



**ESCUELA DE
POSTGRADO**
UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa Académico de
Maestría en Educación

**COMPETENCIAS LABORALES EXIGIDAS POR LA
BANCA MICROEMPRESARIA A ESTUDIANTES DE
10MO CICLO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
DE UNA UNIVERSIDAD DE LIMA**

OSCAR WILLIAM FRANCISCO WONG LOO

**Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en
Educación con Mención en Docencia en Educación Superior**

Lima, Perú

2013

**COMPETENCIAS LABORALES EXIGIDAS POR LA BANCA
MICROEMPRESARIA A ESTUDIANTES DE 10MO. CICLO DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD DE LIMA**

Jurado de Sustentación de Tesis

Presidente

Mag. Jorge Antonio Martín Rodríguez Sosa

Vocal

Mag. Herbert Robles Mori

Secretario

Mag. José Luis Guerra La Torre

Asesor

Dr. Eulogio Zamalloa Sota

Dedicado

*a mi madre y a mi padre,
Bertha Loo y Oscar Wong*

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN.....	1
Problema de investigación.....	1
Planteamiento.....	2
Formulación.....	3
Justificación.....	3
Marco referencial.....	4
Antecedentes.....	4
Marco teórico.....	5
Objetivos.....	9
 MÉTODO.....	 11
Tipo de investigación.....	11
Variables.....	11
Participantes.....	11
Instrumento de investigación.....	12
Procedimientos.....	13
Revisión bibliográfica.....	13
Selección de participantes.....	13
Establecimiento de la muestra.....	13
Aplicación del instrumento.....	13
Análisis de resultados.....	15
 RESULTADOS.....	 16
Sector bancario microempresarial.....	16
Alumnos del 10mo ciclo de administración.....	17
 DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 36
Discusión.....	36
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	51

REFERENCIAS.....	54
------------------	----

ANEXOS

Anexo A	Guía de Pautas a Empresas - Identificación de Competencias Laborales
Anexo B	Guía de Pauta a Alumnos - Identificación de Competencias Laborales
Anexo C	Instrumento de Evaluación
Anexo D	Detalle del Promedio Final

Índice de tablas

Tabla 1. Créditos a Microempresas al 31 de Mayo de 2008	11
Tabla 2. Composición de la Muestra.....	13
Tabla 3. Competencias Laborales Identificadas.....	16
Tabla 4. Competencia Iniciativa – Dimensión Conocimiento.....	18
Tabla 5. Competencia Iniciativa – Dimensión Actitud.....	19
Tabla 6. Competencia Iniciativa – Dimensión Habilidad.....	20
Tabla 7. Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Conocimiento.....	21
Tabla 8. Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Actitud.....	22
Tabla 9. Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Habilidad.....	23
Tabla 10. Competencia Comunicación – Dimensión Conocimiento.....	24
Tabla 11. Competencia Comunicación – Dimensión Actitud.....	25
Tabla 12. Competencia Comunicación – Dimensión Habilidad.....	26
Tabla 13. Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Conocimiento.....	27
Tabla 14. Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Actitud.....	28
Tabla 15. Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Habilidad.....	29
Tabla 16. Competencia Adaptabilidad – Dimensión Conocimiento.....	30
Tabla 17. Competencia Adaptabilidad – Dimensión Actitud.....	31
Tabla 18. Competencia Adaptabilidad – Dimensión Habilidad.....	31
Tabla 19. Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Conocimiento.....	32
Tabla 20. Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Actitud.....	33
Tabla 21. Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Habilidad.....	34

Índice de figuras

Figura 1. Competencia Iniciativa – Dimensión Conocimiento.....	18
Figura 2. Competencia Iniciativa – Dimensión Actitud.....	19
Figura 3. Competencia Iniciativa – Dimensión Habilidad.....	20
Figura 4. Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Conocimiento.....	21
Figura 5. Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Actitud.....	22
Figura 6. Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Habilidad.....	23
Figura 7. Competencia Comunicación – Dimensión Conocimiento.....	24
Figura 8. Competencia Comunicación – Dimensión Actitud.....	25
Figura 9. Competencia Comunicación – Dimensión Habilidad.....	26
Figura 10. Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Conocimiento.....	27
Figura 11. Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Actitud.....	28
Figura 12. Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Habilidad.....	29
Figura 13. Competencia Adaptabilidad – Dimensión Conocimiento.....	30
Figura 14. Competencia Adaptabilidad – Dimensión Actitud.....	31
Figura 15. Competencia Adaptabilidad – Dimensión Habilidad.....	32
Figura 16. Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Conocimiento.....	33
Figura 17. Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Actitud.....	34
Figura 18. Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Habilidad.....	35

Resumen

La presente investigación se desarrolló con el propósito de brindar al sector de la banca microempresarial, un aporte significativo que estreche, aún más, la relación universidad - empresa. En el marco de esta intención, el estudio centró su atención en determinar si los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima, poseen las competencias laborales que demanda la banca microempresarial de Lima. Para ello, se procedió a revisar diferentes publicaciones respecto al dinamismo económico del sector bancario peruano; así como a investigar los registros teóricos y prácticos relacionados a competencias laborales. Culminada esta fase, se estableció una metodología que permitió recoger y procesar los datos requeridos. Información que al término del estudio permitió concluir, que los estudiantes en evaluación poseen las competencias exigidas por la banca microempresarial.

Abstract

The followed research was developed in order to describe the banking and academic sector, so they can significant contribute to make tighter the relationship university – private sector. Therefore, according to this motivation, the study determined if the senior university students, of the Business School of a private university of Lima, possess the labor capabilities that the banking sector of Lima demands. To this, this research analyzed different publications about the economic dynamism of the Peruvian banking sector; as well as to investigate practical and theoretical information related to labor competences. Finally, a pertinent methodology allowed it to collect and process the required data. Information that allowed it to conclude that the students evaluated, possess the labor capabilities demanded by the banking sector of Lima demands.

Introducción

Problema de investigación

Hace casi cuarenta años diversos estudiosos, uno de ellos el norteamericano David McClelland, iniciaron una revolución en las características del desempeño del ser humano. Un hecho que, posiblemente ni sus mismos promotores hubieran imaginado, sigue generando controversias y aportes muy valiosos en las diferentes sociedades del mundo. Al respecto, desde la década de los años setenta, el concepto competencia, como diferenciador del accionar de una persona, no ha dejado de ser estudiado y aplicado. En América del Norte, América Latina, Asia y Europa; las competencias y tienen diversas clasificaciones, tales como laborales, profesionales, cardinales, transversales, entre otras; y continúan siendo la pauta cuando se concibe a los recursos humanos como elemento productivo de una organización (Cejas, 2007, p.3).

Tanta relevancia ha venido adquiriendo este término -el cual según Bacarat (2001) se define como: “un conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores.” (p.69)- que ya se observa, con gran satisfacción, el interés de gremios empresariales, entidades estatales y centros de estudios superiores, con relación al mismo. En España una cámara de comercio y una universidad privada se abocaron en identificar, cuáles eran las competencias que requerían los sectores industriales y comerciales, en los jóvenes profesionales de una región ibérica. En el Perú la valorización al tema se ha apreciado mediante la promulgación de la ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación (SINEACE); la cual, promoviendo un aseguramiento de la calidad, ha incorporando en su estructura y operatividad el concepto de competencias.

Así pues, se observa que el tratamiento del tema competencias responde a un conjunto de preocupaciones, teóricas y prácticas, respecto al desempeño, que se inició en los años 70 en los Estados Unidos de Norteamérica (Cejas, 2007). Muchos autores han escrito y expuesto diversos estudios con enfoques igualmente variados y cuestionados. Cada uno con sus aproximaciones y perspectivas interesantes, y de gran aporte para el campo en que se deseen aplicar. Sin embargo, se considera que aún no se ha presentado una verdad absoluta que pueda tomarse como única referencia en el tema. Al tratarse el concepto de competencias el espectro se va ampliando a lo laboral, lo personal y hasta lo emocional (Alles, 2005). Aspectos que cada investigador ha abordado de

acuerdo a sus propósitos, apoyándose en una definición inicial que ya tiene derivados de todo tipo.

Partiendo de ello, el tratamiento de competencias laborales es todavía más abierto. Dependiendo del sector ocupacional que se quiera abordar, el país en que se aplique una política y el continuo dinamismo de la economía. La concepción, identificación y operatividad de las competencias laborales, difieren tanto como su raíz. No existe una sola teoría base y determinante que apoye y enmarque una investigación que desee tomarlas como variables de análisis. Lo que afortunadamente se halla -gracias al fomento de los países industrializados según Gallego (2007) en su trabajo "Teoría de Competencias"- son varios y enriquecedores postulados y conclusiones que surgen de estudios experimentales.

Planteamiento. Actualmente el Perú se encuentra en un contexto económico que lo sitúa entre los países más atractivos del mundo, en términos de inversión y desarrollo de negocios. De acuerdo a los resultados del estudio Ranking Mundial de Competitividad 2008 publicado por la Escuela de Negocios CENTRUM (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM] 2008), el Perú se ubica en el puesto número 35 del ranking de países más competitivos (nueve puntos por debajo de la República de Chile y muy por encima de Brasil, México e Italia). Es decir, se cuenta con un ambiente favorable para la inversión, hecho que está muy ligado a la banca abocada a los créditos microempresariales. Como se sabe, y según datos de la Superintendencia Nacional De Administración Tributaria (SUNAT) al 2005, en el Perú, las microempresas representan el 98% del total de empresas formales.

Como consecuencia, es indiscutible aseverar que la economía Peruana se encuentra fundamentalmente articulada por microempresas, las cuales dependen del financiamiento de los bancos; y éstos, a su vez, del recurso humano que proveen los centros educativos. En tanto, este último hecho conlleva a cuestionarse si las competencias desarrolladas por las instituciones de educación superior en sus estudiantes, coinciden -con exactitud y niveles aceptables- con las competencias demandadas por los bancos abocados a la microempresa. En un ambiente en el que se fomenta cada vez más el emprendimiento y su necesaria relación con el crédito, para el surgimiento de microempresas solventes y viables en el tiempo; es oportuno entonces

investigar cuáles son las características profesionales que requiere el factor humano, para contribuir con el mantenimiento de un dinamismo económico y social adecuado.

Formulación del Problema. ¿Cuáles son las competencias laborales exigidas por la banca microempresarial, a los alumnos del 10mo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima?

Justificación. Desde la perspectiva de especialista de recursos humanos, se considera que los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima Metropolitana, deben poseer las competencias que demandan las compañías del sector bancario microempresarial de Lima. Expertos en la administración de personal han puesto en evidencia que el profesional actual de la mencionada carrera, debe poseer determinadas competencias para poder insertarse en el mercado bancario. Conforme a la experiencia como personal administrativo y docente se ha observado que los estudiantes no poseen las competencias que demanda este sector. Más aún, responsables de los procesos de selección de personal de firmas dedicadas a brindar créditos a clientes microempresarios, han reportado experiencias insatisfactorias con estudiantes del último ciclo de Administración.

En este sentido, otros expertos en gestión humana han tratado también el tema en diversas vías de comunicación. En notas publicadas en medios tales como el diario *El Comercio*, revistas de la escuela de negocios CENTRUM (CENTRUM, 2008) y demás artículos en páginas web especializadas; se pone en evidencia que el profesional actual de una carrera universitaria, debe poseer determinadas competencias para poder insertarse en el mercado bancario, especialmente, los profesionales del programa de Administración, ya que poseen una formación técnica que les permite desempeñarse en la mayoría de las áreas de un banco.

En tanto, la presente investigación justifica su utilidad teórica - práctica y por su aporte tanto al ámbito educativo como al de los ejecutivos de recursos humanos del país. Mediante ésta, se van a identificar si existe una compatibilidad entre las competencias demandadas por la banca y las que poseen los educandos por culminar la carrera de Administración. De esta manera, se buscará enriquecer la formación de los que se encuentran en curso, proporcionando información para el mejoramiento de la gestión curricular; y como consecuencia, contribuir con el incremento del valor de marca de la institución a la que pertenecen.

Marco referencial

Antecedentes. En el ámbito relacionado a la banca microempresarial, no se han encontrado estudios similares al que se postula. Probablemente ello se deba a que el interés de la banca por los microempresarios, se inició en el Perú no hace más de 15 años. Mediante conversatorios con ejecutivos del medio, se deduce que hasta los años 90 los bancos tradicionales se mostraban renuentes a brindar préstamos a pequeños empresarios, debido al alto riesgo de recuperación del crédito. No obstante, con la apertura económica durante dicha década, la banca redefinió su estrategia de negocio y empezó a dirigirse a este importante nicho de mercado. En tanto, es poco probable hallar estudios al respecto, y más aún, con relación a temas educativos. Sin embargo, en Europa sí se descubren investigaciones relacionadas a requerimientos de sectores productivos y universitarios.

En España, en octubre de 2007, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón llevó a cabo una investigación denominada “¿Qué buscan las empresas en los universitarios? Competencias demandadas y procesos de selección”. Es un estudio que tuvo como propósito representar y promover los intereses generales de la industria, el comercio, los servicios y la navegación; así como participar activamente en el desarrollo económico de la región de Castellón. En este contexto, en conjunto con la Universitat Jaume I, la entidad identificó que las cinco competencias laborales más exigidas por las empresas de Castellón en los universitarios fueron, en orden de prioridad; (1) trabajo en equipo, (2) orientación al logro/resultados, (3) orientación al cliente (interno/externo), (4) adaptabilidad/flexibilidad y (5) iniciativa (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, 2007).

