

**DISEÑO, DEL PROCESO DE SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y PLAN DE  
CARRERA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL AREA DE ANÁLISIS DE  
RIESGO (RAU) DE CITIBANK COLOMBIA**

**CARLOS JOSÉ MEZA RÍOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2005**

**DISEÑO, DEL PROCESO DE SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y PLAN DE  
CARRERA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL AREA DE ANÁLISIS DE  
RIESGO (RAU) DE CITIBANK COLOMBIA**

**CARLOS JOSÈ MEZA RÌOS**

**Tesis de grado para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Director:  
PIEDAD ARENAS DÌAZ  
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÌSICO-MECÀNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2005**

## RESUMEN

**Título: DISEÑO, DEL PROCESO DE SELECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y PLAN DE CARRERA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL AREA DE ANÁLISIS DE RIESGO (RAU) DE CITIBANK COLOMBIA\*.**

**Autor: CARLOS JOSÉ MEZA RIOS\*\***

**Palabras clave:** Citibank, Competencias, Competencia genéricas, Área de Análisis de Riesgo, competencias específicas, selección, entrenamiento, capacitación.

### **Descripción:**

Citibank Colombia es una entidad bancaria perteneciente al Grupo financiero más grande del mundo en operaciones, Citigroup. Dicha compañía está dividida en Colombia en banca personal y banca corporativa; esta última estando subdivida en las divisiones de riesgo independiente y negocio. Dentro de la división de riesgo independiente está el Área de Análisis de Riesgo, la cual tiene como misión principal la de velar por los activos del banco, es decir, medir el riesgo financiero de las relaciones crediticias con los clientes, analizarlo y mitigarlo.

Dentro de la mencionada área, se identificaron síntomas tales como desmotivación del personal, alta rotación de personal e insatisfacción, los cuales estaban siendo la causa de una baja calidad del trabajo y de baja satisfacción del cliente interno. Como causa de estos problemas se identificaron la falta de un proceso de selección estructurado, al igual que la falta de programas de entrenamiento y capacitación estructurados, así como la inexistencia de un plan de carrera.

Para dar solución al problema planteado, dentro del proyecto se proponen tres distintas herramientas basadas en el concepto de competencias. Un plan de selección de personal basado en competencias, un programa de entrenamiento y capacitación basado en competencias, y del mismo modo un plan de carrera basado en competencias. Cada una de estas herramientas fueron diferenciadas para los distintos cargos que conforman el área de estudio. Al final del proyecto se propone un sistema de revisión, evaluación y actualización de las herramientas.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Ingeniería Industrial, Dir: Ing. Piedad Arenas Díaz.

## ABSTRACT

**Title:** DESIGN OF THE RECRUITING, TRAINING AND CAREER PATH PROCESSES, BASED ON COMPETENCES FOR THE RISK ANALISIS UNIT OF CITIBANK COLOMBIA\*.

**Author:** CARLOS JOSÉ MEZA RIOS\*\*

**Key Words:** Citibank, competences, generic competences, specific competences, Risk Analysis Unit, recruiting, training.

### **Content:**

Citibank Colombia is a banking entity part of the world's biggest financial group in operations, Citigroup. Such company is divided in consumer bank and corporate bank. The corporate bank is subdivided in the divisions of Independent Risk and Business. Among the division of independent risk is the Risk Analysis Unit, which has the main mission of watching the bank's assets, hence, measuring the risk o the credit relationships with the clients, analyzing it and mitigating it.

Among the mentioned unit, there were identified symptoms such as personnel low motivation, high personnel rotation and personnel low satisfaction, which were being the cause of a low quality job and the low satisfaction of the internal client. As the cause of the mentioned problems were identified the lack of a structured recruiting process, the lack of training programs, such as the inexistence of a career path among the area.

In order to provide a solution to the exposed problem, in the project were proposed three different tools based on the competences concept. A personnel recruiting plan based on competences, a training plan based on competences, and also a career path based on competences. Each one of these tools was specified for each different job position among the area being studied. At the end of the project a system of review, evaluation and updating of the tools was also proposed.

---

\* Degree project

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Ingeniería Industrial, Dir: Ing. Piedad Arenas Díaz.

## CONTENIDO

	Pag.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>11</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
1.1.1 Proceso actual de selección	12
1.1.2 Proceso actual de capacitación y entrenamiento	18
1.1.3 Plan de carrera actual	19
<b>1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>19</b>
1.2.1 General	19
1.2.2 Específicos	20
<b>1.3 ALCANCE DEL TRABAJO</b>	<b>20</b>
<b>1.4 IMPLICACIONES</b>	<b>21</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>2. LA EMPRESA</b>	<b>24</b>
<b>2.1 CITIBANK COLOMBIA</b>	<b>24</b>
2.1.1 Organización	24
2.1.2 Área de Análisis de Riesgo	26

<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
<b>3.1 FASES DEL ESTUDIO</b>	<b>28</b>
<b>3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>3.3 TECNICAS</b>	<b>29</b>
3.3.1 Reuniones con expertos dentro del Área	30
3.3.2 Comparación directa	30
<b>4. MARCO TEORICO</b>	<b>32</b>
<b>4.1 CONCEPTOS BASICOS DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>32</b>
4.1.1 Competencias laborares	32
4.1.2 Dimensiones de las competencias laborales	34
4.1.3 Ventajas de la formación basada en competencias	36
4.1.4 Identificación de competencias	37
4.1.5 Gestión de recursos humanos por competencias	51
<b>4.2 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN COLOMBIA</b>	<b>59</b>
4.2.1 Análisis ocupacional	60
4.2.2 Análisis funcional sub. Área Banca y Fiducia	67
<b>5. COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL ÁREA DE ANÁLISIS DE RIESGO DE CITIBANK</b>	<b>79</b>
<b>5.1 NIVELES DE COMPETENCIA</b>	<b>79</b>

<b>5.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	<b>79</b>
<b>5.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>83</b>
<b>5.4 ANÁLISIS FUNCIONAL DEL ÁREA DE ANÁLISIS DE RIESGO DE CITIBANK</b>	<b>85</b>
5.4.1 Componente formativo	87
<b>5.5 PERFILES DE CARGOS</b>	<b>99</b>
5.5.1 Team Leader	101
5.5.2 Analista Senior	102
5.5.3 Analista Junior	104
5.5.4 Estudiante en práctica	107
<b>6. PROCESO DE SELECCIÓN</b>	<b>110</b>
<b>6.1 APERTURA DE LA BUSQUEDA</b>	<b>110</b>
<b>6.2 PERFIL</b>	<b>111</b>
<b>6.3 RECLUTAMIENTO</b>	<b>111</b>
<b>6.4 PRUEBAS / ENTREVISTAS</b>	<b>112</b>
6.4.1 Prueba 1	113
6.4.2 Prueba 2	114
6.4.3 Serie de entrevistas	115

<b>6.5 EVALUACIÓN</b>	<b>117</b>
<b>6.6 TOMA DE DECISIÓN</b>	<b>118</b>
<b>6.7 CONTRATACIÓN</b>	<b>118</b>
<b>7. PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA</b>	<b>119</b>
<b>7.1 PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	<b>119</b>
7.1.1 Programa de entrenamiento para nuevos analistas	120
7.1.2 Plan de capacitación para Estudiantes en práctica	122
7.1.3 Plan de capacitación para Analistas Junior	125
7.1.4 Plan de capacitación para Analistas Senior	128
7.1.5 Plan de capacitación para Team Leaders	130
<b>7.2 PLAN DE CARRERA</b>	<b>132</b>
7.2.1 Proceso de selección interna	132
7.2.2 Requisitos de Promoción	134
<b>8. METODOLOGÍA DE REVISION Y ACTUALIZACION DE LAS HERRAMIENTAS PROPUESTAS EN ESTE ESTUDIO</b>	<b>136</b>
<b>8.1 DUEÑO DE LOS PROCESOS</b>	<b>136</b>
<b>8.2 INDICADORES DE EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS</b>	<b>137</b>

<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>139</b>
<b>9.1 SOBRE LA METODOLOGÍA</b>	<b>139</b>
<b>9.2 SOBRE LOS RESULTADOS</b>	<b>140</b>
<b>9.3 TABLA DE LOGROS</b>	<b>141</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>143</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE ANEXOS

	Pag.
<b>ANEXO A: ENTREVISTAS CON EXPERTOS</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO B: CHARLAS CON EL GRUPO DE EXPERTOS</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO C: PRUEBA DE CONOCIMIENTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO D: ASSESSMENT CENTER</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO E: GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO F: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b>176</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pag.
<b>Figura 1: Índices de satisfacción RAU</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2: Organigrama Citibank Colombia</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3: Organigrama área de análisis de Riesgo</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4: Análisis funcional sub. área Banca y Fiducia</b>	<b>68</b>
<b>Figura 5: Análisis funcional del Área de Análisis de riesgo de Citibank</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio nació de la necesidad de mejorar los procesos de selección y entrenamiento dentro del Área de Análisis de Riesgo de Citibank Colombia, toda vez que los procesos existentes mostraban poca efectividad y su deficiencia fue identificada como causa de diversos problemas tales como baja calidad del trabajo del Área, desmotivación del personal, baja satisfacción, alta rotación de personal, los cuales estaban repercutiendo en la efectividad de la División de Riesgo y de la Organización en Colombia.

En aras de cubrir dicha necesidad, el objetivo principal de este estudio es la proposición de los procesos de selección y entrenamiento de los empleados del Área, soportados en la identificación de las competencias necesarias para los cargos que la conforman. De igual forma se propone un plan de carrera para los Analistas, el cual era inexistente y está directamente relacionado con los problemas de motivación del personal.

En los primeros 2 primeros capítulos de este texto se identifica el problema base de este estudio, y se contextualiza a través de la descripción de la organización donde se llevó a cabo el proyecto.

En el capítulo 3 se describe la metodología usada para el desarrollo del proyecto, tanto para su identificación como para la obtención de información para el desarrollo de las herramientas aquí propuestas. En el capítulo 4 se expone la teoría sobre la cual se fundamenta el proyecto, principalmente la relacionada con competencias laborales, su identificación y su utilidad en las organizaciones.

El capítulo 5 sirve como punto de partida para el desarrollo de las herramientas propuestas, pues en este se identifican las competencias requeridas para los diferentes cargos del Área y sus correspondientes niveles de desarrollo. De igual manera en este capítulo se proponen los perfiles de los cargos de acuerdo a las competencias identificadas, al análisis funcional y a la norma de competencias plasmados en dicho capítulo.

Dentro de los dos capítulos posteriores (6 y 7) se describen las herramientas propuestas para el fin del estudio. En el capítulo 6 se detalla el proceso de selección que se debe seguir dentro del Área, con sus diferentes pasos y pruebas, todo esto basado en las competencias y perfiles identificados en el capítulo 5. En

el capítulo 7 se describe el plan de entrenamiento para cada cargo en el cual se detallan los contenidos y las competencias que buscan desarrollar tales planes, al igual que su secuencia y cronología. En el mismo capítulo se propone el plan de carrera para los analistas.

En el capítulo 8 se determinan las herramientas y metodología necesarias para revisar y actualizar las herramientas propuestas en este estudio en procura de mantenerlas al ritmo de los rápidos cambios de la organización.

Los dos últimos capítulos están dedicados a las conclusiones y recomendaciones del proyecto. En el capítulo 9 se exponen las conclusiones del autor en cuanto a metodología y a los resultados del estudio. En el capítulo 10 el autor expone sus recomendaciones a la organización.

Cabe reconocer el alto grado de colaboración de la Organización y su gente en la realización de este estudio, y su gran interés en contribuir al logro de los objetivos, pues sin dicho apoyo y participación, la realización del proyecto no habría sido posible.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de selección de personal para el área y para sus respectivas promociones no existe formalmente, y el actual es irregular y es basado en criterios subjetivos. Por otro lado, no existe un programa de entrenamiento, para nuevos analistas, y el plan para analistas antiguos no es estructurado y esta al igual que el proceso de selección, basado en criterios subjetivos y poco estructurados. Por ultimo no existe un plan de carrera definido para los analistas de riesgo.\*

Estas carencias repercuten principalmente en el desempeño del personal dentro del área, a su vez que en la eficiencia de la misma, ya que la falta de preparación de los analistas se ve reflejada en la calidad de su trabajo y en su rendimiento. Al mismo tiempo la falta de orientación en cuanto a la carrera profesional como analista dentro de la compañía, repercute de forma negativa en la motivación del analista, lo cual aumenta el índice de rotación de personal, generando traumas en el buen rendimiento de la unidad.

A pesar de que el presente proyecto se enfocará en una sola área de la compañía como piloto, su importancia va mas allá del área de estudio como tal, ya que la carrera de riesgo dentro de la compañía es muy amplia, y el área de estudio (RAU) es considerada como la puerta y etapa de entrada de las personas que integran el área de riesgo a nivel global.

En resumen los siguientes son los principales problemas a ser abordados en el presente proyecto:

- Proceso de selección deficiente, irregular y no estructurado.
- Falta de entrenamiento dentro del área al igual que un programa estructurado para el mismo.

---

\* ENTREVISTA con Juan Diego Forero, Jefe de Área de Análisis de Riesgo de Citibank. Santafé de Bogotá, 20 de Mayo de 2005

- No existe plan de carrera claro y definido para los analistas.

### 1.1.1 Proceso actual de selección

Actualmente el Área de Análisis de Riesgo no cuenta con un proceso de selección sistemático ni que pueda ser considerado robusto. Esto repercute en los resultados y rendimiento del personal contratado, dando espacio a que se vinculen a la empresa personas que no cumplen con todos los requisitos (competencias) necesarios para el desempeño correcto de sus cargos. Los procesos de selección actuales se diferencian dependiendo del cargo y los criterios subjetivos predominan sobre los criterios objetivos.

#### 1.1.1.1 Selección de Estudiantes en Práctica

Para contratar estudiantes en práctica el proceso consta de los siguientes pasos:

- *Recolección de hojas de vida:*

Se inicia el proceso de recolección de hojas de vida, las cuales se obtienen por recomendación, a través de la base de hojas de vida de Recursos Humanos o a través de las universidades.

- *Filtro de hojas de vida y primera entrevista:*

Después de que se han recolectado las hojas de vida se procede a hacer un primer filtro dependiendo de criterios tales como el tipo de carrera, la universidad de proveniencia y el semestre en que se encuentra el aspirante. Las personas las cuales su hoja de vida pasa el filtro inicial son llamadas a una primera entrevista con los **Team Leaders**. Normalmente estas entrevistas se realizan en Grupo, dos **Team Leaders** y dos o tres aspirantes.

En la primera entrevista se evalúan los conocimientos técnicos de análisis financiero y otro tipo de conocimientos acerca de tópicos como

macroeconomía, actualidad política y económica, manejo del inglés, entre otros. Actualmente dichos conocimientos se evalúan de forma oral.

Para definir los aspirantes que deben pasar a la segunda entrevista los **Team Leader** se reúnen a exponen los resultados de sus entrevistados y de estos proponen los candidatos de su preferencia. Del agregado de los candidatos de los **Team Leader** se escogen los aspirantes que deben pasar a la segunda entrevista. Los candidatos para esta segunda entrevista son escogidos de manera unánime por los asistentes a la reunión y no existe un número predeterminado de candidatos que deban pasar a la segunda entrevista.

- *Segunda entrevista:*

Los aspirantes que pasen la primera entrevista pasan a una segunda entrevista individual con el **Team Leader** del clúster para el cual se está buscando un nuevo practicante.

En esta entrevista se evalúan aspectos un poco más profundos que en la entrevista anterior y más enfocados hacia el perfil del aspirante, el cual se compara con un perfil subjetivo el cual se busca en un empleado de la compañía. En esta etapa se miden las aspiraciones y planes de mediano y largo plazo del aspirante con criterios meramente subjetivos y no estructurados.

- *Tercera entrevista:*

Los aspirantes que lleguen a esta fase serán entrevistados por el Jefe de la Unidad de Análisis de Riesgo. Los aspectos evaluados en los aspirantes son los mismos evaluados en la entrevista anterior pero desde la perspectiva del Jefe de área. Al igual que la entrevista previa los criterios son subjetivos.

- *Entrevista con el área de Recursos Humanos:*

Los aspirantes que pasen la entrevista con el Jefe de área son remitidos al área de Recursos Humanos donde se les realiza una última

entrevista en la cual se evalúan competencias generales tales como iniciativa, tolerancia al estrés, atención al detalle, orientación de equipo, lógica, ingenio, entre otras. Dichas competencias se evalúan por medio de un proceso poco estructurado, a través de una entrevista en el que el entrevistador de acuerdo a su criterio escoge de un banco de preguntas las preguntas relacionadas con la competencia que desea evaluar. La valoración es subjetiva.

Después de la entrevista en RRHH y que este departamento de sus visto bueno, se le comunica al aspirante escogido la decisión de la empresa y se le dan las indicaciones necesarias para realizar el proceso de contratación. El área de RRHH tiene la discreción de rechazar a un aspirante a pesar que este ya haya sido seleccionado por el Área de Análisis de Riesgo.

- *Contratación:*

En este punto el aspirante entrega toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de contratación. Cuando la documentación y requisitos necesarios están completos y debidamente diligenciados se procede a la firma del contrato, afiliación al sistema de salud y afiliación al fondo de pensiones.

- *Inducción:*

Se hace una breve inducción general por parte de RRHH donde se les indica a los empleados nuevos los aspectos más importantes acerca del Banco y aspectos de seguridad. También se explican los beneficios a los que tiene derecho el empleado.

### **1.1.1.2 Selección de Analistas Junior**

Cuando se genera una vacante para Analista Junior se lleva a cabo el siguiente proceso.

- *Escoger candidatos entre los estudiantes en práctica:*

Se reúnen los **Team Leaders** con el jefe de área y se discute acerca del desempeño de los estudiantes en práctica. Cada uno nomina su/s candidato/s y expone las razones por las cuales deben ser tenidos en cuenta para el cargo. Los criterios que se toman en cuenta para la nominación de candidatos son la antigüedad, la calidad de su trabajo, el cumplimiento de resultados, la capacidad para trabajar en equipo y la actitud hacia la empresa y el trabajo.

Al final se decide por consenso quien o quienes de los candidatos nominados son aptos para ocupar la/s vacante/s disponibles.

La decisión se le comunica a las personas escogidas y en caso que estas acepten se les remite al área de RRHH para la firma del nuevo contrato.

En caso que las personas escogidas no acepten el cargo o que en la reunión se determine que ningún practicante está listo para llenar la vacante, el proceso pasará al siguiente paso.

- *Filtro de hojas de vida y primera entrevista:*

Después de que se han recolectado las hojas de vida se procede a hacer un primer filtro dependiendo de criterios tales como el tipo de carrera, la universidad de proveniencia y la experiencia del aspirante. Las personas las cuales su hoja de vida pasó el filtro son llamadas a una primera entrevista con el **Team Leader** del clúster donde se generó la vacante. Algunas veces se programa una entrevista posterior para un segundo concepto de otro **Team Leader**.

En la primera entrevista se evalúan los conocimientos técnicos de análisis financiero y otro tipo de conocimientos acerca de tópicos como macroeconomía, actualidad política y económica, manejo del inglés, entre otros. La profundidad de la evaluación es mayor que en las entrevistas para practicantes y se hace énfasis en la experiencia del aspirante.

- *Segunda Entrevista:*

La decisión del paso del aspirante a la segunda entrevista con el Jefe del área queda totalmente a la discreción del Team Leader que lo entrevistó en la primera etapa.

En esta entrevista se evalúan aspectos un poco más profundos que en la entrevista anterior y más enfocados hacia el perfil del aspirante el cual se compara con un perfil subjetivo el cual se busca en un empleado de la compañía. En esta etapa se miden las aspiraciones y planes de mediano y largo plazo del aspirante con criterios meramente subjetivos y no estructurados.

- *Entrevista con el área de Recursos Humanos:*

Los aspirantes que pasen la entrevista con el Jefe de área son remitidos al área de Recursos Humanos donde se les realiza una última entrevista en la cual se evalúan competencias generales tales como iniciativa, tolerancia al estrés, atención al detalle, orientación de equipo, lógica, ingenio, entre otras. Dichas competencias se evalúan por medio de un proceso poco estructurado, a través de una entrevista en el que el entrevistador de acuerdo a su criterio escoge de un banco de preguntas relacionadas con la competencia que desea evaluar. La valoración es subjetiva.

- *Selección del Analista:*

Para la selección del analista se coordina una reunión entre el **Team Leader** que entrevistó los aspirantes, el Jefe de Área y el oficial de RRHH que acompañó el proceso. En esta reunión de manera unánime se escoge el aspirante/s que llenará la vacante/s disponible. Al igual que en los demás procesos de selección RRHH tiene la discreción para rechazar un candidato que ya haya sido escogido por el Área de Análisis de Riesgo.

- *Contratación:*

En este punto el aspirante entrega toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de contratación. Cuando la

documentación y requisitos necesarios están completamente y debidamente diligenciados se procede a la firma del contrato, afiliación al sistema de salud y afiliación al fondo de pensiones.

Si el aspirante ya trabaja en el Banco se hace simplemente el respectivo cambio en el contrato.

- *Inducción:*

Si el aspirante no pertenece al Banco se hace una breve inducción general por parte de RRHH donde se les indica a los empleados nuevos los aspectos más importantes acerca del Banco y aspectos de seguridad. También se explican los beneficios a los que tiene derecho el empleado. Si el aspirante ya pertenece al Banco este proceso no se lleva a cabo.

#### **1.1.1.3 Selección de Analistas Senior**

Los Analistas **Senior** se obtienen principalmente por promoción, sin embargo cuando no hay personal apto para ser promovido se lleva un proceso de selección similar al de Analistas **Junior** con la variante que la vacante disponible es informada en una cartelera interna para vacantes denominada "**Free Agent**"; dicha publicación pretende que los demás empleados del Banco tengan la opción de aplicar para el puesto.

#### **1.1.1.4 Selección de Team Leaders**

Al igual que los analistas **Senior** los **Team Leaders** se escogen por promoción. En caso que se genere una vacante para **Team Leader** se miran dentro de los analistas **Senior** los candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para ser **Team Leader**, liderazgo, alto nivel de conocimientos técnicos, capacidad para trabajar en equipo, proactividad etc. La escogencia se hace entre el Jefe de Área y los demás **Team Leaders**. Después de que este grupo selecciona un candidato, este se deja a consideración del gerente nacional de riesgo. Al tener su visto se le comunica la decisión a la persona escogida.

En caso que no haya candidatos aptos para ocupar la vacante dentro del área, se lleva a cabo un proceso similar al de selección de Analistas

**Senior.** En este proceso los niveles requeridos de experiencia son mas altos para los aspirantes que en el caso anterior. Este también debe demostrar experiencia en cargos de gerenciamiento de personas.

### **1.1.2 Proceso actual de capacitación y entrenamiento:**

#### **1.1.2.1 Estudiantes en práctica**

Actualmente el proceso de entrenamiento para estudiantes en práctica no está definido formalmente. Este depende del **Team Leader** quien delega a sus supervisados con más experiencia que entrenen a los nuevos practicantes en las herramientas básicas necesarias para empezar a trabajar. El proceso se hace de manera informal y no estructurada y depende del criterio del **Team Leader** y de los analistas que lo apoyen en el proceso.

Los practicantes por su calidad de empleados temporales no son enviados a los cursos de capacitación que ofrece el Banco.

#### **1.1.2.2 Analistas Junior y Senior**

Para los analistas **Junior** y **Senior** existen dos tipos de entrenamiento: obligatorio y voluntario. El entrenamiento obligatorio consta de diversos cursos acerca de políticas del Banco o temas críticos dentro de la organización (Ej.: detección de lavado de activos, prevención de fraude, seguridad de la información, etc.) los cuales deben ser tomados de forma obligatoria por todos los empleados del Banco.

Los cursos de asistencia voluntaria son cursos relacionados con la carrera y el perfil del cargo dentro del Banco, estos cursos pueden ser de diversos temas, entre los más comunes están: crédito y riesgo, políticas de crédito, manejo de efectivo, juego de bolsa, derivados, ventas, entre otros.

La asignación de la asistencia a los cursos es determinada por el Jefe de Área quien al inicio del año asigna los cursos a los que los analistas pueden asistir durante dicho año. Esta asignación se hace de manera individual y subjetivamente. El principal criterio para la asignación de cursos es que los

analistas asistan a un curso de cada área de estudio como mínimo. En promedio un analista asiste durante el año de 3 a 4 cursos presenciales.

Adicionalmente están los cursos libres ofrecidos por el Centro de Entrenamiento de Latinoamérica a los cuales se puede acceder a través de Intranet sin restricciones. En el Centro de Entrenamiento se ofrecen un sinnúmero de cursos cortos de temas variados relacionados con el Banco y con áreas de conocimiento relacionadas con el entorno financiero. Estos cursos pueden ser tomados en cualquier momento según la discreción del analista.

### **1.1.2.3 Team Leaders**

Los **Team Leaders** son capacitados y entrenados de igual manera que los analistas **Junior** y **Senior**, con la variante que dentro de los cursos asignados para estos se incluyen cursos relacionados con manejo de personal, gerencia y supervisión.

### **1.1.3 Plan de Carrera actual**

Dentro del Área no existe un plan de carrera formal o explícito determinado actualmente. El plan de carrera actual es implícito en el cual se presume que la carrera de un analista debe seguir la secuencia: Estudiante en Práctica – Analista **Junior** – Analista **Senior** – Team **Leader**. Sin embargo no están establecidos de manera formal los requisitos y/o competencias requeridas para avanzar a través de dicha secuencia.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

### **1.2.1 General:**

Diseñar el proceso de selección, inducción y entrenamiento para las diferentes posiciones del área de análisis de riesgo, a su vez que se proyecta el plan de carrera del analista, basando dichos procesos en las competencias laborales.

### **1.2.2 Específicos:**

- Establecer las competencias requeridas para cada posición dentro del área.
- Diseñar el proceso de selección a seguir para ocupar una vacante dentro del Área de Análisis de Riesgo.
- Establecer el proceso de entrenamiento tanto para nuevos analistas como antiguos y las competencias a desarrollar a lo largo de dicho entrenamiento.
- Establecer las etapas y el proceso de la carrera del analista de riesgo basado en competencias.
- Diseñar los mecanismos de control, seguimiento y medición de la evolución de las competencias del analista a lo largo de su carrera dentro del área.

### **1.3 ALCANCE DEL TRABAJO:**

El informe final del presente proyecto incluirá lo siguiente:

- Proceso de selección para cada cargo del Área de Análisis de Riesgo, tanto para empleados nuevos como empleados antiguos. Dicho programa incluirá a su vez, el proceso de selección para promociones dentro del área.
- Cronograma de entrenamiento para los integrantes del Área de Análisis de Riesgo. Dicho cronograma, incluirá los temas de estudio y las competencias a desarrollar por el analista a lo largo del entrenamiento y de su carrera dentro del Área de Análisis de Riesgo.
- Un plan de carrera definido para los integrantes del Área de Análisis de Riesgo, durante su paso a través de esta.
- Los indicadores de que medirán el desarrollo de las competencias de los analistas a lo largo del tiempo, la efectividad del proceso de selección y el avance del analista en su carrera dentro del área.

- La metodología de medición y control de los indicadores anteriormente mencionados.
- El sistema de revisión y actualización de las herramientas y procesos propuestos en el presente proyecto.

El presente proyecto no incluirá:

- Proceso de selección para otros cargos diferentes a los del Área de Análisis de Riesgo.
- Proceso operativo de contratación.
- Proceso de selección para reemplazos o cargos temporales.
- Material de estudio de los cursos que deben ser atendidos de acuerdo al programa de entrenamiento. El programa de entrenamiento solo se encargara de enunciar los cursos y los tópicos de estudio que deberá atender el analista según el cronograma.
- Programa de entrenamiento mas allá del requerido durante la permanencia del analista dentro del Área de Análisis de Riesgo.

