porque al fin y al cabo la cobranza tiene mucho que ver con el derecho civil, entonces si uno tiene conocimiento en este aspecto, al momento de persuadir al cliente q sea mas complicado utiliza términos que de verdad son creíbles con los cuales puede sustentar cualquier afirmación, va a ser de valiosa ayuda al momento de un cobro, entonces yo pienso que esas serían las carreras más afines

E: Algún tiempo de experiencia debe tener o considera de pronto que se puedan tener asesores sin experiencia?

MC: en este momento creo que la persona nueva que no tenga conocimiento en la cobranza se puede formar, si tiene volutas y cree que puede salir adelante y cree que puede aprender

E: pero que conocimientos básicos, digamos que no tenga experiencia pero que conocimiento?

M: para mí es muy importante que un asesor tenga buena ortografía, porque es muy maluco leer gestión es por ejemplo hace sin h, no estoy pidiendo que redacten.. Como mejor dicho.. pero que al momento de leer la gestión uno entienda cual es el mensaje claro, que si se puede resumir la gestión mucho mejor, o no a mí no da pereza leer, y los conocimientos básico más que todo en Excel porque pues las tareas se montan en Excel entonces de pronto lo básico, filtrar, registrar, si sabe cruzar mucho mejor porque eso va a agilizar la tarea de él, porque si de pronto quiere sacar una tarea especial , voy a sacar estos cliente hoy, pues es cuestión cruzar , tampoco se necesita mucho, porque en el cargo se puede explicar, entonces será más que todo como los conceptos básico de Excel, saber digitar, un poco de redacción buena ortografía

E: como es una cartera judicializada debe tener algunos conceptos básicos?

MC: No toda la cartera es judicializada, entonces de pronto las bases que presenta dentro del proceso, sería bueno que la persona que se haga cargo de la gestión tenga conocimientos de la parte de derecho, pues en este momento solo tengo a Judi manejando porque ella está estudiando derecho. Entonces de pronto para un cliente que esta demandado si lo llama una persona que tiene conocimiento del tema, pues puede ejercer una mejor presión

E: Mauricio, descríbame un día de su trabajo, que hace cuando llega hasta que se va?

MC: Llego saco la productividad del día anterior con el fin de validar si se cumplió con el mínimo requerido de gestión, de contacto de titular , hago la retroalimentación del caso, vía correo electrónico, lo guardo a cada uno en su e carpeta, dependiendo de quién no haya cumplido pues hablo con ellos, dependiendo del nivel de atraso les hago firmar una planilla, la solicitud como tal es que no se pueda volverse a presentar, aunque es complicado, a veces uno q otro asesor no cumple, si ya hay pagos, montar los pagos, hacer el informe de altos y bajos, a ver cómo van respecto a la meta semanal y mensual y que cada asesor sepa cómo va en gestiones y en recaudo, eso lo debe tener muy claro, debe saber cómo va, porque a veces les preguntas y no saben... y acompañamiento en la revisión de seguimiento, revisión de gestión, verificando en casos puntuales y acompañamiento, y estar siempre presente porque puede presentarse un cliente que tiene alguna duda, que ellos no puedan resolver, entonces cuando ellos indagan es porque tienen el cliente en la mira.

Lo puntual es sacar informe de productividad, de gestión, bajar la base de gestión, montar el informe de pagos y el resto del día seguimiento y acompañamiento,

E: Seguimiento

MC: si hay alguien que va mal en la gestión, tiene poco contacto ver qué pasa, y buscar que nuevas tareas se sacan con el ánimo de obtener un mejor recaudo si se deben enviar derechos de petición, visitas correos, esto es de manera

muy generalizada, puede que en otros días se presenten otras tareas, pero este es el día normal

E: desde su punto de Cómo cree que son las relaciones con su grupo de trabajo

MC: pues Yo que sepa, bien, no tenido queja... de pronto...

E: Ha tenido algún inconveniente. Algo relevante

MC: Nooo, no, lo normal a veces les molesta algunos términos que uso, cuando vamos bajos, pobre paupérrimo, pero que yo diga q se vaya a mas, que haya algún disgusto verbal, o eso. No. la comunicación siempre ha sido un factor importante con ellos, además que a veces, en el día, con el ánimo de bajarle a la tensión, al estrés, hablo con alguno de ellos, treinta segundos, un minuto, algo de fuera de la oficina, como esta, como le ha ido?, sin que nos salgamos del ámbito laboral, y pues aspiro seguir manejando esa comunicación con ellos, puedo decir y asegurar que yo me la llevo muy bien con todos ellos.

E: Listo Mauricio Muchas gracias

MC: Muchas gracias .