De manera similar, la Universidad Carlos III de España realizó una investigación dirigida a identificar las competencias y valores que demanda el mercado profesional. En su estudio contempló la incorporación de un panel de expertos en selección de personal con experiencia activa en el mercado de trabajo, así como los recién titulados del centro educativo. Luego de una evaluación a 1.317 profesionales, se halló que las competencias más demandadas por el ámbito laboral -29 sectores económicos y 349 organizaciones empresariales- eran: capacidad de aprendizaje (85.4%), trabajo en equipo (73.7%), responsabilidad en el trabajo (67.4%), actitud positiva y optimismo (60.1%), flexibilidad (58.7%), orientación al cliente (58.25) y resolución de problemas (56.8%). Con ello se

concluyó que la formación técnica es una condición necesaria, pero no suficiente para conseguir un empleo cualificado (Universidad Carlos III de Madrid, 2005).

Marco teórico. Rigurosamente, la palabra “*competencia*” se deriva de los vocablos latinos *cum* y *petere*, que significan “la capacidad para concurrir y coincidir en la dirección”, respectivamente. No obstante, el concepto es plural. En el contexto habitual la concepción de competencia puede abarcar connotaciones deportivas, empresariales y hasta legales. Adicionalmente, debido a las contribuciones de disciplinas tales como la psicología, la sociología, la lingüística, entre otras; el efecto en la definición ha sido multiplicador (García Fraile y Tobón, 2008).

Es por ello que, y se corrobora con el Diccionario de la Lengua Española, el término competencia es vasto. Proveniente del latín *competentia*, posee dos acepciones: 1) competir, que significa: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; persona o grupo rival; y competición deportiva. 2) competente, que significa: incumbencia; pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

Para Chomsky, según Bustamante (2001): “el concepto de competencia viene de una tradición más psicológica que lingüística”. (p.14). Académicamente, lo que actual y comúnmente se conoce como competencia, podría tener sus orígenes en un espacio estatal durante los años 70. De acuerdo con Cejas (2007) y Gallego (2007) en el año 1973 el Departamento de Estado de los Estados Unidos de Norteamérica le encomienda al profesor David McClelland, realizar un estudio para determinar las características que debía tener una persona para lograr un desempeño exitoso. Así, el académico de la Universidad de Harvard detectó que el éxito de los participantes en el experimento, se debía más a sus características propias, que a aspectos de conocimientos. Es decir a sus competencias. Podría afirmarse que de manera inconsciente, McClelland sentó las bases de una revolución experimental, académica y empresarial, que impulsaría el desarrollo del capital humano en las industrias.

Como consecuencia, la pujante manufactura de la década de los 80 empieza a evidenciar un gran interés por la relación entre competencia y trabajo. Tal como lo

establece Gallego (2007), países como Inglaterra, España y México, empiezan la exploración para encontrar aquellas destrezas básicas que los miembros de una organización lucrativa debían poseer para alcanzar un desempeño conveniente. En 1981 la isla Anglosajona aplica técnicas de identificación de dichas habilidades. En 1988 la Asociación Española de Personal recibe los resultados de un proyecto, en el cual se determinan las habilidades requeridas para asegurar un accionar efectivo en el ámbito ocupacional. Hecho de gran valor, ya que desde ese momento lo comúnmente llamado “habilidades” comienza a ser descrito como “competencias”; y lo más importante, a ser tratado a nivel global tanto por los países desarrollados, como por aquellos en vías de desarrollo.

Sin embargo, el auge y conciencia internacional respecto a la educación y su relación con las competencias son promovidos, atenta y minuciosamente, a finales de los años 90. En principio, la UNESCO, mediante la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior llevada a cabo en 1998 en la ciudad de París, logró reunir a miembros de estado, académicos y empresarios para debatir el tema. Entre las conclusiones más relevantes que se obtuvieron y plasmaron en la declaración, fue el no considerar a la preparación para la educación superior, como único y primordial objetivo de la enseñanza secundaria. Ésta, debe también preparar para el mundo del trabajo, con formación complementaria cuando sea requerida, para proveer a los estudiantes los conocimientos, las capacidades y las competencias necesarias para ejercitar una extensa variedad de trabajos (Conferencia Mundial sobre Educación Superior, 1998).

Más adelante, otra iniciativa relacionada es ejecutada: en el año 2004 surge el Proyecto Tuning Latinoamérica, el cual busca articular el espectro académico universitario Europeo con el de la región, con el fin de incrementar la calidad educativa en América Latina, y por ende, la calidad de vida de sus integrantes. Este plan derivado del Proyecto Tuning Europa que se efectuó en el 2001, tiene entre uno de sus cuatro lineamientos, el identificar las competencias genéricas y específicas de doce carreras universitarias, una de las cuales es Administración de Empresas. Para ésta, como se establece en el documento declarativo, se listan veinte competencias específicas que debería tener un graduado de la carrera (Proyecto Tuning, 2007). Una vez más la relación formación basada en competencias y empleo, se alinean indiscutiblemente.

Como se puede observar, existe una correspondencia afianzada entre educación y empleabilidad, debido a la clara y demandante solicitud de mano de obra calificada y de calidad (Cejas, 2007, p.12). Estos recursos humanos, que por sentido común deben provenir de centros universitarios, dentro de los cuales disciplinas como la psicología conductual y la formación para el trabajo, reflexionan y debaten para responder a tal requerimiento. Esta es una responsabilidad de formar profesionales enfocados a las exigencias laborales, logrando así la continua empleabilidad de sus egresados (García Fraile y Tobón, 2008).

En este mismo sentido, la corriente psicológica del conductismo, en aplicación de su teoría a contextos ocupacionales, inicia el posicionamiento de lo que podríamos denominar competencias y su relación con el ámbito empresarial y formativo. Como precisan García Fraile y Tobón (2008) con respecto a la concepción de competencia "...la psicología conductual aplicada en las empresas la aborda como aquellos desempeños especiales de los trabajadores que le da ventajas competitivas a una empresa". (p.21). Actualmente este fundamento -bastante reconocido debido al innegable dinamismo mercantil- se enlaza con la educación superior para que los organismos educativos, formen individuos con los perfiles que se necesitan para el desarrollo de las corporaciones.

Asimismo, en el área disciplinar de formación para el trabajo, se profundiza aún más en el por qué de las competencias y en el accionar de las mismas a nivel ocupacional. Bajo esta disciplina, García Fraile y Tobón (2008) establecen que:

...se viene también consolidando un modelo de competencias laborales integrado de forma sistémica por cuatro procesos: a) identificación de las competencias que requieren los trabajadores y demandan las compañías; b) normalización de esas competencias a partir de procesos de participación y acuerdo; c) diseño de programas para formar tales competencias; y d) evaluación y certificación de las competencias con el fin de acreditar que los trabajadores poseen los conocimientos, habilidades procedimentales y actitudes esenciales para desempeñar con idoneidad ciertas actividades laborales. (p.22).

En tanto, por lo expuesto en párrafos anteriores, es pertinente aproximarse a las diferentes concepciones que tiene, contemporáneamente, la expresión competencia laboral. Se hallan definiciones como la de Tejada (1999, citado en Cejas, 2007, p.5) que la

establece como “el conjunto de saberes combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional”; hasta aquellas como las de Ibarra (2000 citado en Cejas, 2007, p.9), quien expresa que “la competencia laboral proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo”.

Con mayor detalle y estructuración de la concepción, Reátegui, Arakaki y Flores (2001) plantean que “una competencia es el desempeño eficiente y eficaz de una actividad, y entraña una compleja red de saberes (saber qué, saber cómo y saber ser) respecto a un segmento grande o pequeño de la experiencia humana en el mundo. Implica, asimismo, tener conciencia sobre el propio desempeño”. (p.30)

Por su parte, Alamillo y Villamor (2002 citado en Cejas, 2007, p.5) argumenta que las competencias son “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”.

Análogamente, el Instituto Nacional de Empleo de España considera que 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. Y en Alemania, se concibe a un sujeto laboralmente competente, como aquel que dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, además de contar con habilidades para resolver problemas y colaborar con su entorno (Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo [CAPLAB] 2004).

En la República del Perú, se encuentran los enunciados que contempla el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE); dentro del glosario de términos de uno de sus órganos operadores. En éste, se divide el concepto en dos, describiéndose, primero, a las competencias laborales como aquellas que consigue un ser humano, al exterior de los centros educativos en su desempeño ocupacional; y, segundo, como al conjunto de conocimientos y capacidades que facilitan el ejercicio de la actividad profesional, según las demandas del trabajo cotidiano (Consejo

de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria [CONEACES] 2009).

Con una descripción más minuciosa, diferenciada y segmentada se tiene también el manifiesto que brinda el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB del Perú, respecto a competencia laboral. Para la institución nacional, ésta es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral identificada. Es poder desempeñarse de manera autónoma y conforme a lo esperado (CAPLAB, 2004, p.14). Respecto a su tipología, ésta puede ser diferenciada como sigue:

- Competencia Técnica.- Experticia que tiene el trabajador en los conocimientos y tareas de su ámbito profesional.
- Competencia Metodológica.- Capacidad para reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas asignadas y encontrar soluciones apropiadas.
- Competencia Social.- Capacidad para colaborar, comunicarse efectivamente y mantener adecuadas relaciones interpersonales.
- Competencia Participativa.- Disposición para aceptar nuevos retos. (CAPLAB, 2004, p.16)

Asimismo, la competencia laboral posee niveles, los cuales son básicamente cinco y se detallan como sigue:

1. Obrero – Aprendiz
2. Obrero – Calificado
3. Técnico
4. Profesional
5. Gerente – Profesional – Directivo (CAPLAB, 2004, p.17)

Objetivos

Objetivo general. Determinar si los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima, poseen las competencias laborales que demanda la banca microempresarial de Lima en estudiantes de dicho ciclo.

Objetivos específicos.

1. Determinar las competencias laborales requeridas por el sector bancario microempresarial, en los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración.
2. Determinar si los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración ostentan las competencias laborales requeridas por la banca microempresarial.

Método

Tipo de investigación

El presente estudio es uno cualitativo, exploratorio, que identifica las competencias laborales que demanda la banca microempresarial nacional, en los estudiantes del décimo ciclo de la carrera universitaria de Administración. Con éste, se espera determinar cuál es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que dicho sector empresarial solicita en los educandos que se encuentran por culminar el programa.

Variable

Dado el carácter exploratorio y descriptivo del presente estudio, la variable a tratar es la competencia laboral, la cual, tomando como referencia y base teórica la definición de competencias Reátegui, et al (2001); concierne al desempeño efectivo de una tarea, implicando para ello contar con el conocimiento, la actitud y la habilidad.

Participantes

Debido a los dos objetivos de la investigación se cuentan con dos muestras intencionales, una conformada por bancos y otra por alumnos. En el caso de las organizaciones financieras se eligió como muestra a los cinco primeros bancos –de un universo de diez entidades– según su participación de mercado en el sector de banca y finanzas; y que además cuentan con un encargado de selección de personal para el negocio de banca microempresarial. En tanto, a mayo de 2008, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; estas compañías son Banco de Crédito, Mibanco, Scotiabank, Banco del Trabajo y Banco Financiero.

Tabla 1

Créditos a Microempresas al 31 de Mayo de 2008 (en miles de nuevos soles)

Ranking	Empresas	Monto	Participación
1	Banco de Crédito del Perú	1.440.575	34,28%
2	Mibanco	1.239.657	29,50%
3	Scotiabank Perú	758.643	18,05%
4	Banco del Trabajo	567.431	13,50%
5	Banco Financiero	73.936	1,76%

Como representantes de estas empresas compuestas por capitales nacionales y extranjeros, se tuvo a los responsables de las funciones de reclutamiento y selección de personal, para el negocio microempresarial. Se interrogó a uno por compañía participante. Por razones de confidencialidad se mantienen en reserva los datos de estos informantes.

Respecto a los estudiantes, se seleccionó como muestra a los alumnos que cursan el 10mo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima, los cuales pertenecían al tercio superior en el momento de la aplicación del instrumento de exploración. Se decidió incluir este último criterio, ya que por posición en el récord académico (tercio superior), son los jóvenes que el mercado laboral prefiere y convoca para las evaluaciones de personal. En tanto, al cierre del segundo semestre del año 2008, ellos sumaron siete. De cuarenta y seis educandos por terminar, siete se encontraban situados en el tercio superior. Es importante resaltar que el tercio superior se obtiene del número total de estudiantes de la carrera, activos desde el primer hasta el décimo ciclo.

Instrumento de investigación

Para el presente estudio se utilizó la guía de pautas como instrumento principal, siendo elaboradas por el autor dos guías. La primera fue utilizada con los encargados de reclutamiento y selección de personal, y la segunda con los estudiantes. Estos instrumentos fueron contruidos bajo la asesoría y supervisión, desde el inicio hasta el término del proceso, de dos expertos en estudios cualitativos. Asimismo, fueron revisados y evaluados por tres docentes especialistas en investigaciones cualitativas y cuantitativas. El propósito principal de las guías fue exploratorio y lograr la consecución de los objetivos del trabajo de tesis.

En el caso de las empresas se diseñó una guía de pautas compuesta por seis preguntas abiertas (ver anexo A). Fue aplicada a los responsables de reclutar, evaluar y contratar trabajadores para el sector bancario microempresarial de la ciudad de Lima, con el propósito de identificar las competencias laborales que este gremio exige en los próximos graduados de la carrera universitaria de Administración. El instrumento se aplicó en un lapso de 30 días calendario.