#### **1.4 IMPLICACIONES:**

La ausencia de un proceso estructurado de selección, entrenamiento y plan de carrera presenta las siguientes implicaciones dentro del área y el Banco:

##### Alta Rotación de Personal:

Esta implicación esta principalmente relacionada con la ausencia de un plan de carrera dentro del Área. Durante los últimos años los índices de rotación de personal han estado por encima de lo presupuestado debido a que el personal no tiene claridad acerca de su carrera y su rol dentro de la organización, el futuro dentro del área no es claro, razón por la cual los empleados prefieren incursionar en otras áreas del Banco u otras empresas que ofrezcan un plan de carrera más claro y prometedor.

### Alta Carga de Trabajo:

Esta se deriva de la falta de entrenamiento, principalmente en los estudiantes en práctica, toda vez que al carecer de un entrenamiento previo, deben invertir una mayor cantidad de tiempo para llevar a cabo sus labores lo cual aumenta su carga de trabajo. Al mismo tiempo la falta de entrenamiento en los practicantes y en los Analistas **Junior** se traduce en una necesidad mayor que los **Team Leaders** y Analistas **Senior** inviertan gran parte de su tiempo en aclarar inquietudes, resolver dudas y corregir errores de los Analistas con menos experiencia.

### Contratación de personal no apto para el cargo:

El proceso de selección actual tiene fallas de fondo las cuales se traducen en reclutamiento de personas no aptas para los cargos y esto a su vez repercute en los índices de rotación de personal y en la calidad del trabajo realizado en el área.

### Imagen del Área ante los clientes internos:

Esta implicación esta relacionada con la falta de entrenamiento y con las fallas del proceso de selección, ya que los clientes internos han encontrados fallas de calidad en el análisis, lo cual afecta la imagen del Área ante los demás entes de la organización.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN:**

La realización de este proyecto se basa en la necesidad expresada por los analistas, los **Team Leaders** y los clientes internos de un proceso más robusto de selección y entrenamiento dado que la calidad del producto (análisis de crédito y riesgo) se esta viendo afectada por las fallas de los procesos actuales. Dichas fallas pueden tener un alto impacto en términos monetarios toda vez que el Área de Análisis de Riesgo tiene a su cargo un portafolio aproximado de US \$3MMM<sup>1</sup>.

---

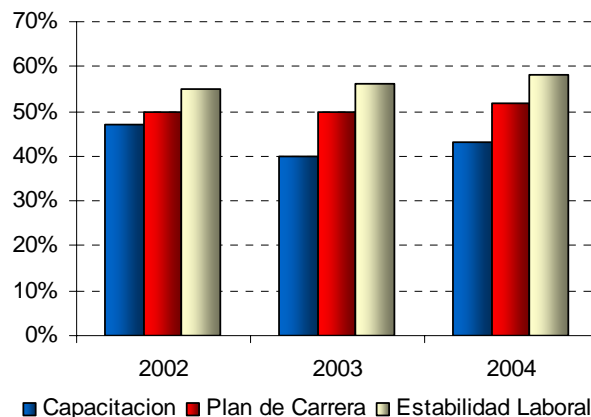
<sup>1</sup> CaCLS Web [on line]. Portfolio Data. Actualización diaria [citado Mayo 21 de 2005]. No disponible para el publico.

Por otro lado los niveles de satisfacción del Área, reflejados en los resultados de la encuesta anual de satisfacción del empleado, Voz del Empleado<sup>2</sup>, han sido bajos durante los últimos años.

De esta encuesta se tuvieron en cuenta las preguntas relacionadas con capacitación, plan de carrera y estabilidad laboral, las cuales evidenciaron bajos niveles de satisfacción en estos aspectos para el área de Análisis de Riesgo.

Internamente se considera un nivel bajo de satisfacción si el indicador está por debajo del 60% y en los aspectos mencionados se encontraron índices entre el 40% y el 58%.

Índices de satisfacción RAU:



Fuente: Voz del Empleado Nov 2005

El presente proyecto puede tener un impacto a escala regional (Latinoamérica), si se tiene en cuenta que Colombia no es el único país donde se presentan deficiencias tanto en la contratación de los analistas como en su entrenamiento, por lo cual las directivas regionales han expresado su interés y apoyo del presente proyecto.

<sup>2</sup> Voz del Empleado [online]. Citigroup Intranet. New York U.S.A. Global Human Resources Department, Nov 2004, 2003, 2002 [citado 16 de Julio, 2005]. Disponible para empleados desde intranet.

## 2. LA EMPRESA

### 2.1 CITIBANK COLOMBIA

La Franquicia Citibank Colombia pertenece a uno de los más grandes grupos de servicios financieros del Mundo, Citigroup, y fue establecida en Colombia hace 75 años. Citibank Colombia está dedicada a todo tipo de servicios financieros en el Mercado Colombiano, tanto en la Banca Corporativa, Banca de Consumo, Banca de Inversión, Administración Fiduciaria, entre otros, y de esta misma forma se encuentra dividida la organización en su interior.

Citigroup cuenta con 300.000<sup>3</sup> empleados en los 100 países en los que tiene presencia alrededor del mundo. Citibank Colombia tiene presencia en 5 de las ciudades más importantes del país y cuenta con aproximadamente 1.656<sup>4</sup> empleados en el territorio nacional.

#### 2.1.1 Organización:

La empresa tiene dos subdivisiones principales, banca corporativa y banca de consumo. La banca corporativa ofrece servicios financieros a empresas consideradas como corporaciones de acuerdo a su nivel de ventas. La banca de consumo ofrece servicios financieros a personas naturales y a empresas consideradas pequeñas y medianas de acuerdo a su nivel de ventas.

Las subdivisiones mencionadas son administradas como empresas independientes con líneas gerenciales independientes, sin embargo las dos subdivisiones están bajo el mismo vehículo o razón social.

---

<sup>3</sup> PRINCE, Chuck. Our Shared Responsibilities. [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com) [online], Marzo 1 2005. Disponible desde internet.

<sup>4</sup> CITIGROUP. Citigroup Colombia. History. [www.citigroup.net/latinamerica/c\\_colombia.htm](http://www.citigroup.net/latinamerica/c_colombia.htm) [online]. Citada Abril 20 de 2005. Disponible desde intranet.

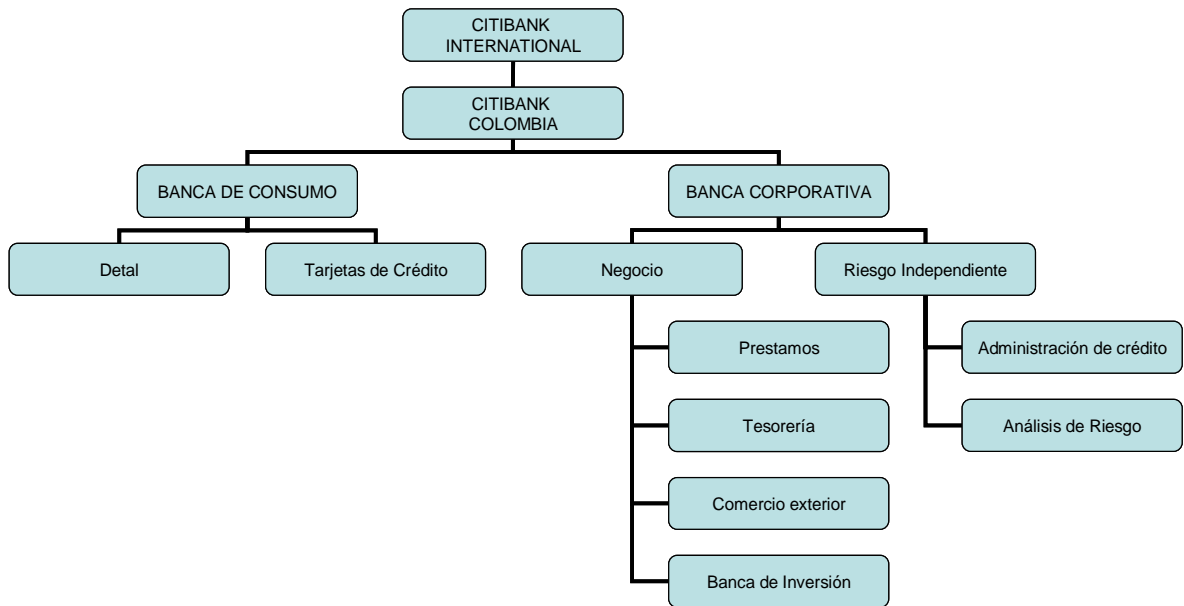
La banca corporativa (división donde se encuentra el área de estudio de este proyecto) a su vez cuenta con dos grandes divisiones las cuales realizan funciones interdependientes.

Existe una división denominada “Negocio” la cual se encarga de la generación de las ventas y los ingresos del banco.

La otra gran división es denominada “Riesgo Independiente” y soporta las operaciones llevadas a cabo por el “Negocio”. La división de Riesgo Independiente se encarga de administrar y medir el riesgo crediticio del Banco y de su portafolio.

Las dos divisiones son interdependientes, sin embargo sus líneas gerenciales son paralelas, es decir Riesgo no reporta a Negocio ni viceversa.

#### Organigrama Citibank Colombia:



Fuente: Recursos Humanos Citibank, Julio de 2005.

### 2.1.2 Área de Análisis de Riesgo:

La Unidad de Análisis de Riesgo (RAU por su sigla en inglés) pertenece a la división de Banca Corporativa de la empresa y a su vez a la división de Riesgo Independiente dentro de la organización interna. Su función principal es la de velar por la seguridad de los activos del Banco, es decir, medir y analizar los diferentes riesgos asociados a las relaciones crediticias y comerciales con los distintos clientes del banco en los cuales en Banco a expuesto sus activos.

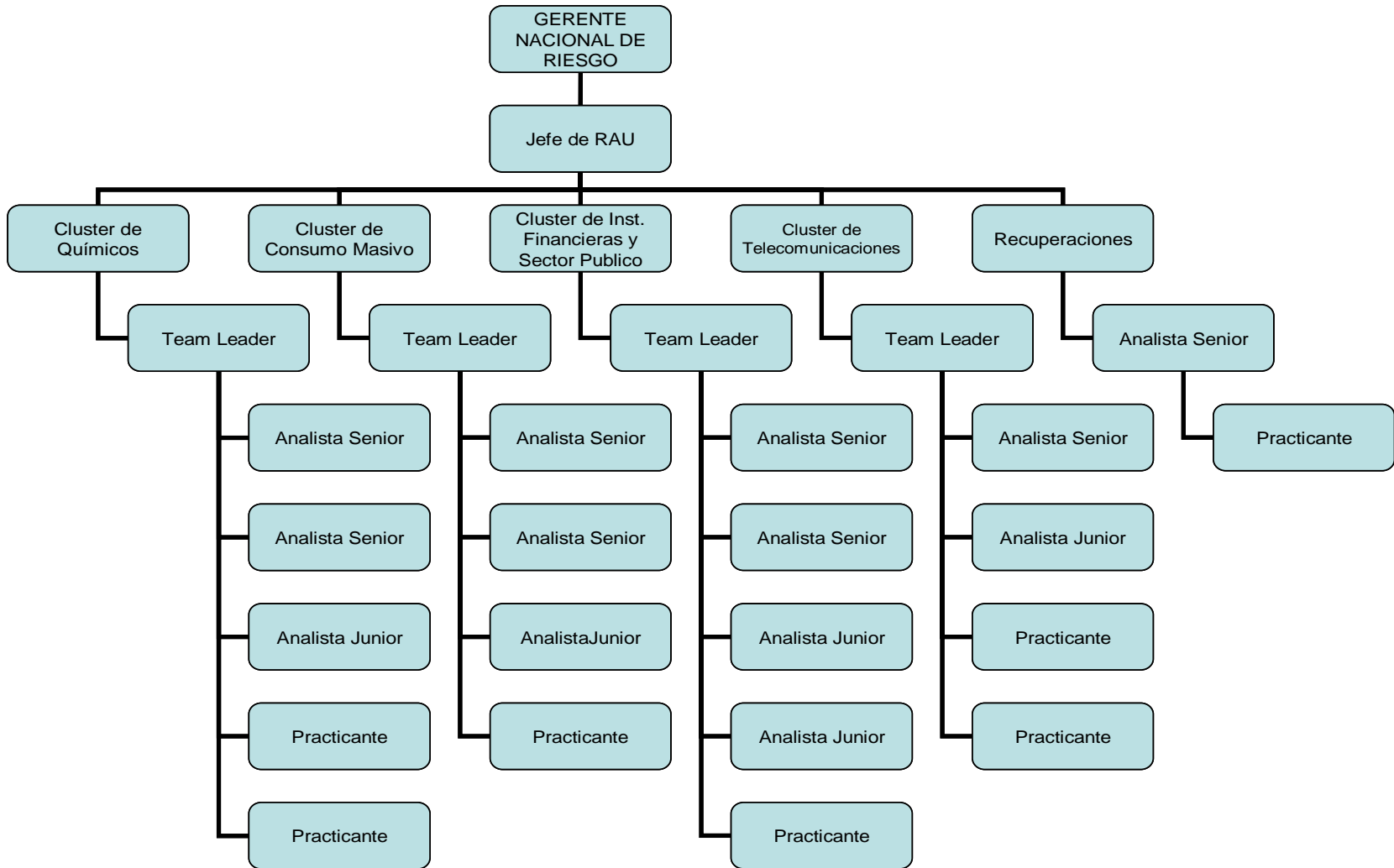
El Área está integrada por 25 empleados de los cuales 17 son profesionales y 8 son estudiantes en práctica.

El área esta dividida por 4 clústeres, a su vez conformados por entre 5 y 6 analistas cada uno. Cada clúster esta especializado en el análisis de una industria especifica de la actividad económica nacional.

Así mismo existe dentro del área una división menor denominada recuperaciones, la cual se encarga del análisis de las cuentas de dudoso recaudo y de los clientes bajo procesos de reestructuración.

Los analistas se clasifican en Practicantes, Analistas **Junior**, Analistas **Senior** y **Team Leaders**, quienes están a la cabeza de cada uno de los clústeres. Los **Team Leaders** reportan al Director del Área quien a su vez reporta al Gerente Nacional de Riesgo.

Organigrama área de análisis de Riesgo:



Fuente: área de análisis de Riesgo, Febrero de 2005

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 FASES DEL ESTUDIO

#### 3.1.1 Primera fase

La primera fase es la identificación del problema y el estado actual de la situación con base en información obtenida de fuentes primarias es decir del Área de estudio.

Esta recopilación de información se realizó con base en las fuentes de información detalladas más adelante.

Se llevaron a cabo entrevistas con los expertos (ver Anexo A) de la división de Riesgo Independiente y otros actores importantes dentro del banco en las cuales se indagó acerca de tópicos como los siguientes:

- Competencias dentro del Área.
- Proceso y criterios de selección.
- Plan de carrera dentro de la división de riesgo.
- Criterios de ascenso.
- Nivel de satisfacción de los empleados.

Así mismo, se indagaron fuentes de información secundaria como la encuesta anual de satisfacción de los empleados, *Voz del Empleado*<sup>1</sup> para analizar los niveles de satisfacción de los empleados del Área de estudio en los tópicos analizados.

---

<sup>1</sup> CITIGROUP.Voz del Empleado [online]. Citigroup Intranet. New York U.S.A. Global Human Resources Department, Nov 2004, 2003, 2002 [citado 16 de Julio, 2005]. Disponible para empleados desde intranet.

### **3.1.2 Segunda fase**

La segunda fase esta representada por la identificación de las competencias requeridas dentro del Área y sus respectivos niveles de desarrollo, las cuales son el punto de partida para el diseño de los instrumentos objeto de este proyecto.

Para este fin se conformó un grupo de expertos (Ver Anexo B) que hacen parte del Área, con los cuales se hicieron una serie de reuniones en las cuales se analizaron los tópicos analizados en el proyecto y se obtuvo retroalimentación a lo largo del avance del mismo.

### **3.1.3 Tercera fase**

La tercera fase es la construcción de los instrumentos que buscan proponer una solución al problema planteado en este estudio: proceso de selección, plan de capacitación y plan de carrera basados en competencias. Al igual que en la fase anterior el grupo de expertos del Área jugó un papel clave en la retroalimentación y revisión de la construcción de los instrumentos.

## **3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Expertos dentro del Banco A través de Entrevistas
- Documentos
  - Encuestas
  - Documentos de Recursos Humanos
  - Del SENA
  - De la Organización Internacional del Trabajo
  - De CINTERFOR

## **3.3 TÉCNICAS**

### **3.3.1 Reuniones con expertos dentro del Área (Ver Anexo B)**

Las reuniones con los expertos para la validación de las formulaciones de interacción entre las distintas variables se realizaron dentro del siguiente enfoque:

### **3.3.1.1 Metodología proyectiva**

Es aquella que busca brindar información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean estas deseables o indeseables.

- Técnica escogida: cualitativa

Aquella que da prioridad al uso de información subjetiva con base en la experiencia y en la intuición de expertos e involucrados directa o indirectamente en el estudio.

- Instrumento: mesa redonda con interrogador

Consiste en un intercambio de ideas frente a alternativas presentadas. Permite el desarrollo del tema, la libertad de acción de los participantes y el tratamiento de variados temas en un tiempo breve. Se recurre a ella cuando se desea recabar información sobre diversos puntos de vista acerca de un problema y cuando se requiera contrastar o complementar conceptos u opiniones emitidas por expertos en los temas explorados.

### **3.3.2 Comparación directa**

Se toma como punto de partida el Estudio del SENA de la sub. área de Banca y Fiducia (referirse a la sección 4.2 de éste documento) y de acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo de las reuniones con los expertos y de su retroalimentación se genera la norma de competencias para el Área de estudio.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE COMPETENCIAS LABORALES

#### 4.1.1 Competencias Laborales

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

A continuación se presentan varias definiciones sobre competencia laboral:

Enfoque conductista:

CONOCER<sup>1</sup> (México): capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

INEM<sup>2</sup>(España): "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

---

<sup>1</sup> CONOCER. *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Presentación en Power Point. Marzo de 1997.

<sup>2</sup> INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

POLFORM/OIT<sup>3</sup>: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello<sup>4</sup>. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Provincia de Quebec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación(Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional

AUSTRALIA<sup>5</sup>: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

---

<sup>3</sup> Ducci, María Angélica. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

<sup>4</sup> OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. 1993.

<sup>5</sup> Gonczi, Andrew; Athanasou, James. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa. 1996

ALEMANIA<sup>6</sup>: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

**National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)**: En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

SENA (Colombia): La competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos en el desempeño laboral, en diferentes contextos.

#### **4.1.2 Dimensiones de las competencias laborales**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

##### **4.1.2.1 Identificación de competencias**

---

<sup>6</sup> Bunk, G. P. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Revista CEDEFOP No. 1. 1994.

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

#### *Normalización de competencias:*

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

#### **4.1.2.2 Formación basada en competencias**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el

ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

#### **4.1.2.3 Certificación de competencias**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

#### **4.1.3 Ventajas de la formación basada en competencias**

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la

innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas.

Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Finalmente, aunque no existen aún evidencias abundantes, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

#### **4.1.4 Identificación de competencias**

##### **4.1.4.1 Análisis ocupacional**

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de

comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar<sup>1</sup>.

Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

---

<sup>1</sup> Jobert, Annette. *Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas*. En: *Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales*. Piette-Humanitas. Buenos Aires. 1990.

A continuación se citan algunas definiciones de análisis ocupacional de Cinterfor/OIT, el INEM de España, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el American College Pruebaing (ACT) :

Cinterfor/OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás<sup>2</sup>.

La OIT en su glosario de términos<sup>3</sup> define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada".

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superador del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de calificación.

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Esta compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales,

---

<sup>2</sup> Agudelo, Santiago. *Certificación ocupacional. Manual didáctico*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993

<sup>3</sup> OIT. *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra. 1993.

la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución<sup>4</sup>.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional con una "metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo<sup>5</sup>.

El SENA define un concepto de "estudio ocupacional" como: "la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional"<sup>6</sup>.

El proceso que está adelantando esta institución en el ámbito de la formación basada en competencia laboral facilita la definición del estudio ocupacional asociado no solo a la identificación de las características del sector ocupacional, sino también, a la identificación de las funciones productivas y elaboración de normas de competencia laboral y titulaciones requeridas por el sector.

Para el American College Pruebaing (ACT) es la "recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo".

Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo<sup>7</sup>. Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Ya clasificados y ponderados;

---

<sup>4</sup> INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Madrid. 1995.

<sup>5</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Catálogo Nacional de Ocupaciones*. México. 1986.

<sup>6</sup> SENA. *Guía para la elaboración de estudios ocupacionales*. Dirección de empleo. Bogotá. 1998.

<sup>7</sup> ACT. *Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo*. Iowa City. 1998.

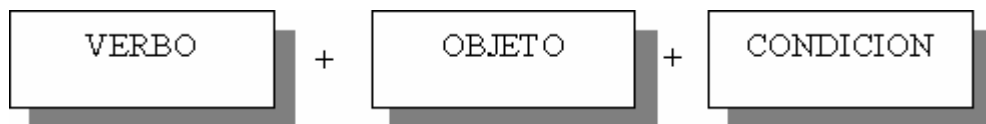
los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad. De este modo, los programas educativos y de formación pueden enfocar el desarrollo de las competencias transferibles logrando mayores efectos en la empleabilidad de los trabajadores.

#### 4.1.4.2 Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:



Se puede consultar también algunas de las definiciones de:

**CONOCER:** Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las

funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

L. Mertens: El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra.

El análisis funcional, parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema y el resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

Sistema inglés: El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la

función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace comprobando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?.

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

### **Proceso para realizar el análisis funcional**

El CONOCER, de México, plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Referencias similares se encuentran en algunos textos que describen el sistema inglés.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Algunos ejemplos de propósito clave en el análisis funcional:

"Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"

"Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes"

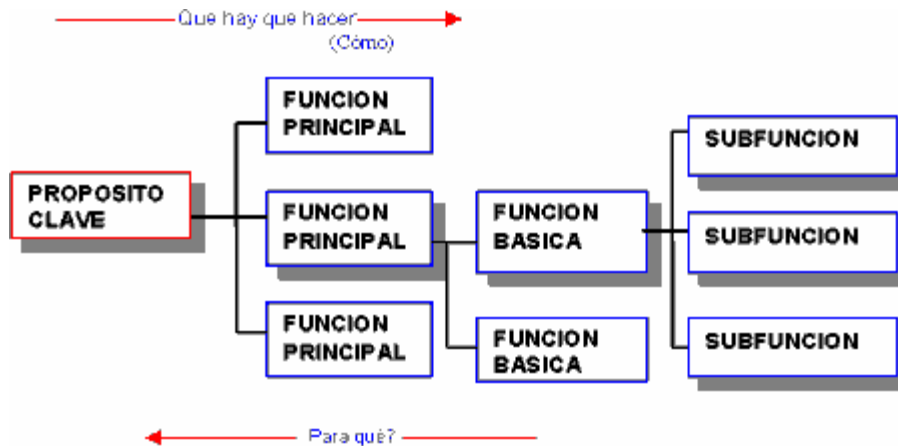
"Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes"

"Operar servicios bancarios que satisfagan las necesidades financieras y similares de los clientes de manera continua"

"Operar servicios de educación técnica y capacitación, basados en normas de competencia"

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

### ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL



Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia.

Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional que se incluye.

Un claro ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: "Transportar materiales, personas o valores"; tal función puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi.

De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: "¿Que hay que hacer para que esto se logre?".

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

Es el caso de la función de "trabajar en condiciones de seguridad" la cual no debe describirse en términos de "colocarse el casco" o cualquier otro elemento de protección.

Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar cada tanto que se conserve este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y rehacerse.

### **Unidad de competencia**

El proceso de análisis funcional se realiza, como se anotó antes, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de competencia", en el sistema del Reino Unido, o "realizaciones profesionales" en el sistema español.

La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

## **Calificación laboral**

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales.

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos.

Resumiendo, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

El concepto de calificación, utilizado entre otros, en el sistema mexicano, puede asemejarse al de titulación, empleado en el sistema del Reino Unido y recogido por el SENA bajo la siguiente definición: "Las titulaciones son grupos de normas de competencia que, en conjunto, establecen los niveles estándar de desempeño laboral para áreas ocupacionales específicas".

Para el SENA toda titulación agrupa competencias de áreas ocupacionales afines, representa desempeños significativos dentro de un área ocupacional y por supuesto, no es el nombre de un cargo o puesto de trabajo; cabe la posibilidad de que se identifiquen varias titulaciones dentro de una misma área.

La guía del SENA ilustra varios ejemplos de titulaciones:

"Capacitación y desarrollo de personal"

"Producción de materiales impreso"

"Fabricación de productos metalmecánicos"

"Operación de plantas de agua potable"

Nótese la alta afinidad de los nombres de las titulaciones con procesos típicos de los análisis funcionales y su alejamiento de los tradicionales nombres de puestos de trabajo.

### **Elemento de competencia**

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

### **Definiciones complementarias a los elementos de competencia**

Campo de aplicación: Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Evidencias de desempeño: Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

Evidencias de conocimiento: Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteponerse la frase: "el trabajador será capaz de....."

Ejemplos de elementos de competencia:

Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr

Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones.

Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

### **Criterio de desempeño**

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos.

Al definir los criterios de desempeño se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Ejemplo de criterios de desempeño:

El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados.

Los elementos de seguridad son utilizados de acuerdo con su especificación.

Los equipos de producción son operados y controlados de acuerdo con las especificaciones.

#### **4.1.5 Gestión de recursos humanos por competencias**

##### **Aplicación del concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos:**

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

**El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

**Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

**Competencias diseñadas más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y

capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Definición de las competencias clave en la gestión de recursos humanos de corte conductista

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores.

He aquí algunos ejemplos:

"El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales, los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades". (Arión Consultores)

"Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad" (Electricidad de Caracas).

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización" (Electricidad de Caracas).

"Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas

maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia" (Mavesa).

"Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados" (Buck Consultants, Inc).

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"(Petróleos de Venezuela).

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

#### **4.1.5.1 Apoyo de las competencias a la selección de recursos humanos**

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Un candidato para un puesto o un candidato para la organización: Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta preciso es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio,

previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

#### **4.1.5.2 Metodologías para la evaluación de competencias**

##### **Assessment Center<sup>7</sup> (Centros de Evaluación)**

El **Assessment Center** (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e **input**. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de

---

<sup>7</sup> BARBICH, S; BARON, M; BONA, N; FEUILLET, R; KUPELIAN, C; LOZANO MINETTI, M; MASSIMINO, M; SALVI, J; URBANCIC, M; VAZQUEZ, Ariel. Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio [online]. Argentina, Nov 2003 [citado 23 Julio.. 2005]. Disponible desde internet: <URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>>

determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué magnitud.

Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de **Assessment Center** y la Metodología de **Assessment Center**. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

### Objetivos del Assessment Center

El **Assessment Center** tiene como objetivos:

La evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes a ingresar a la misma, a través de la aplicación de las diferentes técnicas, individuales o grupales, de alta precisión evaluativa que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

La evaluación eficaz de las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.

Posibilitar la evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales:

- Selección y Reclutamiento Externo.
- Promociones de puestos con responsabilidad de Gestión.

- Medición de Potencial de Gestión.
- Planificación de Carrera.
- Reclutamiento interno de candidatos – profesionales para programas de gerencia.
- Selección de Supervisores.
- Selección de la Gerencia Media.
- Identificación de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de todos los niveles gerenciales.
- Selección de individuos con potencial para llegar a la Alta Gerencia.
- Selección de individuos con habilidades especializadas.
- Selección de individuos para aprender actividades especializadas.

### Etapas en el desarrollo de un **Assessment Center**

#### Preparación

- Determinación de objetivos y grupo objetivo.
- Rol y selección de observadores-evaluadores. Rol del moderador.
- Definición del perfil demandado.
- Estructuración de ejercicios en relación con perfiles demandados y conductas a observar.
- Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad.