5- ENTREVISTA COORDINADOR SECTOR REAL

E: Hilda, es la persona que maneja la cartera de Rena Ware, es una cartera del sector real, simplemente vamos a hacer unas pregunticas para lograr captar la idea que nosotros tenemos, para encontrar el mejor perfil, para los asesores de

tu cartera, vamos hacer algunas preguntas y de acuerdo a su experiencia y más que has pasado del cargo de asesor a coordinador, y me vas a contestar con toda la experiencia que has tenido

Como fue su experiencia de vinculación a Corfinanzas?

H: Como llegue a Corfinanzas ... yo me encontraba como en el Call de una casa de cobranzas del banco busca como asesor de cobranzas , conocí a una persona vinculada acá, q se llama Wilson, la verdad no estaba muy bien con la casa de cobranzas, pase la hoja de vida acá, al mes siguiente me llamaron y llegue acá

E: Con que cartera comenzaste

H: Comencé con colmena bcsc hipotecario

E: Ha sii...

H: Si con bcsc estuve 4 años, haciendo negociaciones, entrando a comité, exponiendo los casos, todo, todo , solo manejando hipotecario

E: Y entro como asesor, no como asesor líder

H: A Corfinanzas entre como asesor crédito hipotecario, manejando la cartera de av villas, luego por mi buena gestión empecé a ayudarle a la coordinadora, cuando ella se ausentaba yo le ayudaba

E: ha ok.. pues cuánto tiempo lleva en Corfinanzas?

H: En Corfinanzas tuve dos temporadas, dos años, primero entre en el 2007 dure dos años, me retire estuve un año por fuera, y volví, hace más o menos un año y medio ya vamos a cumplir dos años

E: Durante este tiempo que productos conoce de Corfinanzas

H: Av villas, castigos, preventivo, productiva banco Bogotá, portafolio, promotora, pichincha, Falabella, mmm, que más me acuerdo, crear país,....

E: Esos son los productos que ha manejado

H: Si los que he manejado

E: Y de los que no ha manejado que no conoce...

H: De los que no he manejado.. no pues. claro que yo no he manejado de todos, manejar, solo Av villas, Banco Bogotá, crear país y no más, y después los otros que conozco que tiene Corfinanzas pichincha, ahorita como la nueva dirección, las cooperativas, recaudo...

E: y cuales habilidades cree que tuvo para que la ascendiera al cargo de coordinador?

H: Primero los resultados, el cumplimiento de ventas, mi productividad, me ganaba varios premios, por la mejor en productividad y efectividad, pienso que prácticamente eso...

E: Como hacías para cumplir esa meta?, porque la idea es que logremos encontrar por que los coordinadores si logran alcázar las metas y hay asesores que no

H: Es el que más haga el seguimiento, las tareas que le hemos colocado, como gestión no, porque cada cliente es diferente, con cada cliente en diferente como se da y el compromiso

E: El compromiso pienso que es clave....

H: Si el compromiso es fundamental

E: Frente a su equipo de trabajo Que considera que es lo más importante para alcanzar la meta

H: El foco de las tareas que se les imponga a ellos, empezar a focalizar que es lo mas grande que es lo mas pequeño,

E: El Análisis de la base...???

H: Si el análisis de la base, yo manejo muchísimas ciudades, de Bogotá tengo poquitos clientes, entonces mi prioridad es barranca donde tengo muchos cliente, entonces priorizar cuales son los empleados, desempleados y el estado de cada cliente y pues ir focalizando a cada uno de ellos

E: Dame una habilidad que creas que debe tener un asesor para obtener buenos resultados

H: El compromiso

E: Esa es la mayor habilidad?

H: Y el seguimiento, ósea, tener.. los dos van como de la mano...

E: El seguimiento nos referimos es q si hay un cliente y que llaman y se compromete

H: Exacto.. Llámame en 5 minutos, cumplir y llamarlo en 5 minutos eso para mí es primordial

E: Descríbame sus habilidad como coordinadora para manejar su grupo de trabajo

H: Para todo voy con mi seguimiento, seguimiento

E: No pues habilidad una para mí que considero, que tienes es la responsabilidad, es como el buen manejo y buen trato con el asesor consideraría yo

H: Responsabilidad si y más el compromiso, desde el horario hasta el.. Cumplimiento de las metas

E: Descríbame las características del tipo de asesor que requiere... yo digo yo quiero un asesor así.. para la cartera Rena Ware que tipo de asesores...

H: Para mi cartera, como son productos de cocina, muy probablemente los clientes piensan que los compran y a mí no me reportan, peros si los reportamos, hay que tener mucha paciencia, mucha paciencia, porque son productos que no sirve, clientes demasiado fuertes, demasiados alterados,

primero con mucha paciencia, que no se ponga a pelear con el cliente, si no que den una solución

E: qué tipo de clientes son?