Respecto a los estudiantes del 10mo ciclo de la carrera de Administración, habiéndose identificado las competencias laborales que exige la banca microempresarial, se diseñó una guía de pautas conformada por 38 preguntas abiertas (ver anexo B), centrada en indagar sobre experiencias pasadas relacionadas a la competencia a

identificar. Para su elaboración se tomó referencia el método de identificación de competencias de la empresa Target DDI, el cual se basa en indagar comportamientos pasados para predecir los futuros. En tanto, a través de esta herramienta se realizó una serie de preguntas por competencia laboral requerida por la banca microempresarial, con la consigna de evidenciar una situación pasada en la que el alumno puso en práctica la competencia. Las preguntas de la guía de pautas se relacionaron con las dimensiones que conforman la competencia laboral (conocimiento, actitud y habilidad).

Procedimientos

Se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Revisión bibliográfica. Se revisaron obras relacionadas al origen, definición y aplicación de competencias laborales; así como manifiestos de gestión educativa, textos de gestión de recursos humanos e información económica. A nivel de formato, la literatura estuvo integrada por publicaciones impresas y digitales.

Selección de participantes. Los participantes fueron escogidos de acuerdo a los criterios de conveniencia y utilidad para la investigación, siendo de suma relevancia e imprescindible que cada uno de ellos represente enteramente al mercado bancario o al alumnado próximo a graduarse en Administración, según la muestra a la que pertenezca.

Establecimiento de la muestra. La muestra establecida fue una intencional no probabilística.

Tabla 2

Composición de la Muestra

Característica	Participantes
Representantes de reclutamiento y selección de personal	5
Alumnos de 10mo ciclo de la carrera de Administración	7

Aplicación del instrumento. El instrumento, dos guías de pautas, se aplicó individualmente a cada uno de los participantes. En concordancia con las características de la muestra definida en el estudio, se entrevistaron a los representantes de las áreas de reclutamiento y selección de personal, de los cinco primeros bancos que brindan créditos

al sector microempresarial. Cinco entidades que fueron elegidas por su porcentaje de participación de mercado a mayo del 2008, según el ranking de créditos por tipo que proporciona la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] 2008) del Perú.

En tanto, se procedió con las entrevistas utilizando la guía de pautas de identificación de competencias laborales, que demanda la banca microempresarial en los alumnos del 10mo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de la ciudad de Lima (ver anexo A). Al respecto, es importante resaltar que en el documento se incluyeron preguntas puntuales con relación a la universidad y sus educandos en evaluación, pues se considera que los resultados del presente estudio serán de gran beneficio para la carrera de Administración, tanto en el aspecto laboral como en el académico.

Así pues, se programaron las intervenciones con cada uno de los encargados de los procesos de reclutamiento y selección de personal, manteniéndose el anonimato de los mismos, para evitar posibles conflictos de intereses. Los únicos datos que son posibles de revelar son el género y rango de edad de los informantes, de los cuales, todas fueron mujeres entre los 30 y 40 años. Asimismo, es importante resaltar que los datos fueron recogidos en un periodo de 30 días calendario del mismo año, lo cual permitió que se aplique la herramienta en un contexto similar para todas las entrevistadas.

Para la muestra de universitarios de la carrera de Administración, según los criterios especificados, se entrevistaron en profundidad a siete estudiantes de un centro universitario privado, ubicado en el distrito de La Molina, en la ciudad de Lima. Se eligió a esta organización educativa, ya que quien realiza la presente investigación se desempeña como docente en la misma, además de llevar a cabo funciones de vínculo y acercamiento laboral entre los estudiantes y las empresas privadas -entre ellas entidades bancarias- con fines de apoyo para la inserción laboral. Asimismo, fue seleccionada debido a la filosofía empresarial que prima en la formación de sus educandos.

En tanto, se procedió a aplicar a los sujetos que componen la muestra una segunda guía de pautas (ver anexo B), la cual fue elaborada de acuerdo a las competencias laborales que se identificaron como exigencia, por parte de la banca microempresarial en aquellos. Los estudiantes fueron citados en reuniones individuales, en las cuales se recogieron los datos de manera escrita y audiovisual, para luego ser

volcados en una plantilla de evaluación con su respectiva escala de puntajes (ver anexo C). En ésta el investigador ha asignado calificaciones a cada una de las personas entrevistadas, de acuerdo a sus criterios de observación, y conocimiento teórico y práctico de cada una de las competencias laborales evaluadas.

Análisis de resultados. Una vez identificadas las competencias que demanda la banca microempresaria, cualitativamente, y en base a la información recogida, el autor determinó la tenencia de las competencias por cada individuo. Cuantitativamente, se procesaron los datos de frecuencia en una plantilla en Excel, para determinar la frecuencia por cada dimensión. Esta plantilla se elaboró tomando como referencia los conceptos y definiciones de evaluaciones de desempeño de bancos locales, que fueron proporcionados bajo estricta confidencialidad, para fines educativos. En esta herramienta se establecieron puntajes que representaban los niveles, teniéndose una valoración nominal y descripción de los mismos (ver anexo C).

Resultados

Sector bancario microempresarial

Las competencias laborales que solicitaron las compañías Banco de Crédito del Perú, Mibanco, Scotiabank Perú, Banco del Trabajo y Banco Financiero, son, en orden de prioridad: (1) iniciativa, (2) orientación al cliente, (3) comunicación, (4) orientación a resultados, (5) adaptabilidad, y (6) trabajo en equipo. Seis competencias que fueron establecidas claramente con dos o más menciones cada una, por parte de las entrevistadas (ver tabla 3); y que para muchos autores pueden ser agrupadas como competencias generales (Alles, 2004), competencias *soft*, o, como se refiriera en el capítulo tres, como competencias sociales según el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo del Perú.

Tabla 3

Competencias Laborales Identificadas

Competencia Laboral	N	%
Iniciativa	5	100%
Orientación al Cliente	4	80%
Comunicación	3	30%
Orientación a Resultados	3	30%
Adaptabilidad	2	20%
Trabajo en Equipo	2	20%

Nota: Cinco jueces.

Así entonces, para empezar respetando el orden, se identificó que el 100% de las entrevistadas consideró que la iniciativa es una competencia esencial en todo estudiante del último ciclo de Administración. Seguidamente, con cuatro menciones (80%), la competencia laboral solicitada por el gremio empresarial fue la orientación al cliente. De las cinco especialistas en procesos de selección, cuatro la consideraron de suma relevancia debido a que es un medio adicional que permite proyectar la imagen deseada por la empresa.

En tercer lugar, se ubicó la competencia laboral denominada comunicación. Tres de las cinco firmas (30%) -en especial las que se ubican en las últimas posiciones del

ranking- establecieron que la comunicación es básica para pretender laborar en el nicho de mercado más representativo y grande del Perú. De manera similar, con la misma cantidad de menciones, aparece la competencia profesional orientación a resultados, también comúnmente llamada orientación al logro. En términos generales, tres bancos (30%) declararon como requerido este diferenciador, coincidiendo que para mantener un desempeño efectivo en la banca microempresarial, es ineludible la focalización en los resultados.

Respecto al quinto lugar, dos de las cinco entidades (20%) afirmaron enfáticamente que la adaptabilidad es una competencia laboral esencial en un alumno de 10mo ciclo enfocado en la microempresa. Para una de las encargadas de selección, ésta se hace determinante en el futuro empleado. Finalmente, la última competencia laboral que se halló en la investigación, fue la definida como trabajo en equipo. Nuevamente, fueron los dos bancos (20%) que mencionaron la competencia adaptabilidad, los que indicaron de manera puntual, su necesidad y presencia en las características del estudiante de 10mo semestre de la carrera de Administración. Afirmaron que el trabajo en equipo es una competencia que tanto en el centro de labor como en actividades de campo con los clientes externos, se convierte en una directriz.

Alumnos del 10mo ciclo de administración

Alineados con los indicadores precisados en este proyecto de investigación, los cuales son: (1) nivel de conocimiento teórico relacionado a la competencia, (2) porcentaje de alumnos que aplican las destrezas relacionadas a la competencia, (3) porcentaje de alumnos que evidencian comportamientos relacionados a la competencia, (4) nivel de las destrezas relacionadas a la competencia, (5) nivel de los comportamientos relacionados a la competencia, y (6) porcentaje de alumnos que poseen las competencias; se pudo determinar que los estudiantes de la universidad tomada como referencia, del 10mo ciclo de la carrera de Administración, sí poseen las seis competencias laborales exigidas por la banca microempresarial (ver tabla 4), poseyendo niveles de desarrollo diferentes en cada dimensión.

En consecuencia, la primera competencia que se evaluó, siguiendo el orden de importancia brindado por los bancos, fue la iniciativa. De acuerdo con las respuestas y comportamientos de los siete estudiantes, y en concordancia con la escala de calificación establecida (ver anexo C), se concluye que todos ellos la poseen. Por el lado del

conocimiento, el 42,86% la definió de manera elemental, el 28,57% a un nivel intermedio, y el 28,57% a nivel avanzado (ver tabla 4).

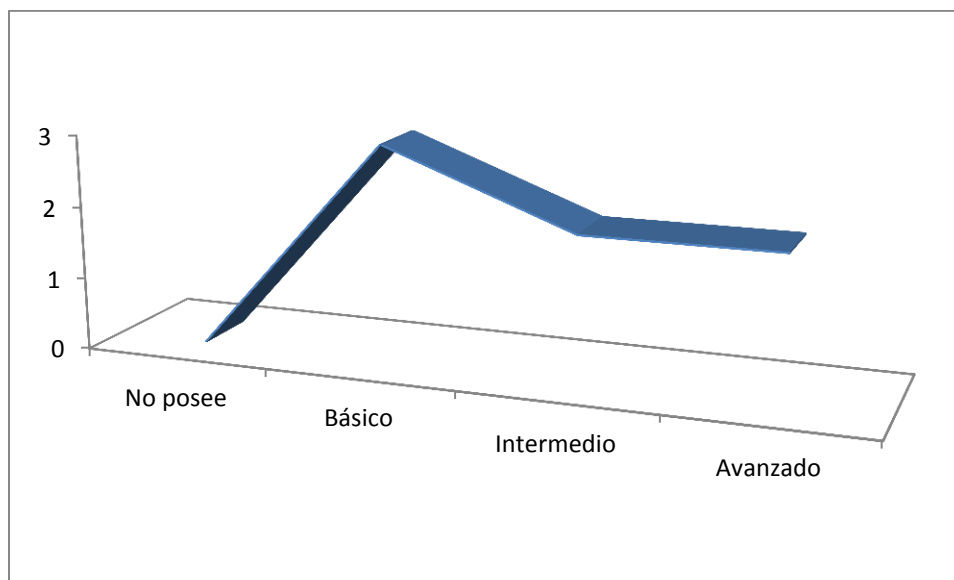
Tabla 4

Competencia Iniciativa – Dimensión Conocimiento

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	3	42,86%
Intermedio	2	28,57%
Avanzado	2	28,57%

Figura 1

Competencia Iniciativa – Dimensión Conocimiento



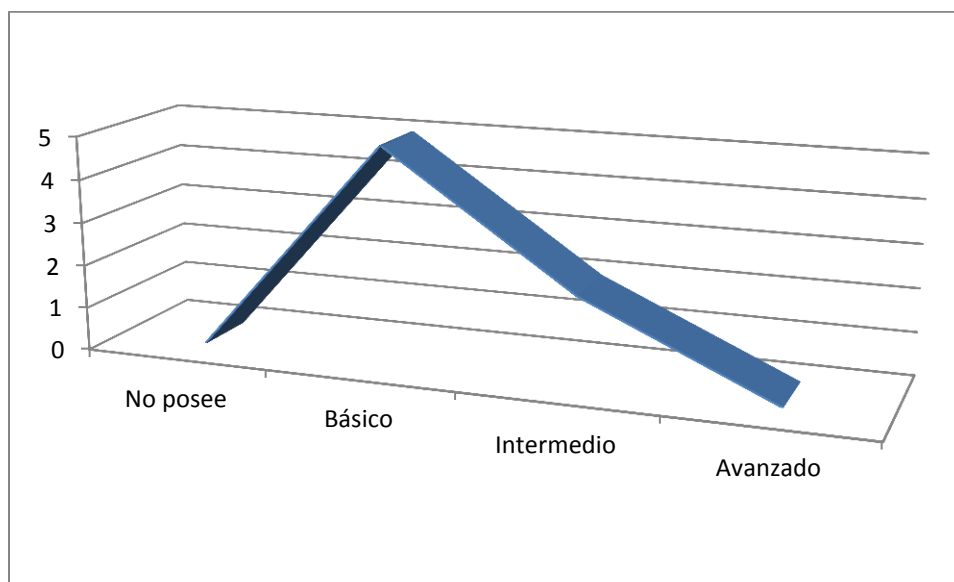
Respecto a las actitudes relacionadas a la iniciativa, se aprecia que cinco de siete (71,43%) evaluados las posee a un nivel básico y que sólo dos de siete (28,57%) a un nivel intermedio (ver tabla 5). En términos generales, se percibió poca proactividad por involucrarse en temas que van más allá de la vida académica o laboral.

