

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:  
DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS EN LAS ÁREAS DE NEGOCIO Y CRÉDITO DE LA EMPRESA  
PACIFICARD S.A QUITO**

**AUTOR:  
Luis Alfonso Fernández Maldonado**

**DIRECTOR:  
Dr. Rodrigo Arroyo**

**QUITO, Noviembre de 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Noviembre - 14 - 2011

**Luis Alfonso Fernández Maldonado**

**CI: 172152599-4**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por iluminarme para el desarrollo de mi tesis conjuntamente con el aporte moral, económico de mis padres Luis Fernández Catalán y Haydee Maldonado Rivera, y del gran aporte y motivación de mi esposa Andrea Vaca.

Gracias a Pacificard S.A por la proporción de la información y darme el auspicio para realizar mi tesis en gran prestigiosa empresa.

## **DEDICATORIA**

El diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias, lo dedico a mis padres por todo el apoyo necesario que obtenido para mi carrera universitaria, conjuntamente con la calidad humanitaria de mi tutor y de mi esposa que me han sabido guiar para poder alcanzar a mi objetivo personal para que sobre salga el esfuerzo y conocimientos obtenidos durante mis estudios universitarios.

## INDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
DEDICATORIA .....	IV
INDICE .....	V
RESUMEN EJECUTIVO .....	X
CAPITULO 1.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Titulo.....	1
1.2. Diagnóstico de la situación .....	1
1.3. Descripción detallada del Producto.....	3
2. GENERALIDADES .....	4
2.1. Reseña histórica de Pacificard S.A. ....	4
2.2. Estructura Organizacional.....	6
2.2.1. Gerencia División de Adquircencia.....	6
2.2.2. Gerencia Crédito .....	8
2.2.3. Gerente de Negocios .....	10
2.3. Plan Estratégico Organizacional .....	16
2.4. El enfoque tradicional de Administración de Personal .....	16
2.4.1. Planificación Estratégico de Talento Humano .....	19
CAPITULO 2.....	23
1. Planeación Estratégica .....	23
2. Misión, Visión Y Valores .....	23
2.1. Misión .....	23

2.2. Visión .....	24
2.3. Valores .....	24
3. Estrategia Empresarial .....	24
4. Mapa Estratégico de Pacificard S.A. ....	26
CAPITULO 3.....	29
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	29
1. Marco Teórico.....	29
1.1. ¿Cómo definir una competencia?.....	29
1.2. Tipos de competencias según Spencer y Spencer .....	30
1.3. Competencias laborales .....	33
1.4. Competencia, capacidad .....	33
1.5. Tipos de métodos de evaluación .....	33
1.5.1. Método Escala Gráfica.....	33
1.5.2. Método Elección Forzada .....	34
1.5.3. Método de Investigación de Campo.....	34
1.5.4. Método de los Incidentes Críticos.....	35
1.5.5. Método de Comparación por Pares.....	35
1.6. Competencia .....	35
1.7. Compensación Basada en Competencias .....	36
1.8. Evaluación del desempeño.....	36
1.9. Diccionario De Competencias .....	36
CAPITULO 4.....	44
1. Tipos de Modelos.....	44
1.1. Modelo Funcional .....	44
1.2. Modelo Conductista .....	44
1.3. Modelo Constructivista .....	44
2. Tipos de Competencias .....	45

2.1. Competencias Corporativas .....	45
2.2. Competencias Técnicas.....	45
2.3. Competencias Actitudinales o de Gestión .....	45
3. Competencias corporativas de Pacificard S.A Quito .....	46
3.1. Competencia Corporativa 1: PRODUCTIVIDAD.....	46
3.2. Competencia Corporativa 2: CAPACIDAD DE ANALISIS Y CRITERIO PARA LA TOMA DE DESICIONES .....	46
3.3. Competencia Corporativa 3: ORIENTACION HACIA RESULTADOS.....	46
3.4. Competencia Corporativa 4: TRABAJO EN EQUIPO .....	47
3.5. Competencia Corporativa 5: INTEGRIDAD.....	47
3.6. Competencia Corporativa 6: RESPONSABILIDAD.....	47
3.7. Competencia Corporativa 7: ADAPTABILIDAD.....	47
3.8. Competencia Corporativa 8: INICIATIVA .....	47
3.9. Competencia Corporativa 9: CALIDAD Y PRECISION.....	48
3.10. Competencia Corporativa 10: PUNTUALIDAD E IMAGEN CORPORATIVA .....	48
4. Competencia de Jefe de Análisis de Crédito.....	48
4.1. Competencia Jefe de Análisis de Crédito 1: CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE LAS FUNCIONES .....	48
4.2. Competencia Jefe de Análisis de Crédito 2: LIDERAZGO.....	48
4.3. Competencia Jefe de Análisis de Crédito 3: PENSAMIENTO ESTRATEGICO .....	49
4.4. Competencia de Jefe de Análisis de Crédito 4: PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN.....	49
4.5. Competencia de Jefe de Análisis de Crédito 5: ETICA.....	49
5. Competencias de Supervisor de Análisis de Crédito .....	49
5.1. Competencia de Supervisor Análisis de Crédito 1: LIDERAZGO.....	49
5.2. Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 2: AUTOCONTROL.....	50
5.3. Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 3: CALIDAD DE TRABAJO.....	50
5.4. Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 4: CAPACIDAD PARA ESCUCHAR .....	50

5.5. Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 5: CAPACIDAD PARA APRENDER .....	50
6. Competencias de Auxiliares de Análisis de Crédito .....	51
6.1. Competencia de Auxiliar de Análisis de Crédito 1: CALIDAD EN TOMA DE DECISIONES .....	51
6.2. Competencia de Auxiliares de Análisis de Crédito 2: COMUNICACIÓN ORAL, PERSUACION .....	51
6.3. Competencia de Auxiliares de Análisis de Crédito 3: ORIENTACION AL SERVICIO	51
6.4. Competencia de Auxiliar de Análisis de Crédito 4: CONOCIMIENTOS TECNICOS Y PRACTICOS.....	51
6.5. Competencia de Auxiliar de Análisis de Crédito 5: CREATIVIDAD.....	51
7. Competencias de Supervisor de Negocios .....	52
7.1. Competencia de Supervisor de Negocios 1: LIDERAZGO.....	52
7.2. Competencia de Supervisor de Negocios 2: NEGOCIACION .....	52
7.3. Competencia de Supervisor de Negocios 3: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO.....	52
7.4. Competencia de Supervisor de Negocios 4: FINANZAS Y ECONOMIA .....	52
7.5. Competencia de Supervisor de Negocios 5: CALIDAD EN TOMA DE DECISIONES	53
8. Competencias de Auxiliar de Negocios .....	53
8.1. Competencia de Auxiliar de Negocios 1: FINANZAS Y ECONOMIA .....	53
8.2. Competencia de Auxiliar de Negocios 2: NEGOCIACION .....	53
8.3. Competencia de Auxiliar de Negocios 3: CALIDAD EN TOMA DE DECISIONES ...	53
8.4. Competencia de Auxiliar de Negocios 4: HONESTIDAD .....	54
8.5. Competencia de Auxiliar de Negocios 5: CREATIVIDAD .....	54
9. Plantilla de Evaluación para Jefe de Análisis de Crédito.....	55
10. Plantilla de Evaluación para Supervisor de Análisis de Crédito.....	57
11. Plantilla de Evaluación para Auxiliar de Análisis de Crédito.....	59
12. Plantilla de Evaluación para Supervisor de Negocios.....	61
13. Plantilla de Evaluación para Auxiliar de Negocios.....	63
ANÁLISIS COSTO BENEFICIO .....	65



CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
1. LIBROS .....	69
2. INTERNET .....	70
3. INSTITUCIONES.....	70

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LAS ÀREAS DE NEGOCIOS Y CRÈDITO DE LA EMPRESA PACIFICARD S.A. QUITO.**

El diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias en las áreas de Negocios y Crédito va direccionado a Pacificard S.A., esta entidad se encuentra ubicada en la Av. Naciones Unidas E7-95 y Av. De Los Shyris Edificio Banco del Pacifico 2do piso la misma que tiene como misión, ofrecer los mejores servicios financieros de medios de pago. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura tecnológica tenemos la capacidad de operar eficientemente y brindar el mejor servicio para nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y beneficiando a empleados, accionistas y a la sociedad.

Mediante un sondeo de información se ha determinado que actualmente Pacificard no cuenta con un Diseño de Evaluación del Desempeño por Competencias, de cada colaborador en las área, así como también no se realizan actividades de monitoreo y medición de resultados.

Esta tesis reúne los elementos teóricos sobre la Planificación Estratégica Organizacional, y dentro de ella, elementos sobre la Planificación Estratégica de Talento Humano, para de allí dirigirse hacia el diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias, que abarca como nace este nuevo diseño, así como la metodología específica para el diseño de evaluación del desempeño, considerados los más importantes las competencias debido a que un correcto diseño permite evaluar al colaborador sus competencias, una buena evaluación permite desarrollar nuevas destrezas y realizar planes de capacitación.

Esta nueva propuesta se ha realizado en base a reuniones con los Gerentes de Crédito y Negocios de Pacificard S.A, tomando en cuenta sus intereses de aplicarlo como uno de sus objetivos dentro de su Planificación Estratégica visión 2015.

Lo que se busca con éste diseño de evaluación del desempeño por competencias es que se pueda apreciar y valorar el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo para así contribuir al mejor cumplimiento de las actividades asignadas al funcionario y por ende al logro de los objetivos institucionales de Pacificard S.A. Quito.

Estimo que este trabajo puede ser de gran ayuda para estudiante de Ingeniera Comercial, ya que es una síntesis de elementos necesarios e importantes para el diseño de una plantilla para la evaluación del desempeño en base a competencias en una organización.

## **CAPITULO 1**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Título**

Diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias en las áreas de negocio y crédito de la empresa Pacificard S.A. Quito.

#### **1.2. Diagnóstico de la situación**

Pacificard S.A. es parte de la banca del Ecuador, como emisora de tarjetas de crédito cuya misión es ofrecer los mejores servicios financieros de medios de pago. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura tecnológica tenemos la capacidad de operar eficientemente y brindar el mejor servicio para nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y beneficiando a empleados, accionistas y a la sociedad.

En base a un estudio se ha determinado que actualmente en Pacificard S.A. no cuenta con un programa de evaluación del desempeño por competencias, que nos permita apreciar de una manera eficaz el desempeño del colaborador y así motivarle para que realice sus funciones de una manera coherente y ordenada cada una de sus funciones; la evaluación del desempeño nos permitirá ver cómo es su rendimiento que tiene el colaborador ante a sus funciones y que competencias tiene para desempeñar, que competencias hay que fortalecerle y que competencias no tiene para desempeñar dicho cargo.

Pacificard tiene el sistema de evaluación el Score Card, un método muy antiguo que no mide competencias que cada colaborador tiene, sino que mide de una forma muy general su desempeño ante las funciones que tiene que cumplir de acuerdo al cargo que tiene cada colaborador, es por esto que la evaluación del desempeño quiere medir las competencias que tiene el colaborador para fortalecerles y añadir otros para tener un rendimiento más efectivo al cargo y así conseguir el objetivo que se tiene como departamento operacional e institucional, siendo estas dos áreas el motor de Pacificard.

El tipo de evaluación ya es muy antiguo para la evaluación del desempeño de los colaboradores que trabajan en esta áreas puesto que en la área de crédito hay nuevas funciones como es la colocación de tarjetas de crédito y esta nueva gestión no es evaluada; la evaluación del desempeño se realiza cada vez que el supervisor lo quiere no hay una fecha estándar para realizar la evaluación, para poder ir observando brechas que se puede ir suscitando para modificarlas o a su vez cambiar procesos para un mejor desempeño de los colaboradores para alcanzar los objetivos que requiere la organización.

Como se mencionó anteriormente, el producto está íntimamente relacionado con el área de talento Humano.

El departamento de Talento Humano es considerado motor dinamizador de la organización, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales y comerciales de un país.

Para el futuro se espera que el departamento de Talento Humano, continúe con su crecimiento siendo uno de los departamentos motores de PACIFICARD, con un constante ingreso de nuevos colaboradores a la empresa haciendo que la situación sea más efectiva para el logro de los objetivos organizacionales, obligando a oferentes actuales y potenciales a ser más eficientes y competitivos.