H: son clientes estratos 4,5,6, más o menos

E: Y estos son clientes son los más difíciles que los estratos 1 y2

H: Claro, por qué los productos la mayoría es que no les sirve el producto... los vendedores por vender, les pintan cualquier cantidad de maravillas, porque ellos tiene muy buenas comisiones, entonces si el cliente no paga, a ellos les retienen las comisiones. Pero eso es los primeros dos meses, ya después ... se desentienden del tema, y resulta que no le sirvió, que las ollas se negrearon, que las ollas.. bueno... son cualquier cantidad de quejas, entonces son clientes, que primero hay que tenerles mucha paciencia y tratarlos de una forma muy muy bien, porque son gerentes, son presidentes de junta... son clientes con un nivel muy bien.. por el producto...

E: si claro por el producto

H: claro son ollas de 2.500.000 , vale una batería de esas, o una cacerola no más vale \$700.000 pero son preciosas.

E: Que nivel académico piensa que debe tener estos asesores

H: Pienso que Un técnico lo podemos manejar

E: En qué área?

H: En el área de servicio al cliente.. si sobre todo eso

E: ellos tienen que hacer algún tipo de liquidaciones cuando llaman al cliente

I: no, pues si tenemos el sistema que nos da Rena Ware, y de hecho ya mismo renovaron los datos, que tiene un simulador que es cobrarle el 10% de gasto que es lo que se descuenta, ahorita el simulado q nos dieron automáticamente nos bota, nos arroja saldos totales

E: y cuáles serían los conocimientos básicos, como manejo de Excel así?

H: pues el Excel casi no lo maneja, pero si es importante que lo maneje, que el asesor tenga una idea, para hacer un formato, los informes en Excel, y pues tenemos que saber Excel

E: Bases de datos, necesitan tener algún conocimiento en especial?

H: No acces, no, solamente el módulo de gestión

E: Cual módulo de gestión manejas

H: El módulo de gestión de Douglas

E: aprender a conocer el modulo

H: SI y el internet, que todo mundo sabe manejarlo

E: como es un día normal de tu labor, que no tengas apertura

H: Aparte de la apertura, llego primero verifico como fue la productividad del día anterior de mis asesores, actualizo la base, luego hago el informe de

seguimiento, tengo dos informes, de seguimiento de como quedo el cliente el día anterior y de gestión del seguimiento de pagos y proyección

E: Cuando habla de seguimiento es cuantas.....

H: De cuantas gestiones hizo el asesor, si, aparte de mía, porque yo apoyo la gestión también, en cuantos clientes tengo en contacto, y cual fue mi meta del día anterior, y después de eso hago el de pagos, aunque no llegan a diario, hacemos corte todos los miércoles, llegan pagos el jueves, pero sin embargo yo voy ingresando los pagos en el sistema y así hago el informe de seguimiento

E: Todos los días hay que hacer informe de seguimiento

H: Todos los días, porque hay que enviar un informe antes de las 9:00 a.m.

E: Sobre esa base hace la tarea del día

H: Si sobre esa base , yo normalmente hago las llamadas de los contactos del día, hago el barrido, y luego de terminando el barrido, empezamos a llamar la ultima semana solamente vamos a llamar contactos titulados, entonces de ahí sacamos los que hay q llamar, por ejemplo tenemos 200 clientes de ahí vamos a sacar la plata, esa es la tarea diaria y yo se la voy revisando todos los días

E: Considera que la meta que tiene es alcanzable

H: La meta.. si es alcanzable, es algo complicado, por que últimamente no hemos actualizado la base, pero es totalmente alcanzable en este momento

E: Que característica vez en la asesora que tiene en este momento, crees que ella es una buena asesora para esta cartera?

H: Si es buena asesora, ella tiene la habilidad demasiada paciencia con los clientes, como decía inicialmente, ella les habla, les explica, les dice porque no han pagado, hemos logrado q desde el 2006 que ya los han sacado , y me ha logrado realmente llegar a un acuerdo con esos pagos, es la habilidad que ella tiene para negociar con ese cliente, porque así tengan cualquier problema , se soluciona y logra tener acuerdo de pago la cual le cumplen

E: Y Ella tiene una negociación agresiva o es una negociación de pronto más amable

H: es más amable, en algunas ocasiones se exacta con el cliente, por que el cliente saca cualquier cantidad de excusas, pero igualmente, en algunas ocasiones se le sale de las manos, y no puede lograr acuerdo de pago , pero en la mayoría de las veces a logrado sacar el acuerdo de pago

E: Y ella ha cumplido la meta desde que esta ahí

I:No, mas o menso.. ella lleva conmigo como 5 meses y ha cumplido como 3 meses

E: Y cual cree que es la falencia para no cumplir el objetivo todos los meses

H: Las falencias....

E: O que le ha faltado...

H: A veces que no me llama el cliente en el momento que no es, o que se nos pierde el cliente, son muy ágiles para perderse...

E: No se puede localizar

H: Si no se pueden localizar.. entonces le dije que ahora se consiga un fijo, porque solo al celular

E: Si a veces uno borra los número, grava los que no quiere ver

H: Si, pues tenemos 16 sim card de Comcel.. de pronto no se si los grave, pero si si no se localizan,, lo que estoy trabajando con ella es que logre la...