Tabla 5

Competencia Iniciativa – Dimensión Actitud

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	5	71,43%
Intermedio	2	28,57%
Avanzado	0	0,00%

Figura 2

Competencia Iniciativa – Dimensión Actitud

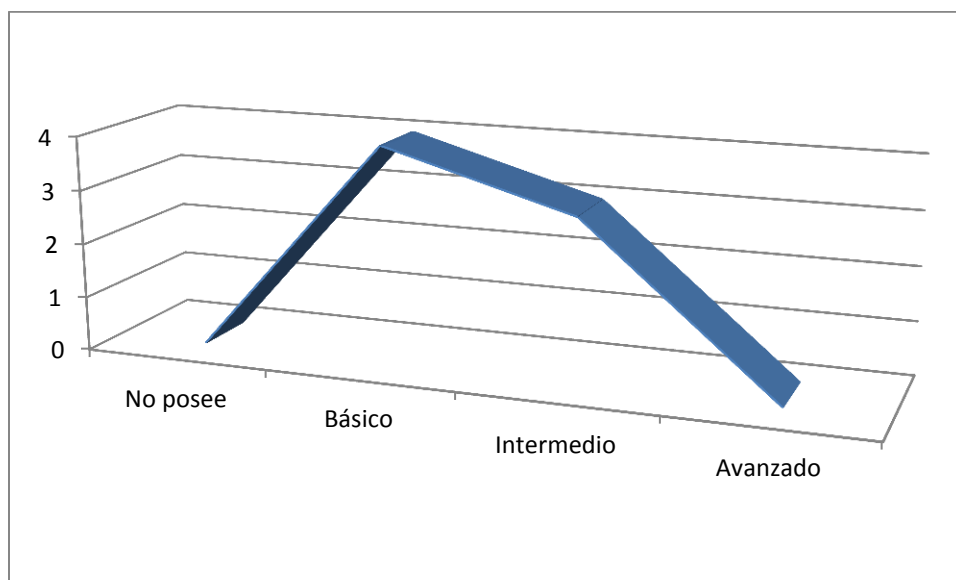
En cuanto a habilidades que evidencian la iniciativa, el 57,14%, cuatro de siete estudiantes, demostró tenerlas a nivel elemental, y el 42,86% a nivel intermedio (ver tabla 6). Nuevamente, las oportunidades para poner en práctica la competencia, se limitaron al ámbito universitario y/o laboral.

Tabla 6

Competencia Iniciativa – Dimensión Habilidad

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	4	57,14%
Intermedio	3	42,86%
Avanzado	0	0,00%

Figura 3

Competencia Iniciativa – Dimensión Habilidad

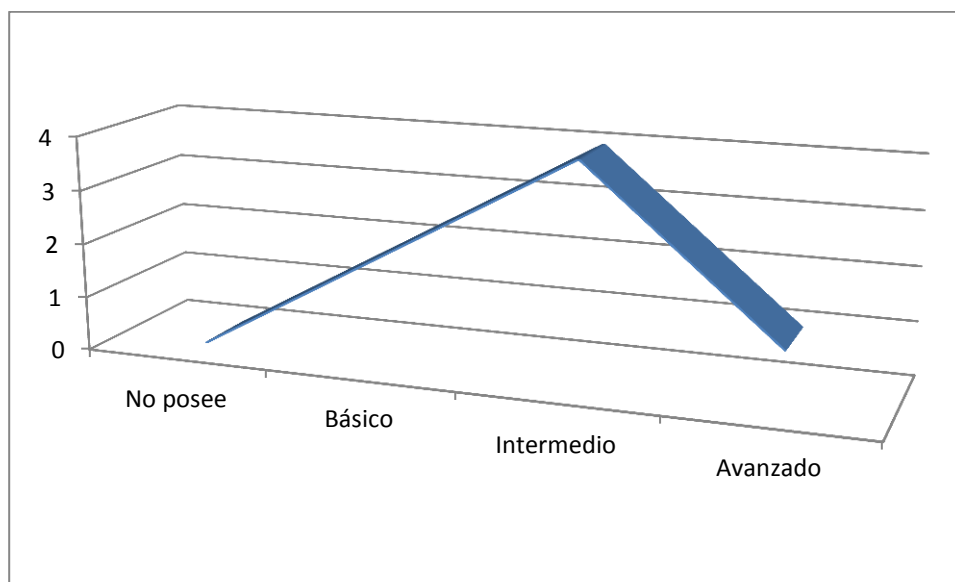
La segunda competencia evaluada fue la orientación al cliente.. En el aspecto teórico el 28,57% describió la competencia de forma sencilla, el 57,14% con un mejor nivel y el 14,29% de manera sobresaliente (ver tabla 7). Cinco de siete tenían clara la diferencia entre cliente interno y externo (compañero de trabajo y consumidor), así como lo que implica el servicio al cliente (escucha activa y solución de problemas).

Tabla 7

Orientación al Cliente – Dimensión Conocimiento

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	2	28,57%
Intermedio	4	57,14%
Avanzado	1	14,29%

Figura 4

Orientación al Cliente – Dimensión Conocimiento

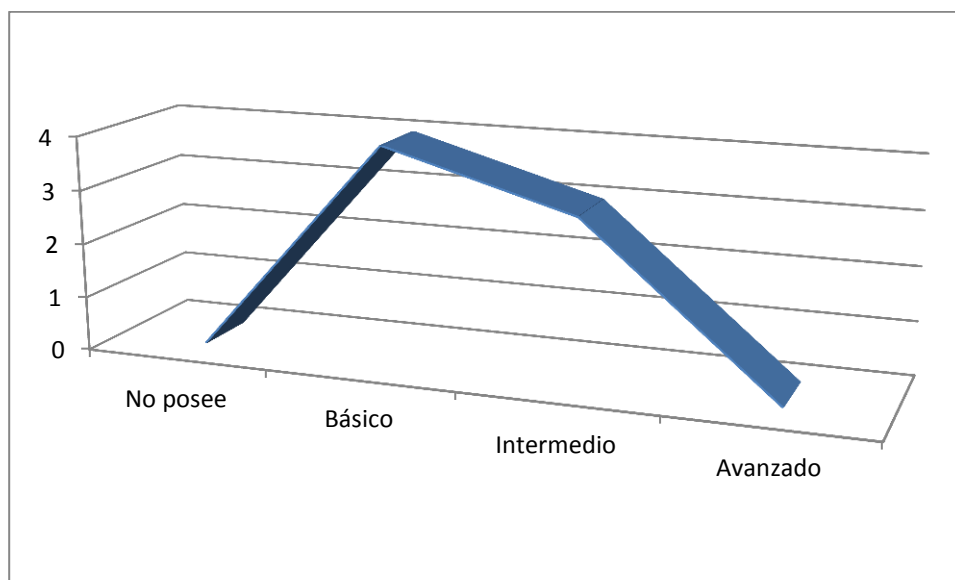
Por el lado de las actitudes, se observó que cuatro de siete (57,14%) denotaron comportamientos a nivel básico, y los tres restantes (42,86%) a nivel intermedio (ver tabla 8). En la mayoría de los evaluados se pudo observar cordialidad y buen trato.

Tabla 8

Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Actitud

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	4	57,14%
Intermedio	3	42,86%
Avanzado	0	0,00%

Figura 5

Orientación al Cliente – Dimensión Actitud

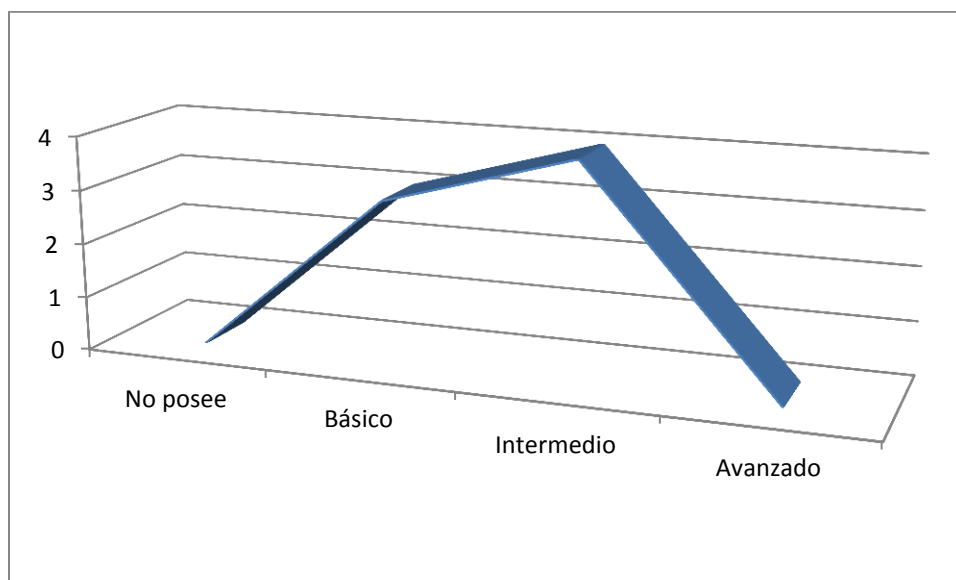
En aplicación de destrezas, tres de los estudiantes (42,86%) de estudiantes demostró tener la habilidad de servicio en la categoría básica, y cuatro de ellos (57,14%) en la intermedia (ver tabla 9). Poco más de la mitad evidenció que habían lidiado con situaciones difíciles en lo relacionado a clientes internos y externos.

Tabla 9

Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Habilidad

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	3	42,86%
Intermedio	4	57,14%
Avanzado	0	0,00%

Figura 6

Competencia Orientación al Cliente – Dimensión Habilidad

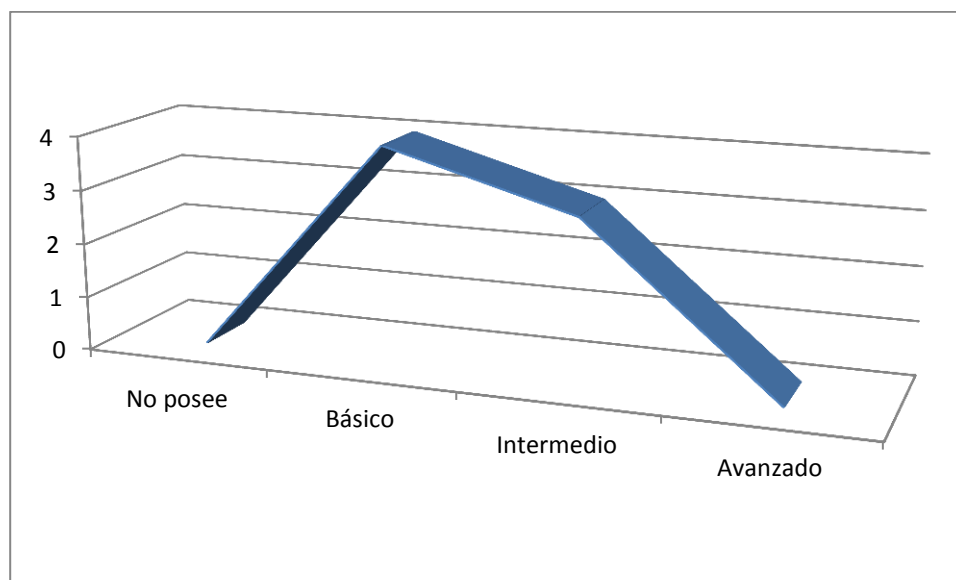
La tercera competencia sujeta de evaluación fue la comunicación, presente también en todos los educandos. De manera similar a la competencia anterior, teóricamente el 57,14% la definió elementalmente y el 42,86% en grado promedio. Tres de siete lograron brindar una definición más amplia de la competencia (ver tabla 10).

Tabla 10

Competencia Comunicación – Dimensión Conocimiento

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	4	57,14%
Intermedio	3	42,86%
Avanzado	0	0,00%

Figura 7

Competencia Comunicación – Dimensión Conocimiento

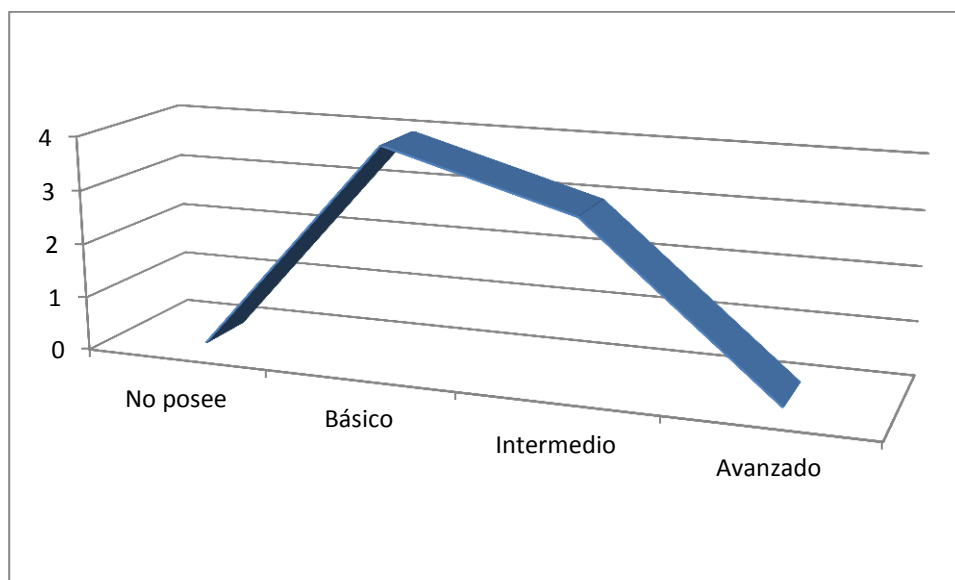
Con relación a las actitudes, se obtuvieron los mismos porcentajes que en la dimensión conocimiento: 57,14% a nivel básico y 42,86% a nivel intermedio (ver tabla 11). Tres de siete entendieron claramente las preguntas y respondieron de manera precisa, utilizando un vocabulario formal y apropiado, manteniendo un lenguaje no verbal coherente y adecuado, presentando sus ideas en secuencia lógica, y concluyendo con una actitud positiva.