#### Desarrollo

- Entrenamiento de los observadores.

- Recepción de participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad.
- Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes.
- Observación y evaluación de las conductas.
- Cierre y devolución.
- Discusión de las evaluaciones.
- Información de resultados a participantes

## **4.2 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN COLOMBIA**

Desde 1998 el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ha venido implantando el Sistema Nacional de Certificación y Formación para el Trabajo el cual pretende “Contribuir a la Competitividad del sector productivo nacional certificando la calidad del desempeño de los trabajadores y formándolos para mejorar esos niveles de desempeño”.

Dentro de este propósito se conformaron Mesas Sectoriales en donde tienen participación activa los distintos actores en cada uno de los sectores de la economía. A las Mesas asisten representantes de las empresas del sector, de los gremios, de los sindicatos, de las instituciones educativas, de los proveedores y del SENA. El propósito fundamental de estas Mesas Sectoriales es lograr una concertación acerca de los requerimientos, normalización, certificación y formación en competencias.

Para tal propósito se realizó un estudio de caracterización sectorial en el cual participaron 77 instituciones del sector financiero discriminadas así:

- 28 Bancos
- 26 Compañías aseguradoras
- 5 Corporaciones de ahorro y vivienda
- 14 Fiduciarias
- 4 Fondos de pensiones y cesantías

Las entidades que colaboraron en el estudio proporcionaron información a través de formularios, reuniones y bases de datos.

El proceso para definir las competencias contempló cinco fases:

- La Caracterización Ocupacional del Sector
- El Análisis Funcional
- La Elaboración de Normas de Competencia
- La Validación de las Normas
- La estructuración de las Titulaciones

La Mesa Sectorial de Servicios financieros definió la Caracterización Ocupacional del Sector, de la cual para los efectos de este informe se consignan los aspectos concernientes a los cargos estudiados en este proyecto. En el análisis ocupacional se definen los perfiles genéricos del sector y dentro de cada perfil se define el quien, que y como de cada perfil.

El análisis ocupacional del SENA se distribuye de la siguiente forma:

- Funciones: Procesos primarios, Apoyo Institucional y Apoyo Operativo.
- Cargos estándar: Vicepresidente, Jefe División / Dpto / Sección, Analistas, Tecnólogos, Auxiliares.
- Niveles de correspondencia para cada cargo respectivamente: Alta Dirección, Gerencia Media, Profesionales, Técnicos, Cargos Clericales.
- Grado: Los niveles están subdivididos en grados los cuales van de 1 a 10 correspondientemente desde Cargos Clericales (grados más bajos) hasta Alta Dirección (grados más altos).

#### **4.2.1 Análisis Ocupacional**

De acuerdo a análisis ocupacional del SENA los siguientes son los perfiles genéricos que tienen similitud con los perfiles de los cargos en el Área de estudio:

CARGO STANDARD: JEFES DIVISION, DPTO, SECCION  
NIVEL: GERENCIA MEDIA  
GRADO 6°

FUNCION: APOYO INSTITUCIONAL

## **QUIEN**

### **Competencias Técnicas**

Se requiere una persona profesional con formación universitaria complementaria y amplia práctica profesional. Es indispensable experiencia en manejo de personal.

### **Experiencia y Trayectoria Organizacional**

El titular debe poseer amplia experiencia en la dirección y coordinación de grupos de trabajo y estar en capacidad de asumir la dirección de segmentos o procesos mas amplios de la organización.

### **Competencias Requeridas**

El nivel de competencias requerido para el desempeño del rol es muy alto. Se requieren capacidades para afrontar situaciones inesperadas, capacidades para trabajar frecuentemente bajo un alto nivel de presión y stress, capacidades intelectuales orientadas a la solución de problemas, muy buenas relaciones interpersonales, altas habilidades para incentivar el desarrollo de trabajo en equipo conduciendo a otros hacia el logro de objetivos comunes y especialmente altas habilidades de dirección y control para lograr el compromiso de su grupo de colaboradores.

## **COMO**

### **Toma de decisiones**

Se cuenta con políticas y directrices de carácter funcional y se tiene autonomía para definir cómo se logran los resultados. Existe discrecionalidad si las circunstancias lo hacen necesario y se pueden tomar riesgos moderados que tienen incidencia parcial en la Organización. Recibe dirección de carácter general y las revisiones y controles sobre el cumplimiento de los planes son amplios.

### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con antecedentes identificables y se le proporcionan al titular parámetros siendo posible las iniciativas amplias; las opciones de mejoramiento son frecuentes aplicables a casos y situaciones que el responsable debe buscar e identificar para mejora de procesos.

### **Utilización del Pensamiento**

El aporte de pensamiento se requiere para enfrentar situaciones en las cuales existen elementos que deben ser conceptualmente integrados y relacionados para obtener respuesta a problemas amplios con soluciones novedosas.

### **QUE**

#### **Incidencia del Rol**

El cargo participa de manera importante en la deliberación y definición de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos, teniendo una responsabilidad más directa por la consecución de los mismos.

#### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance del cargo es medio-bajo, ya que se relaciona con resultados parciales de la organización; es responsable por cifras y presupuestos de mediana magnitud.

## **Valor Estratégico**

La contribución del cargo tiene un alto valor agregado a los resultados de la Organización y una alta repercusión estratégica por estar relacionado directamente con factores considerados como críticos e importantes para el éxito de la Organización.

CARGO STANDARD: ANALISTAS  
NIVEL : PROFESIONALES  
GRADO 5°

FUNCION : APOYO INSTITUCIONAL

## **QUIEN**

### **Competencias Técnicas**

Se requiere una persona profesional con formación universitaria complementaria y amplia práctica profesional. Es indispensable experiencia en manejo de personal.

### **Experiencia y Trayectoria Organizacional**

Experiencia para la dirección, (o la coordinación no directiva) de grupos que cubren procesos o funciones específicos que generalmente se orientan a corto plazo. Se incluyen las relaciones para manejo de acciones conjuntas con proveedores o contratistas cuando demandan interacciones muy exigidas.

### **Competencias Requeridas**

El puntaje resultante de valorar grado y frecuencia para cada uno de los elementos que componen las competencias se encuentra en el segundo cuarto del rango para este factor. Esta calificación corresponde a un nivel MEDIO de competencias.

## **COMO**

### **Toma de decisiones**

El titular desempeña su trabajo con base en políticas establecidas. En ocasiones puede asumir riesgos de carácter moderado. Generalmente la supervisión se realiza al completar la asignación, aunque a veces ésta se limita a la aprobación de cambios substanciales a lo planeado.

### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con antecedentes identificables y se le proporcionan al titular parámetros siendo posible las iniciativas amplias; las opciones de mejoramiento son frecuentes aplicables a casos y situaciones que el responsable debe buscar e identificar para mejora de procesos.

### **Utilización del Pensamiento**

El cargo además de habilidades analíticas demanda ciertas habilidades deductivas que le permitan integrar diversos elementos y así plantear soluciones a los problemas a que se vea enfrentado.

## **QUE**

### **Incidencia del Rol**

El cargo realiza básicamente funciones de análisis que soportan las toma de decisiones; ocasionalmente participa en la deliberación de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos.

### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance del cargo es medio-bajo, ya que se relaciona con resultados parciales de la organización; es responsable por cifras y presupuestos de mediana magnitud.

### **Valor Estratégico**

La contribución del cargo puede tener incidencia en factores relevantes para el éxito de la Organización o podría llegar a tener un valor agregado significativo en los resultados estratégicos de la Organización.

CARGO STANDARD: ANALISTAS  
NIVEL : PROFESIONALES  
GRADO 4°

FUNCION : APOYO INSTITUCIONAL

### **QUIEN**

#### **Competencias Técnicas**

Formación universitaria y alguna práctica profesional que le da suficiencia y conocimiento de variables incidentes en el negocio.

#### **Experiencia y Trayectoria Organizacional**

El titular del cargo debe estar en capacidad de asumir la coordinación de un grupo de personas que realizan funciones orientadas al corto plazo; es responsable de su desarrollo y buen desempeño.

#### **Competencias Requeridas**

El puntaje resultante de valorar grado y frecuencia para cada uno de los elementos que componen las competencias se encuentra en el segundo

cuarto del rango para este factor. Esta calificación corresponde a un nivel MEDIO de competencias.

## **COMO**

### **Toma de decisiones**

Se proporcionan criterios y políticas muy bien definidas y las decisiones se pueden tomar con base en precedentes cuando es necesario enfrentar situaciones imprevistas siempre que la incidencia y los riesgos sean moderados. El Superior debe aprobar los cambios mayores de planes y realiza controles y seguimiento dentro del período de operación.

### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con formas de proceder e instrucciones que dan alguna opción para iniciativa y posibilidades de mejoramiento en procedimientos.

### **Utilización del Pensamiento**

El esfuerzo mental requerido para el desempeño de las funciones asignadas es medio-alto, se requiere buena capacidad analítica.

## **QUE**

### **Incidencia del Rol**

El cargo realiza básicamente funciones de análisis que soportan las toma de decisiones; ocasionalmente participa en la deliberación de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos.

### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance es pequeño y su responsabilidad está relacionada con el involucramiento en procesos parciales o en operaciones hasta 6'000.000 US \$ dólares.

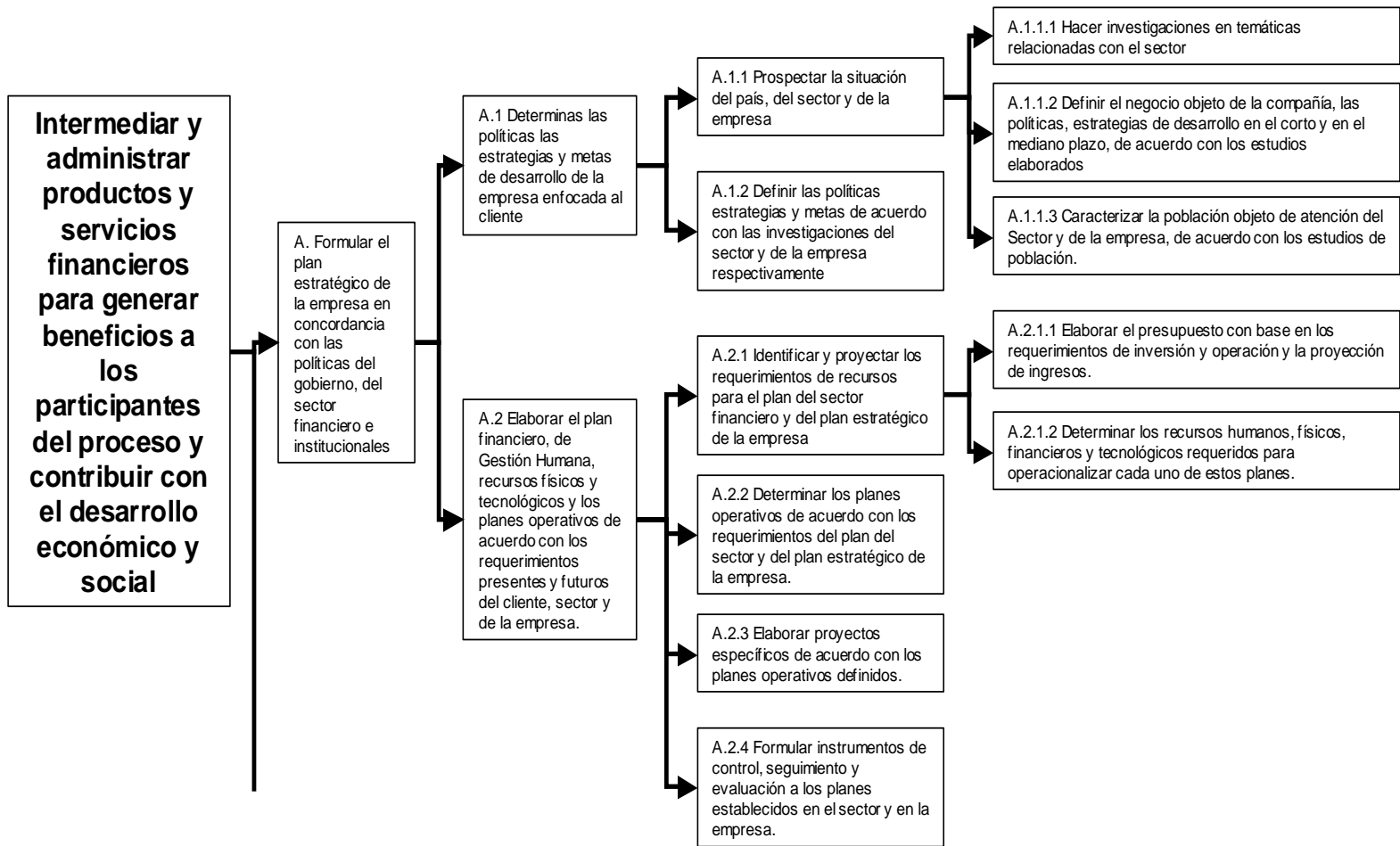
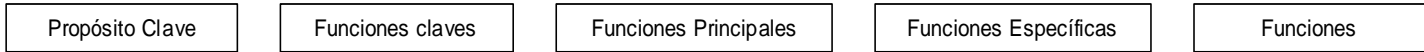
### **Valor Estratégico**

El cargo tiene una contribución poco significativa como incidencia estratégica y/o desempeña funciones con muy limitada relación con fuentes de valor agregado.

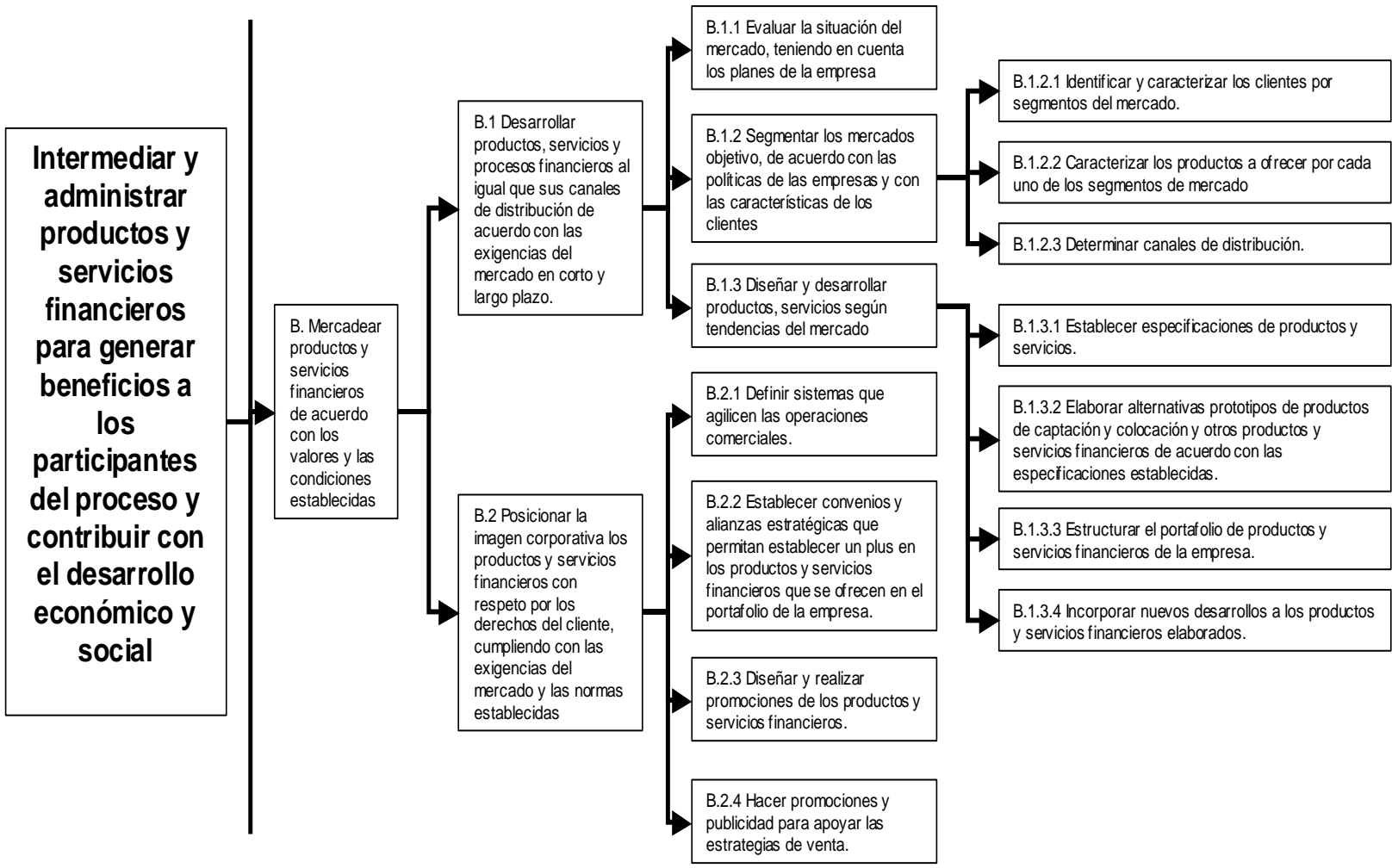
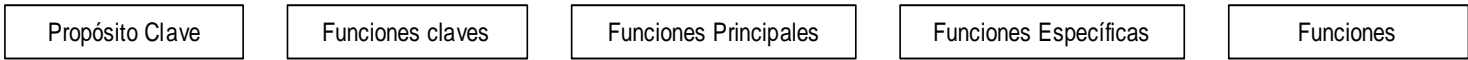
#### **4.2.2 Análisis funcional sub. área Banca y Fiducia**

Para la determinación de la competencias del sector y el posterior establecimiento de la normatividad correspondiente el SENA determinó el mapa funcional que se presenta a continuación.

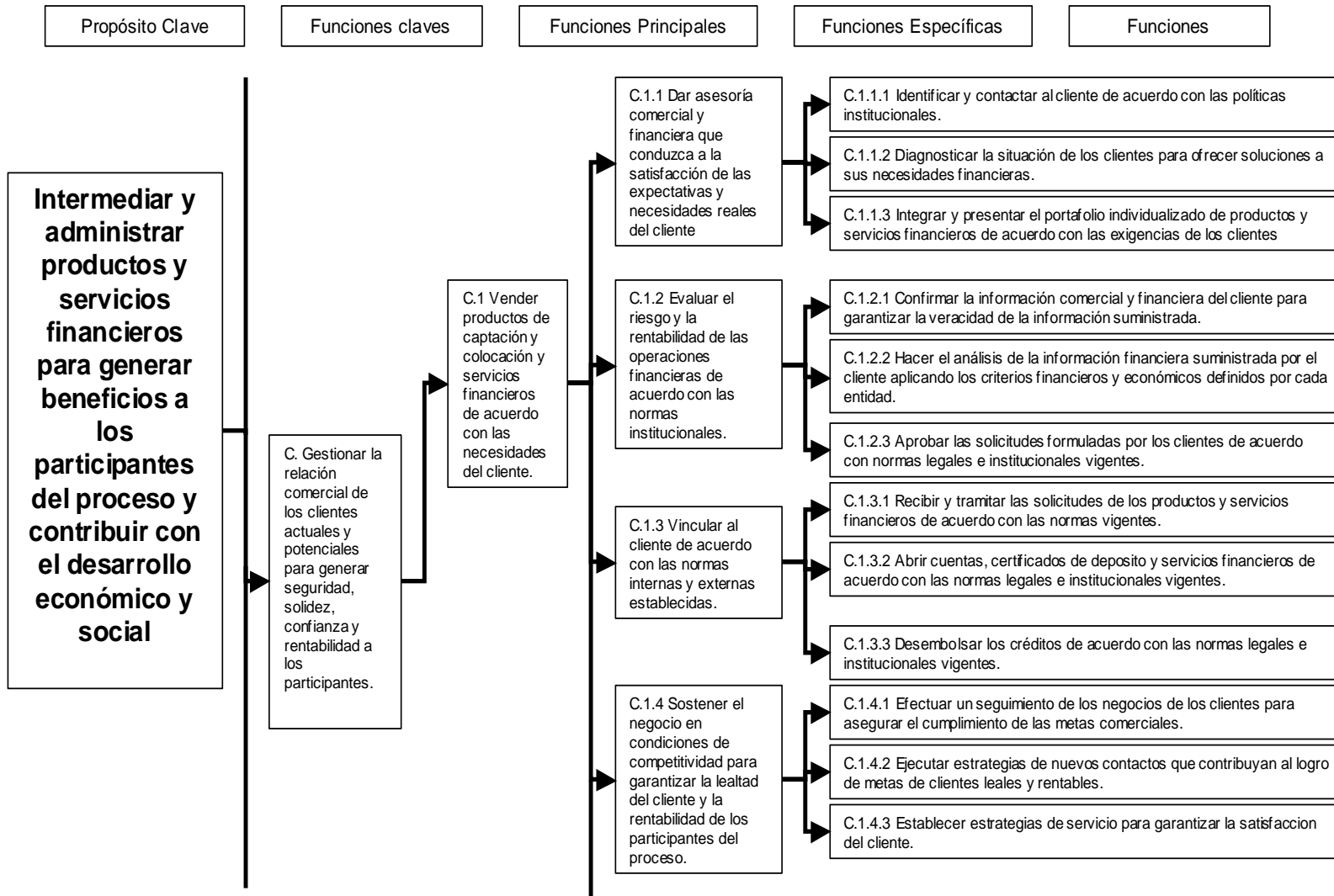
**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



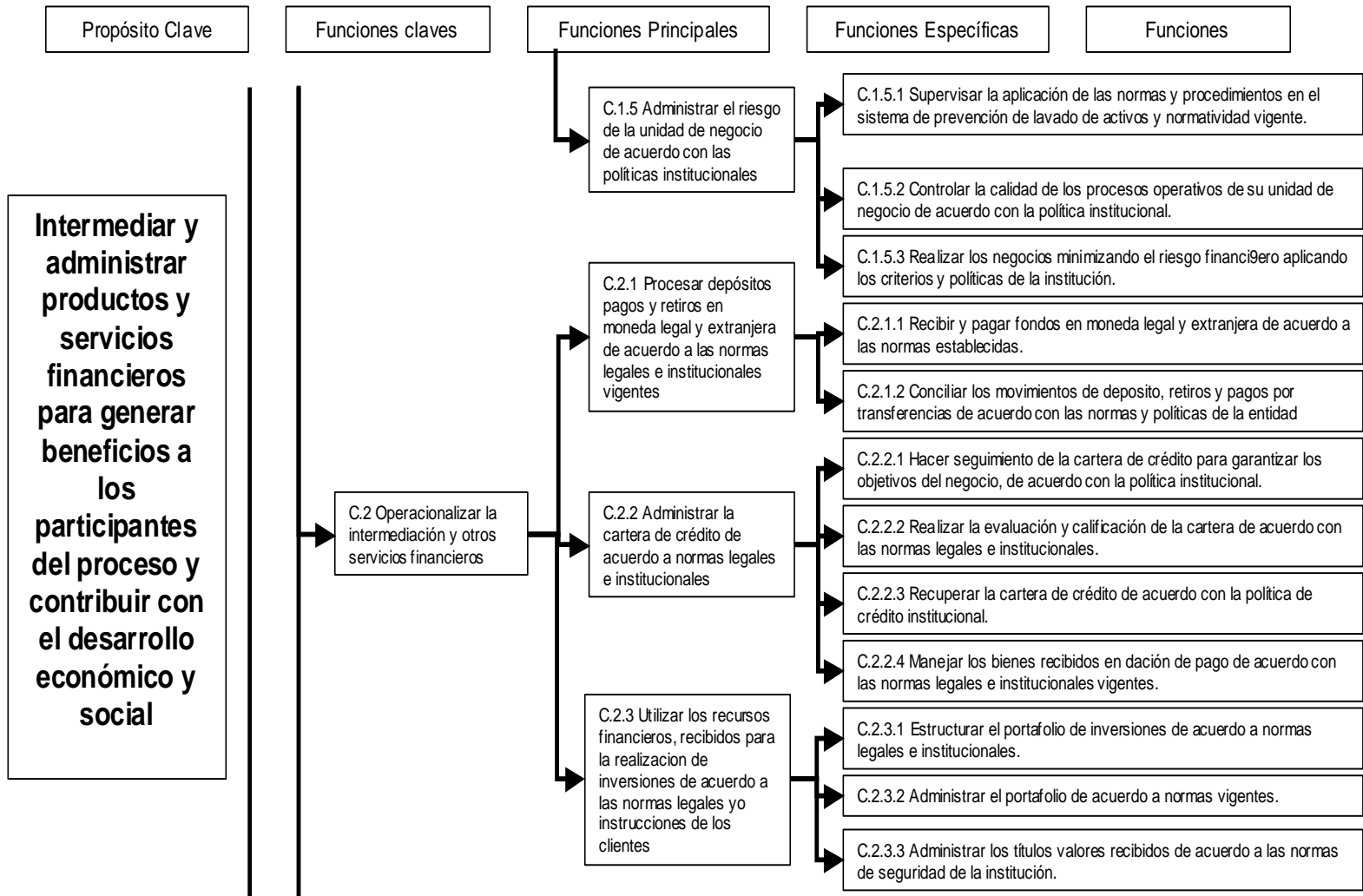
**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



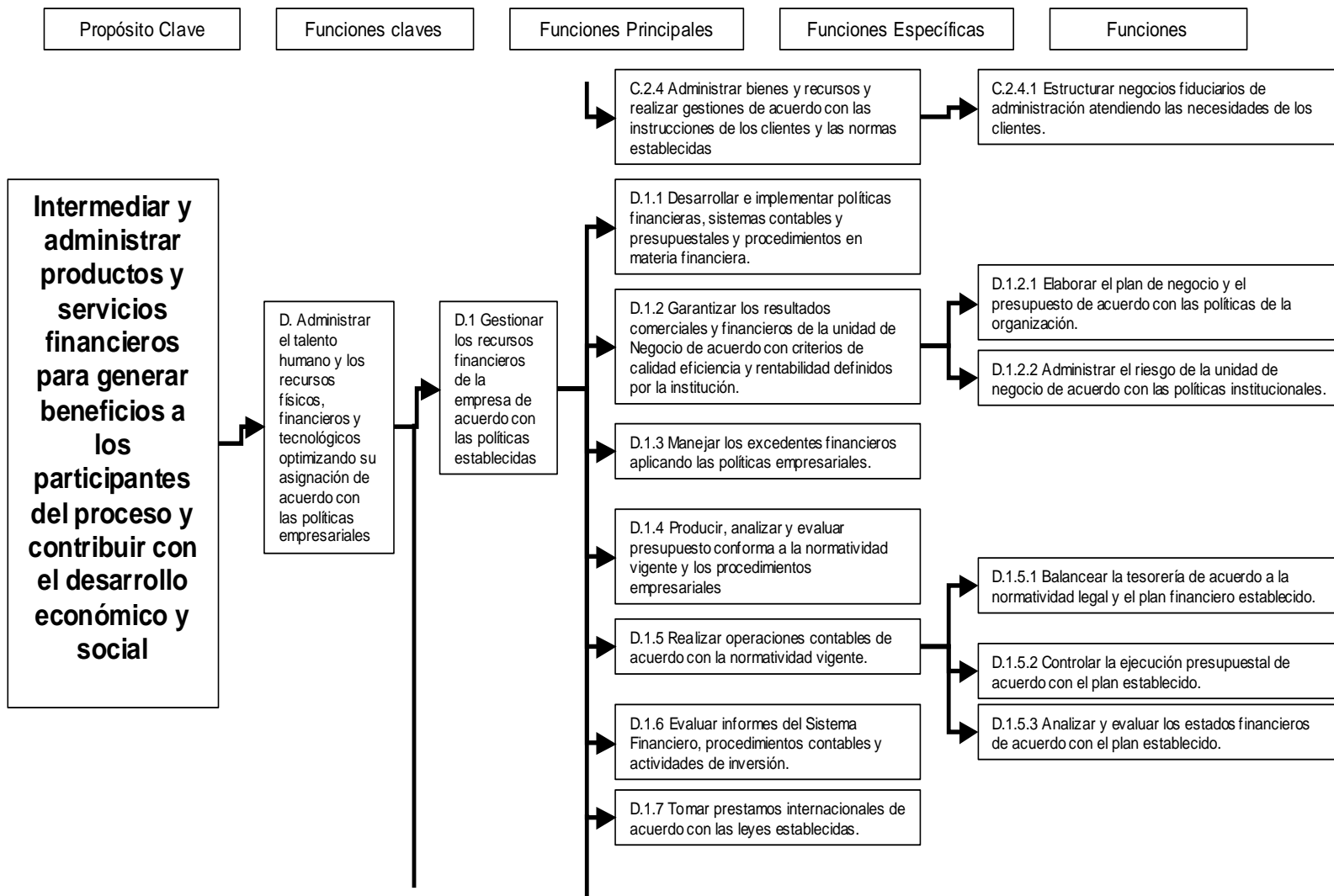
**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