E: La perfilación del cliente

H: Si la perfilación del cliente, si por que no lo hemos logrado totalmente al 100 % la perforación de todos los clientes, esa es una de las falencias

E: Y que clientes les gusta más gestionar con moras altas o pequeñas

H: A mi, acuerdo de pago sinceramente no me gustan, me gusta la totalidad...y lo pude demostrar con crear

E: No le gustan los pagos pequeños, o me paga todo o no me paga

H: si, digamos que cuando tenía más asesores, era un cobro de 50.00, es que 50.000 pesos y no... yo les quite la mañana de los \$50.000, es que pago de este valor pero que es eso...

E: Le gustan más los pagos totales

H: Los pagos totales, porque el mes pasado le cobro a 4 o 5 cliente, claro que mi cliente más grande puede ser solamente - 5 millones pero para mí en una cartera tan sesgada, con una común y corriente, con otra cartera puedes ser que me pague 15 – 20 millones, pero para mi un cliente que me pague 4 millones de pesos, pues es excelente

E: Para terminar Que concejo me da para conseguirle el asesor adecuado con las competencias que necesita

H: No pues que tenga la habilidad, la disposición, la responsabilidad, 100% el compromiso

E: Considera que es importante que llegue con conocimiento de cobranza o mejor que tenga responsabilidad

H: Ante esta cartera, que conozca la cartera, es complicada, que sea ducho en el tema...porque la mayoría de la gente que llegamos, yo dije... nadie daba un peso por esa cartera, ni el gerente... cobrar productos de cocina haber??? Pues haber... q era una de las carteras, me dijo la jefe es que no le vas a cobrar a extraterrestres, entonces pues si, yo dije hagámosle, no hay problema, fue duro pero es una cartera muy agradecida

E: Pero dices que es la actitud a lo que va a cobrar sin importar si es sector financiero o...

H: Si , aunque últimamente pues lo resultados no han sido excelente... cualquier, ha si sea cualquier ducho, lo que hicimos con esa cartera

E: Bueno Hilda muchas gracias

6- ENTREVISTA ASESOR SECTOR REAL

E: Estoy con la asesora de la cartera Rena Ware, Karen vamos a ser unas pequeñas preguntas para ver las características principales que debe tener como asesora de cobranza, cuéntame como te vinculaste a Corfinanzas.

K: Por medio de un amigo, fue el que me indico de la vacante y pues me postulé y aquí estoy

E: Que conoce de los productos de Corfinanzas

K: De los productos de Corfinanzas, manejamos diferentes carteras, son diferentes, o sea son diferentes carteras son recaudo pero pues igualmente diferentes entidades, no es solo tampoco recaudar dinero como tal sino.. o sea no es tampoco solo para bancos sino también para.. Por ejemplo Rena Ware que es una empresa de productos de cocina entonces son diferentes carteras.

E: Y el nombre de las entidades las conoce

K: Si están las Cooperativas Cooprosol, Coonalrecaudo está Rena Ware, Estraval que maneja la cartera del Banco Av Villas, estuvo en algún tiempo Falabella, ahorita manejamos Fidelización que ya es para volver a vincular a las personas que en algún tiempo estuvieron en las Cooperativas, Pichincha.

E: Ah Pichincha

E: Que productos ha manejado en Corfinanzas

K: En Corfinanzas inicie en el área de localización, para localizar a Banco titulares de Banco Av Villas, luego pase a Rena Ware, luego estuve en Banco Pichincha y ahora estoy con Estraval.

E: y en cual de todas en las que has pasado se ha sentido mejor

K: Rena Ware

E: Rena Ware definitivamente

K: Si

E: Que características tiene Rena Ware que te gustan, que te gustó más manejar esa cartera que una cartera bancaria.

K: De pronto el tipo de titulares, como me podía desenvolver con ellos para poder ofrecer alternativas de pago, si teníamos mejor contactabilidad con los titulares y les podíamos generar mejores propuestas.

E: Y como logra para que esos clientes tengan como una atención directa contigo.

K: Igualmente lo que nosotros ofrecemos además de recuperar la cartera es una solución para ellos por que igualmente pues cancelando va a adquirir su vida crediticia entonces mas bien yo lo veo por ese lado, mas que ellos me ayuden a mí, nosotros les estamos ayudando a ellos para que solucionen sus obligaciones y puedan estar tranquilos.

E: Eso es lo que de pronto les dice para que ellos como que tengan la atención en el teléfono y no te cuelguen

K: Exacto

E: **Que** tipo de clientes prefiere manejar

K: Que tipo de clientes?

E: **Los** clientes también tienen ciertos factores importantes digamos que están sectorizados por el estrato 1 el estrato 2 el estrato 3, ese es un tipo de cliente, digamos que a ti te gusta manejar el estrato 4 o el estrato 5.