Tabla 11

Competencia Comunicación – Dimensión Actitud

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	4	57,14%
Intermedio	3	42,86%
Avanzado	0	0,00%

Figura 8

Competencia Comunicación – Dimensión Actitud

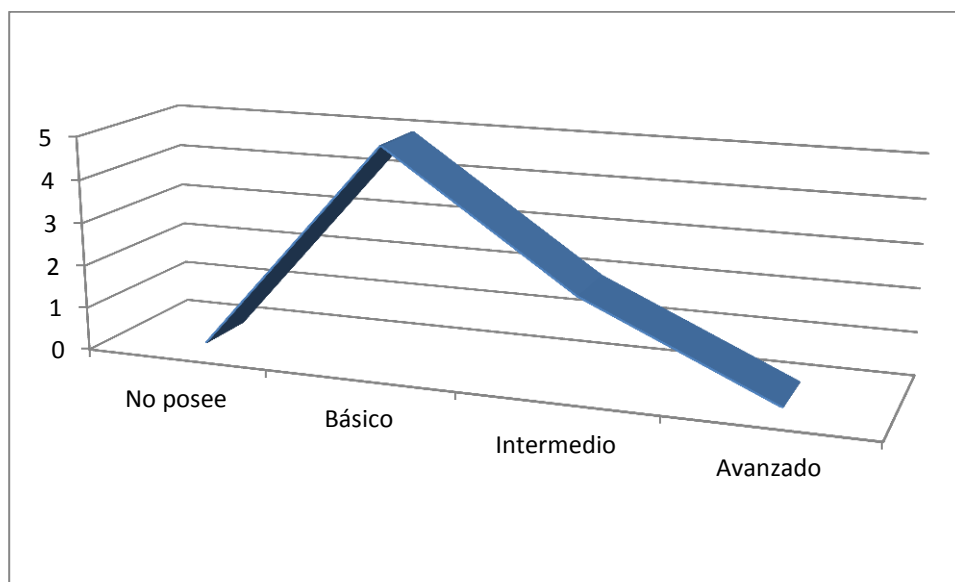
Respecto a la habilidad para comunicarse, el 71,43%, cinco de los evaluados, la tuvo a nivel primario y sólo el 28,57%, dos sujetos, llegó al intermedio (ver tabla 12). Datos que ponen en evidencia una falencia en la comunicación oral de los jóvenes sometidos a observación.

Tabla 12

Competencia Comunicación – Dimensión Habilidad

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	5	71,43%
Intermedio	2	28,57%
Avanzado	0	0,00%

Figura 9

Competencia Comunicación – Dimensión Habilidad

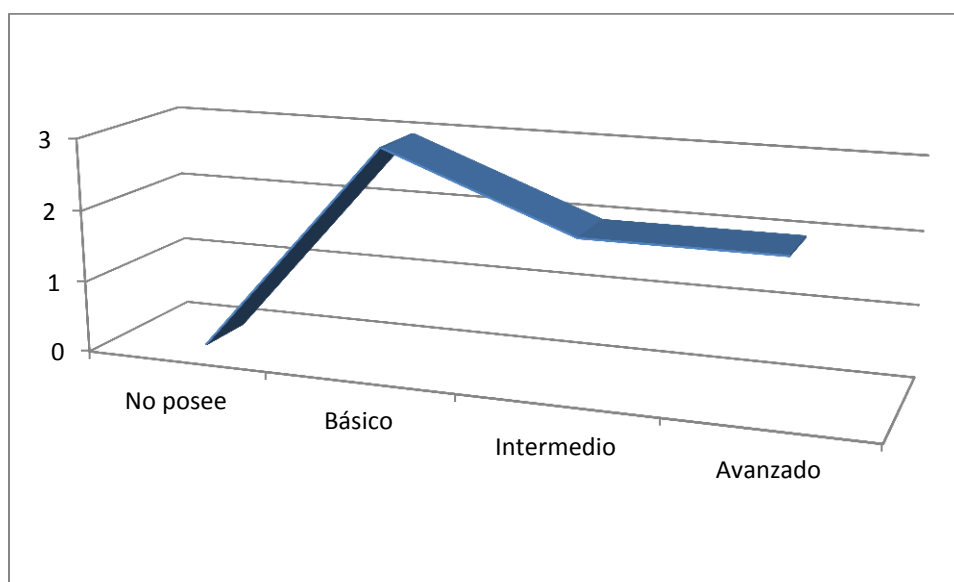
La siguiente competencia en evaluación fue la relacionada a los logros, a la capacidad que tiene una persona para alcanzar objetivos propuestos. Del total de la muestra, el 42,86% (3) entendió el concepto de forma básica, el 28,57% (2) a nivel intermedio y el 28,57% (2) restante, a nivel avanzado. (ver tabla 13).

Tabla 13

Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Conocimiento

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	3	42,86%
Intermedio	2	28,57%
Avanzado	2	28,57%

Figura 10

Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Conocimiento

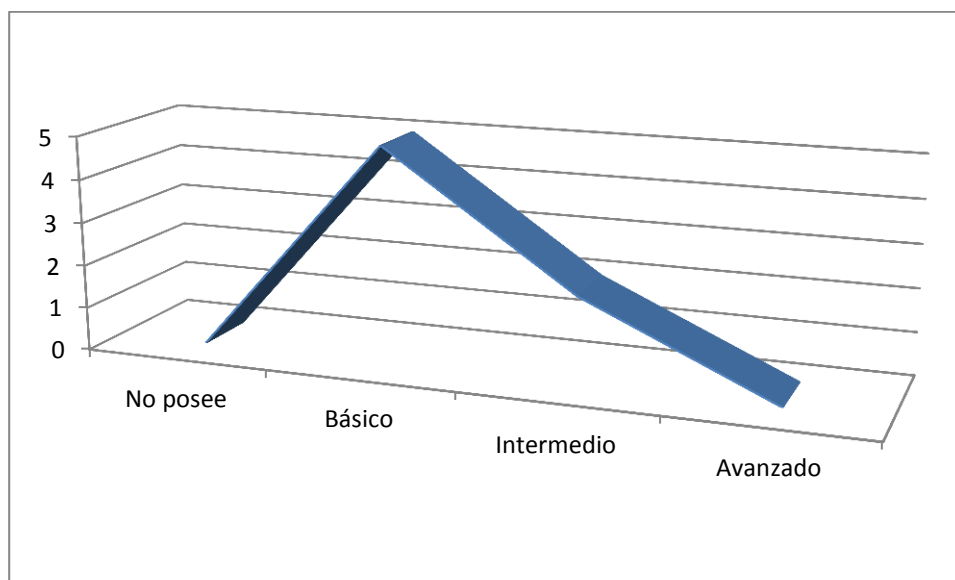
En cuanto a la actitud, si bien los jóvenes entendieron el significado de la competencia, el 71,43% la posee a nivel básico y sólo el 28,57% a nivel intermedio (ver tabla 14). Pocos presentaron la disposición correcta para delinear y alcanzar un objetivo.

Tabla 14

Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Actitud

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	5	71,43%
Intermedio	2	28,57%
Avanzado	0	0,00%

Figura 11

Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Actitud

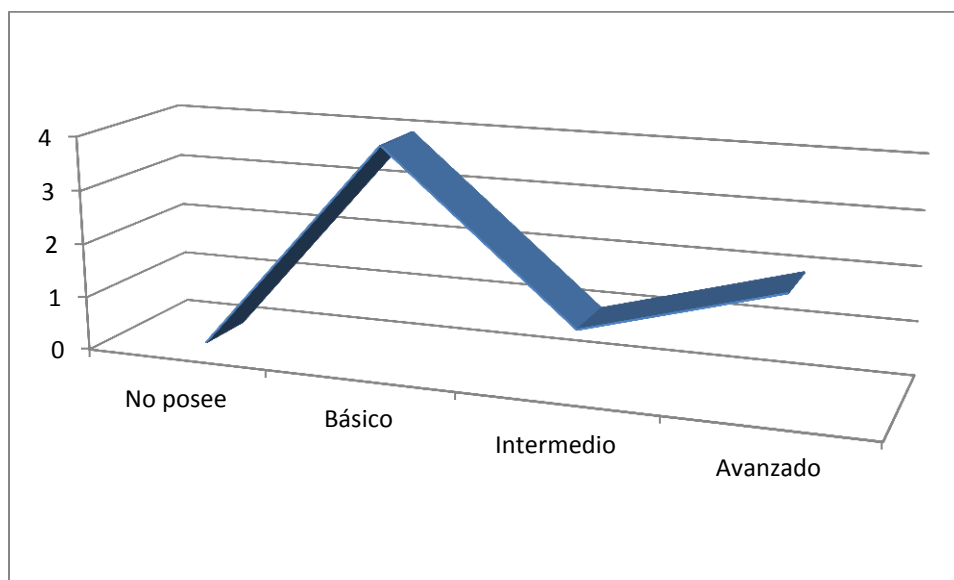
Con relación a la dimensión habilidad de la competencia, cuatro (57,14%) de los alumnos la mantuvo en un grado básico, uno (14,29%) en nivel intermedio y dos (28,57%) en estado avanzado (ver tabla 15). Resultados variados, pero que no se apartan del estadio básico que predomina en la investigación.

Tabla 15

Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Habilidad

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	4	57,14%
Intermedio	1	14,29%
Avanzado	2	28,57%

Figura 12

Competencia Orientación a Resultados – Dimensión Habilidad

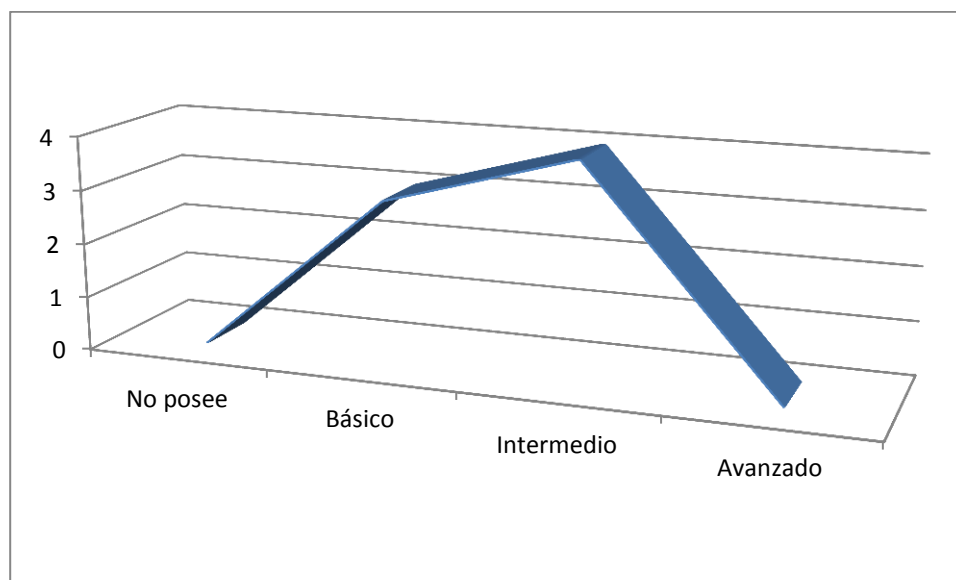
La penúltima competencia evaluada en los educandos fue la adaptación, aquella que solo dos bancos la mencionaron como factor importante. En tanto, se observó que ésta también estaba presente en aquellos. Debido a las definiciones que brindaron, el 42,86% obtuvo un puntaje que los ubicó en la categoría básica y el 57,14% en la intermedia (ver tabla 16). Cuatro de siete estudiantes la describieron adecuadamente, y los tres restantes hallaron relaciones poco profundas entre teoría y práctica.

Tabla 16

Competencia Adaptabilidad – Dimensión Conocimiento

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	3	42,86%
Intermedio	4	57,14%
Avanzado	0	0,00%

Figura 13

Competencia Adaptabilidad – Dimensión Conocimiento

En cuanto a la disposición, se apreció que cinco (71,43%) alumnos evidenció tener la actitud para adaptarse, pero solo a nivel básico, y que sólo dos (28,57%) a nivel intermedio (ver tabla 17). Similarmente, a nivel de destrezas, de habilidades, en la categoría básica se ubicaron cinco de los educandos (71,43%), en la intermedia sólo uno (14,29%), y en la avanzada el restante (14,29%). Este resultado es comprensible ya que las situaciones que tuvieron que enfrentar no exigían un mayor grado de adaptabilidad. Contribuye a este hecho la edad y experiencia de vida de los jóvenes participantes.