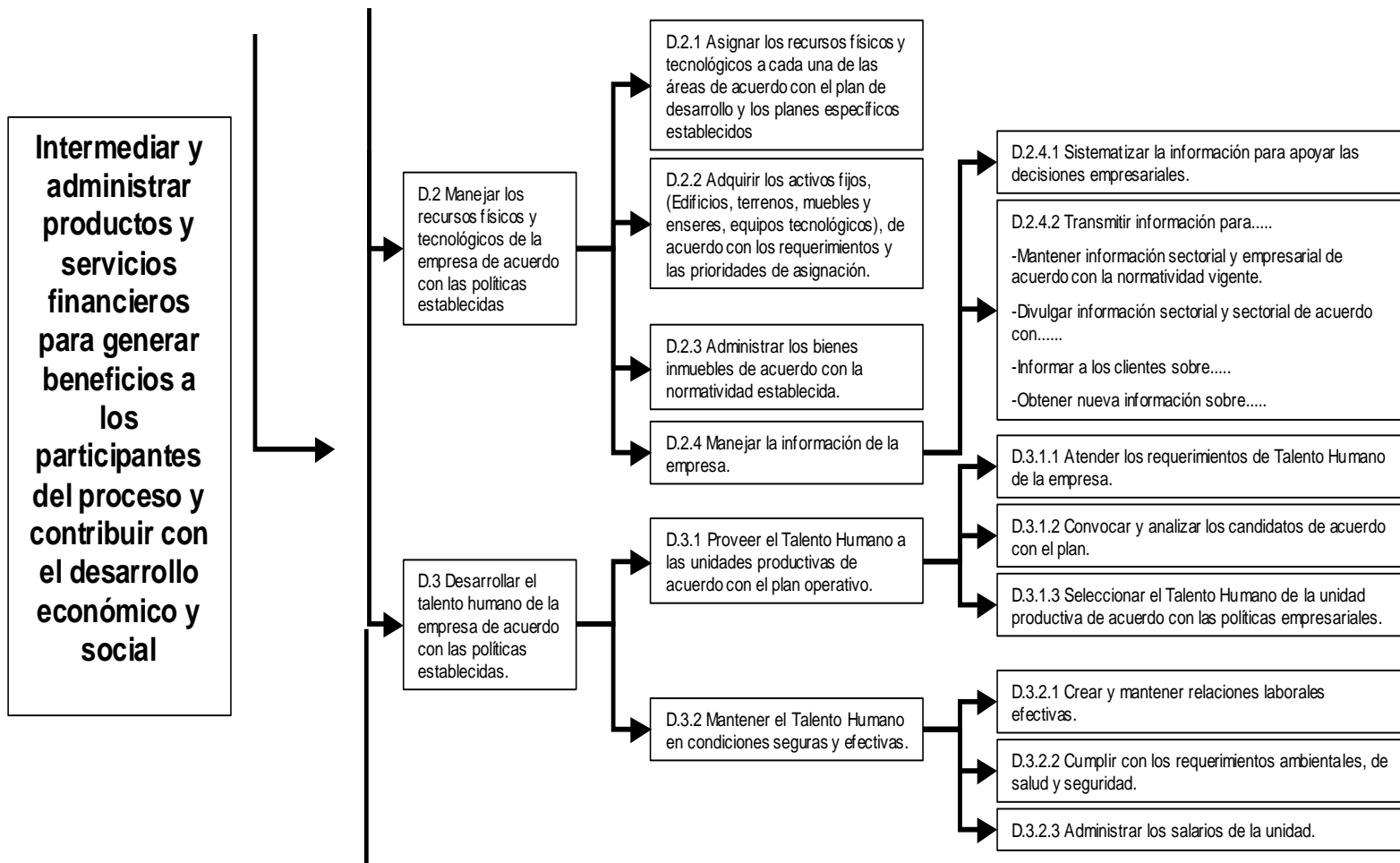
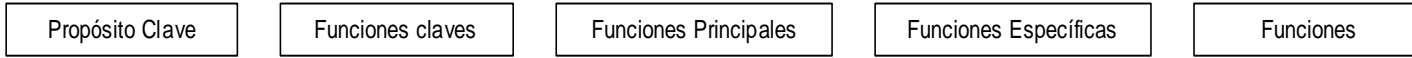
**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



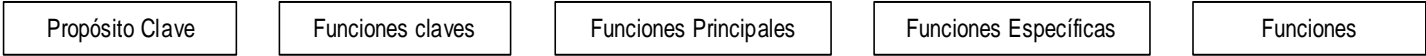
**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



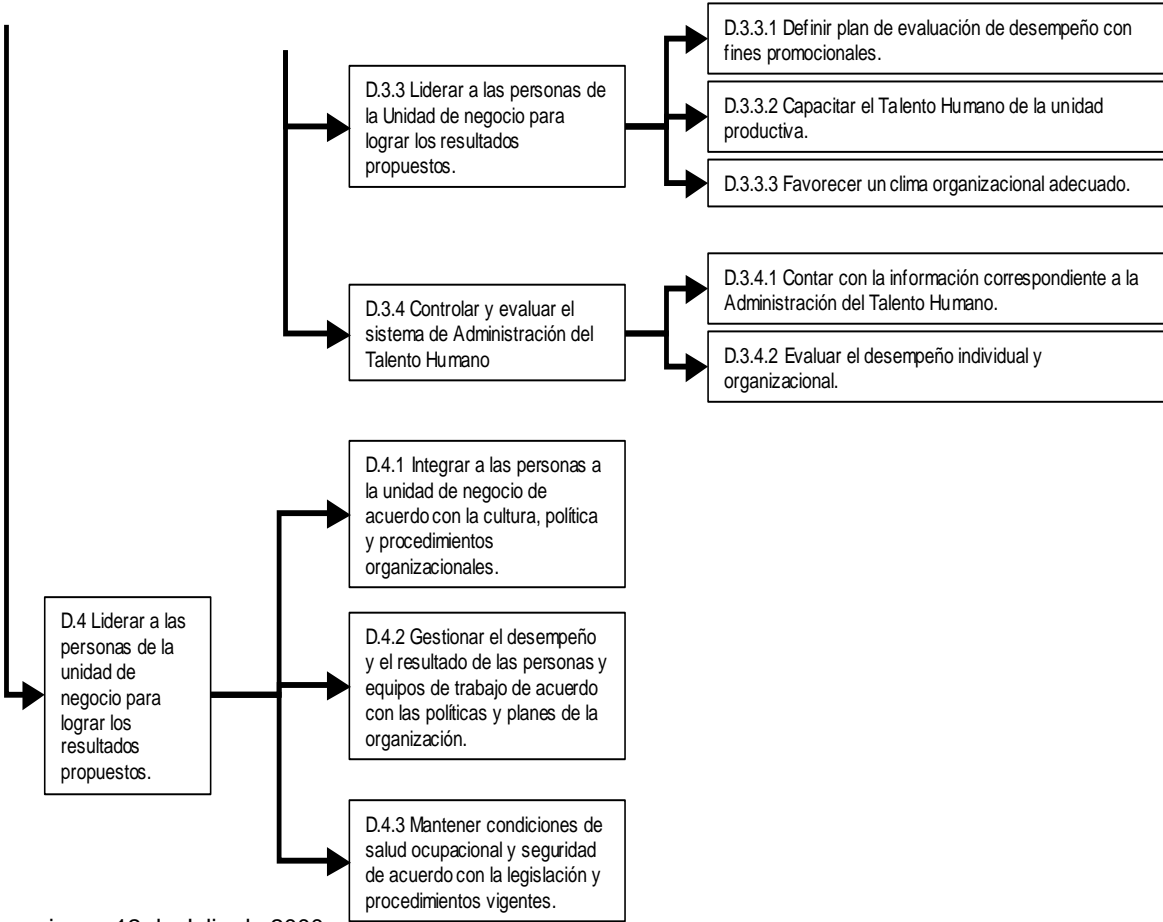
**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



**ANÁLISIS FUNCIONAL SUB AREA BANCA Y FIDUCIA**



**Intermediar y administrar productos y servicios financieros para generar beneficios a los participantes del proceso y contribuir con el desarrollo económico y social**



Fuente: Mesa Sectorial Servicios Financieros, 12 de Julio de 2000.

#### 4.2.2.1 Componentes normativos

En esta sección se incluye el componente normativo del SENA que aplica al Área de estudio de este proyecto y que se utilizó como referencia para desarrollar el componente normativo objetivo de este proyecto.

#### Unidad:

Administrar el riesgo de la unidad de negocio de acuerdo a las políticas institucionales.

#### Elementos:

- Supervisar la aplicación de las normas y procedimientos en el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Normatividad Vigente.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los riesgos operacionales son detectados y reportados de acuerdo con las normas y procedimientos de la entidad.</li> <li>• La información del cliente es conocida garantizando que esta cumple con los criterios legales y de política de la institución.</li> <li>• Todos sus actos son veraces y se ajustan a la ley, normas, valores y principios de la institución.</li> <li>• Las leyes, normas y reglamentos son aplicados garantizando la transparencia del negocio.</li> <li>• La prevención y control de lavado de activos es promovida en su equipo de trabajo.</li> <li>• Las operaciones inusuales y sospechosas detectadas son reportadas oportunamente al área respectiva.</li> <li>• La política comercial es aplicada y manejada de tal manera que no afecte los intereses del funcionario, del cliente y la entidad.</li> <li>• El perfil comercial del cliente analizado identificando las operaciones usuales del cliente.</li> </ul>	<p>La persona conoce y comprende:</p> <p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y procedimientos institucionales.</li> <li>- Tipologías y casuística de lavado de activos.</li> <li>- Procedimientos lavado de activos.</li> <li>- Legislación vigente nacional e internacional en materia de prevención y control del lavado de activos.</li> <li>- Procedimientos pertinentes en la prevención y control del lavado de activos.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Pensamiento Analítico.</li> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Toma de Decisiones.</li> </ul> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporativos.</li> <li>- Honestidad.</li> <li>- Rectitud.</li> </ul>

- Controlar la calidad de los procesos operativos de su unidad de negocio de acuerdo a la política institucional.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios realizados son verificados de acuerdo con las políticas de la organización.</li> <li>• Los procesos son verificados identificando los factores del riesgo operativo que afecta la unidad de negocio.</li> <li>• Los factores de riesgo son evaluados proponiendo y aplicando correctivos ajustados a la política institucional.</li> <li>• Los procedimientos de seguridad bancaria son verificados aplicando las políticas de la institución.</li> <li>• Los canales de comunicación son generados permitiendo que el equipo de trabajo conozca la normatividad interna y externa vigente.</li> </ul>	<p>La persona conoce y comprende:</p> <p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatividad Vigente.</li> <li>- Políticas de Seguridad y Control Institucional.</li> <li>- Procesos y procedimientos internos.</li> <li>- Ética.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Manejo de equipos de computo.</li> <li>- Plataforma tecnológica.</li> <li>- Títulos valores.</li> <li>- Normas jurídicas básicas.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Pensamiento lógico.</li> <li>- Comunicación efectiva.</li> </ul> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporativos.</li> <li>- Honestidad.</li> </ul>

- Realizar los negocios minimizando el riesgo financiero aplicando los criterios y políticas de la institución.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades y riesgos de su micro entorno son identificados anticipando estrategias que permitan el desarrollo del negocio.</li> <li>• Es honesto y recto en todas las actividades del negocio.</li> <li>• Los negocios son evaluados aplicando las herramientas financieras definidas por la institución.</li> <li>• Las necesidades del cliente son satisfechas en balance con la política organizacional.</li> <li>• El portafolio de clientes es diversificado propiciando la atomización de sus negocios.</li> </ul>	<p>La persona conoce y comprende:</p> <p><b>Conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matemáticas financieras.</li> <li>- Política comercial.</li> <li>- Portafolio institucional.</li> <li>- Procesos y procedimientos internos.</li> <li>- Ética.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Manejo de equipos de computo.</li> <li>- Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Las operaciones con los clientes son analizadas identificando incidencia y situaciones anormales que puedan afectar su unidad de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo.</li> <li>Pensamiento Analítico.</li> <li>Comunicación efectiva.</li> </ul> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporativos.</li> <li>Honestidad.</li> <li>Rectitud.</li> </ul>
---	---

**Unidad:**

Evaluar el riesgo y la rentabilidad de las operaciones financieras de acuerdo con las normas institucionales.

**Elementos:**

- Confirmar la información comercial y financiera del cliente para garantizar la veracidad de la información suministrada.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La información comercial es investigada utilizando los medios de comunicación existentes y realizando visitas comerciales de acuerdo con las normas institucionales.</li> <li>La información comercial suministrada por el cliente es conservada con las medidas de seguridad y confidencialidad de acuerdo con las normas legales e institucionales.</li> <li>La consulta a las centrales de riesgo es realizada e interpretada utilizando los medios establecidos por cada entidad de acuerdo con normas legales e institucionales vigentes.</li> <li>La información comercial suministrada por el cliente es analizada dentro de los estándares de servicio establecidos por cada entidad.</li> </ul>	<p>La persona conoce y comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpretación de la información de las centrales de riesgo.</li> <li>Normas de seguridad.</li> <li>Servicio al cliente.</li> <li>Política de crédito institucional.</li> </ul>

- Hacer el análisis de la información financiera suministrada por el cliente aplicando los criterios financieros y económicos definidos por cada entidad.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principios de análisis financiero son aplicados a la información financiera suministrada por el cliente de acuerdo con las normas legales e institucionales vigentes.</li> <li>• El análisis del crédito se tiene en cuenta la información económica suministrada por los gremios sobre perspectivas y viabilidad sobre los diferentes sectores económicos.</li> <li>• En el estudio de crédito se contemplan todos los factores del riesgo crediticio de acuerdo con normas legales e institucionales.</li> <li>• El concepto de viabilidad o no del crédito es registrado de acuerdo al resultado de análisis de la información suministrada por el solicitante y con las normas de cada institución.</li> </ul>	<p>La persona conoce y comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis financiero (vertical – horizontal) determinación, interpretación y aplicación de indicadores financieros.</li> <li>- Normas legales sobre otorgamiento de crédito.</li> <li>- Derecho comercial – constitución de sociedades.</li> <li>- Contabilidad general básica.</li> <li>- Conocimiento de la ciudad.</li> <li>- Estándares de servicio para las operaciones.</li> <li>- Operaciones activas y pasivas.</li> <li>- Política de crédito institucional.</li> <li>- Entrenamiento de visitas: telefónica – presencial.</li> </ul>

- Aprobar las solicitudes formuladas por los clientes de acuerdo con normas legales e institucionales vigentes.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La decisión es tomada teniendo en cuenta todos los elementos de análisis y responde a las necesidades reales del cliente y a la política de crédito institucional.</li> <li>• La decisión es registrada en los formularios de estudio y/o actas respectivas de acuerdo con las normas institucionales.</li> <li>• La decisión impartida a las solicitudes es suministrada a los clientes utilizando los medios de comunicación establecidos por cada entidad.</li> <li>• Las condiciones de aprobación de la solicitud son expresadas en forma clara y fácil de interpretar para facilitar su desembolso y administración de la cartera.</li> </ul>	<p>La persona conoce y comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis financiero (vertical – horizontal) determinación, interpretación y aplicación de indicadores financieros.</li> <li>- Normas legales sobre otorgamiento de crédito.</li> <li>- Derecho comercial – constitución de sociedades.</li> <li>- Contabilidad general básica.</li> <li>- Conocimiento de la ciudad.</li> <li>- Estándares de servicio para las operaciones.</li> <li>- Operaciones activas y pasivas.</li> <li>- Política de crédito institucional.</li> <li>- Entrenamiento de visitas: telefónica – presencial.</li> </ul>

## 5. COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL ÁREA DE ANÁLISIS DE RIESGO DE CITIBANK

Estas fueron definidas a través de charlas con el grupo de expertos como se explicó en el capítulo 3 de este documento.

En las charlas se tuvieron en cuenta los casos exitosos y fallidos en contratación como base de discusión para la determinación de las competencias y se determinaron dos tipos de competencias: genéricas y específicas. Así mismo se determinaron los distintos niveles de desarrollo de las competencias correspondientes a cada cargo, a partir de los cuales se desarrollo la matriz de competencias.

### 5.1 NIVELES DE COMPETENCIA

Estos son las diferentes etapas de desarrollo de cada competencia. Para cada competencia se determinaron tres niveles diferentes los cuales tienen correspondencia con los cargos incluidos en este estudio: Formación, Contribución e Influencia, los cuales se describen a continuación.

**Formación:** Realiza tareas bajo supervisión directa. Esta constantemente adquiriendo conocimientos que le permiten desempeñar funciones específicas.

**Contribución:** Posee una experiencia que le permite contribuir de forma más directa y específica en su área.

**Influencia:** Tiene la capacidad de influenciar y direccionar grupos de trabajo. Su conocimiento le permite enfrentar e interactuar con otras áreas.

### 5.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS

Son aquellas habilidades y comportamientos que debe tener todo empleado de la organización, independientemente del negocio al que pertenezca o la función que realice.

A continuación se detallan las competencias genéricas definidas en el proceso, su descripción y los diferentes niveles de desarrollo:

## Aprendizaje

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce su trabajo y genera resultados</li> <li>○ Se apoya permanente en sus pares y su supervisor</li> <li>○ Aprende de los errores cometidos en su trabajo</li> <li>○ Profundiza su conocimiento específico utilizando los recursos de aprendizaje disponibles a fin de cumplir su labor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consulta con sus pares en la medida en que le es necesario</li> <li>○ Mantiene informado a su supervisor sobre sus descubrimientos y aprendizaje</li> <li>○ Aprende de los errores cometidos en su equipo</li> <li>○ Utiliza apropiadamente su conocimiento para hacer más productivo su trabajo y el de otras personas.</li> <li>○ Desarrolla actividades las actividades asignadas y actividades extras para capacitarse en su trabajo</li> <li>○ Empieza a explorar otras áreas relacionadas con la suya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responde preguntas como experto en su materia proyectando su conocimiento en su equipo</li> <li>○ Se documenta por distintos medios para mejora su trabajo y el de otras personas</li> <li>○ Aprende de los errores cometidos por otras áreas de la organización</li> <li>○ Promueve en su equipo y supervisa los planes de aprendizaje</li> <li>○ Orienta a los de su grupo a adquirir conocimientos o desarrollar habilidades de acuerdo con las necesidades de cada persona.</li> <li>○ Adquiere conocimientos de áreas diferentes a la suya que complementan su trabajo y le dan una visión de mayor amplitud del negocio.</li> </ul>

## Flexibilidad

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se Adapta rápidamente a cambios que afecten su trabajo dentro de su área de responsabilidad.</li> <li>○ Acepta y se compromete con otros puntos de vista y enfoques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoya y participa en iniciativas de cambio en su grupo de trabajo.</li> <li>○ Se involucra en los cambios y actúa en consecuencia en su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lidera el cambio en su área y en su equipo</li> <li>○ Rompe paradigmas</li> <li>○ Fomenta y convence al grupo de asumir el cambio</li> <li>○ Toma decisiones rápidas en entornos cambiantes</li> </ul>

## Iniciativa

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza acciones para superar los obstáculos que se presentan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconoce las oportunidades y las aprovecha en procura del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crea oportunidades para lograr resultados sobresalientes en su</li> </ul>

<p>en su día a día de manera independiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ante imprevistos por lo general busca la ayuda de su supervisor ofreciéndole propuestas de solución</li> </ul>	<p>mejoramiento de su trabajo y busca influir en el resultado de su equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actúa rápidamente y con decisión frente a los problemas de forma independiente.</li> </ul>	<p>equipo de trabajo y remueve obstáculos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantiene planes de contingencia para resolver situaciones de crisis.</li> </ul>
---	---	---

## Innovación

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Genera ideas nuevas dentro de su área de conocimiento para mejorar su desempeño en el cargo y consulta su implementación.</li> <li>○ Utiliza diversos enfoques y técnicas de resolución de problemas para realizar las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investiga, origina, desarrolla e incorpora nuevas ideas y mejoras a productos / procesos.</li> <li>○ Utiliza el conocimiento de su área de especialización para resolver dudas, aportar ideas y generar mejoras en los procesos de trabajo.</li> <li>○ Integra información de otras áreas de la organización para mejorar sus proyectos / procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incorpora a su área y transmite a las otras las prácticas e ideas nuevas que han probado ser exitosas.</li> <li>○ Influye en los demás para beneficio de los procesos creativos e innovadores.</li> <li>○ Incentiva la toma de riesgos como parte de una cultura de innovación.</li> <li>○ Cuestiona y reta las prácticas establecidas proponiendo soluciones efectivas.</li> </ul>

## Liderazgo

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Logra relacionar su trabajo con la estrategia de su área.</li> <li>○ Maneja un criterio acertado que lo lleva a demostrar pro - actividad.</li> <li>○ Busca apoyo cuando lo necesita.</li> <li>○ Mantiene el control en situaciones de presión sin afectar los resultados esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Genera credibilidad a través de sus conocimientos y de los resultados de su trabajo.</li> <li>○ Su visión va mas allá de la labor diaria, apoyándola a través del trabajo del equipo y el desarrollo de proyectos.</li> <li>○ Tiene poder de convocatoria e influencia entre sus compañeros de trabajo.</li> <li>○ Es ejemplo de buenas prácticas en su área de trabajo.</li> <li>○ Mantiene y transmite ecuanimidad en situaciones de presión.</li> <li>○ Comienza a dirigir proyectos dentro de su área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Usa su propio conocimiento para influenciar en el equipo, es modelo de actuación.</li> <li>○ Identifica, comunica y promueve la cultura y los valores del equipo siendo un ejemplo.</li> <li>○ Identifica, recluta, promueve y desarrolla talentos para el equipo.</li> <li>○ Ejerce influencia para conciliar posiciones diferentes.</li> <li>○ Genera un ambiente propicio para el desarrollo de líderes y el crecimiento del equipo.</li> <li>○ Promueve una cultura de reconocimiento dentro de la equipo</li> <li>○ Toma decisiones logrando un balance adecuado entre los riesgos / beneficios.</li> </ul>

## Orientación al cliente

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantiene una relación permanente y efectiva con el cliente</li> <li>○ Reconoce las necesidades de sus clientes y garantiza su satisfacción en línea con los intereses del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se anticipa a las necesidades de sus clientes y responde efectivamente a estas</li> <li>○ Propone cambios y mejoras en los modelos de servicio de su negocio</li> <li>○ Identifica y resuelve oportuna y definitivamente los problemas de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconoce y se anticipa las oportunidades y riesgos del mercado</li> <li>○ Promueve, influye, lidera e incentiva a su equipo a conocer y relacionarse efectivamente con sus clientes y garantiza la disponibilidad de herramientas para lograrlo</li> </ul>

## Orientación al logro

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permanece motivado a lograr resultados en un esquema de metas.</li> <li>○ Tiene la capacidad de adelantar efectivamente tareas simultáneas.</li> <li>○ Conoce y es consciente de los indicadores y resultados de su trabajo.</li> <li>○ Lleva a cabo rutinas de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento de su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esta en búsqueda constante de sobrepasar sus metas.</li> <li>○ Se impone retos personales orientados a impulsar sus logros y los de su equipo.</li> <li>○ Evalúa e identifica los obstáculos inherentes en su trabajo y persiste hasta lograr el objetivo.</li> <li>○ Lleva a cabo rutinas de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promueve un ambiente de alta motivación hacia el cumplimiento de las metas en su equipo.</li> <li>○ Diseña e implanta métodos, herramientas y controles de trabajo que ayudan al negocio y a la organización a cumplir las metas y objetivos.</li> <li>○ Orientado a resultados de su área.</li> </ul>

## Relaciones interpersonales

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene buenas relaciones y colabora eficazmente con personas de distintas características dentro de su área de trabajo.</li> <li>○ Es una persona amable y tiene carisma.</li> <li>○ Se adapta y maneja las situaciones de conflicto.</li> <li>○ Escucha y acoge sugerencias o ideas en relación con su área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establece relaciones armoniosas y efectivas con los colegas con que debe interactuar.</li> <li>○ Interactúa sensible y genuinamente con las personas y mantiene estas relaciones para construir redes que le permiten lograr resultados.</li> <li>○ Maneja el conflicto entre distintos miembros de su equipo buscando acuerdos gana-gana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fomenta la armonía en las relaciones entre los miembros de su equipo y promueve el establecimiento de redes relacionales de éste con el resto de la organización.</li> <li>○ Propicia espacios para el establecimiento de relaciones, promueve acuerdos y armonía al interior de su equipo.</li> <li>○ Es reconocido en su equipo como alguien que apoya, escucha y es ayuda para otros en su trabajo.</li> <li>○ Se comunica con el fin de lograr persuadir e involucrar a otros</li> </ul>

		en su propio trabajo y en el de su grupo.
--	--	---

## Trabajo en equipo

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconoce su pertenencia a un equipo y sus relaciones con el mismo son armoniosas.</li> <li>○ Participa voluntariamente y apoya las decisiones del equipo.</li> <li>○ Tiene actitud de servicio para con su equipo de trabajo.</li> <li>○ Conoce y se compromete con los objetivos y la misión del equipo, en procura de los resultados.</li> <li>○ Trabaja cooperativamente con otros aprovechando sus conocimientos y competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoya todas las actividades e interacciones internas del equipo al que pertenece.</li> <li>○ Establece con su ejemplo, pautas de interrelación entre los miembros del equipo.</li> <li>○ Transfiere sus conocimientos a sus colegas de equipo.</li> <li>○ Solicita ideas y opiniones para ayudar a producir decisiones o planes específicos para el equipo con el fin de garantizar el alcance de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cohesiona a su equipo.</li> <li>○ Logra que las relaciones dentro de él y las de éstos con otros miembros sean eficaces y productivas.</li> <li>○ Promueve el buen trato y comportamiento dentro y fuera del equipo que lidera.</li> <li>○ Reconoce a su equipo por un buen trabajo realizado.</li> <li>○ Da crédito en forma oportuna y pública al buen desempeño de sus miembros y de otros miembros de equipos dentro de la organización.</li> <li>○ Fomenta la cultura del reconocimiento dentro de su equipo de trabajo.</li> <li>○ Visualiza los resultados deseados con anticipación.</li> <li>○ Orienta al equipo y lo induce a la acción para el logro de dichos resultados.</li> <li>○ Promueve el desarrollo e implementación de nuevas ideas/ procesos a ser aplicados por los miembros del equipo que dirige.</li> <li>○ Prioriza, enfoca y organiza el trabajo.</li> </ul>

### 5.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Son las competencias adicionales a las competencias genéricas que deben poseer los integrantes del Área de Análisis de Riesgo, Estudiantes en práctica, Analistas **Junior**, **Senior** y **Team Leaders**

A continuación se detallan las competencias genéricas definidas en el proceso, su descripción y los diferentes niveles de desarrollo:

#### Análisis e interpretación de políticas y procedimientos

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplica las políticas y procedimientos de acuerdo a las normas establecidas por la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interpreta las políticas y procedimientos de forma autónoma balanceando oportunidades y riesgo para la negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orienta a su equipo en la interpretación de políticas y procedimientos, procurando su cumplimiento y fomentando su interiorización a través de su conocimiento y pericia.</li> </ul>

### Habilidades de negociación

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entiende las necesidades del cliente y concreta una solución de acuerdo con parámetros preestablecidos, bajo supervisión. Sustenta y defiende sus puntos de vista con información verificable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proporciona y ofrece diferentes alternativas al cliente apoyado en su criterio y autonomía.</li> <li>○ Su toma de decisión es basada en su pericia y criterio adquirido e información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lidera y soporta el proceso de toma dentro de su equipo</li> <li>○ Sirve como mediador y facilitador entre los miembros de su equipo y los clientes en busca de soluciones concertadas.</li> </ul>

### Análisis de crédito y habilidades analíticas

<b>Formación</b>	<b>Contribución</b>	<b>Influencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza un correcto análisis de crédito bajo supervisión.</li> <li>○ Utiliza herramientas básicas y técnicas de investigación de mercado.</li> <li>○ Realiza investigación básica de las tendencias actuales del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene la capacidad de realizar un adecuado análisis de crédito y expone su criterio de acuerdo a los lineamientos del negocio.</li> <li>○ Captura, analiza y comprende información de los clientes objetivos, de forma sistemática.</li> <li>○ Proporciona la información del mercado requerida para la gestión crediticia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce la estrategia del negocio siendo capaz de influir en su direccionamiento para que ésta esté acorde con las políticas de crédito fijadas.</li> <li>○ Fija estándares de calidad en el análisis de crédito a través de los resultados de su trabajo</li> </ul>

## Asunción del riesgo

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Detecta riesgos e informa sobre los mismos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Propone alternativas para minimizar los riesgos</li><li>○ Asume riesgos calculados y planifica con antelación para evitarlos o minimizarlos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Apoya a los miembros de su equipo a asumir riesgos calculados.</li><li>○ Apoya a su equipo en la detección de riesgos de manera temprana por medio de su experiencia y pericia</li></ul>

## Comunicación

Formación	Contribución	Influencia
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Se comunica en español e inglés de manera efectiva para lograr su desempeño.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Escucha y se comunica en español e inglés de forma efectiva al interior del equipo en procura de lograr un resultado concreto para el logro de sus objetivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Facilita y gestiona canales de comunicación de forma efectiva al interior de su equipo en procura del logro de los objetivos del equipo y el área.</li></ul>

### 5.4 ANÁLISIS FUNCIONAL DEL ÁREA DE ANÁLISIS DE RIESGO DE CITIBANK

A continuación se presenta el mapa funcional para el área que está siendo analizada en este proyecto.