K: No yo digo mas como en el medio o sea no sea ni muy hacia abajo por que realmente no van a tener como cancelar que unos dicen no gano tanto y no puedo y ya lo que están en estratos muy altos ya se creen muy sobrados que no necesitan nuestra ayuda entonces me gusta mas como termino medio.

E: Y que considera que es su habilidad mas importante para tratar un cliente difícil

K: Mi habilidad.. La persuasión o sea es como manejarlos en el momento, si son clientes difíciles pero igualmente en algún momento deben cancelar entonces lo que hay que hacer es ofrecerles eso las alternativas para que ellos lo hagan ahora y no después.

E: Que importancia tiene para usted la labor que lleva a cabo en Corfinanzas

K: Es muy importante, porque igualmente de nuestro trabajo de lo que hacemos cada día depende igualmente tanto los salarios como la estabilidad de Corfinanzas.

E: De todas las habilidades que tienes cuales son las habilidades más importantes para desempeñar cualquier tarea aquí en Corfinanzas.

K: Yo creería que responsabilidad, compromiso y no se estar dispuesta a lo que haya que hacer.

E: Descríbame un día de su labor, que hace como lo hace desde que llega que es lo primero que hace.

K: Un día.. No pues llego ingreso al servidor normal, inicio dependiendo de las tareas que tenga en el día miramos por lo menos como estamos a comienzo de mes empezamos con el barrido tratando de contactar lo mayor posible , las personas que están ilocalizadas empezar hacer la gestión de localizarlas, y estar pendiente de la Coordinadora por si ella tiene alguna tarea especial o algo así.

E: Cuando cierra un negocio que habilidad cree que ha aplicado para tener ese éxito.

K: Que habilidad.. Pues como ya le dije crearle la necesidad al titular para que cancele si.

E: Que le cambiaria a su labor diaria para obtener mejores resultados

K: Que le cambiaria.. que salieran las llamadas no si las llamadas es un poco de resto no.

E: Describame su relación con su coordinador de grupo en este caso como estamos con la cartera de Rena Ware como fue esa parte de la Coordinación de grupo

K: Muy buena, muy bien, yo le hacia caso a las tareas que ella me decía, cuando yo tenía propuestas las validábamos entre las dos hacíamos muy buen equipo.

E: Y las relación con sus compañeros de trabajo y sus clientes

K: Buena buena

E: Que es para usted trabajar en equipo

K: Trabajar en equipo.. que cada uno aporte sus ideas y se tengan en cuenta, si eso

E: Y cual de esas habilidades que acabas de describir cree que es la que posees para trabajar en equipo.

K: Entender a los demás porque pues cada uno tiene su forma de ser sus puntos de vista entonces es como tolerancia.

E: Como identifica en su labor el servicio al cliente y en esa cartera era arto el servicio al cliente no era una cartera tampoco muy sencilla

K: Si claro muchísimas veces uno llamaba pues para gestionar el cobro y se daban quejas de que les quedo en mal estado, entonces es como conocer muy bien lo que estamos haciendo porque mas que recuperar cartera estamos vendiendo nuestra imagen y la imagen de Corfinanzas y la imagen de la cartera como tal, entonces ya uno conociéndolo muy a fondo su cartera uno sabe como defenderse como poder tratar al cliente entonces es como tratar las objeciones de los titulares.

E: En su trayectoria laboral que conocimientos ha adquirido para fortalecerse como asesora, tu antes de entrar a Corfinanzas habías tenido la oportunidad de ser asesora en algún otro lado?.

K: Pero ya de servicio al cliente no asesora de cobranzas

E: Y que ha aprendido que conocimientos has adquirido que te han servido para la parte de la asesoría de la cobranza.

K: Muchos porque he aprendido como a identificar que tipo de cliente es cada uno he aprendido como mirando sus necesidades, que le podemos ofrecer porque no podemos generalizar, a un titular se le puede ofrecer una alternativa a otro otra, entonces he aprendido como técnicas si.