Tabla 17

Competencia Adaptabilidad – Dimensión Actitud

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	5	71,43%
Intermedio	2	28,57%
Avanzado	0	0,00%

Figura 14

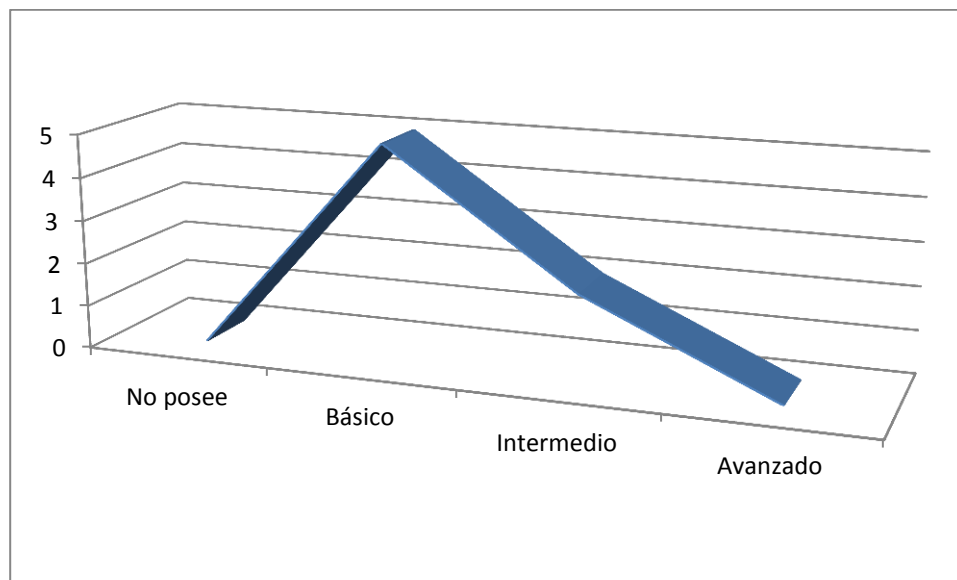
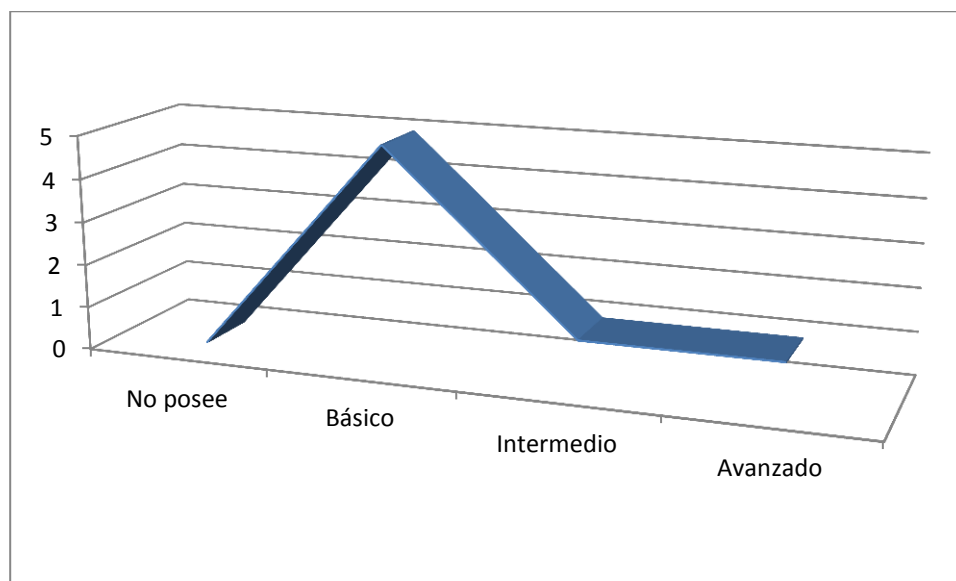
Competencia Adaptabilidad – Dimensión Actitud

Tabla 18

Competencia Adaptabilidad – Dimensión Habilidad

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	5	71,43%
Intermedio	1	14,29%
Avanzado	1	14,29%

Figura 15

Competencia Adaptabilidad – Dimensión Habilidad

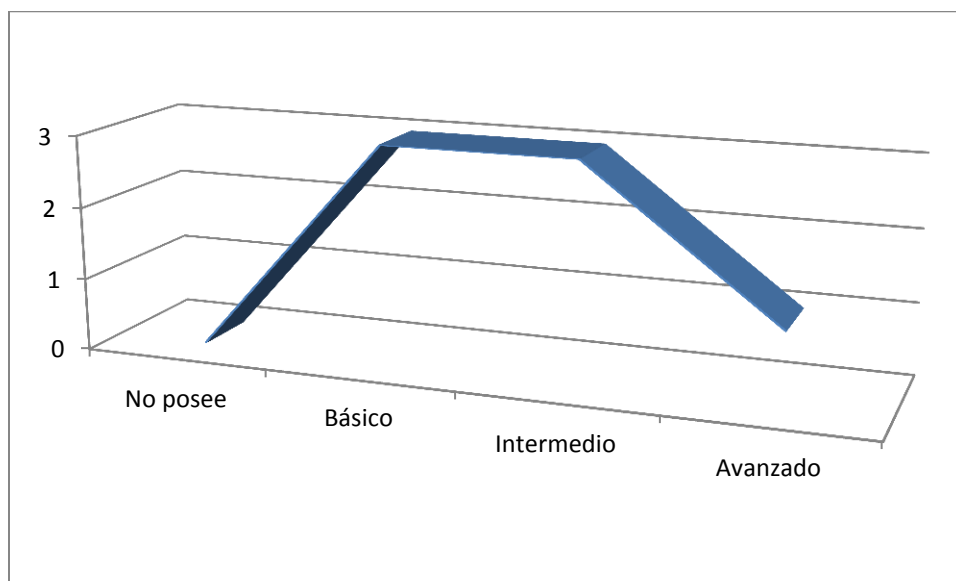
Finalmente, la sexta competencia evaluada -en alineación con las competencias demandas por los bancos dedicados a brindar créditos a microempresas- fue la del trabajo en equipo. A diferencia de las anteriores, para medir el grado de conocimiento que poseían los estudiantes al respecto, se les pidió realizar una comparación entre trabajo en grupo y trabajo en equipo. En tanto, nivel básico de conocimiento de la competencia lo tuvieron tres alumnos (42,86%) de la muestra; tres en grado intermedio (42,86%); y uno a nivel avanzado (14,29%). Agrupando por categoría intermedio y avanzado, cuatro de siete pudieron establecer diferencias conceptuales correctas (ver tabla 19).

Tabla 19

Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Conocimiento

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	3	42,86%
Intermedio	3	42,86%
Avanzado	1	14,29%

Figura 16

Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Conocimiento

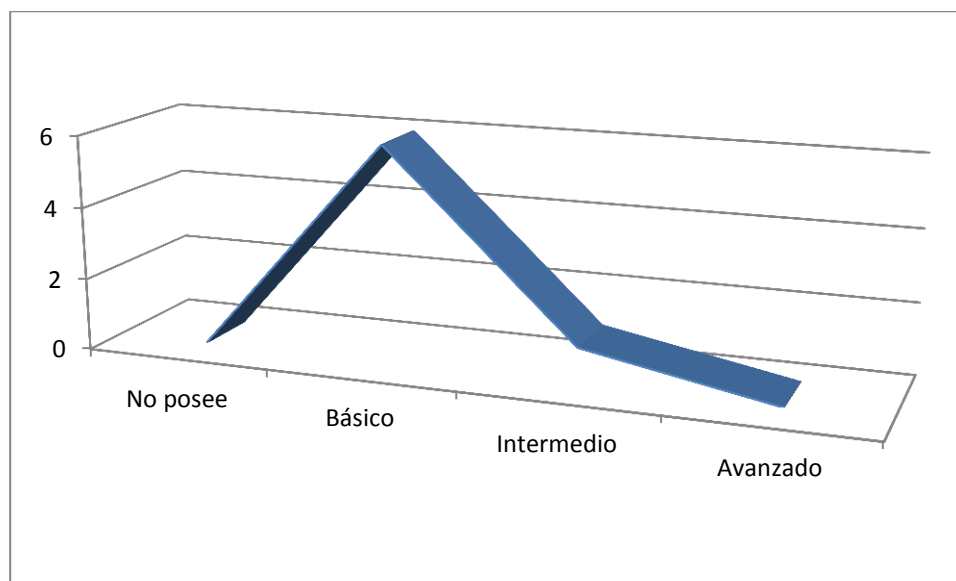
Respecto a la actitud por el trabajo en equipo, la gran mayoría obtuvo calificaciones elementales. El 85,71%, seis de siete evaluados, tuvo actitudes básicas con respecto a la competencia, y sólo uno, el 14,29%, a nivel intermedio (ver tabla 20).

Tabla 20

Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Actitud

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	6	85,71%
Intermedio	1	14,29%
Avanzado	0	0,00%

Figura 17

Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Actitud

Por último, los niveles de destrezas fueron categorizados exactamente igual a la dimensión actitud. El 85,71% demostró habilidades básicas con respecto a la competencia, y el 14,29% intermedias (ver tabla 21). Los hechos pasados relatados con relación a la oportunidad de trabajar en equipo, estuvieron, primordialmente, ligados a sus contextos universitarios a excepción de uno.

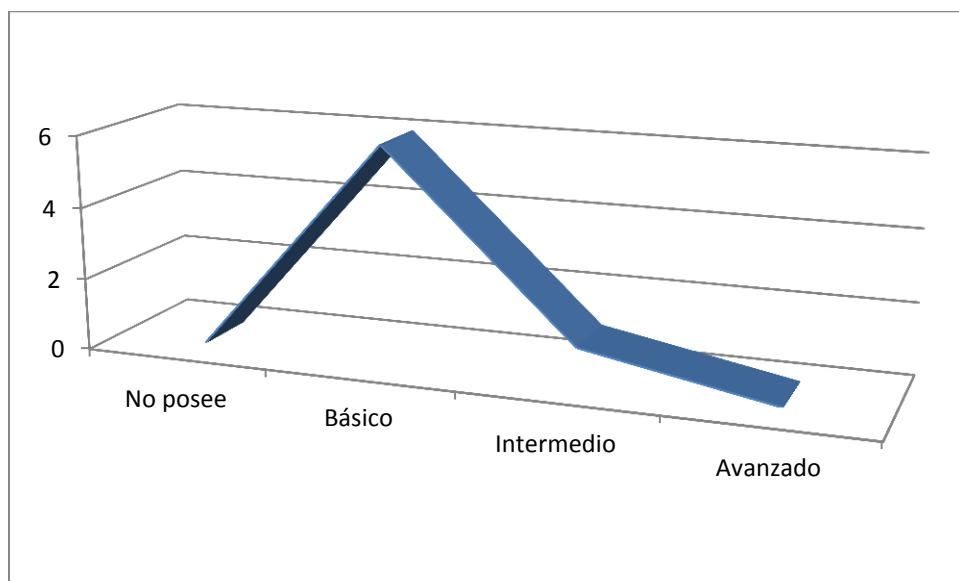
Tabla 21

Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Habilidad

Categoría	F	%
No posee	0	0,00%
Básico	6	85,71%
Intermedio	1	14,29%
Avanzado	0	0,00%

Figura 18

Competencia Trabajo en Equipo – Dimensión Habilidad



Discusión, Conclusiones y Recomendaciones

Discusión

La presente investigación se llevó a cabo durante los años 2008 y 2009 en la ciudad de Lima. Su diseño e implementación se basó en las orientaciones teóricas metodológicas del programa de Maestría, y de los valiosos aportes de docentes y asesores expertos en estudios exploratorios en el ámbito educativo. Igualmente, se contó con la apreciable e imprescindible participación de los encargados de selección de personal de los bancos dedicados a brindar créditos en el sector microempresarial; y de los alumnos del 10mo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima.

En este sentido, identificar, seleccionar y obtener el consentimiento de los participantes para el estudio; fue una de las mayores facilidades. Dado que el investigador se desempeña como uno de los encargados del departamento de oportunidades laborales, en una universidad privada de la capital; el contacto y la aceptación de los responsables de selección y de los educandos, fue sencillo y rápido. No se presentaron cuestionamientos ni resistencias extremas al estudio, así como tampoco irracionales reservas respecto a la entrega de información. Las declaraciones de los involucrados estuvieron alineadas a los objetivos del trabajo, lográndose con ello mantener la fluidez en el proceso de recolección de datos.

Otra clara ventaja fue la experiencia del investigador con relación al tema competencias laborales. Desde sus inicios como graduado de pregrado, la vida profesional del autor ha estado estrechamente vinculada a procesos de identificación de competencias laborales y selección por competencias basada en experiencias pasadas. Desde hace 13 años gestiona procesos en el sector empresarial y educativo, lo cual le ha permitido concebir desarrollar e implementar el estudio sin mayores dificultades. Su especialidad contribuyó en la totalidad de las fases del proyecto, con un especial énfasis en el contacto con los informantes, debido a la afinidad técnica compartida.

En cuanto a posibles obstáculos, el único que se considera destacable fue la carencia de bibliografía precisa relacionada a competencias laborales. Si bien se encontró vasta literatura centrada en describir el concepto general de competencia; hallar fuentes que profundicen en la definición de competencia laboral, tomó tiempo considerable. La búsqueda de teorías, estudios exploratorios, propuestas y definiciones; sumó alrededor de

siete meses. De lo hallado se procedió a evaluar y discriminar en base a criterios de consistencia, validez de conocimientos y aplicabilidad. Proceso arduo y complejo, pero que finalmente se logró culminar satisfactoriamente.

Es también relevante mencionar que adicionalmente a identificar las competencias laborales, durante el estudio se identificó también cuáles son las universidades a las que recurren con mayor frecuencia las cinco empresas financieras, al momento de reclutar profesionales de Administración. En orden de prioridad, los centros de estudios mencionados como principales fuentes de reclutamiento fueron la Universidad de Lima, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad San Ignacio de Loyola, la Universidad del Pacífico y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; y ocupando el último lugar -con igual cantidad de menciones entre ellas- las entidades Universidad de San Martín de Porres, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Federico Villarreal y Universidad Nacional del Callao.

Posteriormente al descubrimiento de estos datos se procedió con las preguntas centrales de la investigación. Es decir con las orientadas a identificar las competencias laborales, que el sistema bancario requiere en los estudiantes del último ciclo de la carrera de Administración. Así pues, y en alineación con lo establecido por el Proyecto Tuning Latinoamérica en su documento declarativo sobre lo requerido en los graduados (Proyecto Tuning, 2007), se observó que las informantes coincidieron en que los jóvenes por egresar, debían contar con competencias que les permitan desarrollarse en el mundo laboral. Asimismo, las competencias que demandaron en los estudiantes coincidían con las identificadas por la región de Castellón (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, 2007, p.3) y de la ciudad de Madrid, de España (Universidad Carlos III de Madrid, 2005, p.10 - 12).

De igual forma se apreció que dichas competencias -las cuales fueron iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo- podían ser agrupadas dentro de la categoría de competencias sociales que detalla el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo (CAPLAB, 2004), debido a la definición encontrada; así como ser denominadas competencias generales, según Alles (2004).