Así mismo se presentan los componentes normativos que acompañan al análisis funcional.

El análisis funcional del Área de Análisis de Riesgo fue desarrollado tomando como punto de partida el análisis funcional desarrollado por el SENA para el área de Banca y Fiducia, y los perfiles de cargos existentes en el momento de la realización de este análisis. Dicho análisis funcional fue ajustado a la situación del área de estudio.

## ANÁLISIS FUNCIONAL AREA DE ANALISIS DE RIESGO CITIBANK

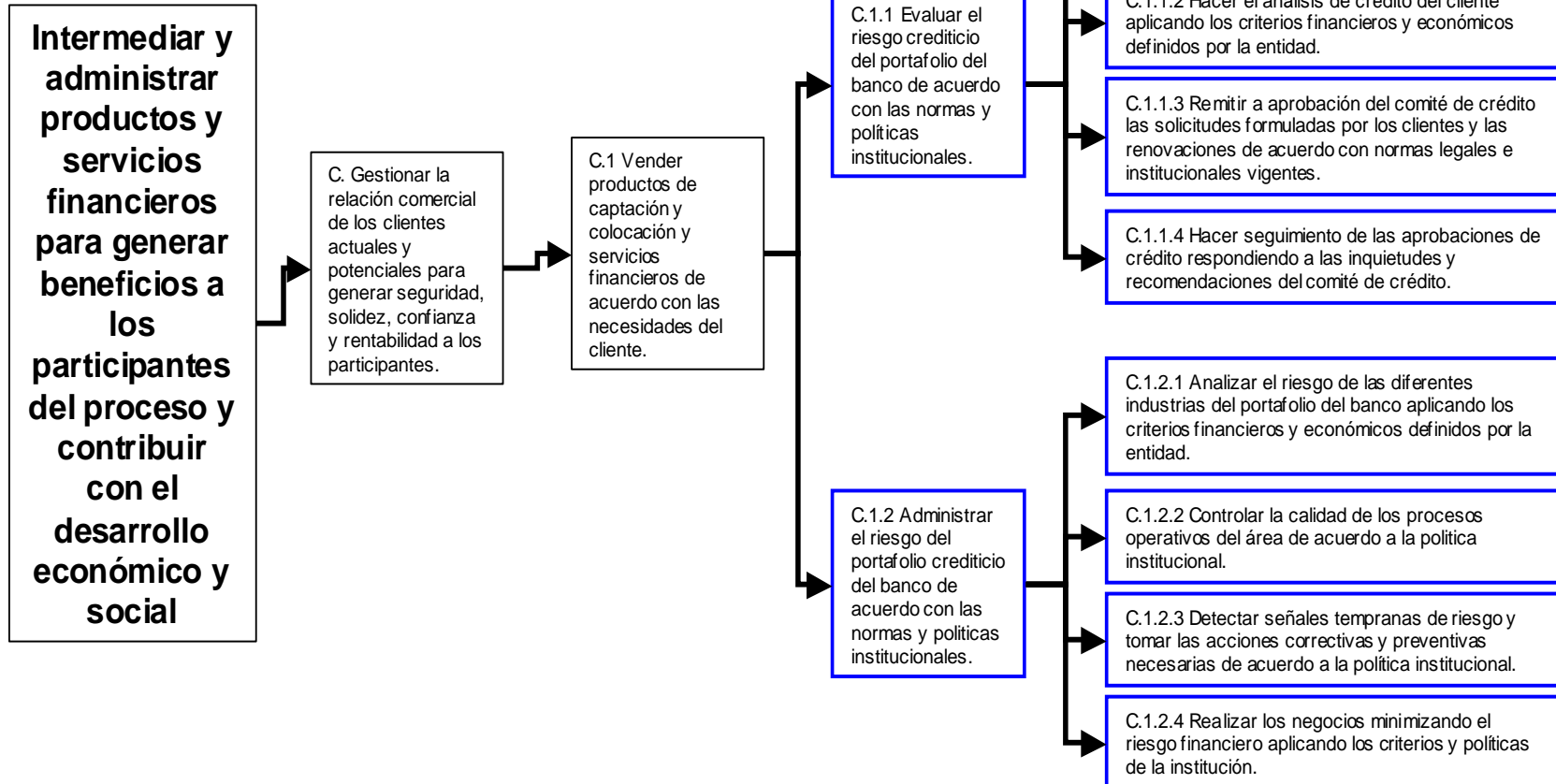
Propósito Clave

Funciones claves

Funciones Principales

Funciones Específicas

Funciones



### 5.4.1 Componente Normativo

**UNIDAD: C.1.1** Evaluar el riesgo crediticio del portafolio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.1.1** Recopilar la información financiera y comercial del cliente para llevar a cabo el análisis de crédito.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información financiera y comercial del cliente es obtenida / investigada utilizando los medios de comunicación existentes y realizando visitas de crédito de acuerdo a las normas institucionales.</li> <li>• La información financiera y comercial suministrada por el cliente es conservada con las medidas de seguridad y confidencialidad de acuerdo con las normas legales e institucionales.</li> <li>• La información financiera y comercial obtenida es suficiente para tomar las decisiones de crédito de acuerdo a las políticas institucionales.</li> <li>• Se cumple con las fechas limites establecidas para la obtención de información adicional requerida por el comité de crédito de acuerdo a las normas institucionales.</li> <li>• La consulta a las centrales de riesgo es realizada e interpretada utilizando los medios establecidos por la entidad de acuerdo con normas legales e institucionales vigentes.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de crédito.</li> <li>• Normas de seguridad de la información.</li> <li>• Interpretación de la información de las centrales de riesgo.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Orientación al logro.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p style="text-align: center;">Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información recopilada es actualizada y confiable.</li> <li>• Las solicitudes y renovaciones de los clientes son aprobadas por el comité sin solicitar información adicional.</li> <li>• La información adicional solicitada se obtiene en los plazos fijados.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> <li>• Retroalimentación del cliente interno.</li> </ul>
	<p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de retornos para reproceso.</li> <li>• Número de solicitudes de información adicional.</li> <li>• El reporte de Cifin y su análisis están dentro del paquete de aprobación de crédito del cliente.</li> <li>• Resultados de auto evaluación de riesgos de crédito.</li> </ul>
	<p><b>DE CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> <li>• Prueba – Seguridad de la información.</li> <li>• Manejo de los reportes de Cifin.</li> </ul>

**UNIDAD: C.1.1** Evaluar el riesgo crediticio del portafolio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.1.2** Hacer el análisis de crédito del cliente aplicando los criterios financieros y económicos definidos por la entidad.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principios de análisis financiero son aplicados a la información financiera suministrada por el cliente de acuerdo con las normas legales e institucionales vigentes.</li> <li>• El análisis de crédito se tiene en cuenta la información económica suministrada por los gremios sobre perspectivas y viabilidad sobre los diferentes sectores económicos.</li> <li>• En el estudio de crédito se contemplan todos los factores del riesgo crediticio de acuerdo con normas legales e institucionales.</li> <li>• En el estudio de crédito se contemplan todos los factores del riesgo no crediticio (transaccional, de franquicia, ambiental) de acuerdo con normas legales e institucionales.</li> <li>• El concepto de viabilidad o no del crédito es registrado de acuerdo al resultado de análisis de la información recopilada del cliente y a las normas de la institución.</li> <li>• En análisis de crédito es distribuido en las fechas establecidas.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero (Vertical – Horizontal) determinación, interpretación y aplicación de análisis financiero. Análisis causa – efecto.</li> <li>• Contabilidad general básica.</li> <li>• Macroeconomía básica.</li> <li>• Análisis gerencial y de propiedad.</li> <li>• Análisis de Industria.</li> <li>• Matemáticas financieras.</li> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Habilidades Analíticas.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Habilidades de negociación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p style="text-align: center;">Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan las herramientas de análisis financiero en el análisis de crédito.</li> <li>• Los riesgos son identificados y elevados.</li> <li>• Las fechas y tiempos de entrega son cumplidos.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> <li>• Retroalimentación del cliente interno.</li> </ul>
	<p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de extensiones solicitadas.</li> <li>• Número de retornos para reproceso.</li> <li>• Comentarios de los aprobadores.</li> <li>• Resultados de auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoria.</li> </ul>
	<p><b>DE CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Análisis de estados financieros.</li> <li>• Prueba – Análisis de industria.</li> <li>• Prueba – Macroeconómicos.</li> <li>• Prueba – Análisis de gerencia y propiedad.</li> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> </ul>

**UNIDAD: C.1.1** Evaluar el riesgo crediticio del portafolio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.1.3** Remitir a aprobación del comité de crédito las solicitudes formuladas por los clientes y las renovaciones de acuerdo con normas legales e institucionales vigentes.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El paquete de aprobación de crédito es remitido en las fechas establecidas.</li> <li>• El paquete de aprobación de crédito remitido contiene todos los elementos requeridos por las normas y políticas institucionales.</li> <li>• El paquete de aprobación de crédito es remitido a los niveles de aprobación requeridos por las normas y políticas institucionales.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Habilidades de negociación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce, aplica y domina las principales políticas y procesos institucionales.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> </ul> <p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de extensiones solicitadas.</li> <li>• Resultados de la auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoria.</li> </ul>

	<b>DE CONOCIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> </ul>
--	--

**UNIDAD: C.1.1** Evaluar el riesgo crediticio del portafolio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.1.4** Hacer seguimiento de las aprobaciones de crédito respondiendo a las inquietudes y recomendaciones del comité de crédito.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura de obtener las aprobaciones requeridas de las solicitudes y renovaciones de crédito en las fechas establecidas.</li> <li>• Da respuesta a las inquietudes y recomendaciones del comité de crédito de forma pronta y acertada.</li> <li>• Define y cumple con planes de acción para distribuir ítems pendientes de acuerdo a la aprobación del comité de crédito y a fechas establecidas.</li> <li>• La solicitudes de reproceso son atendidas de manera inmediata y dentro de los plazos establecidos.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Habilidades de negociación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>

CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p style="text-align: center;">Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las aprobaciones de crédito son debidamente obtenidas y las inquietudes son despejadas en los tiempos acordados.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> </ul>
	<p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de extensiones solicitadas.</li> <li>• Resultados de la auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoria.</li> </ul>
	<p><b>DE CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> </ul>

**UNIDAD: C.1.2** Administrar el riesgo del portafolio crediticio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.2.1** Analizar el riesgo de las diferentes industrias del portafolio del banco aplicando los criterios financieros y económicos definidos por la entidad.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios de industria contemplan los riesgos que afectan el perfil crediticio de los clientes del banco de acuerdo a la magnitud de su impacto.</li> <li>• Detecta señales tempranas de riesgo en una industria determinada de acuerdo a la información de los clientes y del mercado.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de industria (Modelo Porter)</li> <li>• Macroeconomía básica.</li> <li>• Matemáticas financieras.</li> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina el impacto en una industria determinada derivado de cambios macroeconómicos de acuerdo a la información del mercado.</li> <li>• Alimenta el proceso de definición del mercado objetivo del banco de acuerdo a las normas y políticas institucionales.</li> </ul>	<p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Habilidades Analíticas.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Habilidades de negociación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>
<p><b>CAMPO DE APLICACIÓN</b></p>	<p><b>EVIDENCIAS REQUERIDAS</b></p>
<p>Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican los riesgos de las industrias y mercados y son elevados a tiempo.</li> <li>• Los parámetros del mercado objetivo son definidos de acuerdo a las condiciones de cada industria.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> </ul> <hr/> <p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de extensiones solicitadas.</li> <li>• Resultados de auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoria.</li> </ul> <hr/> <p><b>DE CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> <li>• Prueba – Análisis de Industria.</li> <li>• Prueba – Macroeconómicos.</li> </ul>

**UNIDAD: C.1.2** Administrar el riesgo del portafolio crediticio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.2.2** Controlar la calidad de los procesos operativos del área de acuerdo a la política institucional.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios realizados son verificados de acuerdo con las políticas de la organización.</li> <li>• Los procesos son verificados identificando los factores de riesgo operativo que afecta la unidad de negocio.</li> <li>• Los factores de riesgo son evaluados proponiendo y aplicando correctivos ajustados a la política institucional.</li> <li>• Los canales de comunicación son generados permitiendo que el equipo de trabajo conozca la normatividad interna y externa vigente.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad Vigente.</li> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Riesgo operativo.</li> <li>• Procesos y procedimientos internos.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p style="text-align: center;">Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto final entregado es considerado por las partes interesadas como de alta calidad.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> <li>• Retroalimentación del cliente interno.</li> </ul>

	<b>DE PRODUCTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoría.</li> </ul>
	<b>DE CONOCIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> <li>• Prueba – Introducción al riesgo.</li> </ul>

**UNIDAD: C.1.2** Administrar el riesgo del portafolio crediticio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.2.3** Detectar señales tempranas de riesgo y tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias de acuerdo a la política institucional.

<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	<b>CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES</b>
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las revisiones trimestrales del portafolio son realizadas de acuerdo a las normas y políticas institucionales.</li> <li>• Los análisis de sensibilidad son realizados a tiempo de acuerdo a los cambios de las variables del mercado.</li> <li>• Los riesgos encontrados en las revisiones de portafolio y los análisis de sensibilidad son reportados al comité de crédito de acuerdo a las normas y políticas institucionales.</li> <li>• Las acciones preventivas y correctivas son tomadas a tiempo previendo el posible impacto en el portafolio del Banco.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Macroeconomía básica.</li> <li>• Análisis de industria.</li> <li>• Matemáticas financieras.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Habilidades Analíticas.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>

	<p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>
<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>EVIDENCIAS REQUERIDAS</b>
<p>Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las señales tempranas de riesgo del portafolio son detectadas e informadas a tiempo.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> </ul>
	<p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoría.</li> </ul>
	<p><b>DE CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Macroeconómicos.</li> <li>• Prueba – Introducción al riesgo.</li> </ul>

**UNIDAD: C.1.2** Administrar el riesgo del portafolio crediticio del banco de acuerdo con las normas y políticas institucionales.

**ELEMENTO: C.1.2.4** Realizar los negocios minimizando el riesgo financiero aplicando los criterios y políticas de la institución.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS ESENCIALES / HABILIDADES / VALORES
<p>La persona es competente sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades del cliente son satisfechas en balance con la política institucional.</li> <li>• Se mantiene un balance entre los intereses comerciales del banco y la función de riesgo independiente.</li> <li>• Los negocios son evaluados aplicando las herramientas financieras definidas por la institución.</li> <li>• Las oportunidades y riesgos del entorno son identificados anticipando estrategias que permitan el desarrollo del negocio.</li> </ul>	<p><b><u>Conocimientos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de crédito institucional.</li> <li>• Matemáticas financieras.</li> <li>• Herramientas informáticas.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul> <p><b><u>Habilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación efectiva (Español – Inglés).</li> <li>• Habilidades Analíticas.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b><u>Valores:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporativos de Ética y Conducta.</li> </ul>
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
<p>Crédito Corporativo Crédito Oficial Crédito Instituciones Financieras</p>	<p><b>DE DESEMPEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negocios son realizados minimizando el riesgo e identificando sus riesgos inherentes.</li> </ul> <p><b>COMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa en la supervisión.</li> </ul> <p><b>DE PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de auto evaluación de riesgos de crédito.</li> <li>• Comentarios de auditoría.</li> </ul> <p><b>DE CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba – Manual de Crédito.</li> </ul>

## **5.5 PERFILES DE CARGOS**

De acuerdo al análisis ocupacional desarrollado por el SENA, las charlas que se llevaron a cabo con los expertos, y los perfiles existentes se determinaron los perfiles de los cargos dentro del área. Al formato de análisis ocupacional del SENA se le agregó el elemento de conocimientos específicos al perfil en aras de obtener perfiles más completos y específicos.

### **5.5.1 Team Leader**

NIVEL: GERENCIA MEDIA

#### **PROPÓSITO CLAVE**

Mantener un equipo orientado a trabajar efectivamente para conocer, evaluar y administrar el riesgo de crédito del portafolio del clúster con el fin de controlar el crecimiento del mismo, garantizando su calidad y manteniendo un equilibrio entre el perfil de riesgo y comercial asumido.

Proveer soporte al Jefe del Área, Gerente Nacional de Riesgo y Jefes de Segmento en la revisión del portafolio, manejo de proyectos especiales, entre otros; proveer entrenamiento a los analistas y mantener un alto conocimiento de todos los segmentos del clúster.

#### **QUIEN**

#### **Competencias Técnicas**

Se requiere una persona profesional con formación universitaria complementaria y amplia práctica profesional. Es indispensable experiencia en manejo de personal.

Conocimientos específicos:

Análisis de crédito, análisis de industria, y conocimientos macroeconómicos. Alto conocimiento financiero, manejo contable medio-avanzado y experiencia en el análisis de estados de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja. Manejo de inglés (90%-100%) y de herramientas computacionales. Conocimiento y dominio de las políticas y procedimientos de crédito institucionales. Conocimiento de técnicas de selección de personal y liderazgo de equipos.

## **Experiencia y Trayectoria Organizacional**

El titular debe poseer amplia experiencia en la dirección y coordinación de grupos de trabajo y estar en capacidad de asumir la dirección de segmentos o procesos más amplios de la organización. Debe poseer amplia experiencia en crédito, planeación financiera o áreas afines.

## **Competencias Requeridas**

El nivel de competencias requerido para el desempeño del rol es de influencia. Se requieren capacidades para afrontar situaciones inesperadas, capacidades para trabajar frecuentemente bajo un alto nivel de presión y stress, capacidades intelectuales e iniciativa orientada a la solución de problemas y a la proposición de mejoras, muy buenas relaciones interpersonales, altas habilidades para incentivar el desarrollo de trabajo en equipo conduciendo a otros hacia el logro de objetivos comunes y hacia su desarrollo personal, y especialmente altas habilidades de dirección y control para lograr el compromiso de su grupo de colaboradores.

## **COMO**

### **Toma de decisiones**

Se cuenta con políticas y directrices de carácter funcional y se tiene autonomía para definir cómo se logran los resultados. La toma de decisiones es basada en su conocimiento y experiencia. Existe discrecionalidad si las circunstancias lo hacen necesario y se pueden tomar riesgos moderados que tienen incidencia parcial en la Organización. Recibe dirección de carácter general y las revisiones y controles sobre el cumplimiento de los planes son

amplios. Tiene la más alta influencia para la selección y promoción de su equipo de trabajo con el consentimiento de sus superiores.

### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con antecedentes identificables y se le proporcionan al titular parámetros siendo posibles las iniciativas amplias; las opciones de mejoramiento son frecuentes aplicables a casos y situaciones que el responsable debe buscar e identificar para mejora de procesos.

### **Utilización del Pensamiento**

El aporte de pensamiento se requiere para enfrentar situaciones en las cuales existen elementos que deben ser conceptualmente integrados y relacionados para obtener respuesta a problemas amplios con soluciones novedosas.

### **QUE**

#### **Incidencia del Rol**

El cargo participa de manera importante en la deliberación y definición de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos, teniendo una responsabilidad más directa por la consecución de los mismos.

#### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance del cargo es medio, ya que se relaciona con resultados parciales de la organización; es responsable por cifras y presupuestos de mediana magnitud.

#### **Valor Estratégico**

La contribución del cargo tiene un alto valor agregado a los resultados de la Organización y una alta repercusión estratégica por estar relacionado

directamente con factores considerados como críticos e importantes para el éxito de la Organización.

### **5.5.2 Analista Senior:**

NIVEL : PROFESIONALES

#### **PROPÓSITO CLAVE**

Conocer, evaluar y administrar el riesgo de crédito del portafolio de clientes, con el fin de controlar el crecimiento del mismo, garantizando su calidad y manteniendo un equilibrio entre el perfil de riesgo y comercial asumido. Dar entrenamiento y soporte a los analistas. Ser líderes en conocimiento de la industria asignada.

#### **QUIEN**

#### **Competencias Técnicas**

Se requiere una persona profesional con formación universitaria complementaria y amplia práctica profesional.

#### **Conocimientos específicos:**

Análisis de crédito, análisis de industria, y conocimientos macroeconómicos. Alto conocimiento financiero, manejo contable medio-avanzado y experiencia en el análisis de estados de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja. Manejo de inglés (90%-100%) y de herramientas computacionales. Conocimiento y dominio de las políticas y procedimientos de crédito institucionales.

#### **Experiencia y Trayectoria Organizacional**

Experiencia para ejecución de procesos o funciones específicos que generalmente orientados al corto y mediano. Se incluyen las relaciones para manejo de acciones conjuntas con clientes externos e internos cuando demandan interacciones muy exigidas. Debe poseer amplia experiencia en crédito, planeación financiera o áreas afines.

### **Competencias Requeridas**

El nivel de competencias requerido para el desempeño del rol es de contribución. Se requieren capacidades para afrontar situaciones inesperadas, capacidades para trabajar frecuentemente bajo un alto nivel de presión y stress, capacidades intelectuales e iniciativa orientada a la solución de problemas y a la proposición de mejoras, muy buenas relaciones interpersonales, y altas habilidades para trabajar en equipo hacia el logro de objetivos comunes.

### **COMO**

#### **Toma de decisiones**

El titular desempeña su trabajo con base en políticas establecidas. En ocasiones puede asumir riesgos de carácter moderado. Generalmente la supervisión se realiza al completar la asignación, aunque a veces ésta se limita a la revisión de calidad y a la aprobación de cambios substanciales a lo planeado.

#### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con antecedentes identificables y se le proporcionan al titular parámetros siendo posibles las iniciativas amplias; las opciones de mejoramiento son frecuentes aplicables a casos y situaciones que el responsable debe buscar e identificar para mejora de procesos.

#### **Utilización del Pensamiento**

El cargo además de habilidades analíticas demanda ciertas habilidades deductivas que le permitan integrar diversos elementos y así plantear soluciones a los problemas a que se vea enfrentado.

## **QUE**

### **Incidencia del Rol**

El cargo realiza básicamente funciones de análisis que soportan las toma de decisiones; generalmente participa en la deliberación de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos.

### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance del cargo es medio-bajo, ya que se relaciona con resultados parciales de la organización; es responsable por cifras y presupuestos de mediana magnitud.

### **Valor Estratégico**

La contribución del cargo puede tener incidencia en factores relevantes para el éxito de la Organización o podría llegar a tener un valor agregado significativo en los resultados estratégicos de la Organización.

## **5.5.3 Analista Junior**

NIVEL : PROFESIONALES

PROPOSITO PRINCIPAL

Conocer, Evaluar y Administrar el riesgo de crédito del portafolio de clientes, con el fin de controlar el crecimiento del mismo, garantizando su calidad y manteniendo un equilibrio entre el perfil de riesgo y comercial asumido.

Continuar con la construcción de criterio para el análisis de crédito de mayor complejidad.

## **QUIEN**

### **Competencias Técnicas**

Formación universitaria y alguna práctica profesional que le da suficiencia y conocimiento de variables incidentes en el negocio.

#### Conocimientos específicos:

Análisis de crédito, análisis de industria, y conocimientos macroeconómicos. Alto conocimiento financiero, manejo contable medio y experiencia en el análisis de estados de perdidas y ganancias, balance general y flujo de caja. Manejo de inglés (80%-100%) y de herramientas computacionales. Conocimiento y dominio medio de las políticas y procedimientos de crédito institucionales.

### **Experiencia y Trayectoria Organizacional**

El titular del cargo debe estar en capacidad de asumir la ejecución de funciones orientadas al corto plazo; es responsable de su desarrollo y buen desempeño.

### **Competencias Requeridas**

El nivel de competencias requerido para el desempeño del rol es de formación. Se requieren capacidades para afrontar situaciones inesperadas, capacidades para trabajar frecuentemente bajo un alto nivel de presión y stress, capacidades intelectuales e iniciativa orientada a la solución de problemas, muy buenas relaciones interpersonales, y altas habilidades para trabajar en equipo hacia el logro de objetivos comunes.

## **COMO**

### **Toma de decisiones**

Se proporcionan criterios y políticas muy bien definidas y las decisiones se pueden tomar con base en precedentes cuando es necesario enfrentar situaciones imprevistas siempre que la incidencia y los riesgos sean moderados. El Superior debe aprobar los cambios mayores de planes y realiza controles y seguimiento dentro del período de operación.

### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con formas de proceder e instrucciones que dan alguna opción para iniciativa y posibilidades de mejoramiento en procedimientos.

### **Utilización del Pensamiento**

El esfuerzo mental requerido para el desempeño de las funciones asignadas es medio-alto, se requiere buena capacidad analítica.

### **QUE**

#### **Incidencia del Rol**

El cargo realiza básicamente funciones de análisis que soportan las toma de decisiones; ocasionalmente participa en la deliberación de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos.

#### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance es medio y su responsabilidad está relacionada con el involucramiento en procesos parciales o en operaciones hasta 30'000.000 US \$ dólares.

## **Valor Estratégico**

La contribución del cargo puede tener incidencia en factores relevantes para el éxito de la Organización o podría llegar a tener un valor agregado significativo en los resultados estratégicos de la Organización.

### **5.5.4 Estudiante en práctica**

NIVEL : ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE ULTIMO AÑO

PROPOSITO PRINCIPAL

Conocer, evaluar y contribuir a la administración del riesgo de crédito de portafolio de clientes.

Adquirir conocimiento financiero y contribuir con lo aprendido en su carrera profesional al área, cumpliendo con la práctica universitaria.