Al disponer de un mercado muy competitivo, el producto se considera como una excelente oportunidad para desarrollar organizacional de PACIFICARD S.A., la cual puede ser capitalizada al desarrollar herramientas técnicas que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Dentro de Pacificard S.A, ¿cuál sería el diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias en las áreas de crédito y negocios?

Dentro de los métodos de evaluación del desempeño se puede mencionar los siguientes:

- Métodos de las escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares.

Entre los principales métodos de evaluación que se pueden mencionar en el mercado local no tienen una cobertura ya sea por desconocimiento o por una inclinación a los métodos tradicionales.

Es importante destacar que el sector Financiero implica una cadena importante de Talento humano necesarios para la puesta en marcha, la mano de obra se ampliaría lo que permite un desarrollo local importante para el entorno social actual.

La calidad de los métodos de evaluación tiene una acogida importante en el mercado por la selección adecuada del personal lo que es motivo de impulso para el desarrollo del producto puesto que existen otros productos que no satisfacen la necesidad del cliente y le genera un gasto continuo e incluso innecesario al tipo de problema que existe.

### **1.3. Descripción detallada del Producto**

El diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias en las áreas de negocio y crédito de Pacificard S.A. Quito consiste en una evaluación de 180 grados que son evaluados jefe yo y mis pares, con esto buscamos conseguir evaluar a las persona involucradas con cada uno de los procesos de estas dos áreas; para tener un ambiente laboral optimo, y se utilice todas las habilidades y destrezas de los colaboradores para lograr alcanzar los objetivos tanto departamentales y organizacionales.

Sin duda alguna, la formulación de un programa de evaluación del desempeño, se ha convertido en una herramienta muy versátil que ayuda a la anticipación de ciertos escenarios más probables que puedan suscitarse dadas las condiciones actuales de mercado y de disponibilidad de talento humano, cuya principal finalidad se basa en sentarse los lineamientos técnicos para la creación de un programa de evaluación de desempeño por competencias.

Con el presente diseño se lograra conocer un programa de evaluación del desempeño por competencias para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores en Pacificard S.A. Quito, defendiendo al mismo tiempo los principales elementos del diseño, como son la determinación de un mejor rendimiento por parte de los colaboradores, mejorar los resultados propuestos en base a indicadores, todos ellos, factores que minimizan el riesgo de contratación.

La evaluación del desempeño en estas dos áreas es importante puesto que son las áreas específicas para el movimiento de la organización.

Con la evaluación del desempeño se pretende conocer a profundidad como se desenvuelve cada colaborador en su puesto de trabajo y así poder aprovechar sus capacidades, con esto se puede proyectar a cada colaborador para posibles traslados departamentales y de funciones.

## **2. GENERALIDADES**

### **2.1. Reseña histórica de Pacificard S.A.**

Pacificard comenzó a operar en Ecuador desde 1966, se establece Interbank Card Association (ICA), alianza de 17 bancos regionales de Estados Unidos para aceptar entre sí sus tarjetas de crédito locales; desde 1979 ICA se convierte en MasterCard International Inc. y su producto es denominado MasterCard, en 1980 se crea la empresa Unicredit S.A., que manejará la marca MasterCard en Ecuador con el lanzamiento de la tarjeta MasterCard Dual, después de tres años en 1983 se lanza por primera vez la tarjeta

nacional. En 1984 MasterCard introduce la segmentación del mercado de tarjetas bancarias mediante el lanzamiento de la tarjeta MasterCard Gold.

En el año 1990 aparece la tarjeta MasterCard Corporativa para cubrir las necesidades de las empresas; en 1992 se crea el Sistema "U" para comercios que desean el servicio de administración y financiamiento de su propia tarjeta. En 1994 la empresa Unicredit S.A. cambia su denominación a MasterCard Ecuador S.A. En este año también se introduce Maestro, el primer programa de débito en línea en el punto de venta para el mercado ecuatoriano.

Desde 1996 se introduce Cirrus, la red de cajeros más grande en el mundo y en 1999 MasterCard lanza su nuevo producto, la Tarjeta MasterCard Garantizada, después de un año en el 2001 MasterCard del Ecuador publica su sitio web para brindar una mejor información y servicio a sus socios. Junto con esto, seguimos en el diseño de nuevos productos que satisfagan las necesidades de todos. En el 2003 toda la experiencia adquirida en estos 23 años como MasterCard del Ecuador, nos lleva a darle un nuevo sentido a nuestro servicio y evolucionar a una nueva etapa con más opciones para nuestros socios. Ahora nos convertimos en **Pacificard**, una compañía fuerte, capaz de ofrecer el mejor servicio y las mayores ventajas del mercado, se lanza la tarjeta MasterCard Platinum Pacificard. En el mercado desde el 2004 Pacificard tiene lanzamiento de las tarjetas: Pacificard Visa Platinum, MasterCard Torremar y MasterCard Club Rotario, con una nueva generación y mejor servicio al cliente Pacificard pensando en sus cliente en el 2005 tiene el lanzamiento de las tarjetas: MasterCard y Visa Cash, MasterCard y Visa Para Tí, MasterCard y Visa One Pass y Visa Colegio Alemán, con esto se implementa el servicio Pacificard Móvil en nuestra página web. En el 2006 se lanza la tarjeta Visa Corporativa, un año después en el 2007 se pone a servicio de los tarjetahabientes MasterCard P-Smart, la primera tarjeta MasterCard con Chip en el Ecuador, con esta tarjeta de lanza también al mercado MasterCard Black, MasterCard Colegio Los Pinos, MasterCard Colegio Intisana, MasterCard Colegio Rudolf Steiner y MasterCard Colegio Alemán Cuenca; buscando



brindar un mejor servicio y beneficios de lanza al mercado en el 2008 la tarjeta Visa Infinite, la primera tarjeta Visa con Chip en el Ecuador, con una afinidad de la tarjeta: MasterCard Eléctrica Emelec. En el 2009 buscando brindarle una comodidad a nuestros clientes renovamos nuestra página web [www.pacificard.com.ec](http://www.pacificard.com.ec) , y se crea la tarjeta MasterCard Para Tí Plus, buscando incluir a nuestra filosofía la responsabilidad social en el 2010 tenemos el lanzamiento de la tarjeta Aldeas SOS; en este mismo año se obtuvo el premio Effie de Oro, por campaña "Vacaciones que contar."<sup>1</sup>

## **2.2. Estructura Organizacional**

### **2.2.1. Gerencia División de Adquirencia**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se Esperan.

Es responsable por controlar la aceptación de la marca en los establecimientos. Supervisa y vigila la atención brindada a los comercios afiliados dando soluciones a los problemas de los mismos.

Desarrolla proyectos y nuevos servicios con el objetivo de incrementar la facturación a nivel nacional.

Genera negocios para la empresa creando alianzas estratégicas con establecimientos VIP<sup>2</sup>.

### **Jefe Regional de Establecimientos**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable por controlar la aceptación de la marca en los establecimientos.

---

<sup>1</sup> <http://www.pacificard.com.ec/quienes-somos/historia.aspx>

<sup>2</sup> Manual Funciones Adquiriencias 2010. Pacificard S.A. Pág. 2

Supervisa la atención brindada a los comercios afiliados y da soluciones a los problemas de los mismos. Desarrolla proyectos y nuevos servicios con el Objetivo de incrementar la facturación a nivel nacional<sup>3</sup>.

### **Supervisor de Establecimientos**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable por atender las necesidades y solucionar problemas de Establecimientos afiliados a la empresa. Asesora a los comercios, otorgando un servicio confiable y con excelencia de calidad<sup>4</sup>.

### **Auxiliar de Establecimientos**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Es responsable por atender las necesidades y solucionar problemas de los establecimientos afiliados a la empresa. Asesora a los comercios, otorgando un servicio confiable y con excelencia de calidad<sup>5</sup>.

### **Auxiliar Administrativo – Chofer**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de movilizar a supervisores, jefes, Gerente de Adquirencia, en casos de reuniones visitas, negociaciones y, el traslado de toda la folletería, papelería e implementos necesarios de las promociones de ambas marcas, MASTERCARD Y VISA, hacia los establecimientos afiliados<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Manual Funciones Adquirencias 2010. Pacificard S.A. Pág. 5

<sup>4</sup> Manual Funciones Adquirencias 2010. Pacificard S.A. Pág. 8

<sup>5</sup> Manual Funciones Adquirencias 2010. Pacificard S.A. Pág. 11

<sup>6</sup> Manual Funciones Adquirencias 2010. Pacificard S.A. Pág. 14

### **2.2.2. Gerencia Crédito**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por analizar el comportamiento crediticio de los clientes con el objetivo de establecer modelos y parámetros para minimizar el riesgo en la aprobación de solicitudes, manejo y administración del crédito, establecer cupos de consumo según la clasificación y categoría del cliente, para maximizar su uso<sup>7</sup>.

#### **Jefe Control y Prevención de Fraudes**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por controlar y evaluar las tendencias de posibles fraudes de socios tanto de emisores como adquirentes, de acuerdo a los parámetros establecidos, disminuyendo el riesgo y obteniendo una mayor rentabilidad para la empresa<sup>8</sup>.

#### **Auxiliar Control y Prevención de Fraudes**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por controlar y evaluar las tendencias de posibles fraudes de socios tanto de emisores como adquirentes, de acuerdo a los parámetros establecidos, disminuyendo el riesgo y obteniendo una mayor rentabilidad para la empresa<sup>9</sup>.

#### **Jefe de Análisis de Crédito**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por coordinar y supervisar el análisis y recopilación de datos necesarios para la aprobación de solicitudes de tarjetas<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 2

<sup>8</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 6

<sup>9</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 9

### **Auxiliar de Análisis de Crédito**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de ingresar e investigar en forma minuciosa los datos de las solicitudes para suministrar información confiable y segura sobre la situación personal y financiera de los clientes. Preparar la información necesaria para la evaluación del Comité de Crédito<sup>11</sup>.

### **Jefe de Autorizaciones**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por supervisar el área de Autorizaciones asegurando que se brinde un servicio ágil y eficiente a los establecimientos<sup>12</sup>.

### **Auxiliar de Autorizaciones**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de procesar las autorizaciones solicitadas por los establecimientos para que los socios puedan realizar sus compras locales y extranjeras<sup>13</sup>.

### **Jefe de Seguridad**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de realizar las investigaciones de todos los colaboradores al momento de su ingreso, evitando contrataciones de personas con antecedentes penales civiles y

---

<sup>10</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 12

<sup>11</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 15

<sup>12</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 18

<sup>13</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 22

judiciales, cumpliendo los parámetros establecidos evitando así riesgos en la institución<sup>14</sup>.

### **2.2.3. Gerente de Negocios**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la planificación, dirección y orientación de la División de Negocios, en busca de obtener una mayor participación de mercado a través del mantenimiento de las marcas y la definición de estrategias comerciales que favorecen el crecimiento del negocio y la competitividad, brindando el mejor servicio para los socios y comercios<sup>15</sup>.

### **Asistente de Gerencia**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por ejercer funciones de asistente, canaliza comunicaciones, prepara la correspondencia rutinaria, elabora cartas e informes, mantiene los archivos y maneja con discreción la información confidencial. Supervisa el proceso de recepción y despacho de correspondencia del área bajo su responsabilidad<sup>16</sup>.

### **Jefe Nacional de Negocios**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por el diseño de las estrategias de comercialización y segmentación de los diferentes productos y servicios de Pacificard. Además es responsable de la investigación y análisis de las necesidades de los socios, del entorno y de la competencia<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Manual Funciones Crédito 2010. Pacificard S.A. Pág. 25

<sup>15</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 2

<sup>16</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 7

<sup>17</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 10

### **Analista de Negocios**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por dar soporte al área de negocios, mediante la obtención de información estadística y apoyo en la coordinación de los eventos promocionales de todos los productos. Además es responsable por ofrecer un alto nivel de apoyo para la implementación de planes de mercadeo<sup>18</sup>.

### **Coordinador de Revista Pacificard**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de la búsqueda de clientes para la venta de espacios publicitarios en la revista de Pacificard, brindando la atención necesaria hasta su publicación. Es responsable por cumplir un presupuesto de ventas asignado, comercializando éste producto de la empresa de una manera eficaz<sup>19</sup>.