Detallando cada una de las competencias identificadas, se encontró que el 100% de las informantes estimó que la competencia iniciativa es fundamental en un universitario

de último ciclo de Administración. Esta competencia fue mencionada con bastante énfasis -estableciéndose un paralelo de su significado con la proactividad en varias ocasiones- debido a la imperante necesidad de *“estar al día con lo que sucede en el mercado financiero”*. Una de las participantes del estudio estableció que el nivel de valor de esta competencia en el educando es primordial, porque éste la requiere *“para poder mantenerse actualizado y entender el rubro microempresarial”*. Estas declaraciones evidencian la importancia de la iniciativa, así como las dimensiones que según Reátegui, et al (2001) componen cualquier competencia.

Posteriormente, la competencia laboral que fue solicitada por este gremio empresarial fue la orientación al cliente. De las cinco especialistas en procesos de selección, cuatro la consideraron de suma relevancia debido a que es un medio adicional que permite para proyectar la imagen deseada por la empresa. Para ellas esta capacidad debe abarcar tanto el servicio que se le otorga al cliente externo como al interno (a los miembros de una organización). Dos bancos remarcaron lo imprescindible de la orientación al cliente. Según el primero, lidiar con un segmento liderado por personas comúnmente llamadas emergentes y con no mucha educación formal, requiere el ostentar un trato muy cordial, o como dijera literalmente *“...con mucho tino”*, para que el consumidor no se sienta maltratado.

En un sentido similar, otra colaboradora manifestó que el servicio al cliente se hace necesario en los alumnos, ya que en la banca microempresarial se interactúa constantemente con los clientes externos e internos (los miembros de la organización). Con los externos, las coordinaciones se centran en las funciones relacionadas a proporcionar respuestas a consultas, reclamos y/o sugerencias; para lo cual se debe expresar amabilidad y empatía. Y para con los internos, el otorgamiento de un buen servicio entre pares, jefes y subordinados; permitirá una mejor coordinación de las tareas, generar un agradable clima organizacional, agilizar la ejecución de los procesos y resolver los conflictos sin que se dañen las relaciones interpersonales.

Seguidamente, se identificó que la comunicación era también demandada. Tres de las cinco firmas establecieron que es básica para pretender laborar en una economía que, según el ranking de competitividad mundial del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, viene desarrollándose exitosamente (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM] 2008). Describieron a la

comunicación como un elemento imperioso y que debe ser poseída por todo sujeto, cualquiera sea la categoría que ocupe en una firma. Desde los niveles más altos hasta los niveles más primarios -como es el caso de los colaboradores que laboran bajo la modalidad de practicantes- la comunicación, verbal y no verbal, es el instrumento que permite alcanzar muchos objetivos empresariales.

Como enfatizara una de las entrevistadas con suficiente autoridad por su experiencia en el rubro de las pequeñas empresas, *“la comunicación es vital... cómo hablan, cómo cuestionan, escuchan, y transmiten conocimientos, es vital en todo contexto”*. Se espera que los jóvenes se desenvuelvan de tal manera que la recepción, procesamiento y expresión de la información; sea lo más objetiva y precisa. Deben tener la capacidad de comprender los mensajes que emiten los microempresarios -que en muchas ocasiones no son del todo claros o carecen de datos- así como ser capaces de expresar mensajes verbales (orales y/o escritos) y no verbales que sean entendibles, sencillos, claros y concisos.

En cuarta posición apareció la competencia profesional orientación a resultados. Para las especialistas, en el segmento de la microempresa es ineludible la focalización en los resultados, *“el tener claro hacia dónde y cuándo quiero llegar...”*. El perfil de la persona esperado por ellos, debe contener los conocimientos, las habilidades y las actitudes para lograr metas y objetivos planteados en tiempos estimados; maximizando los recursos disponibles, y siempre dentro de la ética profesional y el marco de políticas y normas de la institución. Nuevamente, de acuerdo con Reátegui, et al (2001), se enfatiza en las dimensiones que componen una competencia.

Otro descubrimiento interesante durante el estudio, fue que dos de las cinco entidades, afirmaron enfáticamente que la adaptabilidad es una competencia laboral esencial en un alumno de 10mo ciclo enfocado en la microempresa. Para una de las encargadas de selección, ésta se hace determinante en el futuro empleado, ya que *“le permitirá adaptarse fácilmente a la cultura organizacional de la empresa y su entorno”*. Para su homóloga, la adaptabilidad hará posible que se enfrenten con flexibilidad los cambios, internos y externos. Lo interesante de este resultado es que, probablemente, ambas instituciones se mantengan constantemente adecuando sus estrategias y procesos, al tener que competir con firmas más grandes, con mayor participación de mercado, y muchos más años de presencia en el mercado financiero peruano.

La última competencia laboral que se halló en la investigación, con igual cantidad de menciones que la anterior, fue la definida como trabajo en equipo. Dos bancos indicaron de manera puntual, su necesidad y presencia en las características del estudiante de 10mo semestre de la carrera de Administración. En general y sin mayores profundizaciones, las dos colaboradoras con esta exploración afirmaron que el trabajo en equipo es una competencia que tanto en el centro de labor como en actividades de campo con los clientes externos, se convierte en una directriz para alcanzar los objetivos mediante la cooperación.

Datos adicionales interesantes que se hallaron también en las conversaciones con las entrevistadas, fueron aquellos relacionados a: (1) el grado de dificultad en encontrar estudiantes universitarios que posean dichas competencias laborales, (2) las sugerencias que brindarían para desarrollar las mismas y (3) la percepción de cada una con relación a los alumnos de la universidad en la que se investiga. En este último punto las opiniones fueron variadas, yendo desde el reconocimiento positivo hasta adjetivos negativos para dichos educandos. En estos tres aspectos las declaraciones de las partícipes se caracterizaron por ser objetivas y concisas, dentro de un marco respetuoso y cordial. Aún cuando las áreas para las que trabajan -y ellas mismas- nos solicitan alumnos y egresados para cubrir sus vacantes de trabajo, no hubo ningún sesgo en orientar sus respuestas hacia lo positivo.

Respecto a la complejidad en la búsqueda y hallazgo de universitarios por terminar el programa de Administración que poseen las competencias laborales descritas, todas las reclutadoras de personal establecieron que posee una complejidad promedio. La representante de uno de los bancos líderes declaró que el tema estaba más por el lado de la experiencia, porque muchas veces se enfocaban -en adición a las competencias- en la experiencia laboral, y eso podía prolongar un poco el proceso. Para otro de los bancos líderes, igualmente la dificultad era media, ya que finalmente siempre lograba hallar esos perfiles. Respuesta similar brindó la reclutadora de uno de los bancos más pequeños de capital extranjero: *“en realidad tan difícil no es encontrarlos...”*.

La apreciación de la entrevistada de la compañía que dirige casi la totalidad de sus operaciones comerciales, al otorgamiento de créditos microempresariales, fue igual de realista como la de sus colegas. De acuerdo a su testimonio se interpreta que por la edad del estudiante, no se puede pretender que posea las competencias a un nivel muy

desarrollado. Para ella, encontrar a las personas con las características de la muestra del presente estudio, no era un tema complicado. De esta manera, es confiable afirmar que la banca microempresarial exige las seis competencias laborales descritas, teniendo en consideración los rasgos propios y actuales de los jóvenes que están iniciando su desenvolvimiento en el mercado laboral.

En cuanto a las recomendaciones para desarrollar las competencias laborales, éstas estuvieron orientadas al entrenamiento. En alineación con García Fraile y Tobón (2008), el ámbito educativo debe formar entes con perfiles que exhortan las empresas. Así pues, una entrevistada expresó que es necesario también enfocarse en el desarrollo práctico de lo aprendido en la teoría. Otra vocera sugirió que se debería enviar a los estudiantes a realizar trabajos de campo para desarrollar competencias, como por ejemplo la adaptabilidad. Y una de las especialistas, debido a su experiencia docente, aseveró que las universidades son las que tienen que capacitar y entrenar a sus alumnos, especialmente en habilidades comunicacionales. Evidenciaron, indudablemente, la importancia de la práctica, derivada de un buen sustento teórico.

Finalmente, un elemento que llamó bastante la atención en la investigación fue la percepción de las entrevistadas en su rol como empleadas de las instituciones financieras, respecto a los estudiantes de la universidad. Lo encontrado podría ubicarse en una escala de polos muy opuestos. El manifiesto más negativo fue *“los chicos de la USIL tienen fama de ser medio relajados... esa es la fama que tienen...”* En este mismo sentido la declaración de otra encargada de selección de personal estuvo concentrada en el aspecto técnico y de manejo de un idioma extranjero. Para esta ejecutiva a los estudiantes del centro educativo *“les falta mayor conocimiento de Excel e Inglés...”*.

Por otro lado, una de las empresas ubicadas en uno de los puestos medios de la escala de participación de mercado, declaró que los estudiantes de la institución superior en cuestión *“son desenvueltos, aunque a veces son un poco informales al momento de comunicarse”*, dejando claro que ello podía deberse a la edad y al círculo social en el que se relacionan. La entrevistada de la organización prestamista más centrada en el microcrédito, brindó otra respuesta positiva al especificar que tienen un perfil más comercial que el resto de universitarios. Y concluyendo con la diversidad de calificaciones, estuvo la de la informante de una de las empresas de capital extranjero, quien fuera la

que diera una de las más alentadoras. Para ella los estudiantes de la universidad en cuestión *“son buenos, bien pilas....”*.

Con respecto a la evaluación de la muestra de alumnos, conformada por siete de ellos pertenecientes al tercio superior, y alineados con los indicadores precisados en este proyecto de investigación, los cuales son: (1) nivel de conocimiento teórico relacionado a la competencia, (2) porcentaje de alumnos que aplican las destrezas relacionadas a la competencia, (3) porcentaje de alumnos que evidencian comportamientos relacionados a la competencia, (4) nivel de las destrezas relacionadas a la competencia, (5) nivel de los comportamientos relacionados a la competencia, y (6) porcentaje de alumnos que poseen las competencias; se pudo determinar que los estudiantes de la universidad en la que se aplica el estudio, que cursan el 10mo ciclo de la carrera de Administración, sí poseen las seis competencias laborales exigidas por la banca microempresarial, poseyendo niveles de desarrollo diferentes en cada dimensión.

En tanto, a los siete estudiantes entrevistados, se les realizó entre cinco a siete preguntas por cada competencia, enfocadas en identificar conocimiento, actitudes y destrezas sobre la competencia. En general, todos los entrevistados demostraron una muy buena predisposición ante cada pregunta, evidenciando su interés por demostrar, mediante sus respuestas, que poseían conocimientos y experiencias relacionadas a las competencias.

La primera competencia que se evaluó fue la iniciativa. De acuerdo con las respuestas y comportamientos de los siete estudiantes, y en concordancia con la escala de calificación establecida, se concluye que todos ellos la poseen. Por el lado del conocimiento, en detalle, los evaluados uno, seis y siete confundieron un poco el concepto, al relacionarlo con el afán por lograr objetivos. Por ejemplo, el entrevistado uno indicó que un individuo con iniciativa *“... es una persona que podría llegar lejos, que siempre está luchándola para lograr lo que quiere, sin esperar sentada...”* No obstante, cuatro de tres, logran un nivel superior al básico.

Respecto a las actitudes relacionadas a la iniciativa, de manera generalizada, los jóvenes contaron sus experiencias de participación voluntaria en actividades sociales o en su comunidad, las cuales, en cuestiones de frecuencia, variaron entre una a tres veces al año como máximo; especialmente en las épocas de fiestas navideñas y promovidas por la institución educativa o centro laboral al que acuden. Éstas, fueron de naturaleza

asistencialista, por voluntad propia, pero sin llegar a un compromiso de largo plazo con las poblaciones en riesgo que atendieron.

Por el lado de las habilidades, destacó un evaluado que logró proponer la migración de un sistema de información en el área de Recursos Humanos de la firma de seguros en la que trabajaba. Sugirió optimizar los tiempos y la carga de trabajo del departamento, utilizando un sistema que tenía la compañía, pero que nadie había tenido la iniciativa de ponerlo en marcha. Los otros testimonios de iniciativa declaradas por el resto de entrevistados, fueron también buenos, pero estuvieron más relacionadas a cambios de formatos de documentos de oficina, reubicación de materiales de trabajo y solicitud de más personal en horas pico.

La segunda competencia evaluada fue la orientación al cliente. En la dimensión conocimiento cinco de siete tuvieron clara la diferencia entre lo que es un cliente interno y un externo, así como las implicas del servicio al cliente. No obstante, los entrevistados seis y siete contribuyeron a que el resultado no alcanzara el nivel intermedio. Las respuestas de ambos coincidieron en solamente concebir al servicio al cliente, como la atención que se presta a un consumidor final. Ninguno de ellos pudo profundizar en los aspectos que contempla la orientación de servicio, con el objetivo de establecer relaciones positivas. Para ellos, era un simple acto de atender a un cliente que se acercaba a preguntar o solicitar algún servicio.

Por el lado de las actitudes, en la mayoría de los evaluados se pudo observar buen trato y amabilidad. En detalle, tres de ellos, los que alcanzaron el grado intermedio, comentaron que en empleos anteriores que habían tenido, algunos clientes se mostraban alterados cuando los servicios que les ofrecían las empresas no eran lo que esperaban. Ante ello, establecieron que para poder atenderlos bien y se calmen, se ponían en el lugar del cliente, lo escuchaban y luego procedían a solucionar su problema. Quienes se adjudicaron la categoría básica, si bien se mostraron educados, no mantuvieron disposición parecida. Por ejemplo, el número siete expresó que frente una queja, le decía al cliente que lo iba a derivar al área responsable. Sus actitudes ante situaciones de ese tipo, no reflejaban mayor interés por el estado de la persona ofuscada.