**QUIEN**

**Competencias Técnicas**

Formación universitaria que le da suficiencia y conocimiento de variables incidentes en el negocio.

Conocimientos específicos:

Análisis financiero, y conocimientos macroeconómicos básicos. Manejo contable básico y conocimientos básicos en el análisis de estados de perdidas y ganancias, balance general y flujo de caja. Manejo de inglés (70%-100%) y de herramientas computacionales.

**Experiencia y Trayectoria Organizacional**

El titular del cargo debe estar en capacidad de asumir la ejecución de funciones orientadas al corto plazo; es responsable de su desarrollo y buen desempeño.

### **Competencias Requeridas**

El nivel de competencias requerido para el desempeño del rol es de formación. Se requieren capacidades para afrontar situaciones inesperadas, capacidades para trabajar frecuentemente bajo un alto nivel de presión y stress, capacidades intelectuales e iniciativa orientada a la solución de problemas, muy buenas relaciones interpersonales, y altas habilidades para trabajar en equipo hacia el logro de objetivos comunes.

### **COMO**

#### **Toma de decisiones**

Se proporcionan criterios y políticas muy bien definidas y las decisiones se pueden tomar con base en precedentes cuando es necesario enfrentar situaciones imprevistas siempre que la incidencia y los riesgos sean bajos. El Superior debe aprobar los cambios de planes y realiza controles y seguimiento dentro del período de operación.

#### **Oportunidades de Mejoramiento**

Se cuenta con formas de proceder e instrucciones que dan alguna opción para iniciativa y posibilidades de mejoramiento en procedimientos.

#### **Utilización del Pensamiento**

El esfuerzo mental requerido para el desempeño de las funciones asignadas es medio-alto, se requiere buena capacidad analítica.

### **QUE**

### **Incidencia del Rol**

El cargo realiza básicamente funciones de análisis que soportan las toma de decisiones; ocasionalmente participa en la deliberación de acciones orientadas al logro de los resultados propuestos.

### **Alcance de la Responsabilidad**

El alcance es medio-bajo y su responsabilidad está relacionada con el involucramiento en procesos parciales o en operaciones hasta 15'000.000 US \$ dólares.

### **Valor Estratégico**

El cargo tiene una contribución poco significativa como incidencia estratégica y/o desempeña funciones con muy limitada relación con fuentes de valor agregado.

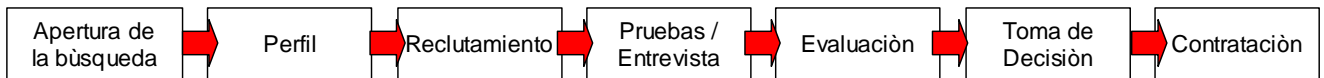
## 6. PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez determinadas las competencias requeridas para ocupar una posición determinada dentro del área y el perfil correspondiente para cada cargo, se diseña el proceso de selección, tanto para analistas nuevos como para selección interna.

El proceso de selección puede ser interno o externo. Para llenar la posición de estudiantes en práctica el proceso será externo. Para las demás posiciones el proceso puede ser externo o interno.

El proceso de selección interno será analizado en el capítulo 7 de este documento el cual propone un plan de carrera dentro del área.

A continuación se establecen los pasos que conforman el proceso de selección externo basado en competencias en el orden que deben ser llevados a cabo:



### 6.1 APERTURA DE LA BÚSQUEDA

La apertura de la búsqueda se inicia cuando se genera una vacante dentro del Área. Para poder comenzar con la búsqueda del personal es necesario diligenciar el formato de requisición de personal el cual debe ser remitido al Departamento de Recursos Humanos con las aprobaciones requeridas.

Luego de llenar dicho requisito es necesario determinar el panel de selección. El panel debe estar conformado así:

- Supervisor: El futuro supervisor de cargo/cargos a ser seleccionados.
- Jefe de Área.
- Representante de Recursos Humanos.

- Dueño del proceso de selección del área: Es la persona dentro del Área encargada de la coordinación y seguimiento de los procesos de selección del área.
- Otro: Puede ser otro supervisor del área o el Gerente Nacional de Riesgo en caso de considerarse pertinente.

El panel de selección participará a lo largo del proceso de selección y será el encargado de tomar la decisión final de contratación.

## 6.2 PERFIL

Se tomará como base los perfiles definidos en el quinto capítulo de este texto. Sin embargo, estos deben ser revisados cada vez que se inicie un proceso de selección y si se considera necesario, se harán las modificaciones necesarias determinadas por el panel de selección en común acuerdo. Las modificaciones hechas a los perfiles deben quedar debidamente registradas.

## 6.3 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento será realizado a través del área de Recursos Humanos. Para esta labor se le debe informar a Recursos Humanos los parámetros de la búsqueda para que provean un banco de hojas de vida con las cuales se iniciará el proceso de selección. Los parámetros de la búsqueda se derivan de los perfiles definidos en el paso anterior.

Para la selección de analistas **Junior**, **Senior** y **Team Leaders** se debe publicar la vacante en la página del Banco dispuesta para esto, en aras de que el proceso sea abierto tanto de forma interna como externa.

Dentro del proceso de reclutamiento se incluye el filtro de hojas de vida, es decir de las hojas de vida proporcionadas por Recursos Humanos para alimentar el proceso. Se escogerán los aspirantes que entrarán a participar en el proceso, de acuerdo a los parámetros determinados por el panel de selección. Los parámetros recomendados para cada cargo son los siguientes:

### **Estudiante en práctica**

Estudiante de último año de Economía, Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

### **Analista Junior**

Profesional en Economía, Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

Experiencia laboral comprobable mínima de 1 año en posiciones afines al cargo o con enfoque financiero.

### **Analista Senior**

Profesional en Economía, Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

Experiencia laboral comprobable mínima de 2 años en posiciones afines al cargo o con enfoque financiero.

### **Team Leader**

Profesional en Economía, Finanzas, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.

Experiencia laboral comprobable mínima de 2 año en posiciones afines al cargo o con enfoque financiero.

Experiencia comprobable mínima de 1 año en posiciones de dirección, supervisión o coordinación de equipos.

## 6.4 PRUEBAS / ENTREVISTAS

Posterior al filtro de hojas de vida se procede a la convocatoria a pruebas a las personas escogidas en la selección de hojas de vida.

El proceso consta de 2 pruebas y una serie de 3 entrevistas. Las pruebas actúan como filtro del proceso de selección y como herramientas de evaluación de competencias, los aspirantes que pasen las pruebas pasan a la serie de entrevistas de las cuales posteriormente se toma la decisión de contratación.

### 6.4.1 Prueba 1 (Ver Anexo C)

Modalidad: Prueba escrita individual.

Tipo de pregunta:

Completar  
Selección múltiple  
Pregunta abierta

Tiempo: 2 horas.

Conocimientos a evaluar con la prueba:

- Conocimientos básicos de contabilidad.
- Conocimientos básicos financieros.
- Conocimientos básicos macroeconómicos.
- Comprensión de lectura y comunicación escrita del idioma inglés.

Competencias específicas a evaluar con la prueba:

- Análisis de crédito y habilidades analíticas.
- Asunción del riesgo.
- Comunicación.

Metodología de Evaluación: (Ver Anexo F)

Para pasar a la siguiente fase del proceso es necesario tener un puntaje mínimo de 3, sin embargo si el panel de evaluación lo considera necesario puede realizar un filtro entre los aspirantes que obtengan el puntaje requerido para pasar para reducir el numero de participantes en el proceso.

Evaluadores:

Las personas que calificarán las pruebas serán los pertenecientes al panel de evaluación que hagan parte del Área de Análisis de Riesgo.

Al finalizar la aplicación y evaluación de la prueba pasarán a la siguiente fase del proceso de pruebas y entrevistas los aspirantes con una calificación mayor o igual a 3 del total de la prueba.

#### **6.4.2 Prueba 2 (Ver Anexo D)**

Modalidad:

Assessment Center

Tipo de pregunta:

Charla abierta  
Estudio de casos  
Juego de roles

Tiempo: 4 horas

Competencias a evaluar con la prueba:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo.
- Habilidades de negociación.

- Orientación al cliente.
- Orientación al logro.

### Metodología de Evaluación:

Referirse a la metodología de evaluación para la Prueba 1.

### Evaluadores:

La prueba consta de un moderador y un número de observadores que dependerá del número de participantes en la actividad. El moderador será el encargado de dirigir y coordinar la actividad. Los observadores se encargarán de registrar los comportamientos y las evidencias de competencias de los aspirantes. Cada observador tendrá no más de dos observados.

Al finalizar la aplicación y evaluación de esta prueba pasarán a la serie de entrevistas los aspirantes seleccionados por el panel de evaluación.

### **6.4.3 Serie de entrevistas**

Consiste en una serie de 3 entrevistas con las cuales se busca evaluar las competencias necesarias para los cargos que no han sido evaluadas con las dos pruebas anteriores.

En estas entrevistas no solo se evaluarán las competencias del aspirante sino también se confirmará y ampliará la información consignada en la hoja de vida. Del mismo modo se indagará sobre la proyección del aspirante en el mediano y largo plazo, al igual que sus intereses, metas y objetivos.

Para las entrevistas (excepto la realizada por Recursos Humanos) se recomienda una guía (Ver Anexo E) para la ejecución de la entrevista enfocada hacia la evaluación de competencias a través de preguntas de comportamiento tipo SARA<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SEMINARIO DE CERTIFICACION A SUPERVISORES. (1° : 2005 : Bogotá). Memorias del I Seminario de Certificación a Supervisores, Bogotá: Citibank Colombia, 2005.

### Entrevistas 1 y 2:

La primera entrevista será llevada a cabo por el futuro supervisor directo del aspirante. La segunda entrevista será con el Jefe de Área. Las entrevistas tienen los mismos contenidos y están enfocadas a medir las mismas competencias pero por dos participantes diferentes del panel de evaluación.

### Tipo de pregunta:

SARA  
Pregunta Abierta

### Tiempo:

30 min. (máx.)

### Competencias a evaluar:

- Iniciativa
- Liderazgo
- Orientación al logro
- Flexibilidad
- Innovación
- Comunicación
- Aprendizaje

### Metodología de evaluación:

Referirse a la metodología de evaluación para la Prueba 1.

### Entrevista 3:

Esta entrevista será conducida por el representante de Recursos Humanos que acompaña el proceso de selección.

Las competencias a evaluar y los contenidos de entrevista son similares a los de las entrevistas anteriores desde el enfoque de Recursos Humanos. El método de evaluación será el mismo, sin embargo dado que es un participante externo al área, la metodología de la entrevista queda a discreción del área de Recursos Humanos.

## **6.5 EVALUACIÓN**

En este punto el panel de evaluación se reúne para intercambiar y recopilar los resultados de los aspirantes en las diferentes pruebas y entrevistas.

El objetivo de este paso del proceso es el de determinar los mejores candidatos a ocupar las posiciones vacantes de acuerdo a los niveles de competencia demostrados durante las pruebas. El resultado de la evaluación alimentará el paso de toma de decisión.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación se recomienda el siguiente esquema:

1. Recordar el perfil: Se les recuerda brevemente a los integrantes del panel el perfil del cargo que se está seleccionando.
2. Recolección de los resultados: Se recopilan los resultados obtenidos por cada aspirante en cada una de las pruebas y se organizan de acuerdo al formato. (Ver Anexo F)
3. Fortalezas y debilidades: Cada uno de los integrantes del panel expone los puntos fuertes y las debilidades encontradas en cada uno de los aspirantes.
4. Debate abierto: En base a la información recopilada en los dos puntos anteriores cada integrante del panel propone los aspirantes que en su criterio son aptos para ocupar la posición vacante. Los demás integrantes

del panel pueden debatir o reforzar los argumentos de los demás integrantes del panel durante el curso del debate.

5. Nominación de candidatos: Posterior al debate se deben escoger los candidatos que el panel en consenso determinó competentes para ocupar el cargo. Con los nombres escogidos se alimenta la toma de la decisión.

## **6.6 TOMA DE DECISIÓN**

La decisión final estará a cargo del supervisor directo del cargo a seleccionar basado en la información obtenida a lo largo de los pasos anteriores. Los demás integrantes del panel actúan como asesores en la toma de decisión.

Cuando la decisión haya sido tomada, esta debe ser comunicada por el supervisor a Recursos Humanos para que empiece con el proceso de contratación.

## **6.7 CONTRATACIÓN**

El proceso de contratación está a cargo de Recursos Humanos. En este proceso se regulariza la documentación correspondiente, las afiliaciones a salud y pensiones y se firma el contrato.

## 7. PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA

Como se expuso en el Capítulo 1 de este documento la falta de capacitación dentro del área es una de las principales preocupaciones de la gerencia y repercute directamente en la calidad del trabajo de los analistas y del mismo modo en su motivación.

Así como en el Capítulo 5 se definieron las competencias requeridas de los analistas y sus respectivos niveles correspondientes a cada uno de los cargos dentro del área, en este capítulo se plantean diferentes programas de capacitación y entrenamiento en aras de desarrollar las competencias definidas en este estudio.

Para este fin, se diseñaron 4 diferentes planes de capacitación dentro de los cuales están incluidos, un programa de entrenamiento para nuevos analistas, y un programa para cada uno de los cargos dentro del área.

Cada uno de los planes de capacitación es pre-requisito del plan del nivel siguiente, es decir que el programa de entrenamiento para nuevos analistas debe ser cumplido de manera previa que el plan de capacitación para Analistas **Junior**, y este plan de capacitación debe ser cumplido previamente que el de Analistas **Senior**, y así sucesivamente, pues estos cuentan con diferentes contenidos, correspondientes a los 3 niveles de competencia definidos y al plan de carrera propuesto dentro de este capítulo.

Tanto el plan de carrera como el de capacitación han sido agregados en este capítulo dado que son dependientes, toda vez que dentro del plan de carrera que será propuesto el analista debe cumplir con requisitos de capacitación y requisitos de niveles de competencia para avanzar a lo largo de su carrera como analista dentro del Área.

### 7.1 PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación se diseñó para cada uno de los cargos dentro del Área, Estudiante en práctica, Analista **Junior**, Analista **Senior** y **Team Leader**.

Los cursos, entrenamientos y capacitaciones relacionados con cada cargo son prerequisites de entrenamiento de los demás cargos, es decir que para que un Analista alcance el status de **Senior**, debe primero cumplir con los requisitos de capacitación correspondientes a Analista **Junior** y Estudiante en práctica.

Con cada plan de capacitación correspondiente a cada cargo se espera desarrollar un paquete específico de competencias las cuales se derivan del análisis funcional para el área y el componente normativo correspondiente.

En esta sección también se propone el plan de capacitación inicial para analistas nuevos el cual aborda los principales tópicos considerados como necesarios para que el nuevo analista pueda empezar a trabajar de manera efectiva. En esta capacitación inicial no se pretende desarrollar competencias en el analista sino proporcionar las herramientas básicas para que el nuevo analista alcance un alto nivel de productividad de manera rápida al asumir su posición.

#### **7.1.1 Programa de entrenamiento para nuevos analistas**

El programa de entrenamiento de nuevos analista incluye los temas a tratar, el nivel mínimo del entrenador, la secuencia y el tiempo en el cual debe ser desarrollado así mismo como la metodología de entrenamiento para cada sesión.

Los recursos para la implementación del programa son proporcionados directamente por el Área de Análisis de Riesgo es decir tanto los materiales como los entrenadores son proporcionados internamente por el Área. Se hace esta aclaración teniendo en cuenta que los demás cursos que hacen parte del plan de capacitación propuesto en este proyecto son proporcionados por distintas áreas de la organización.

Al finalizar el curso el analista debe ser capaz de realizar una renovación de crédito de baja complejidad con un nivel aceptable de calidad. Los resultados de la efectividad del curso serán evaluados en la práctica de las labores diaria a través de la observación directa por parte del **Team Leader** y este estará encargado de dar la retroalimentación respectiva.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA NUEVOS ANALISTAS					
SESIÓN	DURACIÓN	TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA y MATERIALES	NIVEL MIN. DEL ENTRENADOR
1	4 Horas	Citigroup y el Área de Análisis de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citigroup</li> <li>• Citibank Colombia</li> <li>• Banca de Consumo</li> <li>• Banca Corporativa</li> <li>• Otros programas de entrenamiento y plan de carrera</li> <li>• Estructura de riesgo dentro de la banca corporativa</li> <li>• Unidad de Administración de Riesgo.</li> </ul>	Presentación en Power Point	Oficial de Recursos Humanos / Jefe del Área de Análisis de Riesgo
2	4 Horas	Introducción a las políticas y procedimientos de crédito de la Banca Corporativa (I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Roles, responsabilidades y autoridades de aprobación.</li> <li>• Extensión de crédito.</li> </ul>	Presentación en Power Point	Analista Senior
3	2 Horas	Introducción a las políticas y procedimientos de crédito de la Banca Corporativa (II)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo correctivo</li> </ul>	Presentación en Power Point	Analista Senior
4	1 ½ Horas	Introducción a las políticas y procedimientos de crédito de la Banca Corporativa (III)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de calificación de riesgo.</li> </ul>	Presentación en Power Point	Analista Senior
5	4 Horas	Programa de vaciado de estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al programa.</li> <li>• Conceptos básicos de contabilidad.</li> <li>• Vaciado de cifras Balance General PyG</li> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Indicadores</li> <li>• Práctica de vaciado</li> </ul>	Presentación en Power Point  Computador personal con el programa de vaciado para la práctica	Team Leader
6	4 Horas	Programa de vaciado de estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones Supuestos Balance General PyG</li> </ul>	Presentación en Power Point  Computador personal con el programa de vaciado para la práctica	Team Leader
7	3 ½ Horas	Formatos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos comunes</li> </ul>	Presentación en Power Point	Analista Senior

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA NUEVOS ANALISTAS					
SESIÓN	DURACIÓN	TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA y MATERIALES	NIVEL MIN. DEL ENTRENADOR
8	2 Horas	Formatos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos y procedimientos para relaciones globales</li> </ul>	Presentación en Power Point  Formatos en blanco / Estudio de ejemplos	Analista Senior
9	2 Horas	Formatos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos y procedimientos para relaciones locales</li> </ul>	Presentación en Power Point  Formatos en blanco / Estudio de ejemplos	Analista Senior
10	1 ½ Horas	Formatos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos y procedimientos para instituciones financieras</li> </ul>	Presentación en Power Point  Formatos en blanco / Estudio de ejemplos	Analista Senior
11	2 Horas	Aplicaciones y plataformas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo electrónico</li> <li>• Base de datos de información crediticia</li> <li>• Modelo de calificación de riesgo</li> <li>• Herramientas informáticas</li> </ul>	Computador personal / Estudio de ejemplos	Analista Senior
12	4 Horas	Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos de análisis financiero</li> <li>• Como escribir al estilo Citibank</li> <li>• Estudio de casos</li> </ul>	Presentación en Power Point  Estudio de casos	Team Leader
13	4 Horas	Productos y gerencia de relaciones bancarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos corporativos</li> <li>• Análisis de retorno</li> <li>• Gerentes de relación</li> </ul>	Presentación en Power Point	Gerente de relación
14	2 Horas	Políticas de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavado de activos</li> <li>• Practicas corruptas</li> <li>• Prevención de fraude</li> <li>• Seguridad de la información</li> </ul>	Presentación en Power Point	Oficial del Área de Cumplimiento

### 7.1.2 Plan de capacitación para Estudiantes en práctica

Una vez el Estudiante en práctica ha terminado el programa de entrenamiento para nuevos analistas, tendrá un mes para interiorizar los conocimientos y habilidades adquiridas y ponerlos en práctica en su trabajo diario.

A partir de dicho momento, el analista tendrá 11 meses para tomar los cursos del plan, los cuales buscan desarrollar competencias específicas relacionadas con el cargo.

El plan pretende hacer énfasis en las competencias de análisis, asunción de riesgo e interpretación de políticas, ya que éstas son consideradas básicas y primordiales en la formación del analista de riesgo.

A pesar que las demás competencias no serán desarrolladas a través del plan de capacitación, éstas serán fomentadas y estimuladas por parte de los **Team Leaders** a través de su supervisión y retroalimentación.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ESTUDIANTES EN PRÁCTICA					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
Código de Ética y Conducta	1 ½ Horas	Políticas institucionales de Ética y Conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>• Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>• Evaluación final.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores corporativos de ética y conducta</li> <li>• Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</li> </ul>
Seguridad de la información	1 Hora	Políticas institucionales para la protección y manejo de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>• Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>• Evaluación final.</li> </ul>	Aprobado	Análisis e interpretación de políticas y procedimientos
Política Anti-lavado de activos	2 Horas	Políticas institucionales para la prevención del lavado de activos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>• Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>• Evaluación final.</li> </ul>	Aprobado	Análisis e interpretación de políticas y procedimientos
Introducción al riesgo	4 ½ Horas	Introducción a los principales tipos de riesgos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>• Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>• Evaluación final.</li> </ul>	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>• Asunción del riesgo</li> </ul>
Análisis de Estados Financieros	12 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Análisis de PyG, Balance y Flujo de caja</li> <li>• Principales indicadores financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>• Teoría, ejemplos, ejercicios prácticos</li> </ul>	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>• Asunción del riesgo</li> </ul>

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ESTUDIANTES EN PRÁCTICA					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
Análisis de industria	8 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales fuerzas que afectan una industria</li> <li>Modelos para el análisis de industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> </ul>
Política de crédito: Políticas clave, conceptos, roles y responsabilidades	4 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales políticas y procedimientos institucionales de crédito y riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	Análisis e interpretación de políticas y procedimientos
Crecimiento Sostenible	3 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calculo de la capacidad de crecimiento futuro de una compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> </ul>

Estos cursos son de libre acceso y son ofrecidos a través de Intranet por el Centro de Desarrollo Organizacional para Latinoamérica de Citigroup.

Al terminar el programa de entrenamiento para nuevos analistas el Estudiante en práctica debe presentar a su **Team Leader** la planeación de sus cursos, estipulando las fechas en las cuales se tomará cada curso y se presentarán los resultados de la evaluación del curso.

Los cursos son auto-instructivos interactivos a través de Internet los cuales constan de teoría, ejemplos, ejercicios prácticos y evaluaciones parciales. Cada curso cuenta con una evaluación final de los conocimientos adquiridos la cual asigna un rango de 0 a 100% o una calificación cualitativa de Aprobado o No aprobado. En caso de no aprobar un curso o no obtener los puntajes requeridos, el analista debe repetir los exámenes hasta cumplir con el requisito. Los resultados deben ser reportados al **Team Leader** para que este pueda hacer el respectivo seguimiento del avance de la capacitación del empleado.

### 7.1.3 Plan de capacitación para Analistas Junior

El plan de capacitación para Analistas **Junior** profundiza en las competencias de análisis y asunción de riesgo y busca desarrollar algunas competencias genéricas y las demás competencias específicas.

En este plan los cursos son más especializados y profundos, y parte de estos cuentan con una metodología de enseñanza mas completa y directa.

Para que el Analista **Junior** pueda llevar a cabo este plan, como requisito debe completar previamente el programa de entrenamiento para nuevos analistas y los cursos del plan para Estudiantes en Práctica.

A partir del momento en que el analista toma el cargo de Analista **Junior** tiene un plazo máximo de 2 años para terminar el plan propuesto a continuación.

Los cursos relacionados con las competencias de habilidades analíticas y asunción del riesgo deben ser tomados de manera secuencial en el orden propuesto en la siguiente tabla. Los demás cursos pueden ser tomados dentro del plazo estipulado a discreción del analista.

En el plan se incluyen algunos cursos opcionales los cuales buscan ampliar las áreas de conocimiento de los diferentes productos y áreas dentro de la organización. De estos cursos, el analista debe tomar un mínimo de 2 cursos durante el plazo estipulado.

Al finalizar cada año, el analista debe reportar a su **Team Leader** los cursos que tomó durante el periodo y los resultados obtenidos para su respectivo seguimiento.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS JUNIOR					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
Análisis del Criterio de Aceptación de Riesgo	4 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de mercado objetivo.</li> <li>Criterios de aceptación de riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo.</li> </ul>
Análisis de propiedad y gerencia	2 ½ Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de propiedad y gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo.</li> </ul>
Política de crédito: Proceso de crédito y documentación	3 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales políticas y procedimientos institucionales de crédito y riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	Análisis e interpretación de políticas y procedimientos.
Macroeconomía	4 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales variables macroeconómicas y su influencia en los mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> </ul>
Estructuración de prestamos	2 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología para la estructuración de prestamos.</li> <li>Términos y condiciones de los prestamos.</li> <li>Garantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos, y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> <li>Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</li> </ul>
Admón. de crédito	2 ½ Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo del portafolio de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> <li>Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</li> </ul>
Manejo de prestamos problemáticos	3 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo y recuperación de prestamos de dudoso recaudo.</li> <li>Detección temprana de problemas de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto instructivo vía Intranet.</li> <li>Teoría, ejemplos y ejercicios prácticos</li> <li>Evaluación final.</li> </ul>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> </ul>
Curso Básico de Crédito y Riesgo	3 Semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades de análisis de crédito y riesgo aplicando los conceptos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> <li>Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</li> </ul>

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS JUNIOR					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de aprobación de facilidades</li> </ul>	individuales y en grupo, simulación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Orientación al logro.</li> <li>Flexibilidad</li> </ul>
Comunicación básica	2 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del impacto al transmitir mensajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación</li> <li>Relaciones interpersonales</li> </ul>
Habilidades personales	3 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad de escuchar</li> <li>Habilidad de negociar y llegar a acuerdos</li> <li>Manejo de emociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Comunicación.</li> <li>Habilidades de negociación.</li> </ul>
Efectividad sin estrés	1 ½ días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de múltiples tareas y responsabilidades al mismo tiempo</li> <li>Herramientas para organización de información y tareas de forma efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	Orientación al logro
CURSOS OPCIONALES					
Curso de venta de relaciones	2 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología para venta de relaciones</li> <li>Estrategias de venta en grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cliente</li> <li>Comunicación</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Habilidades de negociación</li> </ul>
Certificado en ventas de productos de manejo de efectivo	3 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos de manejo de efectivo</li> <li>Componentes para una venta eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de negociación</li> <li>Orientación al cliente</li> <li>Conocimiento de nuevos productos diferentes a crédito</li> </ul>
Liderando mi carrera	1 día	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramienta para manejo de carrera dentro del banco de manera efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al logro</li> <li>Flexibilidad</li> <li>Aprendizaje</li> </ul>

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS JUNIOR					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
<b>CURSOS OPCIONALES</b>					
Juego de Bolsa	5 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de capitales</li> <li>• Variables que afectan el mercado de capitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencias en salón de clase</li> <li>• Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de nuevos productos diferentes a crédito</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>

### 7.1.3 Plan de capacitación para Analistas Senior

Al igual que el plan de capacitación para Analistas **Junior**, este plan sigue profundizando en las competencias de análisis y asunción de riesgo, sin embargo se hace un mayor énfasis en las demás competencias genéricas y específicas en comparación con el plan para Analistas **Junior**.

Para que el Analista **Senior** pueda llevar a cabo este plan, como requisito debe completar previamente el programa de entrenamiento para nuevos analistas, los cursos del plan para Estudiantes en Práctica, y el plan de capacitación para Analistas **Junior**.

A partir del momento en que el analista toma el cargo de Analista **Senior** tiene un plazo máximo de 2 años para terminar el plan propuesto a continuación. A diferencia del plan para Analistas **Junior**, los cursos propuestos a continuación no tienen secuencia u orden alguno, sin embargo deben ser tomados dentro del tiempo estipulado.

En el plan se incluyen algunos cursos opcionales los cuales buscan ampliar las áreas de conocimiento de los diferentes productos y áreas dentro de la organización. De estos cursos, el analista debe tomar un mínimo de 2 cursos durante el plazo estipulado.