### **Auxiliar de Negocios**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar el soporte al área de negocios, brindando la atención necesaria de una manera eficaz, a los clientes internos y externos<sup>20</sup>.

### **Auxiliar de Diseño y Comunicación**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Realizar la elaboración de campañas publicitarias internas y externas, volantes adaptaciones, diagramación, noticias revista, sectorización logos a establecimientos a

---

<sup>18</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 14

<sup>19</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 18

<sup>20</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 21

nivel nacional, arte final, diseños institucionales, publicación información carteleras, señaléticas, Benchmarking, avisos publicitarios para los diarios, elaboración de impresos para premiación, fotografías, promociones, diplomas de honor, wallpaper informativo a nivel nacional, diseño tarjetas afinidad del GFBP y PC diseños para el GFBP para ferias, diseño papelería institucional<sup>21</sup>.

### **Jefe de Ventas**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por aumentar el número de socios Pacificard por medio de la búsqueda de prospectos, conseguir nuevas bases de datos y colocación de solicitudes.

Planificar y coordinar tácticas de venta con el personal a su cargo a nivel Regional<sup>22</sup>.

### **Asistente de Ventas**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de atender y dar el soporte necesario tanto al cliente interno como externo, de Pacificard antes durante y después de efectuarse una aplicación de solicitud, brindando el soporte necesario al Jefe inmediato<sup>23</sup>.

### **Supervisor de Canales**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de brindar el soporte a los funcionarios y empleados del Banco para la colocación de nuevos clientes, con la finalidad de aumentar el número de clientes de Pacificard.

---

<sup>21</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 24

<sup>22</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 28

<sup>23</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 32

Así mismo planificará y coordinará tácticas de ventas con los funcionarios y la asistente a su cargo, dando una atención ágil y eficiente<sup>24</sup>.

### **Oficial de Productos Comerciales**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de supervisar el proceso de las solicitudes corporativas para su resolución, dando una atención ágil y eficiente<sup>25</sup>.

### **Asistente de Canales**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de atender, y dar el soporte necesario al Jefe inmediato, clientes y empleados del Banco, antes durante y después de efectuarse una aplicación de solicitud de tarjeta<sup>26</sup>.

### **Vendedor**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar atención y aumentar el número de socios Pacificard por medio de la búsqueda de prospectos, llenando solicitudes y pidiendo documentos necesarios. Es responsable por cumplir un presupuesto de ventas asignado, comercializando los productos de la empresa de una manera eficaz<sup>27</sup>.

### **Jefe Nacional de Servicio al Cliente**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

---

<sup>24</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 35

<sup>25</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 39

<sup>26</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 42

<sup>27</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 45



Responsable por lograr la satisfacción del cliente y elevar la imagen de Pacificard a nivel nacional, a través de un área de servicios capacitada y con procesos de atención al cliente mejorados. Es responsable por dar una respuesta ágil y oportuna a los reclamos de los clientes y bancos, cumpliendo con los estándares de eficiencia en el servicio al cliente<sup>28</sup>.

### **Auxiliar Servicio al Cliente**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar atención personalizada a los clientes externos e internos, receptando sus requerimientos, reclamos y consultas, dando solución oportuna y ágil a las mismas. Además busca la excelencia en la atención y satisfacción del cliente y se mantiene constantemente informado y capacitado de los productos y servicios de la empresa<sup>29</sup>.

### **Oficial VIP**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar atención personalizada a los clientes externos e internos Platinum, Black e Infinite, receptando sus requerimientos, reclamos y consultas, dando solución oportuna y ágil a las mismas. Además busca la excelencia en la atención y satisfacción del cliente y se mantiene constantemente informado y capacitado de los productos y servicios de la empresa<sup>30</sup>.

### **Asistente Operativa VIP**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

---

<sup>28</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 48

<sup>29</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 57

<sup>30</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 61

Responsable de recibir y archivar documentos VIP, elaborar reportes de estructura VIP, estadísticas VIP, procesar emisión de pasajes y paquetes turísticos, back up de oficiales VIP, brindar al jefe del departamento el apoyo necesario en tareas operativas VIP, y cuando se lo amerite<sup>31</sup>.

### **Supervisora de Caja**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan

Responsable por manejar y controlar los valores y documentos recibidos durante el tiempo que permanezca la atención al público en las ventanillas<sup>32</sup>.

### **Auxiliar de Caja**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por manejar y controlar los valores y documentos recibidos durante el tiempo que permanezca en ventanilla<sup>33</sup>.

### **Asistente Operativo (SAC)**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable en recibir, archivar, revisar, elaborar y depurar documentos.

Brindar al Jefe del Dpto. el apoyo necesario en tareas operativas y cuando se lo amerite<sup>34</sup>.

### **Recepción (SAC)**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

---

<sup>31</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 64

<sup>32</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 68

<sup>33</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 71

<sup>34</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 74

Responsable en direccionar a los socios, dar información de saldos que estos soliciten por medio de la misma para facilidad y orden de sus funciones<sup>35</sup>.

### **Jefe de Contact Center**

**Definición:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de servir de enlace entre el Contact Center y las diferentes áreas para brindar soluciones oportunas al cliente, controlando la calidad de atención de las auxiliares<sup>36</sup>.

## **2.3. Plan Estratégico Organizacional**

Pacificard, se encuentra incursionando su plan estratégico a todos sus colaboradores para poder llegar a los objetivos planteados, su plan estratégico está estructurado de una forma clara para ser alcanza hasta el 2015.

A continuación se muestra el Plan Estratégico de Pacificard S.A.

- Ser el líder del mercado en cartera.
- Duplicar la rentabilidad del negocio.
- Número uno del Ecuador en calidad de servicio al cliente.
- Ser reconocido como uno de los diez mejores lugares para trabajar (GPTW).<sup>37</sup>

## **2.4. El enfoque tradicional de Administración de Personal**

Tradicionalmente, el Departamento de Talento Humano ha estado vinculado con el desarrollo y bienestar de los empleados, que constituye el eje fundamental de la empresa

---

<sup>35</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 77

<sup>36</sup> Manual Funciones Negocios 2010. Pacificard S.A. Pág. 80

<sup>37</sup> Plan Estratégico 2010. Pacificard S.A. visión 2015.

en su medio laboral. Se ha encargado de la Planificación, Ejecución, Coordinación y Control de sus distintos procesos (subsistemas), enmarcados dentro de un contexto totalmente estructurado.

No obstante, en los últimos años, el Departamento de Talento Humano ha llegado más allá a ser considerado como: agente de cambio, consultor interno, facilitador de estrategias, educador y comunicador.

Se resalta sobre todo su posibilidad de ser generador de **Ventajas Competitivas** de la Organización. Esto hace que su rol actual de Talento Humano supere el simple manejo técnico de sus procesos y se constituya parte del manejo estratégico de la organización.

El creciente grado de complejidad e incertidumbre de los entornos en que se mueven las empresas ha llevado a estas a volver progresivamente su mirada hacia su Talento Humano como base para la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Howard H. Stevenson y Shan Martin, nos dan una comparación de su rol tradicional y un rol no tradicional en el siguiente cuadro:

**Tabla # 1**

**Comparación del rol Tradicional y un rol no Tradicional de Talento Humano.**

<b>ROL TRADICIONAL DE TALENTO HUMANO</b>	<b>ROL ACTUAL DE TALENTO HUMANO</b>
No apoya directamente la estrategia de la Organización.	Es directamente responsable de la estrategia.
No tiene indicadores de logro de lo actuado.	Existen indicadores de logro de las prestaciones del departamento.
Centrado en los obreros y empleados.	Presta especial énfasis en el apoyo a Personal Directivo.
El entrenamiento se lo enfoca en el desempeño de un "puesto de trabajo".	Se centra en el "desarrollo de la persona".
Es un departamento de Staff o apoyo básicamente.	Toma decisiones.
Énfasis en necesidades de Mantenimiento.	Énfasis en necesidades de Motivación o Crecimiento.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Búsqueda, Selección, Contratación, Relaciones Laborales, Negociación y Administración de Salarios, Legislación Laboral, Información a los Empleados, Servicios asistenciales.	Planeamiento y Diseño de la Organización. Planeamiento de las necesidades del personal. Diseño de puesto de trabajo para el desarrollo personal. Desarrollo el estilo de Dirección apropiado, Agente de cambio: innovación en fines políticos, organizacionales y de gestión. Planes individuales de desarrollo del personal.

Fuente: Autor

### **2.4.1. Planificación Estratégico de Talento Humano**

La Planificación Estratégica de Talento Humano (PETH) es la guía en el proceso de Talento Humano. Se refiere al proceso de formulación de estrategias de Talento Humano y al establecimiento de programas o tácticas para su aplicación. Así se puede desarrollar una visión de donde desea situarse la compañía y como se puede usar al Talento Humano para alcanzar ese punto.

Una Estrategia de Talento Humano se define como: “el uso deliberado que una empresa hace de su talento humano para obtener o mantener una ventaja en el mercado con respecto a sus competidores. Plan maestro o enfoque global que adopta una empresa para garantizar la utilización eficaz del personal con el fin de cumplir sus objetivos.” (Gómez - Mejía, 1998).<sup>38</sup>

El objetivo último de la empresa es la obtención de una ventaja competitiva sostenida, se puede establecer que esta será sostenible en la medida que no pueda ser imitada o reproducida por otras empresas. Por ello, autores como Barney y Wrigth, 1998, sugieren que las ventajas competitivas construidas sobre activos intangibles o sobre una combinación única de distintos activos son más difíciles de imitar o reproducir. Mucho de estos “Activos Intangibles” están íntimamente ligados con las personas que trabajan en la empresa, por ejemplo la creatividad, la iniciativa, o el conocimiento. Igualmente, la capacidad de coordinar y de cambiar depende en gran medida del componente humano. Esto está relacionado directamente con las competencias organizacionales que la Institución identifica como necesario para su gente.

#### **Ventajas de la Planificación Estratégica de Talento Humano**

- Estimula la conducta proactiva en perjuicio de la reactiva.
- Estimula el pensamiento crítico y permite examinar regularmente los supuestos.

---

<sup>38</sup> MARTINEZ, María de Jesús, Coordinadora y grupo, Ob. Cit. P. 491.

- Identifica las lagunas existentes entre la situación actual y la proyectada.
- Desarrolla objetivos adecuados para la empresa.
- Identifica las limitaciones y oportunidades del Talento Humano.

Este último sobre todo es importante en la medida que el éxito empresarial está ligado a si se realiza o no una adecuada gestión de Talento Humano.

### **Efectividad de la planificación estratégica de Talento Humano**

El éxito de la Planificación Estratégica de Talento Humano (PETH) dependerá en gran medida si es congruente o no con una serie de factores como el conjunto total de estrategias organizativas, en el entorno en que se desenvuelva la empresa, las características organizativas, las capacidades organizativas, el grado de coherencia entre las estrategias de talento humano.

### **Adecuación de Estrategias Organizativas**

Puede analizarse en niveles Corporativo o Empresarial. El corporativo hace referencia la combinación de empresas o negocios. El empresarial se circunscribe a uno de los negocios. Diferentes estrategias corporativas requieren diferentes estrategias de Talento Humano que la soporten. Por ejemplo, para las empresas orientadas hacia el crecimiento, la gestión del cambio es crucial. En este sentido, estrategias de Talento Humano que fomenten la flexibilidad, la capacidad de reacción, el reparto de riesgo y la descentralización serían más adecuadas. En cambio, las empresas más reacias a crecer se limitarían a las estrategias que potencien el desarrollo interno de los productos, la centralización y la coordinación entre las unidades. Al igual que ocurre con la estrategia corporativa, las empresas necesitan adecuar su estrategia de Talento Humano a la estrategia empresarial para evitar conflictos y no provocar comportamientos que pudieran entorpecer la consecución de objetivos establecidos. Por ejemplo; si una empresa decide seguir una estrategia de diferenciación, debería implantar una estrategia de Talento Humano que apoye la innovación. La renovación de la fuerza laboral, la flexibilidad, la atracción de nuevos talentos, etc.