E: Con que experiencia académica cuentas actualmente

K: Académica, yo hice mi bachillerato completo y un diplomado en Gestión pública

Apéndice C. Diccionario de competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEFINIDAS PARA CORFINANZAS		
COMPETENCIA	DEFINICION	Niveles Propuestos
RELACIONES PERSONALES	Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresadas verbal o no verbalmente. Mide la complejidad que supone entender a los, a los colaboradores, subordinados, superiores.	1. Identifica en cuáles situaciones es adecuado intervenir y expresar su opinión. 2. Identifica los estados emocionales o el contenido de lo que expresa una persona verbalmente. 3. Comprende los comportamientos de los otros, entendiendo los estados emocionales y razonamientos no expresados. 4. Manifiesta comprensión del punto de vista del otro, aunque este difiera del suyo y logra acuerdos preservando el clima labora. 5. Comprende problemáticas que no son evidentes, las razones principales que explican dichos problemas y los comportamientos relacionados. 6. Tiene una visión equilibrada de los puntos fuertes y débiles de los demás, y actúa en consecuencia con ellos.
COMUNICACIÓN	Es la capacidad para expresar y escuchar pensamientos, sentimientos, ideas o conceptos de una manera comprensible, efectiva, honesta y oportuna logrando transmitir y recibir el mensaje de manera clara y concisa para las partes. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.	1. Escucha activamente sin interrupciones y demuestra comprensión e interés por lo que su interlocutor le transmite. 1.1. Expone sus opiniones claramente cuando se le solicita. 2. Acompaña la comunicación verbal con expresiones no verbales acordes con los mensajes transmitidos, demostrando interés por el otro. 3. Realiza preguntas y busca ampliar la información para acceder a una mejor comprensión de los planteamientos de los demás. 4. Transmite sus ideas, propuestas y proyectos en forma clara, fluida y detallada. 4.1 Verifica que el mensaje que transmite haya sido comprendido correctamente por sus interlocutores. 5. Entiende las preocupaciones de los demás, modificando su táctica de comunicación y ajustándose a la situación. 5.1 Ajusta el lenguaje, a la terminología y características de su interlocutor. 6. Escucha y comparte información con otros para tomar decisiones, asignar responsabilidades, definir objetivos o estrategias para el cumplimiento de metas, logrando el compromiso frente a lo acordado.
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de crear y establecer acciones o tareas para poder lograr los objetivos establecidos por la organización. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.	1. Identifica las prioridades de acción para el logro de resultados. 2. Organiza las actividades de su trabajo teniendo en cuenta los requerimientos y recursos que tiene a disposición. 3. Controla la calidad del trabajo verificando la información para asegurarse que se han ejecutado las acciones previstas. 4. Administra simultáneamente diversas acciones y/o proyectos estableciendo mecanismos de coordinación y control de los procesos en curso. 5. Anticipa los puntos críticos de una situación que tiene diversas variables estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación para asegurar la calidad de los procesos. 6. Identifica diferentes variables del contexto interno y externo que impactan la empresa, contrastándolos con su direccionamiento estratégico para generar proyectos de largo alcance que propendan por el desarrollo organizacional.
MOTIVACION	Cuando las tareas a realizar coinciden con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencias con sus preferencias o por cualquier otro motivo	1. Busca el desempeño acorde a sus capacidades lo que le permitirá sentirse seguro y confiado en si mismo 2. Es claro con lo que hace bien y sobre que aspectos debe mejorar 3. Participa en la toma de decisiones que tengan que ver con su trabajo 4. Se comporta de acuerdo a sus deseos necesidades y anhelos 5- Mantiene y dirige su conducta hacia un objetivo, la motivación hace que se identifiquen con un fin 6- Motivan a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