Al finalizar cada año, el analista debe reportar a su **Team Leader** los cursos que tomó durante el periodo y los resultados obtenidos para su respectivo seguimiento.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS SENIOR					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
Curso Intermedio de Crédito y Riesgo	5 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filosofía del manejo de riesgo</li> <li>Tópicos avanzados de análisis financiero</li> <li>Análisis del riesgo país.</li> <li>Gobierno Corporativo</li> <li>Riesgo ambiental.</li> <li>Reconocimiento de problemas y manejo correctivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> <li>Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</li> <li>Comunicación.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Orientación al logro.</li> <li>Flexibilidad</li> </ul>
Comunicación avanzada	2 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración y planeación de informes y presentaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Orientación al cliente</li> </ul>
Sobrepasando expectativas	1 día	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	Orientación al cliente
Prestamos problemáticos	5 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Señales de advertencia tempranas.</li> <li>Evaluación del crédito</li> <li>Reestructuración de la renegociación</li> <li>Liquidación de activos</li> <li>Aspectos legales e importancia de la documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> <li>Habilidades de negociación</li> <li>Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</li> </ul>
CURSOS OPCIONALES					
Certificado en derivados	3 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos financieros modernos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	Conocimiento de nuevos productos diferentes a crédito

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS SENIOR					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
<b>CURSOS OPCIONALES</b>					
Mercado de Capitales	4 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales variables del mercado de capitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de crédito y habilidades analíticas.</li> <li>Asunción del riesgo</li> </ul>
Habilidades de presentación	1 día	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades para presentaciones en público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	Comunicación
Estrategia de ventas para grandes cuentas	1 ½ días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del proceso de compra de clientes corporativos</li> <li>Estrategia de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades analíticas</li> <li>Asunción del riesgo</li> <li>Orientación al cliente</li> <li>Habilidades de negociación</li> </ul>

#### 7.1.4 Plan de capacitación para Team Leaders

El plan de capacitación para **Team Leaders** a diferencia que los planes anteriores, pretende desarrollar habilidades gerenciales y de supervisión, incluyendo planeación, manejo de equipos, organización de proyectos y habilidades de ejecución.

Al igual que en los casos anteriores, el **Team Leader**, debe tomar los cursos y planes de capacitación para nuevos analistas, Estudiantes en Práctica, Analistas **Junior** y Analistas **Senior**, los cuales son pre-requisitos para su respectivo plan de capacitación.

A partir de que el **Team Leader** asume su cargo tiene un plazo máximo de 1 año y medio para terminar los cursos propuestos en el plan. Los cursos no tienen secuencia u orden alguno, no obstante estos deben ser tomados en el plazo estipulado.

El plan de capacitación para **Team Leaders** no propone cursos opcionales, sin embargo se invita a que los **Team Leaders** tomen no menos de dos cursos diferentes a los del plan por año los cuales procuren ampliar los conocimientos del **Team Leader** en otros productos y áreas diferentes a crédito.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA ANALISTAS SENIOR					
CURSO	DURACIÓN	CONTENIDO	METODOLOGÍA	CALIFICACIÓN REQUERIDA	COMPETENCIAS / HABILIDADES / CONOCIMIENTOS A DESARROLLAR
Liderando Equipos	3 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia mutua.</li> <li>Estructura de tareas</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Reuniones efectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación.</li> <li>Orientación al logro.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Relaciones interpersonales.</li> </ul>
Certificación a supervisores	20 Horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección efectiva</li> <li>Relaciones laborales</li> <li>Desempeño</li> <li>Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Orientación al logro</li> <li>Comunicación</li> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Habilidades de negociación.</li> </ul>
Gerencia de proyectos	2 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas y conceptos sobre el manejo de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Orientación al logro</li> <li>Iniciativa</li> <li>Innovación</li> </ul>
Habilidades avanzadas para la facilitación de equipos	5 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de equipos</li> <li><b>Coaching</b></li> <li>Habilidades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias en salón de clase</li> <li>Ejercicios prácticos, estudio de casos individuales y en grupo, simulación.</li> </ul>	Aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo.</li> <li>Aprendizaje</li> <li>Comunicación</li> <li>Orientación al logro.</li> </ul>

## 7.2 PLAN DE CARRERA

El plan de carrera se refiere a la secuencia de cargos y a los requisitos que deben ser cumplidos para ascender dentro del área.

El principal objetivo del plan de carrera es retener el talento dentro del área y enfocar a los analistas hacia el logro de metas a lo largo de su carrera dentro del banco.

La secuencia lógica de cargos dentro del área es:

Estudiante en Práctica – Analista **Junior** – Analista **Senior** – **Team Leader**

### 7.2.1 Proceso de selección interna

Este se refiere al cubrimiento de vacantes con personal proveniente del área. Este proceso se incluye en esta sección ya que los avances en el plan de carrera se pueden dar por promoción o para llenar una vacante. Este proceso no aplica para Estudiantes en Práctica.

Cuando se genere una vacante dentro del área se llevará a cabo un proceso similar al de selección externa sin incluir la fase de pruebas.

#### 7.2.1.1 Apertura de la búsqueda

Al igual que en el proceso de selección externo, la apertura de la búsqueda se inicia cuando se genera una vacante dentro del Área. Para poder comenzar con la búsqueda del personal es necesario diligenciar el formato de requisición de personal el cual debe ser remitido al Departamento de Recursos Humanos con las aprobaciones requeridas.

Luego de llenar dicho requisito es necesario determinar el panel de selección. Para este caso el panel debe estar conformado así:

- Supervisor: El futuro supervisor de cargo/cargos a ser seleccionados.
- Jefe de Área.
- **Team Leaders**
- Dueño del proceso de selección del área: Es la persona dentro del Área encargada de la coordinación y seguimiento de los procesos de selección del área.

El panel de selección participará a lo largo del proceso de selección y será el encargado en conjunto de tomar la decisión final de contratación.

#### **7.2.1.2 Perfil**

Se tomará como base los perfiles definidos en el quinto capítulo de este texto. Sin embargo, si se considera necesario, se harán las modificaciones necesarias determinadas por el panel de selección en común acuerdo. En la definición del perfil se debe definir a su vez el nivel requerido de competencias del perfil: formación, contribución o influencia.

#### **7.2.1.3 Nominación de candidatos**

En este paso los integrantes del panel de selección nominan a los candidatos que consideren que cumplan el perfil del cargo vacante y expone al panel sus argumentos de nominación. Los candidatos nominados deben cumplir con los requisitos necesarios para ser candidato a promoción lo cuales son expuestos en la siguiente sección de este capítulo.

#### **7.2.1.4 Evaluación**

El panel debe evaluar los candidatos de acuerdo al nivel de competencias requeridos para el cargo llevando a cabo el proceso de evaluación de competencias expuesto en el Anexo F de este documento.

En la evaluación se debe tomar en cuenta la retroalimentación de los clientes internos al igual que las fortalezas y debilidades de los nominados.

### 7.1.2.5 Toma de decisión

La decisión estará a cargo del supervisor directo del cargo a seleccionar basado en la información obtenida a lo largo de los pasos anteriores. Los demás integrantes del panel actúan como asesores en la toma de decisión.

Cuando la decisión haya sido tomada, esta debe ser comunicada por el supervisor a Recursos Humanos para que haga los ajustes respectivos en la contratación del empleado.

En caso que el panel determine que ninguno de los nominados cumple con los requisitos del cargo, se debe entonces dar inicio al proceso de selección externo a través del proceso expuesto en el capítulo 6 de este documento.

## 7.2.2 Requisitos de promoción

### 7.2.2.1 Estudiante en Práctica – Analista Junior

Para que un estudiante en práctica sea tenido en cuenta para el cargo de Analista **Junior** debe cumplir con los siguientes requisitos:

**Antigüedad:** Mínimo 6 meses en el cargo.

**Capacitación:** Haber completado el programa de entrenamiento para analistas nuevos y por lo menos tres cuartas partes del plan de capacitación para Estudiantes en Práctica.

**Nivel de competencias:** El nivel de competencias debe ser de formación. El resultado de la evaluación de las competencias debe ser mínimo de 3, es decir que cumple con las expectativas.

### 7.2.2.2 Analista Junior – Analista Senior

Para que un estudiante en práctica sea tenido en cuenta para el cargo de Analista **Junior** debe cumplir con los siguientes requisitos:

**Antigüedad:** Mínimo 1 ½ años en el cargo.

**Capacitación:** Haber completado el programa de entrenamiento para analistas nuevos, el plan de capacitación para estudiantes en práctica y por lo menos tres cuartas partes del plan de capacitación para Analistas **Junior**.

**Nivel de competencias:** El nivel de competencias debe ser de contribución. El resultado de la evaluación de las competencias debe ser mínimo de 3, es decir que cumple con las expectativas.

### 7.2.2.3 Analista Senior – Team Leader

Para que un estudiante en práctica sea tenido en cuenta para el cargo de Analista **Junior** debe cumplir con los siguientes requisitos:

**Antigüedad:** Mínimo 1 ½ años en el cargo.

**Capacitación:** Haber completado el programa de entrenamiento para analistas nuevos, el plan de capacitación para estudiantes en práctica, el plan de capacitación para Analistas **Junior** y por lo menos tres cuartas partes del plan de capacitación para Analistas **Senior**.

**Nivel de competencias:** El nivel de competencias debe ser de influencia. El resultado de la evaluación de las competencias debe ser mínimo de 3, es decir que cumple con las expectativas.

## **8. METODOLOGÍA DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PROPUESTAS EN ESTE ESTUDIO**

Teniendo en cuenta la rápida dinámica y el ritmo de los cambios dentro de la Organización, en este capítulo se expone la metodología para la revisión y actualización de las herramientas propuestas en este estudio, en procura que su utilidad se mantenga acorde al fin y a las necesidades que deben satisfacer a lo largo del tiempo.

La metodología propuesta, pretende medir la efectividad de las herramientas de acuerdo a las variables relacionadas con los procesos que cubren dichas herramientas. Así mismo, es responsabilidad del Área de Análisis de Riesgo tomar la propiedad de las herramientas y llevar a cabo su respectiva revisión y actualización.

### **8.1 DUEÑO DE LOS PROCESOS**

Para este propósito se nombra dentro del área un Analista encargado de la labor de revisión y actualización de las herramientas aquí propuestas. Dicha persona es la dueña de los procesos de selección, capacitación y plan de carrera dentro del área.

Las funciones del dueño de los procesos son las siguientes.

#### **Revisión de las herramientas**

Las herramientas aquí propuestas deben ser evaluadas de forma anual y la medición de su efectividad se derivará de los indicadores expuestos mas adelante en este capítulo.

En base a los resultados de las mediciones de las herramientas se debe establecer un plan de acción para hacer las correcciones necesarias al proceso. Para tal propósito se debe llevar a cabo una reunión con las personas que hayan estado involucradas en los procesos de selección, capacitación y plan de carrera, para detectar en conjunto las fallas de los procesos y realizar las acciones correctivas. La función del dueño de los

procesos es la de organizar y dirigir la reunión, asegurándose de que las decisiones tomadas durante la revisión en conjunto sean llevadas a cabo.

El proceso de selección y los perfiles de los cargos deben ser revisados cada vez que se inicie un nuevo proceso de selección.

### **Coordinación de los procesos**

El dueño de los procesos está encargado de la coordinación logística del proceso de selección, de los planes de capacitación y del plan de carrera.

Es el encargado de la gestión de los recursos y de las tareas dentro de cada proceso para que se cumplan los objetivos de cada uno de estos.

## **8.2 INDICADORES DE EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS**

Para la medición de la efectividad de los procesos se proponen los siguientes indicadores.

### **Rotación de personal: R/EA**

Donde **R** es el número de retiros totales durante un año en el área y **EA** es el número total de empleados del área. El resultado se expresa como porcentaje. Este indicador también se puede utilizar para medir la rotación por cargos dividiendo el número de retiros de un cargo sobre el número total de empleados con el mismo cargo.

Este indicador está relacionado con el proceso de selección y un alto nivel de este indicador es indicio de fallas en el proceso.

Nivel de competencias de los seleccionados: S

Donde **S** es el promedio de la calificación de las evaluaciones de competencias de los empleados seleccionados en un mismo proceso. Su rango va de 1 a 5 donde niveles por debajo de 3 son indicios de fallas en el proceso.

### **Niveles de satisfacción**

Son los indicadores medidos por la encuesta anual a empleados Voz del Empleado en la cual se miden los niveles de satisfacción en cuanto a capacitación, plan de carrera y estabilidad laboral. Estos indicadores son medidos como porcentaje y un nivel de uno de estos indicadores por debajo de 60% puede ser indicio de fallas en los procesos de capacitación y plan de carrera.

## 9. CONCLUSIONES

### 9.1 SOBRE LA METODOLOGÍA

- Para el desarrollo de un proyecto dentro de una empresa el cual tenga como objetivo implementar nuevos procesos, mejorar los existentes o el desarrollo de nuevas herramientas dentro de un área, es necesario el apoyo y colaboración de la alta gerencia y el compromiso de las personas involucradas en el proyecto.
- El involucramiento de la alta gerencia en el proyecto proporciona una visión global y general sobre el problema tratado. El involucramiento de la gerencia media y de los pares proporciona entendimiento acerca de las incidencias específicas del problema..
- Cuando se busca el involucramiento de la alta gerencia en un proyecto específico, es de suma importancia exponer de forma clara y precisa los objetivos y beneficios globales del proyecto, y cual será el impacto de estos en el mediano y largo plazo. De igual forma para lograr el involucramiento de la gerencia media y del personal en el proyecto, se deben exponer los objetivos y beneficios globales y específicos del proyecto, haciendo énfasis en estos últimos, así mismo como los beneficios e impacto de corto, mediano y largo plazo, haciendo énfasis en el futuro cercano.
- En el análisis de una empresa específica, la comparación contra los estándares de la industria a la que pertenece, o contra la competencia directa, es supremamente útil como punto de referencia en el desarrollo de un proyecto determinado. Sin embargo, el análisis y desarrollo del proyecto deben ser ajustados a la realidad y necesidades de la empresa en estudio, teniendo en cuenta que todas las organizaciones funcionan de forma diferente a pesar de hacer parte del mismo sector.
- Al desarrollar un proyecto dentro de una empresa, el cual requiere tiempo adicional del personal, los cronogramas de reuniones y jornadas de trabajo en el proyecto deben ser flexibles a la disponibilidad del personal, de igual forma estas deben ser eficientes, teniendo en cuenta el costo del tiempo del personal dentro de la empresa. De igual forma es recomendable que las

personas involucradas en el proyecto perciban una contraprestación por su colaboración ya sea reconocimiento tangible o intangible.

- La determinación de competencias se obtiene principalmente a través de métodos cualitativos y de observación directa. Las subjetividades de los medios cualitativos se reducen a través de la participación de varios individuos.
- Las personas involucradas en el proyecto tanto de la alta gerencia como de la gerencia media juegan un rol de auditores del proyecto, ya que revisan el avance, los contenidos y los resultados del mismo, proporcionando una valiosa retroalimentación.

## 9.2 SOBRE LOS RESULTADOS

- El gran tamaño de la Organización en ocasiones dificulta que ciertos procesos sean actualizados, mejorados o cambiados teniendo en cuenta que sus prioridades están enfocadas en los resultados financieros de la organización, lo cual explica las deficiencias encontradas en el Área de estudio las cuales fueron la motivación de este proyecto.
- Los procesos de selección y capacitación dentro de una Organización o sección de esta, están directamente relacionados con la calidad de su **output** y con su efectividad. La capacitación del personal y el plan de carrera están directamente relacionados con la motivación del personal y con la retención del talento dentro de la organización.
- El análisis del trabajo por competencias tiene grandes ventajas frente a la descripción de cargos por funciones, toda vez que mientras este último solo se refiere al que hacer el análisis de competencias integra el que y el cómo hacer y le otorga niveles de desarrollo, lo cual permite diferenciar entre un empleado que hace lo que debe hacer y otro que hace lo que debe hacer como se debe hacer.
- La capacitación de los empleados está fuertemente ligada con el desarrollo de sus competencias, pues aunque durante la selección de personal se escoge aquel que cumpla con las competencias requeridas, estas necesitan ser cultivadas, desarrolladas y potenciadas a través del tiempo, procurando obtener la mayor efectividad del empleado de acuerdo a las necesidades de la organización. Durante el proceso de selección se deben detectar los

puntos débiles del personal escogido para hacer énfasis en estos durante el seguimiento y entrenamiento de sus supervisores así como a través de los planes de capacitación.

- Un proceso de selección basado en competencias debe contener diferentes fases en las cuales se incluyan pruebas de simulación, ejercicios prácticos y estudio de casos, pues con estos se observa el desempeño de los aspirantes en situaciones reales y es posible evaluar las competencias requeridas para el cargo.
- El desarrollo por competencias es un proceso continuo pues a través del tiempo el empleado aumenta su nivel de competencias y adquiere nuevos conocimientos, habilidades y destrezas los cuales lo llevan a generar nuevas competencias adicionales a las poseídas.

### 9.3 TABLA DE LOGROS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LOGROS ALCANZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer las competencias requeridas para cada posición dentro del área.</li> </ul>	<p>Capítulo 5: COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL ÁREA DE ANÁLISIS DE RIESGO DE CITIBANK</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseñar el proceso de selección a seguir para ocupar una vacante dentro del Área de Análisis de Riesgo.</li> </ul>	<p>Capítulo 6: PROCESO DE SELECCIÓN</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer el proceso de entrenamiento tanto para nuevos analistas como antiguos y las competencias a desarrollar a lo largo de dicho entrenamiento.</li> </ul>	<p>Capítulo 7: PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer las etapas y el proceso de la carrera del analista de riesgo basado en competencias.</li> </ul>	<p>Capítulo 7: PLAN DE CAPACITACIÓN Y PLAN DE CARRERA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseñar los mecanismos de control, seguimiento y medición de la evolución de las competencias del analista a lo largo de su carrera dentro del área.</li> </ul>	<p>Capítulo 8: METODOLOGÍA DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PROPUESTAS EN ESTE ESTUDIO</p>

## LOGROS ADICIONALES

- El programa de entrenamiento para nuevos analistas diseñado y propuesto en este estudio fue tomado como una iniciativa regional. Para este fin, al autor de este proyecto se le asignó un equipo de 5 personas para desarrollar el material que soportaría el programa. El rol del autor fue la coordinación y diseño de dicho material, así mismo como la elaboración de los contenidos de 3 sesiones del programa y las instrucciones para su aplicación. El programa y su respectivo material han sido revisados por las Áreas de Análisis de Riesgo en Latinoamérica y actualmente está en periodo de prueba piloto para ser implementado de forma obligatoria en cada país en el año 2006. Según la Dirección de Entrenamiento Regional para Latinoamérica existe la posibilidad de que el programa sea implantado a nivel global dependiendo de los resultados obtenidos en Latinoamérica. En Colombia el programa está totalmente establecido y se viene utilizando desde el mes de Julio de 2005 y ha entrenado 7 nuevos practicantes durante este año. El programa ha sido consultado por otras áreas del Banco en Colombia por su alto contenido acerca de los procesos del Banco y por su facilidad de entendimiento.
- El autor del presente proyecto fue nombrado el dueño de los procesos de selección, capacitación y plan de carrera dentro del área. Su labor será la coordinación y revisión de dichos procesos. En el mes de Noviembre de 2005 se llevará la primera selección de personal basada en competencias utilizando la herramienta propuesta en este documento. Como política del Área, para el año 2006 los objetivos de capacitación de los analistas deben ser fijados en los planes de capacitación aquí propuestos.

## 10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la replicación de la implantación de un modelo de competencias y la replicación de las herramientas propuestas en este estudio en otras áreas del Banco con su respectiva adaptación a las necesidades de cada área, ya que ciertos factores del problema identificado en este proyecto se evidencian en otras secciones de la empresa.
- La Gerencia General de Citibank Colombia debe trabajar en la definición de una política estándar de selección de personal para toda la organización basada en un modelo de competencias.
- La Gerencia General, y la gerencia de cada división debe concentrarse en la inversión de recursos en programas de capacitación de desarrollo humano ya que los planes de capacitación existentes están enfocados en el desarrollo de habilidades técnicas, teniendo en cuenta la necesidad de formación integral del personal de la Organización.
- El departamento de Recursos Humanos en conjunto con la gerencia de cada Área deben impulsar proyectos para el diseño e implantación de planes de entrenamiento para nuevos empleados ya que dichos procesos son prácticamente inexistentes y la falta de estos repercute en la productividad de los empleados y por ende de la Empresa.
- La Gerencia General, y la gerencia de cada división necesitan concentrarse en el fortalecimiento e impulso de planes de carrera que abarquen y comprendan fertilización entre las diferentes áreas, procurando retener el talento dentro de la Organización y aumentar la motivación del personal.
- El departamento de Recursos Humanos en conjunto con la gerencia de cada Área debe ligar la compensación del personal con el desempeño basado en competencias, en aras de tener un sistema de compensación justo y acorde al esfuerzo y las capacidades del personal.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

BARBICH, S; BARON, M; BONA, N; FEUILLET, R; KUPELIAN, C; LOZANO MINETTI, M; MASSIMINO, M; SALVI, J; URBANCIC, M; VAZQUEZ, Ariel. Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio [online]. Argentina, Nov 2003 [citado 23 Julio,. 2005]. Disponible desde internet: <URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>>

CaCLS Web [on line]. Portfolio Data. Actualización diaria [citado Mayo 21 de 2005]. No disponible para el publico.

CATALANO, Ana, AVOLIO DE COLS, Susana, SLADOGNA, Mónica. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: Conceptos y orientaciones metodológicas. Primera edición, Buenos Aires: Banco Interamericano de desarrollo, 2004. 226p.

CITIGROUP. Voz del Empleado [online]. Citigroup Intranet. New York U.S.A. Global Human Resources Department, Nov 2004, 2003, 2002 [citado 16 de Julio, 2005]. Disponible para empleados desde intranet.

\_\_\_\_\_. Citigroup Colombia. History. [www.citigroup.net/latinamerica/c\\_colombia.htm](http://www.citigroup.net/latinamerica/c_colombia.htm) [online]. Citada Abril 20 de 2005. Disponible desde intranet.

CONSULGEI. Estudio de caracterización ocupacional del sector de servicios financieros. Bogotá: SENA, 1999. 178p.

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, seguimiento y modelos. Primera edición, Montevideo: CINTERFOR 1996. 119 p.

MESA SECTORIAL DE SERVICIOS FINANCIEROS. Análisis funcional del sub. área de banca y fiducia. Bogotá: SENA 2000. Presentación en Power Point.

PRINCE, Chuck. Our Shared Responsibilities. [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com) [online], Marzo 2005. Disponible desde internet.

RODRÍGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. Venezuela: CINTERFOR 1999. [online].

SEMINARIO DE CERTIFICACION A SUPERVISORES. (1° : 2005 : Bogotá). Memorias del I Seminario de Certificación a Supervisores, Bogotá: Citibank Colombia, 2005.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Competencias laborales. [online]. Disponible desde internet. [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

ZÚÑIGA VARGAS, Fernando. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano, convergencias y desafíos. CINTERFOR 2002. p 18 [online]

\_\_\_\_\_. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 135p.



## ANEXO A: ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Se llevaron a cabo tres entrevistas con expertos con el fin de identificar el problema planteado en el proyecto.

Las personas entrevistadas y sus respectivos cargos dentro de la organización son las siguientes:

- *Rosa Aranguren*: Vicepresidente, Gerente Nacional de Riesgo
- *Juan Diego Forero*: Jefe del Área de Análisis de Riesgo
- *Enrique Umaña*: Vicepresidente, Jefe de Banca Corporativa
- *Maria Elisa Martínez*: Vicepresidente, Recursos Humanos

Preguntas realizadas durante cada entrevista:

- ¿Desde su punto de vista, cuáles cree usted que son los principales problemas del RAU?
- ¿Cuáles son sus principales preocupaciones acerca del RAU hacia el futuro?
- ¿Para usted cuáles son las principales debilidades y fortalezas de los analistas del RAU?
- ¿Cuáles cree usted son las principales causas de la falta de motivación de los analistas de riesgo dentro de la organización?
- ¿Cuáles cree usted son las principales causas de la falta de motivación de los analistas de riesgo dentro de la organización?
- ¿Cree usted que el proceso de selección actual del RAU es efectivo?  
¿Porque?
- ¿Cree usted que las fallas del proceso actual de selección están repercutiendo en la calidad del trabajo de los analistas?

- ¿Usted piensa que los analistas del RAU están siendo bien entrenados?
- ¿Piensa usted que los analistas tienen una visión clara acerca de su carrera?
- ¿Es posible que las fallas en capacitación y la falta de un plan de carrera estén repercutiendo en la baja motivación y en el alto nivel de rotación dentro del área?



## ANEXO B: CHARLAS CON EL GRUPO DE EXPERTOS

### **Grupo de expertos:**

El grupo de expertos estuvo conformado por los cuatro **Team Leaders** del Área de Análisis de Riesgo, los cuales están a cargo de cada uno de los diferentes clústeres con los que cuenta el Área.

Dichos expertos son personas con larga trayectoria y experiencia comprobada tanto en el sector financiero como en el Área de estudio, razón por la cual se consideraron como personas idóneas para el desarrollo del estudio, ya que están involucrados en el día a día de las labores del área así como en los procesos de selección y entrenamiento de la misma.

Los expertos participaron activamente en las charlas de forma voluntaria y su aporte fue clave para el desarrollo del proyecto.

### **Desarrollo de las charlas:**

Se programaron cinco charlas en las cuales se abordaba un tema determinado en cada una de ellas y se recibía retroalimentación de los avances del proyecto de acuerdo a los resultados de la charla anterior.

Los temas, metodologías y fechas de las reuniones se detallan a continuación:

- **Primera charla:**

**Fecha:** Julio 24 de 2005

**Duración:** 11/2 Horas aprox.

**Tema tratado:** Competencias y los niveles requeridos de estas en el Área de Análisis de Riesgo

**Metodología:** Se inició la reunión planteando el propósito del proyecto y el tema a tratar en la reunión, posteriormente se plantearon las siguientes preguntas:

*¿Que características han tenido las personas consideradas como exitosas dentro del área y cuales las personas consideradas como no exitosas?*

*¿Qué diferencia a un analista de alto desempeño con uno de pobre desempeño?*

*¿Qué diferencia a un Estudiante en práctica de un Analista Junior a este de un Analista Senior y a este de un **Team Leader**?*

A partir de las preguntas se desarrollo la reunión como una mesa redonda a través del intercambio de ideas y opiniones. El rol del autor en la reunión fue de moderador e interrogador.

**Registro de la información:** La información fue registrada a través de grabación de audio.

- **Segunda charla:**

**Fecha:** Julio 31 de 2005

**Duración:** 11/2 Horas aprox.

**Tema tratado:** Proceso de selección del Área de Análisis de Riesgo

**Metodología:** Se inició la reunión planteando los resultados de la reunión previa y recibiendo retroalimentación del grupo. Las observaciones de la retroalimentación fueron registradas. Posteriormente se informó el tema a tratar en la reunión y se plantearon las siguientes preguntas:

*¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del proceso actual de selección?*

*¿Por qué el proceso actual de selección es considerado débil?*

*De acuerdo a las competencias halladas por el grupo en la reunión previa, ¿cómo deberían estas ser evaluadas en el proceso de selección?*

A partir de la pregunta inicial se desarrollo la reunión como una mesa redonda a través del intercambio de ideas y opiniones. El rol del autor en la reunión fue de moderador e interrogador.

**Registro de la información:** La información fue registrada a través de grabación de audio.

- **Tercera charla:**

**Fecha:** Agosto 3 de 2005

**Duración:** 2 Horas aprox.

**Tema tratado:** Programa de capacitación dentro del Área

**Metodología:** Se inició la reunión planteando los resultados de la reunión previa y recibiendo retroalimentación del grupo. Las observaciones de la retroalimentación fueron registradas. Posteriormente se informó el tema a tratar en la reunión y se plantearon las preguntas:

*¿Cómo debe ser el proceso de entrenamiento de los analistas para que logren desarrollar las competencias que hemos definido previamente?*

*¿Qué cursos deben tomar los analistas y en que momento para que puedan desarrollar las competencias necesarias?*

A partir de la pregunta inicial se desarrollo la reunión como una mesa redonda a través del intercambio de ideas y opiniones. El rol del autor en la reunión fue de moderador e interrogador.