### **Adecuación al Entorno**

La estrategia de Talento Humano debe ayudar a explotar las oportunidades del entorno y a responder mejor a las exigencias planteadas por este. Por ejemplo; las estrategias de Talento Humano que son apropiadas para entornos de gran incertidumbre e inestabilidad, puede fracasar rotundamente cuando las condiciones de entorno apenas varían.

La legislación laboral es una de las características del entorno que más directamente afectan la PETH. Determina el marco jurídico legal en el cual se van a desarrollar las relaciones entre la empresa y sus empleados. Por eso una de las tareas fundamentales de Talento Humano es conocer a profundidad la legislación laboral, adaptarse a los cambios para maximizar las oportunidades que esta pueda generar y minimizar las dificultades.

### **Adecuación de las características Organizativas**

Toda empresa tiene características que la difieren del resto. Las estrategias de Talento Humano deben tomar en cuenta esos rasgos diferenciales tales como: el proceso de producción, la postura de la empresa ante el mercado, la estructura organizativa de la empresa, la cultura organizacional.

### **Adecuación a las capacidades Organizativas**

Las estrategias de Talento Humano no pueden ignorar las capacidades de la organización: capacidades técnicas, humanas, gerenciales, financieras, etc.

### **El Grado de coherencia entre las ETH**

Para obtener un resultado esperado es necesario que las distintas estrategias interactúen entre sí en la misma dirección, no puede ir cada una para distinto lado.

Igualmente, los planes ETH deben ser muy flexibles como para adecuarse a los cambios que efectúen el negocio.



## **La Planeación de Talento Humano**

Es el proceso que sigue la empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.

Es necesario tomar en cuenta los factores de demanda y oferta de mano de obra, en donde las condiciones y respuestas posibles son generalmente tres:

- Que la demanda de mano de obra supere la oferta.
- Que la oferta de mano de obra supera la demanda.
- Que la demanda se ajuste a la oferta.

Algunas empresas mantienen el control de la oferta interna mediante la generación de un inventario de Talento Humano, llamada también “inventario de habilidades” (archivos que puedan mantener una empresa sobre las capacidades, habilidades técnicas, conocimientos y formación de los empleados). En realidad, serían lo que hoy llamamos **COMPETENCIAS** de sus empleados.

## **Las Opciones estratégicas de Talento Humano**

Alguna de las principales opciones disponibles para una empresa a la hora de diseñar un sistema de Talento Humano son aquellas que se traducirán en planes o programas, que vendrán a ser en realidad las tácticas de acción.

Estas tácticas son el **Cómo**, en realidad se expresan en los **PROCESOS** de Talento Humano que son principalmente: Selección, Capacitación, Evaluación para el Desarrollo, Planeación de Carrera – Promoción, Administración de Remuneraciones o Retribución, Cultura y Comunicación.

## **CAPITULO 2**

### **1. Planeación Estratégica**

En Pacificard S.A. el proceso que se utiliza para alcanzar los objetivos en el futuro de manera estructurada; consiste en ordenar de manera disciplinada las principales tareas que la empresa tiene que emprender, para guiar a la institución hacia sus objetivos de mediano y largo plazo. Para ser efectiva tiene que ser capaz de:

- Responder en forma dinámica a los cambios del entorno.
- Asignar racionalmente los recursos de la compañía para mejorar su posición competitiva.

Según algunos autores, el uso efectivo de las técnicas de planificación estratégica puede ser el único modo de sobrevivir de las empresas en esta nueva era de globalización.

“La Planificación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATEGICAMENTE, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATEGICA.

Este es el objetivo verdadero del proceso”.<sup>39</sup>

### **2. Misión, Visión Y Valores**

#### **2.1 Misión**

“En PacifiCard nuestra misión es ofrecer los mejores servicios financieros de medios de pago. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura tecnológica tenemos la capacidad de operar eficientemente y brindar el mejor servicio para nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y beneficiando a empleados, accionistas y la sociedad”.

---

<sup>39</sup> SERNA GOMEZ, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS, Bogota, 1994,p.7.

## **2.2 Visión**

“Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una Pacificard”.

## **2.3 Valores**

- Compromiso.
- Excelencia en el Servicio.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Trabajo en Equipo.
- Transparencia.
- Credibilidad.
- Responsabilidad Social.
- Mejora Continua.

## **3. Estrategia Empresarial**

La estrategia puede ser definida como la forma en la cual una empresa usa fortalezas corporativas para satisfacer mejor a las necesidades de los clientes mediante la diferenciación positiva de sus competidores. Puede ser vista como un plan de acción para maximizar las fortalezas propias usando la fuerza de trabajo en el medio del negocio.

Al analizar qué es lo realmente hace distinto y exitoso el comportamiento de una organización, se ha abierto un debate en torno al concepto de estrategia y a su proceso de formación o generación dentro de las empresas. En la actualidad pierde peso la teoría que asocia el concepto de estrategia necesariamente con planificación, (en tanto que los

sistemas tradicionales de planificación estratégica han generado planes que en su gran mayoría no pudieran ser llevados a la práctica).

La formación de la estrategia está condicionada por las características de la propia organización y por el entorno en el que esta se desenvuelve. Por tal motivo, no podemos hablar de un único modelo de formación de la estrategia, un proceso estratégico generalista para todo tipo de organizaciones. El proceso de formación de la estrategia tiene a hacerse más ágil y flexible y pierde peso el sistema tradicional de planificación, Característico de épocas menos dinámicas.

La estrategia guía la dirección futura del negocio. A fin de desarrollar una estrategia de negocio, la compañía debe desarrollar una VISION de cómo quiere lucir en el futuro. La Misión de la compañía dictara sus productos, clientes, mercado, segmento y mercado geográfico.

En todas las Organizaciones están presentes fuerzas o fortalezas tales como: Productos-Servicios, clases de Clientes, Capacidad de Producción, tecnología y know How, Ventas y Marketing, Distribución, Recursos Humanos, tamaño, crecimiento y ganancias.

A pesar de que todos estos elementos existen en la mayoría de empresas, solamente uno de ellos está en el corazón del negocio, le habilita a competir satisfactoriamente en el mercado y determina la dirección futura del negocio.

Cada fuerza conductora estratégica requiere de un diferente conjunto de capacidades o competencias claves. Esto lo explica Michael Robert en su libro “Estrategia Pura y Simple II: Como las Compañías ganadoras dominan a sus competidoras”. Indicando lo siguiente:

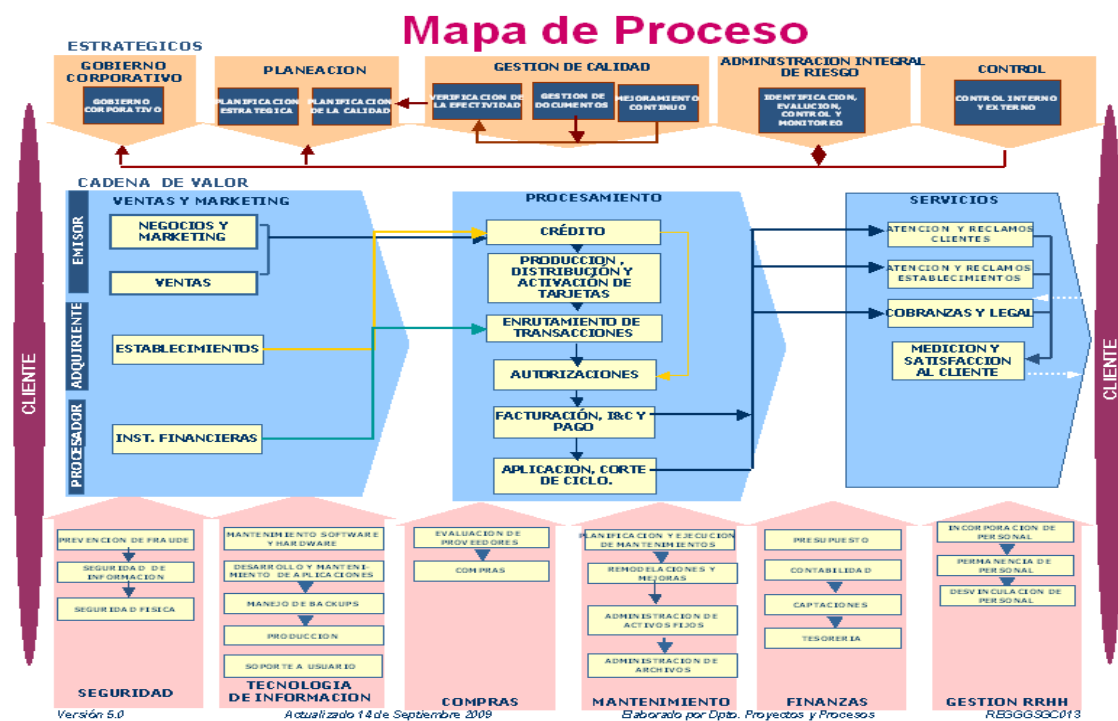
“El análisis le puede mostrar la fuerza motriz o latino estratégico subyacente de su negocio. Este es el momento central que empuja a su compañía hacia delante para

producir ciertos productos y llegar a ciertos mercados y clientes. Para identificar esta fuerza motriz, seleccione solamente un elemento particular o “Área Estratégica” que impulsa a su compañía. Este es el corazón de lo que su compañía realmente es. Este centro le dará una ventana en el mercado. Si usted selecciona más de una fuerza motriz, usted perderá enfoque y sus esfuerzos se fragmentaran.”<sup>40</sup>

#### 4. Mapa Estratégico de Pacificard S.A.

El mapa de proceso ilustrado a continuación es para enfocar que las áreas estudiadas se encuentran en la cadena de valor, indicando que son parte fundamental del giro del negocio.

Grafico 1



Fuente: Pacificard S.A

<sup>40</sup> ROBERTO, Michael, Estrategia Pura y Simple II: Como las compañías Ganadoras dominan a sus Competidores. New Cork, McGraw Hill, pag.63.

## Especificación del Plan Estratégico de Pacificard hasta el 2015

En los siguientes cuadros se ilustra los objetivos alcanzar por parte de la empresa hasta el 2015, Pacificard tiene muy claro estos cuatro objetivos que son:

**Grafico 2**



Fuente: Pacificard S.A

### Cuadro de un estudio de los objetivos planteados hasta la fecha por Pacificard.

En este cuadro podremos observar claramente como Pacificard ha podido alcanzar su crecimiento favorable en sus cuatro objetivos planteados.

**Grafico 3**



Fuente: Pacificard S.A

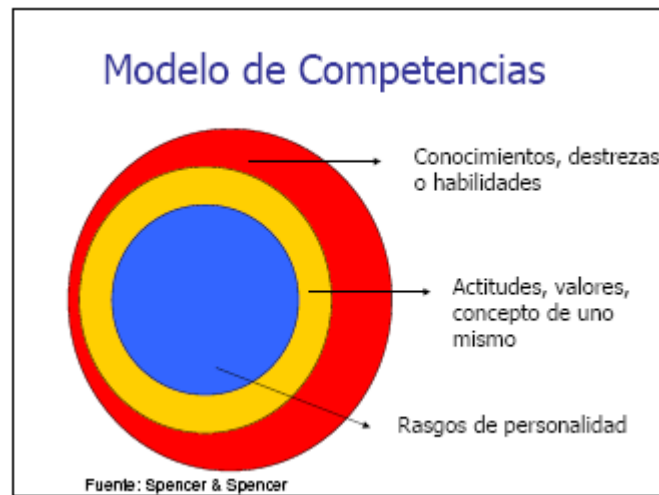
## CAPITULO 3

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1. Marco Teórico

##### 1.1 ¿Cómo definir una competencia?

- Si bien fue David McClelland<sup>41</sup> el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer<sup>42</sup> : competencia es una característica subyacente en el individuo que esta eventualmente relacionado con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.



#### Características subyacentes

Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

- “Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada “

Levy Leboyer

<sup>41</sup>. McClelland, David, obra citada.

<sup>42</sup>. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *competence at work, models for superior performance*, Jhon Wiley & sons, Inc., USA, 1993.



Según este autor, las competencias, además, son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

- “Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”

Boyatzis

Se refieren a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente aceptado).

- “Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal“

George Terry

## **1.2 Tipos de competencias según Spencer y Spencer**

### **➤ Competencias de logro y acción**

- Orientación al Logro: Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el Orden y la Calidad: Interés por reducir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

- **Iniciativa:** Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
- **Búsqueda de Información:** Curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.
  