COMPETENCIA	DEFINICION	Niveles Propuestos
FORMACION	Es la capacidad para formar y desarrollar el potencial de otros para fomentar el aprendizaje y/o capacidad , con base en un adecuado análisis de las necesidades organizacionales. Es el interés por enfocarse en una acción de desarrollo profundo y efectivo de otros, yendo más allá de un rol formal de entrenamiento.	1.Cree en el potencial, la voluntad y la posibilidad de que las personas aprendan y mejoren su desempeño y lo manifiesta abiertamente. 2.Dedica tiempo a explicar detalladamente cómo realizar el trabajo, dando sugerencias y asegurándose de que sus explicaciones queden claras. 3.Utiliza estrategias de formación mediante razonamientos, aportando soporte técnico, realizando demostraciones y verificando con posterioridad el entendimiento de lo enseñado. 3.1 Apoya, a nivel práctico, el trabajo de sus subordinados. 4.Evalúa y comparte el desempeño de su equipo en términos de resultados y conductas específicas, para facilitar su comprensión y el mejoramiento del mismo. 4.1 Diseña e implementa planes de acción/formación/desarrollo para su equipo de trabajo. 5.Impulsa, define e implementa planes de acción con sus colaboradores teniendo en cuenta sus fortalezas y habilidades a desarrollar. 6.Prepara a sus colaboradores para asumir cambios en el contexto organizacional, manteniendo la exigencia sobre el desempeño actual esperado por el negocio.
GESTION DE LA INFORMACION	Es la capacidad de buscar, analizar, compartir y utilizar información que genere conocimientos y agregue valor a los resultados individuales, grupales y organizacionales. Implica profundizar y conseguir información fiable, veraz, exacta y de alta calidad que sea útil para el proceso de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.	1.Acude y consulta a las personas que tienen información directa. Utiliza fuentes de información disponibles teniendo en cuenta la confidencialidad de la misma. 2.Asume personalmente las investigaciones sobre problemáticas o situaciones a través de la información de personas que conocen los temas. Utiliza y comparte información disponible con su grupo de trabajo buscando el logro de los objetivos planteados. 3.Profundiza en el origen de los problemas, yendo mas allá de lo evidente e identificando potenciales oportunidades. 4. Recurre a personas que no están directamente relacionadas con las situaciones o problemáticas para conocer sus perspectivas, experiencia y opinión. Reconoce e identifica la información como un elemento valioso y confidencial dentro de la organización. 5. Utiliza diferentes procedimientos/fuentes internas y/o externas para reunir información y la organiza efectivamente (investigación de mercado, benchmarking...). 5.1 Establece e implementa planes de acción para obtener la máxima y mejor información posible, analizándola con relación a las problemáticas a resolver. 5.2 Impulsa y promueve la circulación y el análisis de la información que agrega valor a los procesos de la organización, 5.3 teniendo en cuenta los niveles de confidencialidad. Para la toma de decisiones cuenta con información fiable y de alta calidad. 6.Establece e implementa estrategias de investigación mediante la generación de redes y procesos que permiten obtener, utilizar y analizar información de distintos tipos, de forma continua. Define acciones con base en la información utilizada que relacionan el conocimiento (expertos) con las estrategias de la organización para lograr los objetivos
PERSUACION	Es la capacidad de convencer o persuadir a otros creando en ellos un tipo específico de impresión o el desarrollo de acciones concretas que se quiere de ellos.	1.Se preocupa por su reputación, imagen y apariencia. 2.Hace referencias o usa argumentos, datos o ejemplos concretos, gráficos, demostraciones para influir en los demás. 3.Antes de presentar un tema lo prepara y fundamenta con minuciosidad. 3.1 Presenta diferentes tipos de argumentos y puntos de vista en presentaciones/discusiones. 4.Tiene en cuenta los intereses de sus interlocutores, evalúa con antelación el impacto de sus argumentos y se prepara para manejar las situaciones poniéndose en su lugar. 4.1 Expresa sus ideas y realiza las presentaciones buscando atraer el interés de la audiencia. 5.Utiliza redes, expertos o terceras personas para poder impactar e influir sobre los demás. 5.1 Utiliza diferentes tácticas para influir en los demás y las adapta a cada grupo. 6.Desarrolla e implementa tácticas complejas (por ejemplo "lobby") para conseguir apoyo a sus ideas o planes de manera estratégica.
INICIATIVA	Es la capacidad de emprender acciones proactivamente, haciendo cosas y no simplemente pensando acerca de acciones que habría que realizar. La manifestación de esta competencia va desde completar proyectos y acciones pasadas, hasta buscar y desarrollar acciones de oportunidad o soluciones a problemas futuros.	1.Afronta sus responsabilidades y la problemática existente. 2.Identifica y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes. 3.Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo más frecuente es analizarla, tomar una actitud de espera y ver si se resuelve por sí sola. 4.Identifica, afronta y lidera acontecimientos de corto plazo que no son obvios para otras personas de la organización. Verifica opciones y construye planes de acción para resolverlos. 5.Se anticipa a los acontecimientos con una visión de mediano plazo, actuando para crear oportunidades o evitar problemas. 6.Se anticipa (2 a 4 años) a las situaciones con visión de largo plazo, actuando para crear oportunidades o evitar problemas.