**Registro de la información:** La información fue registrada a través de grabación de audio.

- **Cuarta charla:**

**Fecha:** Agosto 11 de 2005

**Duración:** 1 Hora aprox.

**Tema tratado:** Plan de carrera dentro del Área

**Metodología:** Se inició la reunión planteando los resultados de la reunión previa y recibiendo retroalimentación del grupo. Las observaciones de la retroalimentación fueron registradas. Posteriormente se informó el tema a tratar en la reunión y se planteó la pregunta:

*¿Cuál creen ustedes debería ser la evolución de la carrera de un analista a través del Área?*

A partir de la pregunta inicial se desarrollo la reunión como una mesa redonda a través del intercambio de ideas y opiniones. El rol del autor en la reunión fue de moderador e interrogador.

**Registro de la información:** La información fue registrada a través de grabación de audio.

- **Quinta charla:**

**Fecha:** Agosto 22 de 2005

**Duración:** 11/2 Horas aprox.

**Tema tratado:** Retroalimentación y conclusiones

**Metodología:** Se inició la reunión planteando los resultados de las cuatro reuniones anteriores y se recibió retroalimentación del grupo. Las observaciones de la retroalimentación fueron registradas.

## **ANEXO C: PRUEBA DE CONOCIMIENTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO**

A continuación se propone una prueba para evaluar competencias técnicas básicas para el desarrollo de la labor de analista dentro del Área.

Welcome and thank you for participating in Citibank's recruiting process. In this session we will know more about your financial and economic skills and your analytical competences. Please read the guidelines before start the test.

Good luck!!

### **Guidelines:**

- Please read carefully the whole test before start to develop it.
- In case of any doubt please do not hesitate asking.
- You will have two hours to answer this test.
- You can use you calculator.
- Cellular phones must be off during the test.

I. Please read the following case and answer the questions related

### ***The Connecticut Candlestick Company***

#### **Accountancy Revision**

It was in late February 2002 that Tim Finnegan settled in his study. He was feeling rather proud of himself; after 20 years career in the police force he'd decided to be an entrepreneur and now was the time to work on his first set of accounts for the year to December 31<sup>st</sup> 2001.

Many years before, he'd done a business course at his community college and had taken several accounting classes, so before he approached a professional, he thought he'd try and put together some draft accounts for his own satisfaction.

He had used \$20.000 of his police redundancy payment as equity for the new business. On the basis of this and his comprehensive business plan, his local bank had given the new company a short-term credit line of \$10.000, which he had

drawn down straight away at a fixed rate of 8% per annum. He received no credit interest on any cash balances.

## **Business Plan**

Tim had been an enthusiastic traveler all his life. On a trip to Canada in 1995 he had come across a small business manufacturing wooden candlesticks of a distinctive design. He thought that with suitable decoration, they would find a ready market at a growing number of craft, gift and home design stores in affluent Southern Connecticut. After several trials he had secured a reliable artists' studio to hand-paint the candlesticks, which he then distributed to stores within a 30-mile radius of his home in Norwalk.

His first year of trading had been most encouraging; so much so that he wondered whether he had priced the sticks at the right level!

## **Economics**

He had persuaded his factory in Canada to accept US Dollar pricing and they supplied the candlesticks for \$550 per 100. Freight costs were handled by the supplier.

His art studio charged \$4.00 per candlesticks for decoration. Candlesticks were priced at \$12.00 wholesales to the trade and retailed at between \$17.99 to \$21.99, depending on the aggressiveness of the retailer.

Tim had rented a small business unit to store his inventory and use as an office, with an all-in cost including utilities of \$11,500 per year.

He had also purchased a small delivery truck for \$12,000 at the start of the year, which he planned to depreciate on a straight line basis over 6 years.

Office, delivery, maintenance, advertising expenses totaled \$4,500 for the year.

Tim was the only direct employee of the company and for the first year he had decided to take no salary and live off the balance of his severance pay until he knew what his business would make.

## **Business Results**

At the end of the year Connecticut Candlesticks had sold and delivered 26,000 candlesticks to the wholesale trade. Outstanding receivables totaled \$25,000, which concerned him slightly; but he understood that some of his outlets were undercapitalized and left their payments to the last minute.

Tim on the other hand always paid his Canadian supplier within 15 days of delivery. He knew he was getting an excellent price and wanted to be a favored customer. Total purchases to-date had been 30,000 candlesticks, which left him with a current inventory of 4,000 in his business unit (2,000 painted, 2000 unpainted). Outstanding payments to the factory for the last delivery of 5,000 amounted to \$27,500. He had no other outstanding payments, as the art studio worked on a strict cash-on-delivery basis.

Tim expected to pay tax about a 30% rate, and this would be payable before year-end 2002.

a. Using the information in the case try to complete the four pro-forma statements for year 2001 as best you can.

The Connecticut Candlestick Company

**Summary:**

Tim's capital: \$20,000  
 Bank loan: \$10,000 (Payable during 2002)  
 Cost/Candlestick: \$5,5 per candle + \$4.0 decoration  
 Candlestick sale price: \$12.00  
 Expenses: Office \$11,500 other \$4,500  
 Inventory at the end of 2001: 2,000 painted + 2,000 unpainted  
 Tax: 30%

**Income statement  
 US \$**

**31<sup>st</sup> December, 2001**

Net Sales	
- Cost of Goods Sold	
<b>=GROSS PROFIT</b>	
- Sales, General & Administration Expenses	
- Depreciation	
<b>=OPERATING PROFIT</b>	
- Interest Expense	
<b>=PROFIT BEFORE TAXES</b>	
-Taxes (30%)	
<b>=NET INCOME</b>	

**Balance Sheet**

**31<sup>st</sup> December, 2001**

<b>YEAR</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>		<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Current Assets</b>	<b>\$30.000</b>		<b>Current Liabilities</b>	<b>\$10.000</b>	
Cash	\$30.000	\$38.700	Trade creditors	\$0	
Receivables	\$0		Taxes	\$0	
Inventory	\$0		Short term bank debt	\$10.000	
<b>Fixed Assets</b>	<b>\$0</b>		<b>Net Worth</b>	<b>\$20.000</b>	
Property, Plant & Equip.	\$0		Equity	\$20.000	
			Retained profits	\$0	\$32.340
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>\$30.000</b>	<b>\$103.700</b>	<b>TOTAL LIABILITIES + N.W.</b>	<b>\$30.000</b>	<b>\$103.700</b>

**Cash Flow Statement**

**31<sup>st</sup> December, 2001**

Net Sales	
(+/-) Accounts Receivables Decrease/(Increase)	
<b>CASH SALES</b>	
(-)Cost of Goods Sold	
(+/-) Inventories – Increase (Decrease)	
(+/-) Accounts Payables – Decrease (Increase)	
<b>CASH PRODUCTION COSTS</b>	
<b>GROSS CASH PROFIT</b>	
(-) SG&A Expenses	
<b>CASH AFTER OPERATIONS</b>	
(+/-) Other Income (Expense)	\$0
(+) Interest Income	\$0
<b>NET CASH AFTER OPERATIONS</b>	
(-) Interest Expense	
<b>NET CASH INCOME</b>	
(-) Long Term debt repayment	\$0
<b>CASH AFTER DEBT AMORTIZATION</b>	
(-) Capital Expenditure	
<b>FINANCING SURPLUS – (REQUIREMENTS)</b>	
<b>TOTAL EXTERNAL FINANCING</b>	<b>\$0</b>
<b>CHANGE IN CASH</b>	

b. According to the information of the case and the financial results from 2001, If Tim asked you for being his partner in the business, would you enter in the candlestick business with him? Yes? No? Why? Please briefly explain in the space

---

---

---

---

---

II. Please check with an “x” the correct answer. There is just one right answer.

Which of the following is the main source for fulfilling financial obligations:

- a. Cash Flow
- b. EBITDA
- c. Shareholders' money
- d. Receivables

Which of the following ratios is liquidity related:

- a. Leverage
- b. Operating Margin
- c. Current ratio
- d. Net Income

Within the following financial results combinations for a company which you this is the best:

- a. High revenues – Net Loss
- b. High Cash Flow generation – Low Indebtedness
- c. High Operating profit – High Indebtedness
- d. High Net Income – Low liquidity

If internal demand increases and the rest of macroeconomic variables remain equal:

- a. Inflation rate tends to increase
- b. Inflation rate tends to decrease
- c. Inflation rate tends to remain equal

If exchange rate decreases (revaluation) and the rest of macroeconomic variables remain equal:

- a. Imports tends to remain equal
- b. Imports tends to decrease
- c. Imports tends to increase

If interest rates decrease and the rest of macroeconomic variables remain equal:

- a. Industrial production tends to decrease
- b. Industrial production tends to increase
- c. Industrial production tends to remain equal

III. Please read the following case and answer the questions related

***Placol (Plasticos de Colombia)\****

Placol is a company dedicated to the transformation of plastics resins (mainly PVC) for different applications such as high tech, industrial purposes, graphic arts, visual communication, and engineering. Placol has been the market leader in Colombia since its creation and nowadays it holds around 70% of plastic resins local market. Placol also plays in the international market, selling 35% of its production to the Andean Region and North America and is well recognized in such areas due to its high quality products. In the other hand Placol imports 60% of raw material, which represents 70% of total cost.

In last years Placol has been gravely affected for several reasons, the dollar drop in Colombia due to revaluation has seriously affected Placol's income, since all its sale prices are denominated in dollars, even if sales are performed locally. Additionally the instability of petroleum prices its also causing troubles to Placol's financials; Its main raw material, PVC has a very high dependence on petroleum price, and it has had a fast growing trend over last two years. Placol is not able to transfer price increases to final consumer immediately, but it takes close to 6 months to transfer such increases, which have led Placol to face narrow margins for long periods of time.

In Colombia Placol has a very strong and consolidated position, however, due to revaluation of the Peso imports from China and other Asiatic countries has started to seem as a serious threat for Placol's local sales.

As of today due to Peso revaluation, and increase in raw material prices, Placol is facing serious financial troubles and its future survival is in doubt. According to this

---

\* The names, numbers and facts included in this case are fictitious and have no relation with reality.

Placol has requested Citibank to extend a US \$2MM in order to cover working capital needs as receivables and inventory since the strategy of the company is to enter in new international markets in Center America. The management is quite confident with the local economy and relies on the local and regional economic growth. They see this troubles like something punctual and expects that dollar recovers its historic trend and that petroleum prices stabilize in the short-term future.

This are the last figures provided from Placol to Citibank:

Financial Summary USD MM	2003	2004	June
Net Sales	29.98	46.61	24.46
Net Sales Growth	N/A	55.49%	4.95%
EBITDA	1.80	3.62	1.76
EBITDA	6.01%	7.77%	7.20%
Operating Margin	-2.97%	-0.56%	-0.04%
Interest Expenses	2.34	3.51	4.59
Net Income	(3.44)	1.62	(1.07)
Net Margin	-11.48%	3.48%	-4.39%
Cash & Equivalents	0.18	0.28	0.38
Accounts Receivable	12.99	20.82	23.52
Inventories	6.48	13.85	10.98
Fixed Assets	11.06	14.36	14.11
CAPEX	0.91	3.98	0.75
Net Operating Cash Flow	(11.92)	(6.72)	1.44
<b>Total Assets</b>	<b>34.01</b>	<b>54.85</b>	<b>55.60</b>
Accounts Payable	8.93	13.00	12.13
ST Bank Debt	7.22	13.33	16.09
LT Bank Debt	11.43	16.56	16.27
<b>Total Bank Debt</b>	<b>18.65</b>	<b>29.89</b>	<b>32.37</b>
<b>Total Liabilities</b>	<b>29.78</b>	<b>48.07</b>	<b>49.54</b>
<b>Tangible Net Worth</b>	<b>4.23</b>	<b>6.78</b>	<b>6.06</b>
Days Receivables	158	163	173
Days Inventory	99	137	102
Days Payable	136	129	112
Cash Cycle	121	171	165
Current Ratio	1.24	1.32	1.28
Leverage	7.04	7.09	8.18
Debt/Net sales	62.22%	64.13%	66.17%
Debt / EBITDA	10.36	8.25	9.19
Interest Exp/Net sales	7.82%	7.54%	9.39%
EBITDA/Interest Expense	0.77	1.03	0.77
DSR	0.77	0.93	0.77

According to the information in the case please answer the following questions:

- a. List the positive things that you see in Placol



## ANEXO D: ASSESSMENT CENTER

El **Assessment Center** consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos. Varios observadores, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Las siguientes serán las competencias a evaluar durante el Centro de Evaluación:

- **Trabajo en equipo:** Contribuye a la eficiencia del equipo mediante la cooperación, la participación, y el compromiso con una visión y unos objetivos.
- **Innovación:** Genera ideas nuevas y valiosas o aplica ideas existentes con originalidad. Aplica la creatividad a la resolución de problemas o al desarrollo de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados.
- **Organización y metodología:** Organiza sus tareas y labores a través de una metodología estructurada. Distribuye sus tareas de acuerdo al tiempo disponible y fechas de entrega.
- **Habilidades de negociación:** Entiende las necesidades del cliente interno y externo y concreta o facilita una solución de acuerdo con parámetros preestablecidos. Sustenta y defiende sus puntos de vista con información verificable.
- **Orientación al cliente:** Capacidad de identificar a su cliente y determinar, conocer y exceder sus expectativas.
- **Distribución efectiva:** Entrega las asignaciones de forma completa, en los tiempos acordados y con el nivel de calidad requerido.
- **Comunicación:** Expresa sus ideas y conceptos de manera clara, precisa y breve.

### Agenda<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> BARBICH, S; BARON, M; BONA, N; FEUILLET, R; KUPELIAN, C; LOZANO MINETTI, M; MASSIMINO, M; SALVI, J; URBANCIC, M; VAZQUEZ, Ariel. Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio [online]. Argentina, Nov 2003 [citado 23 Julio., 2005]. Disponible desde internet: <URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>>

HORA	ACTIVIDAD	COMENTARIO
8:00	Bienvenida y Presentación Corporativa	
8:10	Presentación de los Coordinadores	Un profesional de RRHH abre la actividad, presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar. (Los coordinadores serán los administradores del proceso).
8:30	Presentación de los participantes	
8:45-9:30	Ejercicio: <i>“Quejas y soluciones en situaciones reales”</i>	
9:30-10:15	Ejercicio: <i>“El día del fin del mundo”</i>	
10:15-10:30	Receso	
10:30-11:30	Ejercicio: <i>“Reciclando objetos”</i>	
11:30-11:40	Cierre de la actividad	Al finalizar todas las actividades, se agradece la participación de los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación.
11:40-12:40	Reunión de observadores	Se comparten los registros de todas las actividades, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.

### **Actividad 1: Quejas y soluciones en situaciones reales**

#### **Esquema**

Juego de roles

#### **Objetivos**

- Reflexionar sobre el dialogo.
- Integrar un grupo nuevo.

- Conocer los caracterológicos del grupo (charlatán, sabelotodo, aprovechador, callado, etc.).
- Aprender a ponerse en el punto de vista del otro.
- Ver la reacción (real, no pensada) que tenemos frente a una situación crítica.

### **Competencias a evaluar**

- Orientación al cliente.
- Habilidades de negociación.
- Comunicación.

#### *Tiempo*

45 minutos

### **Procedimiento**

#### Situación 1

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado porque se le rompió la computadora.

El día lunes: un técnico fue a arreglarla, a los 20 minutos que el técnico se retiró de la empresa, llama el cliente para reclamar el mismo problema.

El día martes: nadie pudo acudir a dicha empresa para solucionarle el problema.

El día miércoles: cuando el técnico va debe resolver el inconveniente, pero advierte que la computadora tiene una placa rota y no es posible conseguirla en el mercado.

- Dos de los participantes deben personificar a los integrantes de la discusión.
- Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.
- El participante que personifica al Técnico que fue a reparar la computadora debe proporcionarle una solución temporánea, mientras consigue reparar definitivamente la PC del cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

#### Situación 2:

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Técnico que acudió al reclamo se reúne con otros técnicos de la empresa de reparación para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- Como puede arreglarse la placa
- Debe fabricarse una placa nueva, la fabricarían ellos mismos o la mandarían a hacer.
- Se puede reemplazar por una placa de otra PC.

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

Algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cómo discutimos?
- ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ¿Se discutió en orden?
- ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno?
- ¿Hablaron todos? ¿Se escucho la opinión de todos?
- ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?

Después se les pregunta al grupo si el juego es abstracto o sucede en la vida. ¿Cuándo, con quienes?

Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones saco.

Por ultimo se les pide que cuenten que sienten después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.

## ***Actividad 2: El día del fin del mundo***

### **Esquema**

Los participantes se reunirán en grupos de cuatro personas.

### **Objetivos**

- Identificar habilidades de planeación en los aspirantes.
- Observar formas de pensar en una situación límite.

### **Competencias a evaluar**

- Trabajo en equipo.
- Organización y metodología.
- Distribución efectiva.
- Comunicación.

### **Tiempo**

45 minutos.

### **Materiales**

Papel afiche, marcadores de color.

### **Desarrollo**

El coordinador de la actividad plantea un juego que tiene su centro en la imaginación.

- 1- Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares.
- 2- Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.
- 3- La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.
- 4- El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.
- 5- Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.

- 6- Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

### **Actividad 3: Reciclando objetos**

#### **Esquema**

Se dividirán a los participantes en grupos de cuatro personas.

#### **Objetivo**

Poder captar en los postulantes que participan de la actividad algunas de las competencias requeridas para el cargo.

#### **Competencias a evaluar**

- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Organización y metodología.
- Distribución efectiva.
- Comunicación.

#### **Tiempo**

60 minutos

#### **Materiales**

Objetos en desuso.

#### **Procedimiento**

Desarrollo de la actividad y reglas del juego:

Los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa. En el interior de la bolsa habrá objetos en desuso.

La consigna será la siguiente:

1. Se simulará estar trabajando en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.

2. La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.
3. Ud. deberá lograr armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importa para que se usará el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.
4. A partir de este momento tienen 30 minutos para elaborar el objeto, que deberá exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
5. El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

- Mercado en el que se inscribiría el objeto.
- **Target** de consumidores.
- Funcionalidad

## ANEXO E: GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

### METODOLOGÍA DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas de trabajo pueden dividirse en tres fases, antes, durante y después. Durante cada fase es necesario tener varios puntos en cuenta para realizar una entrevista exitosa.

#### ***Antes***

- Estudiar el perfil de la posición.
- Revisar la hoja de vida: Años de experiencia, Cronología, cambios de carrera significativos, número de trabajos, compañía y cambios.
- Planear las preguntas a formular.
- Determinar el espacio y lugar en el cual se realizará la entrevista.

#### ***Durante***

La realización de la entrevista a su vez se divide en tres etapas: inicio, transcurso y cierre.

#### **Inicio:**

- Presentación del entrevistador y del entrevistado.
- Romper el hielo (conversación breve acerca de temas como clima, tráfico, actividades/intereses, etc).
- Explicar el proceso completo al candidato.
- Establecer un tono informal y amistoso.
- Asegurarse que el entrevistado confía en el entrevistador y en la confidencialidad de la entrevista.
- Hacerle saber al entrevistado que se van a tomar notas durante la entrevista.

#### **Transcurso:**

- Establecer relación profesional y no personal.
- Ser objetivo.
- Evitar interrupciones.
- Procurar una energía y lenguaje del cuerpo positivos.
- Mantener el control de la entrevista.
- Evitar hacer preguntas cerradas que puedan contestarse con un “sí” o un “no”.

- No hacer preguntas que insinúen respuestas.
- Evitar las preguntas que indican las respuestas que se prefieren oír.
- No evitar el silencio.
- No hacer preguntas múltiples.
- Indagar haciendo preguntas tipo S.A.R.A.

### **Cierre**

- Preguntar al candidato si hay algo adicional que quiera comentar.
- Resolver las dudas del candidato.
- Hablar sobre la organización y sobre el cargo.
- Evitar hacer promesas.
- Agradecer por la participación del candidato.

A continuación se propone una guía para que el entrevistador desarrolle la entrevista de forma ordenada teniendo en cuenta los puntos expuestos anteriormente.

## **INTRODUCCIÓN**

Antes de dar inicio a la entrevista recuerde lo siguiente.

- Crear una atmósfera relajada.
- Vencer el valor de la apertura y sinceridad..
- Reforzar.
- Conversación inicial-geográfica, pasatiempos, etc.
- Usar preguntas abiertas
- Entrevistar antes de discutir la posición.

“En nuestra empresa, creemos que mientras más sepamos de usted, en mejor posición estaremos para ayudarle con sus planes de carrera a largo plazo. Por ello, el día de hoy, quisiera que me contara todo lo que pueda sobre su experiencia de trabajo, educación,, competencias e intereses de carrera”

## **EXPERIENCIA DE TRABAJO**

En esta sección usted debe indagar acerca de la experiencia laboral del entrevistado, corroborar la información de la hoja de vida y extraer la mayor información relacionada con las competencias desarrolladas y/o aplicadas durante la experiencia.

“Cuénteme sobre su experiencia laboral, comenzando con su primer trabajo y moviéndonos hasta el presente. Me gustaría saber como obtuvo cada trabajo, sus deberes y responsabilidades, las cosas que más disfrutaba y las que menos disfrutaba, sus logros significativos y cualquier retroalimentación y aprendizaje que haya tenido en esas experiencias”.

Aborde los siguientes temas:

- Como obtuvo el trabajo
- Roles y responsabilidades
- Áreas de preferencia o lo que más disfruto
- Áreas de menos preferencia o que menos disfruto
- Retroalimentación
- Aprendizaje personal
- Evalúe la comunicación del entrevistado

Haga también en esta sección preguntas tipo S.A.R.A. relacionadas con las competencias que estamos buscando en el entrevistado, a continuación encontrara un formato que le puede ayudar a llevar el registro de los resultados de la entrevista y le facilitara su evaluación del entrevistado.

Ejemplo:

Pregunta: Durante su experiencia laboral que cambios ha tratado de implementar en el área de su responsabilidad? Que ha hecho para darles inicio?

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Iniciativa</b>	Propuso cambio en el proceso de revisión de referencias	Hablo con su supervisor y expuso propuesta	Se evaluó la propuesta y fue implementada	Se deben exponer las ideas	Además de tener iniciativa el aspirante demostró innovación y creatividad en su propuesta.

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Flexibilidad</b>					

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Liderazgo</b>					

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Orientación al logro</b>					

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Aprendizaje</b>					

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Comunicación</b>					

<b>Otras Observaciones</b>

## **EDUCACIÓN**

En esta sección usted debe indagar acerca de la educación del entrevistado, corroborar la información de la hoja de vida y extraer la mayor información relacionada con las competencias desarrolladas y aplicadas a través de los estudios del entrevistado.

“ Mirando atrás a sus años de secundaria, cuáles fueron sus materias preferidas y aquellas menos preferidas, nivel de calificaciones y actividades fuera de las curriculares”

“Cuándo llegó el momento de la decisión de su carrera, cómo decidió la universidad y su carrera, así como su área de concentración” Cuáles fueron sus materias preferidas y las menos preferidas, calificaciones y actividades fuera de las clases?

- Busque logros
- Busque evidencias de liderazgo
- Evalúe la comunicación del entrevistado

Preguntas tipo S.A.R.A. y registro de competencias:

Competencia	Situación	Acción	Resultado	Aplicación	Observaciones
<b>Iniciativa</b>					

Competencia	Situación	Acción	Resultado	Aplicación	Observaciones
<b>Flexibilidad</b>					

Competencia	Situación	Acción	Resultado	Aplicación	Observaciones
<b>Liderazgo</b>					

Competencia	Situación	Acción	Resultado	Aplicación	Observaciones
<b>Orientación al logro</b>					

Competencia	Situación	Acción	Resultado	Aplicación	Observaciones

<b>Innovación</b>					
-------------------	--	--	--	--	--

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Aprendizaje</b>					

<b>Competencia</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Comunicación</b>					

<b>Otras Observaciones</b>

### **AUTOEVALUACIÓN**

“ Mirando hacia atrás, que supone usted que aprendió sobre sí mismo y sus fortalezas como resultado de sus experiencias?”

“Cómo resultado de sus experiencias, que indicaciones tuvo sobre sus áreas de desarrollo personal?”

<b>Fortalezas</b>

<b>Áreas de desarrollo personal</b>

--

## **CARRERA**

“Cuál ve como su próximo paso de carrera?”

“Dónde se ve a sí mismo en tres años?”

## **CIERRE**

“Hay alguna cosa que no haya dicho sobre su experiencia de trabajo, educación o intereses que considere importante que yo no conozca?”

Finalmente:

- Haga una buena venta de la organización.
- Discuta la posición.
- Evite hacer promesas.

## ANEXO F: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para el proceso de evaluación de las competencias se emplearán las siguientes magnitudes, las cuales serán utilizadas tanto en el proceso de selección como en las promociones de cargos.

***Excede expectativas significativamente:*** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel consistentemente y significativamente por encima de lo requerido para el cargo. Calificación asignada: 5.

***Excede expectativas:*** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel que frecuentemente va más allá de lo requerido para el cargo. Calificación asignada: 4.

***Cumple con las expectativas:*** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está al nivel requerido para el rol. Calificación asignada: 3.

***Cumple con las expectativas inconsistentemente:*** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel que algunas veces cumple con las expectativas, pero se necesita mejoría o experiencia adicional. Calificación asignada: 2.

***No cumple con las expectativas:*** El desempeño y nivel de desarrollo mostrado de las competencias requeridas está a un nivel que consistentemente se queda corto ante el nivel requerido para el cargo. Calificación asignada: 1.

Para cada fase de pruebas o entrevistas que conforman el proceso de selección se debe llenar una planilla en la cual se listan las competencias a evaluar a las cuales se les asignará un puntaje de acuerdo a lo observado durante el proceso confrontado con las definiciones de los niveles de competencia requeridos para cada cargo. El puntaje total de la prueba/entrevista corresponderá al promedio de los puntajes de cada competencia.

Ejemplo:

<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: ASSESSMET CENTER</b>			
<b>Nombre del aspirante:</b>			
<b>Competencia Evaluada</b>	<b>Puntaje Asignado</b>		<b>Evidencias</b>
<b>Liderazgo</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>Trabajo en equipo</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>Habilidades de negociación</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>Orientación al logro</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>Orientación al cliente</b>	Excede expectativas significativamente	5	
	Excede expectativas	4	
	Cumple con las expectativas	3	
	Cumple con las expectativas inconsistentemente	2	
	No cumple con las expectativas	1	
<b>Puntaje Promedio</b>			

Cada calificación debe ser justificada con hechos y evidencias derivados de lo observado en la prueba.

Al final se deben recopilar los resultados de cada aspirante para ser confrontados en el panel de selección entre los diferentes integrantes del panel.

Para la evaluación final del panel para la escogencia del aspirante para el cargo se debe recopilar la información del panel en un formato como el siguiente:

RESULTADOS ASPIRANTES AL CARGO DE ESTUDIANTE EN PRÁCTICA												
Competencias Evaluadas	Aspirante 1				Aspirante 2				Aspirante 3			
<b>Aprendizaje</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Flexibilidad</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Iniciativa</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Innovación</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Liderazgo</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Orientación al cliente</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Orientación al logro</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Relaciones interpersonales</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Trabajo en equipo</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												

Puntaje Promedio												
<b>Análisis e interpretación de políticas y procedimientos</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Habilidades de negociación</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Análisis de crédito y habilidades analíticas</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Comunicación</b>	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Puntaje												
Puntaje Promedio												
<b>Promedio de los puntajes por competencia del Aspirante</b>												
<b>FORTALEZAS</b>												
<b>DEBILIDADES</b>												
<b>OTRAS OBSERVACIONES</b>												