- **Competencia de ayuda y servicio**
  - **Sensibilidad Interpersonal:** Capacidad para escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado, o los expresen parcialmente.
  - **Orientación al Servicio al Cliente:** Deseo de servir o ayudar a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.
  
- **Competencias de influencia**
  - **Impacto e Influencia:** Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarles a fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.
  - **Conocimiento Organizativo:** Capacidad de entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones y utilizarlas adecuadamente.
  - **Construcción de Relaciones:** Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
  
- **Competencias gerenciales**
  - **Desarrollo de Personas:** Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- **Dar Directrices:** Capacidad para comunicar a los demás lo que hay que hacer y que cumplan los deseos de uno, a largo plazo teniendo en cuenta el bien de la Organización.
- **Trabajo en Equipo y Cooperación:** Capacidad de trabajar y hacer trabajar a los demás colaborando unos con otros.
- **Liderazgo:** Capacidad para desempeñar el papel de guía de un grupo o equipo.

➤ **Competencias cognoscitivas**

- **Pensamiento Analítico:** Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas, de una forma lógica y sistemática.
- **Pensamiento Conceptual:** Capacidad para identificar un problema o situación de forma global. Incluye la conexión entre situaciones o la identificación de aspectos que no son evidentes.
- **Conocimiento Técnico:** Capacidad para solventar las cuestiones operativas que plantea el trabajo.

➤ **Competencias de eficacia personal**

- **Autocontrol:** Capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas o que provocan fuertes emociones.
- **Confianza en Sí Mismo:** Creencia en la propia capacidad para acometer una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- **Flexibilidad:** Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y adaptarse y trabajar con eficacia en diferentes grupos o en momentos de cambio sobre la organización del propio trabajo, del de su grupo, o del de su empresa.

- **Compromiso con la Organización:** Es la habilidad y el deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

### **1.3 Competencias laborales**

Las competencias laborales no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Definición dada por el centro Interamericano de investigación y Documentación sobre formación Profesional - cinterfor -, perteneciente a la OIT)<sup>43</sup>.

### **1.4 Competencia, capacidad**

Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poder trabajar a nivel inter e intrafuncional. Poseer buena capacidad de discernimiento (capacidad de juicio). Compartir su conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

### **1.5 Tipos de métodos de evaluación**

#### **1.5.1 Método Escala Gráfica**

El método escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

---

<sup>43</sup> Martha Alles. Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2ª ed. Buenos Aires. 2007. Páginas 68 y 69.

Se rechaza este método a nivel grupal, por que entrega información subjetiva, debido a que está sujeto a distorsiones e inferencias de los evaluadores. Tiende a generalizar los resultados.

### **1.5.2 Método Elección Forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

Se rechaza a nivel individual y grupal, porque es muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información.

### **1.5.3 Método de Investigación de Campo**

Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista (el profesor en nuestro caso), con evaluación con el superior inmediato (líder del grupo), mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo. Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.

De este método solo se van a rescatar algunos aspectos. Descartaremos aspectos tales como: el apoyo de un especialista, ya que en este caso serían los profesores de cada cátedra de cada integrante del grupo, los cuales, es poco probable, que tengan el tiempo para estar a nuestra disposición.

Rescataremos de este método, las formas en que las preguntas se efectúan, para aplicarlo a la evaluación grupal, a través de la comisión situada anteriormente.

A través de este método, nos podremos dar cuenta en cuales áreas el integrante del grupo está capacitado y de esta forma potenciar y en el caso de tener algunas áreas deficientes capacitarlo para mejorar su rendimiento.

#### **1.5.4 Método de los Incidentes Críticos**

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

#### **1.5.5 Método de Comparación por Pares**

Este método compara a los integrantes del grupo en turnos de a dos y se anota cual es el que se considera mejor en cuanto a desempeño.

Se rechaza el método por que discrimina, no podemos distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

### **1.6 Competencia**

Son corrientes de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Claude Levy - Leboyer. Gestión de las competencias, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona 2003. Pagina 36.

## **1.7 Compensación Basada en Competencias**

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a las remuneraciones basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que este más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, mas valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

## **1.8 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las aéreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.<sup>45</sup>

## **1.9 Diccionario De Competencias**

Adjunto encontramos un diccionario de palabras con sus significados, los cuales serán utilizados en la plantilla del diseño de evaluación del desempeño por competencias para las áreas de Crédito y Negocios de Pacificard S.A.

---

<sup>45</sup> Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano, edición 2002, Colombia. Pagina 198.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS/PREGUNTAS
<b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	Capacidad de adelantarse a los conflictos. Capacidad de manejar los conflictos y de solucionarlos.	Prevé probables conflictos en su área. Busca las soluciones a los conflictos. Busca asesorarse para solucionar los problemas del área. Soluciona de manera efectiva los conflictos en su área.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Se preocupa por estimular la cooperación entre los miembros de su unidad. Conoce claramente los objetivos del equipo. Orienta el trabajo a la consecución de los objetivos del equipo. Tiene disposición a colaborar con otros. Antepone los intereses colectivos a los personales.
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	Buscar realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en la institución en beneficio propio y el de otros. Demuestra interés por mejorar continuamente.	Busca realizar de la mejor manera su trabajo. Aplica adecuadamente sus conocimientos sobre todo en los temas de su responsabilidad. Tiene facilidad para comprender problemas complejos. Muestra habilidad para transformar problemas en soluciones prácticas y operables. Demuestra un interés continuo por aprender y superarse.



<p style="text-align: center;"><b>AUTOCONTROL</b></p>	<p>Dominio de sí mismo. Tener la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, preferentemente cuando se trabaja en condiciones de stress. Así mismo es tolerante ante la presión o el stress.</p>	<p>Reacciona adecuadamente ante circunstancias que le generan tensión. Emocionalmente controlado con todo tipo de personas o circunstancias. Contribuye a controlar situaciones o personas fuera de control de tal manera que propicie un ambiente de equilibrio. Se le observa autocontrolado ante situaciones de incertidumbre. En la mayoría de casos, se esfuerza y evita reaccionar negativamente. Se observan mecanismos en su comportamiento de autorregulación, luego de estar sometido a una situación muy estresante.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CALIDAD DE TRABAJO</b></p>	<p>Buscar realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en la institución en beneficio propio y el de otros. Demuestra interés por mejorar continuamente.</p>	<p>Busca realizar de la mejor manera su trabajo. Aplica adecuadamente sus conocimientos sobre todo en los temas de su responsabilidad. Tiene facilidad para comprender problemas complejos. Muestra habilidad para transformar problemas en soluciones prácticas y operables. Demuestra un interés continuo por aprender y superarse.</p>

<p style="text-align: center;"><b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b></p>	<p>Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos cambios en el medio. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica también conducir a su grupo de trabajo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas del entorno organizacional.</p>	<p>Es capaz de adaptarse a diferentes tipos de personas. Se adapta con facilidad a nuevos escenarios organizacionales. Conduce con habilidad a otros en momentos de cambio. Muestra una alta capacidad persuasiva para facilitar la comprensión de la naturaleza y beneficios del cambio en otras personas. Influye en otros para realizar cambios en las personas o en la organización.</p>
<p style="text-align: center;"><b>HONESTIDAD</b></p>	<p>Implica entender las implicancias morales y éticas de una situación. Involucra manejar conflictos de intereses y decidir en función de la perspectiva de principios y valores.</p>	<p>Reconoce una decisión o comportamiento en conflicto de intereses con los valores de la organización. Rechaza prácticas no éticas de trabajo. Demuestra consistencia en sus palabras y sus actos. Es cortés y considerado con otros, sin mediar el género, lugar de origen, profesión o nivel cultural así como sexo o edad. Muestra respeto genuino hacia los demás. Analiza y toma en cuenta el impacto que pueden generar sus palabras, acciones, comportamientos.</p>

<p><b>ORIENTACIÓN A LA ACCION</b></p>	<p>Capacidad de actuar proactivamente frente a las situaciones que se presenten.</p>	<p>Actúa oportunamente y de forma lógica ante las situaciones que se plantea. Busca resolver en forma atinada la situación que se presentan. Actúa de manera oportuna. Actúa de forma lógica. Busca la mejor solución.</p>
<p><b>RESPONSABILIDAD</b></p>	<p>Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.</p>	<p>Cumple con los compromisos que adquiere. Asume la responsabilidad sobre sus decisiones y sobre su trabajo. Asume las posibles consecuencias de sus actos. Se esfuerza por dar más de lo que se le pide.</p>
<p><b>CALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES</b></p>	<p>Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando juicios ponderados y no fruto de improvisación.</p>	<p>Capta y analiza los aspectos esenciales de un problema antes de trazar una línea de acción. Antes de proceder recopila información, revisa antecedentes y costumbres en la empresa. Se mantiene informado del proceso desarrollado por la decisión tomada. De ser necesario, estará al tanto de posibles correcciones en la línea trazada. Sabe que cada problema es un caso particular y los trata bajo este principio. En los casos que la decisión afecte a otras personas, las hace participar, les pide sus opiniones y busca su aceptación. Piensa lo que quiere antes de actuar.</p>

<p><b>LIDERAZGO</b></p>	<p>Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.</p>	<p>Es capaz de guiar a otros hacia la consecución de un objetivo común. Facilita la comprensión de sus ideas. Se muestra abierto y receptivo a las opiniones de sus colaboradores.</p>
<p><b>COMUNICACIÓN ORAL, PERSUASIÓN</b></p>	<p>Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convince a los otros del punto de vista propio.</p>	<p>Expresa sus ideas claramente y de una manera persuasiva. Logra convencer a los demás. Es hábil comunicando ideas y conceptos.</p>
<p><b>CAPACIDAD PARA ESCUCHAR</b></p>	<p>Predisposición para atender activamente a la otra persona, en el conocimiento de sus actitudes y deseos con la finalidad de satisfacer dichas necesidades o para mejorar El desenvolvimiento en el comportamiento de otras personas. Es sensible a las necesidades de los demás y lo retroalimenta para confirmar si lo entendido calza con lo expresado por su interlocutor.</p>	<p>Es sensible a las necesidades de los demás. Evalúa su proceder, no sólo en base a lo oído, sino en lo que ha escuchado de su interlocutor. Utiliza la retroalimentación como medio para guiar su respuesta a lo manifestado por el interlocutor. Deja lo que está haciendo cuando es solicitado por algún trabajador para sostener una conversación. No discute ni pone en tela de juicio las opiniones del interlocutor hasta no haber escuchado toda la idea. No interrumpe. Se mantiene sereno y tranquilo a pesar de que las opiniones del interlocutor lo ataquen directamente. Busca el entendimiento mutuo y comparte información de buen grado. Fomenta la comunicación abierta y es tan receptivo de las malas noticias como de las buenas.</p>

<p style="text-align: center;"><b>NEGOCIACIÓN</b></p>	<p>Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema “ganar-ganar”. Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de intercambio de información. Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos frente a cualquier dilema en donde la negociación de derechos, beneficios o ganancias sea la razón fundamental del proceso.</p>	<p>Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos. Establece el punto de partida de la otra parte, orientando su actuación en base a este indicador. Está predispuesto a escuchar a la otra parte antes de establecer ofertas. Influye en el comportamiento de la otra parte, buscando la aceptación de los resultados obtenidos. Busca establecer niveles óptimos de empatía con la otra parte. Demuestra confianza en sí mismo y autocontrol. Tiene conocimiento de sí mismo. Busca la estrategia apropiada según el momento y la circunstancia.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PRÁCTICOS</b></p>	<p>En posesión de la preparación profesional y de los conocimientos necesarios para realizar a las tareas que su trabajo exige. Su dominio técnico y práctico de las herramientas y procesos de su gestión lo distinguen del resto de profesionales y es aplicable en cualquier organización.</p>	<p>Se mantiene al tanto de las últimas corrientes administrativas y técnicas relacionadas con su gestión. Conoce las herramientas e gestión en sus áreas profesional de manera adecuada. Maneja las herramientas de gestión en su área profesional de manera eficiente. Su calidad de desempeño está asociada a su nivel de actualización profesional. Asiste a cursos, seminarios, conferencias y charlas sobre su especialidad para mantenerse actualizado. Pone en práctica aquello que aprende.</p>

<p><b>CAPACIDAD PARA APRENDER</b></p>	<p>Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.</p>	<p>Capta y asimilar con facilidad conceptos e información. Muestra interés regularmente por el estudio.</p>
<p><b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b></p>	<p>Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.</p>	<p>Posee un trato cordial y amable. Muestra interés por el cliente como persona. Se preocupa por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas. Realiza esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.</p>
<p><b>CREATIVIDAD</b></p>	<p>Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Capacidad de innovar a partir de los recursos con que cuenta.</p>	<p>Propone y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo. Es innovador y práctico.</p>

Fuente: Autor

## CAPITULO 4

### **Diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias en las aéreas de Negocio y Crédito de la empresa Pacificard S.A Quito**

#### **1. Tipos de Modelos**

“Los modelos de las competencias laborales que existen a nivel mundial son múltiples; según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidad de la organización, así se puede escoger.”<sup>46</sup>

##### **1.1 Modelo Funcional**

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que este tipo de modelos piden son: de producto, los resultados de la ejecución de una operación, y de conocimientos asociados.