COMPETENCIA	DEFINICION	Niveles Propuestos
LIDERAZGO	Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados.	1.En las reuniones, define los roles y los objetivos a cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes. 2.Comparte información con las personas afectadas por una decisión, aún cuando esto no se requiera. 2.1 Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas. 3.Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones (formación, asignación de responsabilidades, etc.). 3.1 Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos. 4.Defiende la reputación del grupo frente a la Organización. Se asegura de que el grupo disponga de todo lo necesario para tener un buen desempeño: recursos, información,.... 5.Entusiasma a los demás con sus propuestas, consigue que los demás participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios. 5.1 Actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás. 5.2 Revisa el desempeño de sus colaboradores y se asegura que las metas del grupo se logren. 6.Genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada/organización.
ORIENTACION AL LOGRO	Es la capacidad de demostrar por medio de variadas acciones, el interés por obtener los resultados esperados por la organización, y de esta forma centrarse en enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar las metas establecidas. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-; un objetivo medible - orientación al logro-; el desempeño de otros -mayor productividad-; o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.	1.Hace el trabajo adecuadamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo. 2.Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados. Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. 3.Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. 3.1 Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultados (aún sin establecerse metas específicas). 4.Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables para sí y para otros (mínimo 50 % de posibilidades de alcanzarlos) de gran impacto y valor agregado para la organización. 4.1 Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos. 5.Mantiene en la mente la relación entre "recursos utilizados y resultados" para fijar objetivos y tomar decisiones. 5.1 Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos sobre inversión y el análisis costo - beneficio de las acciones. 6.Compromete importantes recursos y tiempo para conseguir mejorar los resultados de la organización, a través de la introducción de nuevos productos, servicios o líneas de negocio. 6.1Promueve en sus colaboradores el asumir riesgos calculados en el intento de hacer cosas nuevas, apoyándolos en el proceso.
SERVICIO AL CLIENTE	Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos/servicios. Implica el gusto natural que se siente por brindar afecto y asistencia efectiva a los demás.	1.Mantiene actualizados a los clientes con relación a los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas. 2. Indaga y mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre sus expectativas y nivel de satisfacción, y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas. 2.1 Hace seguimiento a los clientes, les ofrece información útil y les presta una atención grata y amable. 3.Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su resolución. 4.Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando éste pasa por períodos difíciles (le indica cómo localizarle,...). Hace más de lo que el cliente espera para darle valor agregado. 5. Busca información sobre las verdaderas necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades manifestadas por los clientes y adecua los productos y servicios disponibles a dichas necesidades para lograr su lealtad. 6.Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el cliente, para atender sus necesidades; "puede sacrificar el hoy por el mañana".
TOLERANCIA A LA PRESION	Es la capacidad para seguir actuando con afectividad y efectividad y afrontar de forma adecuada los diferentes contextos de discrepancia, estrés, imposición, trabajo bajo presión entre otros. Incluye la habilidad para responder y trabajar con alto desempeño en dichas situaciones.	1.Identifica las situaciones de presión en el entorno. 2.Maneja varios problemas a la vez y mantiene su rendimiento. 3. Mantiene la calidad de su trabajo en situaciones de alta tensión. Propone planes de acción en situaciones de estrés. 4.Resuelve los problemas que interfieren en su trabajo cotidiano y en el cumplimiento de sus objetivos con esfuerzo adicional. 4.1 Controla sus emociones en situaciones de alta tensión, conflicto o estrés. 5.Transmite tranquilidad y confianza a su entorno directo, logrando alcanzar los objetivos cumpliendo con límites de tiempo y estándares de calidad. 5.1 Apoya a su grupo de trabajo en situaciones de conflicto para generar planes de acción. 6.Actúa con flexibilidad y actitud positiva en situaciones límite. 6.1 Genera alternativas de acción inmediatas en situaciones de tensión para lograr las tareas con la calidad deseada.

COMPETENCIA	DEFINICION	Niveles Propuestos
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad para colaborar y participar en la consecución de las metas comunes, ajustando los objetivos personales a los del equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para conseguir un objetivo común.	1.Participa en las actividades del grupo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los integrantes informados sobre temas de interés. 2.En su relación con los integrantes del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos. 3.Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo subordinados y pares). 3.1 Impulsa la participación en el grupo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. 3.2 Valora explícitamente el know-how, la experiencia, competencias y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo. 4.Reconoce públicamente el mérito de los integrantes del grupo que trabajan bien. 4.1 Anima y motiva a los demás, haciéndoles sentir integrantes del grupo. 5.Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el grupo. 5.1 Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo. 6.Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve que el equipo enfrente y resuelva conflictos.
NUEVOS CONOCIMIENTOS	Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.	1.Se mantiene actualizado en los temas relacionados con su área de responsabilidad. 2.Es experto en su materia, aplicando y difundiendo sus conocimientos para solucionar problemas. 3.Comparte espontáneamente con los demás su experiencia y busca oportunidades para ayudar a la gente a resolver problemas técnicos. 3.1 Toma la iniciativa de colaborar y compartir su mayor experticia con sus compañeros o subordinados. 4.Emprende con entusiasmo acciones para difundir sus enfoques (experiencia y conocimientos) a través de diferentes medios. 5.Obtiene conocimientos de una gran variedad de fuentes para tener una visión amplia de futuro y de las consiguientes implicaciones en el negocio, y los difunde. 6.Utiliza sus conocimientos técnicos y de la organización para crear una visión del negocio con el objetivo de generar y aplicar nuevos enfoques.
COLABORACION Y COMPROMISO	Es la capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros incluso antes que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración	1. Colabora en el seguimiento de los proyectos en los que participa 2. Ayuda a los otros respondiendo a sus necesidades y requerimientos solucionándoles sus problemas o dudas 3. Siente como propio los objetivos de la organización, respetando, asumiendo y defendiendo los objetivos de la empresa 4. Transmite independencia en la ejecución de las tareas y proyectos a sus subordinados dotándolos así indirectamente de confianza y responsabilidad para que cumpla los objetivos de la organización 5. Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos sin descuidar los propios 6. Brinda la posibilidad para que aporten ideas y para que sean tomadas en consideración
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todos	1. Controla una discusión utilizando técnicas y planificando alternativas para negociar y poder alcanzar los mejores acuerdo 2. Llega con facilidad a acuerdos satisfactorios para todos, lo que permite que sea tenido en cuenta para que colabore en situaciones adversas 3. Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones 4. Resuelve problemas de clientes, con base en el conocimientos que tiene de su cargo 5. Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa 6. establece contactos formales e informales con usuarios finales de los servicios que ofrece la Organización.