##### **1.2 Modelo Conductista**

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

##### **1.3 Modelo Constructivista**

En el modelo constructivista no se define a priori de las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los

---

<sup>46</sup> Díaz Pinilla - MARIELA, Diccionario de Competencias Laborales

procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejor de los procesos.

## **2) Tipos de Competencias**

El estudio de las competencias laborales ha permitido establecer tres tipos, cuya asimilación debe ser previa al diseño de un modelo corporativo de competencias laborales. Constituye la herramienta básica para analizar, identificar, validar e implementar un modelo de gestión por competencias.

### **2.1 Competencias Corporativas**

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla y gestión hacen que deban ser poseídas por todos los miembros que la componen, independientemente del cargo que ocupe, puesto que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen substancialmente al éxito y la productividad organizacional, las pautas de conducta, de servicio y/o gestión, que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

### **2.2 Competencias Técnicas**

Son aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias Corporativas son de aplicación general a todos los cargos de organización, las competencias técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de su empresa.

### **2.3 Competencias Actitudinales o de Gestión**

Son aquellos componentes actitudinales de un individuo que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo. Competencias como:



- Liderazgo.
- Astucia.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de personas.

Una vez identificado el tipo de modelo y competencias que se usaría en Pacificard S.A. Quito, se detalla las competencias corporativas y competencias actitudinales, usando modelos funcionales para el personal operativo y modelo constructivista para mandos medios.

### **3) Competencias corporativas de Pacificard S.A Quito**

#### **3.1 Competencia Corporativa 1: PRODUCTIVIDAD**

**Definición:** Esta competencia analiza el cumplimiento de su trabajo calidad y precisión en los plazos establecidos según las funciones propias del cargo, asignaciones y proyectos.

#### **3.2 Competencia Corporativa 2: CAPACIDAD DE ANALISIS Y CRITERIO PARA LA TOMA DE DESICIONES**

**Definición:** Evalúa la capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar datos relevantes para la toma de decisiones, la implementación de acciones y la resolución de problemas en forma oportuna.

#### **3.3 Competencia Corporativa 3: ORIENTACION HACIA RESULTADOS**

**Definición:** Es la competencia que permite evaluar la capacidad de conseguir o lograr los objetivos/ metas definidas, a fin de superar a los competidores, responder a las

necesidades del cliente y/o contribuir con mejoras a la organización, alineados a su estrategia.

#### **3.4 Competencia Corporativa 4: TRABAJO EN EQUIPO**

**Definición:** Es la competencia relativa a la acción de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar junto. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, tanto a nivel intra e inter áreas. Promueve y motiva el trabajo en equipo.

#### **3.5 Competencia Corporativa 5: INTEGRIDAD**

**Definición:** Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, asumir la responsabilidad de sus propios actos y/o errores, estar comprometido con honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.

#### **3.6 Competencia Corporativa 6: RESPONSABILIDAD**

**Definición:** Cumple con todas las funciones asignadas de manera eficiente en el tiempo establecido, así como los proyectos y resultados cuantitativos propuestos.

#### **3.7 Competencia Corporativa 7: ADAPTABILIDAD**

**Definición:** Esta competencia permite la adaptación rápida a cualquier contexto, normativa, política y reglamentos para funcionar con eficacia. Manejo adecuado del trabajo bajo presión, adaptabilidad a los cambios y a los planes de contingencia.

#### **3.8 Competencia Corporativa 8: INICIATIVA**

**Definición:** Es la predisposición que tiene el colaborador para planear nuevas ideas y proponer mejoras en su trabajo de forma pro-activa.

### **3.9 Competencia Corporativa 9: CALIDAD Y PRECISION**

**Definición:** Realiza su trabajo con calidad, hace seguimiento de la cantidad de errores que puede presentar durante el proceso de aprendizaje. Valora también la actitud y el compromiso del colaborador para mejorar su rendimiento.

### **3.10 Competencia Corporativa 10: PUNTUALIDAD E IMAGEN CORPORATIVA**

**Definición:** Es la competencia que se relaciona con el respeto y el compromiso con las normas de imagen corporativa de la institución. Cumple con la puntualidad imagen personal, el uso de la credencial y de los implementos del uniforme (limpieza, higiene y presentación personal en el caso de hombres uniforme, calzado, peinados, maquillaje en caso de mujeres) etc.

#### **4) Competencia de Jefe de Análisis de Crédito**

##### **4.1 Competencia Jefe de Análisis de Crédito 1: CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE LAS FUNCIONES**

**Definición:** Conocimiento integral de todos los aspectos de su área o departamento, así como de la organización en general y de los procesos relacionados con su gestión y especialización.

##### **4.2 Competencia Jefe de Análisis de Crédito 2: LIDERAZGO**

**Definición:** Es la competencia que permite orientar la acción de los grupos de personas a una meta determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos, la capacidad para dar feedback. Como principio fundamental. “Liderar con el Ejemplo”

#### **4.3 Competencia Jefe de Análisis de Crédito 3: PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

**Definición:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar las mejores respuestas estratégicas. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio o mejoras internas. Es la competencia que da la capacidad de realizar las funciones y tomar decisiones pensando en los efectos de las mismas a nivel institucional.

#### **4.4 Competencia de Jefe de Análisis de Crédito 4: PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN**

**Definición:** Evalúa la habilidad de establecer planes y mecanismos de acción que promuevan el cumplimiento oportuno de los mismos en un ambiente de sana motivación y compromiso por parte del personal a su cargo. Correctamente asignación de tareas, funciones y proyectos al equipo de trabajo de acuerdo a sus competencias para optimizar los recursos disponibles.

#### **4.5 Competencia de Jefe de Análisis de Crédito 5: ETICA**

**Definición:** Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen que los trabajadores se identifiquen plenamente con los valores de la organización, proyectando, entonces un intachable comportamiento en su interacción con el cliente interno y externo.

### **5) Competencias de Supervisor de Análisis de Crédito**

#### **5.1 Competencia de Supervisor Análisis de Crédito 1: LIDERAZGO**

**Definición:** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

## **5.2 Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 2: AUTOCONTROL**

**Definición:** Dominio de sí mismo. Tener la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, preferentemente cuando se trabaja en condiciones de stress. Así mismo es tolerante ante la presión o el stress.

## **5.3 Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 3: CALIDAD DE TRABAJO**

**Definición:** Buscar realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en la institución en beneficio propio y el de otros. Demuestra interés por mejorar continuamente.

## **5.4 Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 4: CAPACIDAD PARA ESCUCHAR**

**Definición:** Predisposición para atender activamente a la otra persona, en el conocimiento de sus actitudes y deseos con la finalidad de satisfacer dichas necesidades o para mejorar el desenvolvimiento en el comportamiento de otras personas. Es sensible a las necesidades de los demás y lo retroalimenta para confirmar si lo entendido calza con lo expresado por su interlocutor.

## **5.5 Competencia de Supervisor de Análisis de Crédito 5: CAPACIDAD PARA APRENDER**

**Definición:** Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.

## **6) Competencias de Auxiliares de Análisis de Crédito**

### **6.1 Competencia de Auxiliar de Análisis de Crédito 1: CALIDAD EN TOMA DE DECISIONES**

**Definición:** Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando juicios ponderados y no fruto de improvisación.

### **6.2 Competencia de Auxiliares de Análisis de Crédito 2: COMUNICACIÓN ORAL, PERSUACION**

**Definición:** Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convince a los otros del punto de vista propio.

### **6.3 Competencia de Auxiliares de Análisis de Crédito 3: ORIENTACION AL SERVICIO**

**Definición:** Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

### **6.4 Competencia de Auxiliar de Análisis de Crédito 4: CONOCIMIENTOS TECNICOS Y PRACTICOS**

**Definición:** En posesión de la preparación profesional y de los conocimientos necesarios para realizar las tareas que su trabajo exige. Su dominio técnico y práctico de las herramientas y procesos de su gestión lo distinguen del resto de profesionales y es aplicable en cualquier organización.

### **6.5 Competencia de Auxiliar de Análisis de Crédito 5: CREATIVIDAD**

**Definición:** Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Capacidad de innovar a partir de los recursos con que cuenta.

## **7) Competencias de Supervisor de Negocios**

### **7.1 Competencia de Supervisor de Negocios 1: LIDERAZGO**

**Definición:** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

### **7.2 Competencia de Supervisor de Negocios 2: NEGOCIACION**

**Definición:** Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema “ganar-ganar”. Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de intercambio de información. Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos frente a cualquier dilema en donde la negociación de derechos, beneficios o ganancias sea la razón fundamental del proceso.

### **7.3 Competencia de Supervisor de Negocios 3: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO**

**Definición:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos cambios en el medio. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica también conducir a su grupo de trabajo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas del entorno organizacional.

### **7.4 Competencia de Supervisor de Negocios 4: FINANZAS Y ECONOMIA**

**Definición:** Un analista del negocio necesita tener un buen conocimiento de la economía y de los fundamentos de las finanzas empresariales. Se incluye una comprensión general de los informes financieros, como balance, cuenta de ganancias y pérdidas, las herramientas de análisis financiero, tales como análisis de las razones y los principios de cálculo de costos.

## **7.5 Competencia de Supervisor de Negocios 5: CALIDAD EN TOMA DE DECISIONES**

**Definición:** Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando juicios ponderados y no fruto de improvisación.

## **8) Competencias de Auxiliar de Negocios**

### **8.1 Competencia de Auxiliar de Negocios 1: FINANZAS Y ECONOMIA**

**Definición:** Un analista del negocio necesita tener un buen conocimiento de la economía y de los fundamentos de las finanzas empresariales. Se incluye una comprensión general de los informes financieros, como balance, cuenta de ganancias y pérdidas, las herramientas de análisis financiero, tales como análisis de las razones y los principios de cálculo de costos.

### **8.2 Competencia de Auxiliar de Negocios 2: NEGOCIACION**

**Definición:** Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema “ganar-ganar”. Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de intercambio de información. Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos frente a cualquier dilema en donde la negociación de derechos, beneficios o ganancias sea la razón fundamental del proceso.

### **8.3 Competencia de Auxiliar de Negocios 3: CALIDAD EN TOMA DE DECISIONES**

**Definición:** Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando juicios ponderados y no fruto de improvisación.





#### **8.4 Competencia de Auxiliar de Negocios 4: HONESTIDAD**

**Definición:** Implica entender las implicancias morales y éticas de una situación. Involucra manejar conflictos de intereses y decidir en función de la perspectiva de principios y valores.

#### **8.5 Competencia de Auxiliar de Negocios 5: CREATIVIDAD**



**Definición:** Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Capacidad de innovar a partir de los recursos con que cuenta.

9) **Plantilla de Evaluación para Jefe de Análisis de Crédito**

		PACIFICARD S.A						
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS								
NOMBRE DE EVALUADO		COD. EMPLEADO						
AREA		CARGO						
NOMBRE DE EVALUADOR		FECHA DE EVALUACION						
Competencias Requeridas								
<p><b>Nivel 1:</b> No Cumplió con lo Esperado <b>Nivel 2:</b> Hizo un poco menos de lo esperado <b>Nivel 3:</b> Cumplió con las expectativas. Hizo lo esperado <b>Nivel 4:</b> Supero las expectativas. Hizo un poco más de lo esperado <b>Nivel 5:</b> Supero ampliamente las expectativas</p>								
Competencias			Niveles de Cumplimiento			Total Evaluacion		
Competencias Corporativas			1	2	3	4	5	
<b>C. Productividad:</b> Esta competencia analiza el cumplimiento de su trabajo calidad y precisión en los plazos establecidos según las funciones propias del cargo, asignaciones y proyectos.								
<b>C. Capacidad de Análisis y Criterio para la Toma de Decisiones:</b> Evalúa la capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar datos relevantes para la toma de decisiones, la implementación de acciones y la resolución de problemas en forma oportuna.								
<b>C. Orientación Hacia Resultados:</b> Es la competencia que permite evaluar la capacidad de conseguir o lograr los objetivos/ metas definidas, a fin de superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente y/o contribuir con mejoras a la organización, alineados a su estrategia.								
<b>C. Trabajo en Equipo:</b> Es la competencia relativa a la acción de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar junto. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, tanto a nivel intra e inter áreas. Promueve y motiva el trabajo en equipo.								
<b>C. Integridad:</b> Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, asumir la responsabilidad de sus propios actos y/o errores, estar comprometido con honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.								
<b>C. Responsabilidad:</b> Cumple con todas las funciones asignadas de manera eficiente en el tiempo establecido, así como los proyectos y resultados cuantitativos propuestos.								
<b>C. Adaptabilidad:</b> Esta competencia permite la adaptación rápida a cualquier contexto, normativa, política y reglamentos para funcionar con eficacia. Manejo adecuado del trabajo bajo presión, adaptabilidad a los cambios y a los planes de contingencia.								
<b>C. Iniciativa:</b> Es la predisposición que tiene el colaborador para planear nuevas ideas y proponer mejoras en su trabajo de forma pro-activa.								

<b>C. Calidad y Precisión:</b> Realiza su trabajo con calidad, hace seguimiento de la cantidad de errores que puede presentar durante el proceso de aprendizaje. Valora también la actitud y el compromiso del colaborador para mejorar su rendimiento.						
<b>C. Puntualidad e Imagen Corporativa:</b> Es la competencia que se relaciona con el respeto y el compromiso con las normas de imagen corporativa de la institución. Cumple con la puntualidad imagen personal, el uso de la credencial y de los implementos del uniforme (limpieza, higiene y presentación personal en el caso de hombres uniforme, calzado, peinados, maquillaje en caso de mujeres) etc.						
<b>Competencias para Jefe de Análisis de Crédito</b>						
<b>C. Conocimiento y Dominio de las funciones:</b> Conocimiento integral de todos los aspectos de su área o departamento, así como de la organización en general y de los procesos relacionados con su gestión y especialización.						
<b>C. Liderazgo:</b> Es la competencia que permite orientar la acción de los grupos de personas a una meta determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos, la capacidad para dar feedback. Como principio fundamental. "Liderar con el Ejemplo"						
<b>C. Pensamiento Estratégico:</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar las mejores respuestas estratégicas. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio o mejoras internas. Es la competencia que da la capacidad de realizar las funciones y tomar decisiones pensando en los efectos de las mismas a nivel institucional.						
<b>C. Planificación y Organización:</b> Evalúa la habilidad de establecer planes y mecanismos de acción que promuevan el cumplimiento oportuno de los mismos en un ambiente de sana motivación y compromiso por parte del personal a su cargo. Correctamente asignación de tareas, funciones y proyectos al equipo de trabajo de acuerdo a sus competencias para optimizar los recursos disponibles.						
<b>C. Ética:</b> Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen que los trabajadores se identifiquen plenamente con los valores de la organización, proyectando, entonces un intachable comportamiento en su interacción con el cliente interno y externo.						

## 10) Plantilla de Evaluación para Supervisor de Análisis de Crédito

		PACIFICARD S.A						
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS								
NOMBRE DE EVALUADO		COD. EMPLEADO						
AREA		CARGO						
NOMBRE DE EVALUADOR		FECHA DE EVALUACION						
Competencias Requeridas								
<p><b>Nivel 1:</b> No Cumplió con lo Esperado <b>Nivel 2:</b> Hizo un poco menos de lo esperado <b>Nivel 3:</b> Cumplió con las expectativas. Hizo lo esperado <b>Nivel 4:</b> Supero las expectativas. Hizo un poco más de lo esperado <b>Nivel 5:</b> Supero ampliamente las expectativas</p>								
Competencias			Niveles de Cumplimiento			Total Evaluación		
Competencias Corporativas			1	2	3	4	5	
<b>C. Productividad:</b> Esta competencia analiza el cumplimiento de su trabajo calidad y precisión en los plazos establecidos según las funciones propias del cargo, asignaciones y proyectos.								
<b>C. Capacidad de Análisis y Criterio para la Toma de Decisiones:</b> Evalúa la capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar datos relevantes para la toma de decisiones, la implementación de acciones y la resolución de problemas en forma oportuna.								
<b>C. Orientación Hacia Resultados:</b> Es la competencia que permite evaluar la capacidad de conseguir o lograr los objetivos/ metas definidas, a fin de superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente y/o contribuir con mejoras a la organización, alineados a su estrategia.								
<b>C. Trabajo en Equipo:</b> Es la competencia relativa a la acción de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar junto. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, tanto a nivel intra e inter áreas. Promueve y motiva el trabajo en equipo.								
<b>C. Integridad:</b> Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, asumir la responsabilidad de sus propios actos y/o errores, estar comprometido con honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.								
<b>C. Responsabilidad:</b> Cumple con todas las funciones asignadas de manera eficiente en el tiempo establecido, así como los proyectos y resultados cuantitativos propuestos.								
<b>C. Adaptabilidad:</b> Esta competencia permite la adaptación rápida a cualquier contexto, normativa, política y reglamentos para funcionar con eficacia. Manejo adecuado del trabajo bajo presión, adaptabilidad a los cambios y a los planes de contingencia.								
<b>C. Iniciativa:</b> Es la predisposición que tiene el colaborador para planear nuevas ideas y proponer mejoras en su trabajo de forma pro-activa.								


<p><b>C. Calidad y Precisión:</b> Realiza su trabajo con calidad, hace seguimiento de la cantidad de errores que puede presentar durante el proceso de aprendizaje. Valora también la actitud y el compromiso del colaborador para mejorar su rendimiento.</p>						
<p><b>C. Puntualidad e Imagen Corporativa:</b> Es la competencia que se relaciona con el respeto y el compromiso con las normas de imagen corporativa de la institución. Cumple con la puntualidad imagen personal, el uso de la credencial y de los implementos del uniforme (limpieza, higiene y presentación personal en el caso de hombres uniforme, calzado, peinados, maquillaje en caso de mujeres) etc.</p>						
<p><b>Competencias para Supervisor de Análisis de Crédito</b></p>						
<p><b>C. Liderazgo:</b> Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.</p>						
<p><b>C. Autocontrol:</b> Dominio de sí mismo. Tener la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, preferentemente cuando se trabaja en condiciones de stress. Así mismo es tolerante ante la presión o el stress.</p>						
<p><b>C. Calidad de Trabajo:</b> Buscar realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados. Tiene la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en la institución en beneficio propio y el de otros. Demuestra interés por mejorar continuamente.</p>						
<p><b>C. Capacidad para Escuchar:</b> Predisposición para atender activamente a la otra persona, en el conocimiento de sus actitudes y deseos con la finalidad de satisfacer dichas necesidades o para mejorar El desenvolvimiento en el comportamiento de otras personas. Es sensible a las necesidades de los demás y lo retroalimenta para confirmar si lo entendido calza con lo expresado por su interlocutor.</p>						
<p><b>C. Capacidad para Aprender:</b> Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.</p>						

## 11) Plantilla de Evaluación para Auxiliar de Análisis de Crédito

		PACIFICARD S.A						
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS								
NOMBRE DE EVALUADO		COD. EMPLEADO						
AREA		CARGO						
NOMBRE DE EVALUADOR		FECHA DE EVALUACION						
Competencias Requeridas								
<p><b>Nivel 1:</b> No Cumplió con lo Esperado <b>Nivel 2:</b> Hizo un poco menos de lo esperado <b>Nivel 3:</b> Cumplió con las expectativas. Hizo lo esperado <b>Nivel 4:</b> Supero las expectativas. Hizo un poco más de lo esperado <b>Nivel 5:</b> Supero ampliamente las expectativas</p>								
Competencias			Niveles de Cumplimiento			Total Evaluación		
Competencias Corporativas			1	2	3	4	5	
<b>C. Productividad:</b> Esta competencia analiza el cumplimiento de su trabajo calidad y precisión en los plazos establecidos según las funciones propias del cargo, asignaciones y proyectos.								
<b>C. Capacidad de Análisis y Criterio para la Toma de Decisiones:</b> Evalúa la capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar datos relevantes para la toma de decisiones, la implementación de acciones y la resolución de problemas en forma oportuna.								
<b>C. Orientación Hacia Resultados:</b> Es la competencia que permite evaluar la capacidad de conseguir o lograr los objetivos/ metas definidas, a fin de superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente y/o contribuir con mejoras a la organización, alineados a su estrategia.								
<b>C. Trabajo en Equipo:</b> Es la competencia relativa a la acción de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar junto. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, tanto a nivel intra e inter áreas. Promueve y motiva el trabajo en equipo.								
<b>C. Integridad:</b> Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, asumir la responsabilidad de sus propios actos y/o errores, estar comprometido con honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.								
<b>C. Responsabilidad:</b> Cumple con todas las funciones asignadas de manera eficiente en el tiempo establecido, así como los proyectos y resultados cuantitativos propuestos.								
<b>C. Adaptabilidad:</b> Esta competencia permite la adaptación rápida a cualquier contexto, normativa, política y reglamentos para funcionar con eficacia. Manejo adecuado del trabajo bajo presión, adaptabilidad a los cambios y a los planes de contingencia.								
<b>C. Iniciativa:</b> Es la predisposición que tiene el colaborador para planear nuevas ideas y proponer mejoras en su trabajo de forma pro-activa.								

<p><b>C. Calidad y Precisión:</b> Realiza su trabajo con calidad, hace seguimiento de la cantidad de errores que puede presentar durante el proceso de aprendizaje. Valora también la actitud y el compromiso del colaborador para mejorar su rendimiento.</p>						
<p><b>C. Puntualidad e Imagen Corporativa:</b> Es la competencia que se relaciona con el respeto y el compromiso con las normas de imagen corporativa de la institución. Cumple con la puntualidad imagen personal, el uso de la credencial y de los implementos del uniforme (limpieza, higiene y presentación personal en el caso de hombres uniforme, calzado, peinados, maquillaje en caso de mujeres) etc.</p>						
<p><b>Competencias para Auxiliar de Análisis de Crédito</b></p>						
<p><b>C. Calidad en Toma de Decisiones:</b> Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando juicios ponderados y no fruto de improvisación.</p>						
<p><b>C. Comunicación Oral, Persuasión:</b> Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convince a los otros del punto de vista propio.</p>						
<p><b>C. Orientación al Servicio:</b> Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.</p>						
<p><b>C. Conocimientos Técnicos y Prácticos:</b> En posesión de la preparación profesional y de los conocimientos necesarios para realizar las tareas que su trabajo exige. Su dominio técnico y práctico de las herramientas y procesos de su gestión lo distinguen del resto de profesionales y es empleable en cualquier organización.</p>						
<p><b>C. Creatividad:</b> Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Capacidad de innovar a partir de los recursos con que cuenta.</p>						



## 12) Plantilla de Evaluación para Supervisor de Negocios

		PACIFICARD S.A				
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
NOMBRE DE EVALUADO		COD. EMPLEADO				
AREA		CARGO				
NOMBRE DE EVALUADOR		FECHA DE EVALUACION				
Competencias Requeridas						
<p><b>Nivel 1:</b> No Cumplió con lo Esperado <b>Nivel 2:</b> Hizo un poco menos de lo esperado <b>Nivel 3:</b> Cumplió con las expectativas. Hizo lo esperado <b>Nivel 4:</b> Supero las expectativas. Hizo un poco más de lo esperado <b>Nivel 5:</b> Supero ampliamente las expectativas</p>						
Competencias		Niveles de Cumplimiento				Total Evaluacion
Competencias Corporativas		1	2	3	4	5
<b>C. Productividad:</b> Esta competencia analiza el cumplimiento de su trabajo calidad y precisión en los plazos establecidos según las funciones propias del cargo, asignaciones y proyectos.						
<b>C. Capacidad de Análisis y Criterio para la Toma de Decisiones:</b> Evalúa la capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar datos relevantes para la toma de decisiones, la implementación de acciones y la resolución de problemas en forma oportuna.						
<b>C. Orientación Hacia Resultados:</b> Es la competencia que permite evaluar la capacidad de conseguir o lograr los objetivos/ metas definidas, a fin de superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente y/o contribuir con mejoras a la organización, alineados a su estrategia.						
<b>C. Trabajo en Equipo:</b> Es la competencia relativa a la acción de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar junto. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, tanto a nivel intra e inter áreas. Promueve y motiva el trabajo en equipo.						
<b>C. Integridad:</b> Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, asumir la responsabilidad de sus propios actos y/o errores, estar comprometido con honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.						
<b>C. Responsabilidad:</b> Cumple con todas las funciones asignadas de manera eficiente en el tiempo establecido, así como los proyectos y resultados cuantitativos propuestos.						
<b>C. Adaptabilidad:</b> Esta competencia permite la adaptación rápida a cualquier contexto, normativa, política y reglamentos para funcionar con eficacia. Manejo adecuado del trabajo bajo presión, adaptabilidad a los cambios y a los planes de contingencia.						
<b>C. Iniciativa:</b> Es la predisposición que tiene el colaborador para planear nuevas ideas y proponer mejoras en su trabajo de forma pro-activa.						



<p><b>C. Calidad y Precisión:</b> Realiza su trabajo con calidad, hace seguimiento de la cantidad de errores que puede presentar durante el proceso de aprendizaje. Valora también la actitud y el compromiso del colaborador para mejorar su rendimiento.</p>						
<p><b>C. Puntualidad e Imagen Corporativa:</b> Es la competencia que se relaciona con el respeto y el compromiso con las normas de imagen corporativa de la institución. Cumple con la puntualidad imagen personal, el uso de la credencial y de los implementos del uniforme (limpieza, higiene y presentación personal en el caso de hombres uniforme, calzado, peinados, maquillaje en caso de mujeres) etc.</p>						
<p><b>Competencias para Supervisor de Negocios</b></p>						
<p><b>C. Liderazgo:</b> Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.</p>						
<p><b>C. Negociación:</b> Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema “ganar-ganar”. Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de intercambio de información. Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos frente a cualquier dilema en donde la negociación de derechos, beneficios o ganancias sea la razón fundamental del proceso.</p>						
<p><b>C. Adaptabilidad al Cambio:</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos cambios en el medio. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica también conducir a su grupo de trabajo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas del entorno organizacional.</p>						
<p><b>C. Finanzas y Economía:</b> Un analista del negocio necesita tener un buen conocimiento de la economía y de los fundamentos de las finanzas empresariales. Se incluye una comprensión general de los informes financieros, como balance, cuenta de ganancias y pérdidas, las herramientas de análisis financiero, tales como análisis de las razones y los principios de cálculo de costos.</p>						
<p><b>C. Calidad en Toma de Decisiones:</b> Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando</p>						

13) Plantilla de Evaluación para Auxiliar de Negocios

		PACIFICARD S.A				
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
NOMBRE DE EVALUADO		COD. EMPLEADO				
AREA		CARGO				
NOMBRE DE EVALUADOR		FECHA DE EVALUACION				
Competencias Requeridas						
<p><b>Nivel 1:</b> No Cumplió con lo Esperado <b>Nivel 2:</b> Hizo un poco menos de lo esperado <b>Nivel 3:</b> Cumplió con las expectativas. Hizo lo esperado <b>Nivel 4:</b> Supero las expectativas. Hizo un poco más de lo esperado <b>Nivel 5:</b> Supero ampliamente las expectativas</p>						
Competencias		Niveles de Cumplimiento				Total Evaluacion
Competencias Corporativas		1	2	3	4	5
<b>C. Productividad:</b> Esta competencia analiza el cumplimiento de su trabajo calidad y precisión en los plazos establecidos según las funciones propias del cargo, asignaciones y proyectos.						
<b>C. Capacidad de Análisis y Criterio para la Toma de Decisiones:</b> Evalúa la capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar datos relevantes para la toma de decisiones, la implementación de acciones y la resolución de problemas en forma oportuna.						
<b>C. Orientación Hacia Resultados:</b> Es la competencia que permite evaluar la capacidad de conseguir o lograr los objetivos/ metas definidas, a fin de superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente y/o contribuir con mejoras a la organización, alineados a su estrategia.						
<b>C. Trabajo en Equipo:</b> Es la competencia relativa a la acción de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar junto. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, tanto a nivel intra e inter áreas. Promueve y motiva el trabajo en equipo.						
<b>C. Integridad:</b> Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras, asumir la responsabilidad de sus propios actos y/o errores, estar comprometido con honestidad y la confianza en cada faceta de sus acciones.						
<b>C. Responsabilidad:</b> Cumple con todas las funciones asignadas de manera eficiente en el tiempo establecido, así como los proyectos y resultados cuantitativos propuestos.						
<b>C. Adaptabilidad:</b> Esta competencia permite la adaptación rápida a cualquier contexto, normativa, política y reglamentos para funcionar con eficacia. Manejo adecuado del trabajo bajo presión, adaptabilidad a los cambios y a los planes de contingencia.						
<b>C. Iniciativa:</b> Es la predisposición que tiene el colaborador para planear nuevas ideas y proponer mejoras en su trabajo de forma pro-activa.						

<p><b>C. Calidad y Precisión:</b> Realiza su trabajo con calidad, hace seguimiento de la cantidad de errores que puede presentar durante el proceso de aprendizaje. Valora también la actitud y el compromiso del colaborador para mejorar su rendimiento.</p>						
<p><b>C. Puntualidad e Imagen Corporativa:</b> Es la competencia que se relaciona con el respeto y el compromiso con las normas de imagen corporativa de la institución. Cumple con la puntualidad imagen personal, el uso de la credencial y de los implementos del uniforme (limpieza, higiene y presentación personal en el caso de hombres uniforme, calzado, peinados, maquillaje en caso de mujeres) etc.</p>						
<p><b>Competencias para Auxiliar de Negocios</b></p>						
<p><b>C. Finanzas y Economía:</b> Un analista del negocio necesita tener un buen conocimiento de la economía y de los fundamentos de las finanzas empresariales. Se incluye una comprensión general de los informes financieros, como balance, cuenta de ganancias y pérdidas, las herramientas de análisis financiero, tales como análisis de las razones y los principios de cálculo de costos.</p>						
<p><b>C. Negociación:</b> Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema “ganar-ganar”. Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de intercambio de información. Crea oportunidades para que ambas partes obtengan resultados beneficiosos frente a cualquier dilema en donde la negociación de derechos, beneficios o ganancias sea la razón fundamental del proceso.</p>						
<p><b>C. Calidad en Toma de Decisiones:</b> Capacidad de fijar una línea de conducta en el momento oportuno y con resultados óptimos. Se une a la capacidad de analizar y captar los aspectos esenciales de los problemas con los que hay que enfrentarse, suministrando</p>						
<p><b>C. Honestidad:</b> Implica entender las implicancias morales y éticas de una situación. Involucra manejar conflictos de intereses y decidir en función de la perspectiva de principios y valores.</p>						
<p><b>C. Creatividad:</b> Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Capacidad de innovar a partir de los recursos con que cuenta.</p>						

## **ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

La propuesta planteada para el departamento de Crédito y Negocios de Pacificard S.A. Quito, es de un diseño de un programa de evaluación por competencias, este se basa en los objetivos estratégicos con visión al 2015, el cual indica que se necesitaría incurrir con este diseño para alcanzar de mejor manera los objetivos institucionales.

Para el diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias para crédito y negocios, se necesitaría de la colaboración del personal del Departamento de Talento Humano que son un supervisor y un auxiliar.

La supervisión de Talento Humano, con un sueldo de \$1200 dólares americanos mensuales, el auxiliar de Talento Humano, con un sueldo de \$600 dólares americanos.

Se necesita también de la infraestructura de los puestos de trabajo y material de oficina para estas dos personas. El valor fluctúa entre los \$5000 dólares americanos, esto comprende: Muebles y Enceres, Equipos de Computación, Suministros de Oficina.

Dando un costo para el diseño de \$6800 dólares americanos.

El beneficio que obtiene el departamento de Crédito y Negocios de Pacificard es incalculable, debido a que se contaría con el personal apto para el desempeño de las funciones encomendadas para el alcance de los objetivos estratégicos organizacionales.

Para Pacificard el diseño de un programa de evaluación del desempeño por competencias para crédito y negocios constituye el cumplimiento de uno de sus objetivos que contribuirá con el cumplimiento del resto de objetivos organizacionales indicados en el segundo capítulo.

El costo de \$6800 dólares americanos para el diseño de un programa de evaluación por competencias en crédito y negocios, es un costo mínimo para los beneficios que obtiene con el diseño.

Dentro del presupuesto del departamento de Talento Humano de Pacificard, cuyo presupuesto es un dato reservado, está considerado este costo según el Ing. Edgar Burgos Jefe Nacional De Talento Humano de Pacificard.

## CONCLUSIONES

- La evaluación de competencias, no tiene que ser una herramienta que atemorice al personal; sino una fuente para tomar decisiones e implementar talleres o cursos de capacitación.
- Las competencias organizacionales deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización, estos requieren ser establecidos por el nivel directivo más alto de la organización.
- Las competencias enfatizan lo que se debe evaluar, es el comportamiento del individuo: que hace que las personas que tienen éxito en determinada actividad.
- Se considera que la retroalimentación que se puede brindar a los colaboradores en la organización a través del manejo de la evaluación del desempeño es de vital importancia, ya que significa abrir un sinnúmero de posibilidades que quizá antes estuvieron “dormidas” para los individuos y se convierten en un factor motivacional para el personal, inclusive de autodesarrollo.
- Se concluye que este diseño para la evaluación del desempeño por competencias es muy aplicable para las áreas de evaluación de Pacificard, debido a que su estructura es muy flexible y sus colaboradores están predispuestos al cambio.

## RECOMENDACIONES

- En Pacificard especialmente en crédito y negocios, son áreas importantes para la empresa; puesto que son el giro del negocio. Es importante que previo a la ejecución de la evaluación del desempeño se realice una revisión de los objetivos estratégicos para que esté ligado a ellos.
  
- Es importante que se revise periódicamente las competencias organizacionales y funcionales según se cambie o se modifique los objetivos estratégicos de la organización.
  
- Como recomendación final enfatizó que este diseño debería ser tomado por el departamento de Talento Humano para la evaluación del desempeño por los siguientes factores:
  - Identificar debilidades del colaborador.
  - Acceder a planes de capacitación.
  - Postular a nuevos cargos.
  - Etc.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. LIBROS

- ASIMOV, Morris, Introducción al Proyecto. Editorial Herrero Hnos. México, 1968.
- Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano, 1 ra. edición, Colombia 2002.
- Martha Alles. Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2ª ed. Buenos Aires. 2007
- BACA URBINA, G, Evaluación de Proyectos. 2da. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1993.
- COHEN, Ernesto y Franco, Rolando. Evaluación de Proyectos, Siglo XXI Editores, México, 1992.
- HERNÁNDEZ, Sampieri, R. Metodología de la Investigación. 3ra Edición, Editorial Mc.Graw Hill, México, 2003.
- HERNÁNDEZ CHÁRRAGA, Guillermo: La identificación de los proyectos de inversión. Nafin-OEA, Mimeo: México, 1992.
- MENESES, Edilberto: Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ta. Edición, Editorial Quality Print, Quito, 2005
- MIRANDA, MIRANDA, J.: Gestión de Proyectos. 5to Edición, Editorial, MM editores, Colombia, 2005.



- SAPAG Chiang, Nassir y Sapag Chiang, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. 2da. Edición, Mc. Graw-Hill, México, 1991.
- SANTOS Carlos, Como ser un empresario y tener éxito, Sao Paulo, Brasil, 1998.
- VARELA Rapag, Innovación empresarial.

## **2. INTERNET**

- Google: [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec)
- Trabajos on line: [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

## **3. INSTITUCIONES**

- Pacificard S.A.