En aplicación de destrezas ligadas al servicio, más de la mitad evidenció que habían lidiado con situaciones difíciles en lo relacionado a clientes internos y externos. Entre los más destacados estuvieron los participantes número dos y cuatro. El primero

atendió, en los Estados Unidos de América, a un cliente de habla francesa y sin conocimiento alguno de otro idioma, que deseaba comprar una fotocopidora. El entrevistado -con fluidez en el idioma castellano e inglés mas no en francés- no podía entender lo que el cliente deseaba. El idioma se convirtió en una barrera muy grande. Como expresara en un momento de la entrevista: “... *al principio, en un momento, me sentí muy confundido y frustrado por el idioma...*”. Pero pese a ello el entrevistado logró identificar y satisfacer la necesidad del sujeto, al recurrir al lenguaje no verbal. Con gestos y señales pudo comprender que lo deseado era una fotocopidora.

De igual forma, el entrevistado cuatro demostró su capacidad y orientación de servicio, cuando tuvo que absolver y resolver las consultas y reclamos del personal de ventas, con relación a las remuneraciones que éstos recibían. Como practicante del área de Recursos Humanos de una empresa de seguros, tuvo entre sus funciones principales “*ser la cara de Recursos Humanos ante los empleados*”. De acuerdo a sus declaraciones, “*en los comités de gerencia se comentaba la buena relación que se tenía con Recursos Humanos, por el servicio que se brindaba ante cualquier consulta*”. Nuevamente, el promedio ubicó a esta competencia en el nivel básico debido a los entrevistados seis y siete. Sus destrezas fueron mínimas, ya que básicamente constaron en derivar a los clientes con el área responsable o con su superior inmediato.

La tercera competencia sujeta a evaluación fue la comunicación, presente también en todos los estudiantes. De manera similar a la competencia anterior, más de la mitad la definió elementalmente, sólo tres de siete brindaron una definición más amplia y profunda de la competencia. Por ejemplo, el entrevistado número dos especificó que la comunicación era, entre otras cosas, un medio que ayudaba a solucionar efectivamente un problema. A este mismo grado de definición llegó también la número cinco, al expresar que con la comunicación permitía comprender lo que otra persona deseaba; y con ello, alcanzar mejores niveles de entendimiento. De manera similar, el número cuatro indicó que la comunicación no sólo comprendía hablar y escuchar, sino el uso de otros mecanismos para dejarse entender.

En general los cuatro restantes coincidieron en una definición tradicional. Para ellos la comunicación era el acto de transmitir mensajes entre dos o más personas. No diferenciaron entre lo verbal y lo no verbal, ni tampoco incluyeron otros elementos tales como el escuchar. En este mismo sentido, en sus respuestas estuvo ausente alguna frase

alusiva a la importancia de la comunicación. Sus declaraciones se limitaron a ser conceptos clásicos, y quizás hasta se podría afirmar que un tanto incompletos. Esto podría explicarse por una posible simplicidad que proyectó la pregunta “¿qué es la comunicación?” Algunos de los alumnos mostraron gestos de asombro ante esta interrogación.

En cuanto a actitudes, se obtuvieron las mismas proporciones numéricas que en la dimensión conocimiento. Quienes más destacaron fueron los alumnos tres, cuatro y cinco; es decir tres de siete. Los tres entendieron claramente lo que se les preguntó y respondieron de manera precisa, utilizando un vocabulario formal y apropiado, manteniendo un lenguaje no verbal coherente y adecuado, presentando sus ideas en secuencia lógica, y concluyendo con una actitud positiva. Por ejemplo, cuando al entrevistado número cuatro se le preguntó cuáles eran sus fortalezas y debilidades, no le tomó más de 20 segundos en darlas a conocer ordenadamente, con palabras simples y entendibles, asumiendo gestos que iban en concordancia con cada fortaleza o debilidad, y terminando la respuesta con una sonrisa de satisfacción.

Semejantemente el sujeto número tres, que si bien demostró que sus conocimientos teóricos sobre la competencia eran primarios, su puesta en práctica de la misma lo llevó a obtener calificaciones de grados intermedio. Como en el caso anterior, denotó una gran capacidad de escucha e interés por la conversación que se estaba llevando a cabo. Respondió a las preguntas con entusiasmo, organizando las ideas y brindando una conclusión al final de cada respuesta. Ante esto, cabe la posibilidad de cuestionar una incoherencia entre sus conocimiento teórico sobre lo que es comunicación y la aplicación de la misma. No obstante, observando sus comportamientos durante la entrevista, se pudo identificar que esta persona poseía un perfil más “hacedor”. Es decir, más orientado a la acción que a la asimilación y transmisión de conceptos teóricos.

Respecto a la habilidad para comunicarse, sólo dos de siete, puntualmente los colaboradores tres y cuatro, sobresalieron. Utilizando situaciones simuladas, como por ejemplo cuando se les preguntó “¿qué haría si tuviera que comunicar una mala noticia?”, ambos reflexionaron y explicaron detalladamente cómo lo harían. La primera explicó un procedimiento sencillo y en el que primaría el optimismo, y el segundo uno más elaborado. Para éste, cualquier mala noticia debía ser abordada con prontitud para evitar una deformación de la información. Luego, como indicara literalmente, “*dependiendo de la*

magnitud de la noticia, evaluaría una reunión grupal o individual con cada involucrado". Enfatizó en la importancia de tratar el tema con tranquilidad, cautela y *"paso a paso"*.

Así también, en ambos educandos se resaltó además el buen uso del aspecto no verbal. Cuando se trató el tema de tranquilidad, los gestos se alinearon inmediatamente con ello. Cuando se mencionó reunión grupal la mímica se enfocó en escenificar comprensión e involucramiento. De otro lado, salvo las presentaciones grupales que todos comentaron haber realizado en la etapa universitaria, y que se concluyó que fueron bien realizadas por los resultados obtenidos (notas y premios académicos); nuevamente se observó que en los demás estudiantes, la habilidad para comunicarse era básica. Cinco de siete contestaron adecuadamente, pero no llegaron a un nivel intermedio. Se circunscribieron a responder lo indispensable y mostraron un poco de rigidez ante algunas preguntas. Se observó que faltó un poco más de seguridad y aplomo en cada una de las respuestas ofrecidas.

La siguiente competencia en evaluación -la cual recibiera tres menciones- fue la relacionada a los logros, a la capacidad que tiene una persona para alcanzar objetivos propuestos. Se investigó si los alumnos poseían la competencia orientación a resultados, encontrándose resultados interesantes y para reflexionar al mismo tiempo. Para los entrevistados dos y tres, la concepción de ésta era la capacidad de lograr los objetivos encomendados. Sin embargo, los sujetos cuatro, seis y siete; la definieron más como un juicio de valor. Por ejemplo, el estudiante seis, ante la pregunta *"¿qué entiende por orientación de resultados?"*, declaró que *"las organizaciones se están orientando más a los números, más que a las personas"*. Aún cuando se observó que el investigado se esforzada en encontrar una definición adecuada, esta que brindó se orientó más a una opinión.

En cuanto a la actitud hacia la consecución de metas, si bien se deduce que se entendía el significado de la competencia, a excepción de los universitarios tres y cinco - quienes establecieron de manera contundente y sin vacilaciones sus aspiraciones- el resto no las tenían muy claras. La número tres, con un lenguaje verbal que denotaba mucha seguridad y compromiso con sus metas, brevemente dijo *"... profesionalmente me veo terminando una maestría relacionada a temas comerciales o de marketing... y personalmente, aún soltera, ganando más experiencia..."* De igual forma, la participante

cinco dijo: “...*personalmente, casada y con hijos; profesionalmente, en un buen puesto, ocupando una gerencia...*”.

Los demás alumnos, tanto por sus respuestas, como por sus gestos y demoras al responder al cuestionamiento de su futuro en cinco años, alcanzaron un nivel bajo de orientación a resultados. Por ejemplo, el sujeto número uno estableció que esperaba ser el dueño de una empresa, o en todo caso trabajar para otra y ganar más experiencia. No estaba seguro, como tampoco el número seis, ya que su futuro dependía de agentes externos: “*personalmente, depende de cómo se desarrolle, de lo que suceda en ese momento... profesionalmente, me gustaría realizar un post grado si tengo la facilidad del tiempo para hacerlo...*” Es decir, en este participante se observó que sí poseía el deseo realizar una actividad en el futuro, mas no uno firme y de alcance. De modo similar, los individuos dos, cuatro y siete se centraron más en el ámbito familiar, dejando de lado el laboral.

Con relación a la dimensión habilidad de la competencia, fueron las personas tres y cinco las que mayor puntaje obtuvieron, es decir dos de siete. Ambas habían ocupado cargos en los que se les fijaba una cuota a alcanzar cada periodo. Sus desempeños estuvieron basados en objetivos cuantitativos a cumplir en un lapso de tiempo. Y si bien podría ser lícito argumentar que por el tipo de labor que realizaban, el desarrollo de la competencia fue más consistente, el argumento podría ser inválido. El colaborador dos de la investigación laboró como vendedor, pero no siempre cumplía con las metas que se le asignaban, porque el idioma se lo impedía (laboró en los Estados Unidos de América).

La quinta competencia evaluada fue la adaptación. Teóricamente, cuatro de siete estudiantes la definieron de manera correcta, siendo tres los que no pudieron profundizar en ello. Estos se limitaron a dar a conocer conceptos superficiales y sin señalar actitudes relacionadas. Por ejemplo, para el evaluado número dos, adaptabilidad era simplemente adecuarse a los cambios. No puntualizó el modo de dicha adecuación; es decir, adecuarse correctamente a los cambios, con rapidez, entre otros. De igual manera, la séptima persona la definió como “... *es cuando uno se acostumbra a un medio que no conoce*”. Se pudo observar que tampoco estableció cómo podría ser el acostumbramiento a un nuevo entorno.

En cuanto a la disposición para adaptarse, se observó que la edad y poca experiencia de vida de los jóvenes participantes los situaba en un nivel básico. Así pues,

se halló que la puesta en práctica de la adaptabilidad se llevó a cabo en escenarios comunes, como por ejemplo adaptarse a una nueva función de trabajo asignada en un empleo anterior (caso del entrevistado cuatro), a un sistema diferente (caso del entrevistado tres), o a cambios repentinos en el hogar (casos de los entrevistados uno y siete).

Un hallazgo bastante sorprendente durante la exploración de la competencia adaptabilidad, fue la opinión de los estudiantes respecto a un tema que genera polémica en la sociedad. Se les preguntó “¿qué opina usted sobre el matrimonio entre personas del mismo sexo?”, con el objetivo de medir su adaptabilidad ante una sociedad cambiante. Lo que se obtuvo en general fueron respuestas que, en resumen, denotaban respeto, mas no aceptación. Para todos, ese tema era “*problema de ellos...*” (de los que decidían casarse). Dos participantes complementaron sus respuestas de manera más tajante, al establecer que no estaban de acuerdo porque era degenerado, pero que a la vez no era preocupación para ellos.

Como se pudo observar, la situación en cuestión se respetaba, sin embargo no se aceptaba. Las reacciones fueron diplomáticas pero distantes. Se denotó cierto recelo en las respuestas. Si bien podría objetarse que la pregunta no estaba planteada entorno a un ambiente laboral, el trasfondo de la misma sí apuntaba a identificar el grado de adaptabilidad antes hechos poco usuales o imaginables. Por consecuencia, se podría afirmar que de darse una generalización de un hecho controversial en la sociedad, como lo es el matrimonio entre personas del mismo sexo, el proceso de adaptación de estos estudiantes podría ser lento. O en el extremo, quizás nulo, lo cual no sería favorable.

Finalmente, la sexta competencia evaluada fue la del trabajo en equipo. A diferencia de las anteriores, para medir el grado de conocimiento que poseían los estudiantes al respecto, se les pidió realizar una comparación entre trabajo en grupo y trabajo en equipo. Agrupando por categoría intermedio y avanzado, más de la mitad pudo establecer diferencias correctas, como por ejemplo el indicar que una característica propia del trabajo en equipo, es la consecución de objetivos en común. O como estableciera el contribuyente tres: “*el trabajo en equipo implica sinergia...*” En contraste, las tres últimas personas de la investigación (cinco, seis y siete) se limitaron a argumentar que en el trabajo en grupo no todos se ayudan (confesión del participante cinco), no hay una meta en común (confesión del participante seis) y que no se ve todo en su conjunto (confesión

del participante siete). Respuestas que luego se relacionarían, de manera congruente, con sus cualidades para esta competencia.

Respecto a la actitud por el trabajo en equipo, todos enfatizaron que el trabajo en equipo era una alternativa muy buena, pero que no siempre ofrecía o aseguraba buenos resultados. Reconocían los beneficios, pero a la vez dejaban al descubierto que no se entusiasaban por el tema. Para ellos, cuando tenían que trabajar en equipo, muchas veces esta forma de interacción se convertía en una situación desagradable que tenían que asumir y sobrellevarla. Entre las razones de la disconformidad de trabajar en equipo mencionaron la complejidad de lidiar con diferentes puntos de vista, la falta de compromiso de los integrantes y el afán de dominio de algunos.

Estas declaraciones y percepción sobre la competencia en cuestión, se entendió claramente cuando contaron que sus experiencias trabajando en equipos habían sido elementalmente en la universidad y que, en la mayoría de veces, obligados y agrupados por el docente del curso. Así entonces, se entiende el por qué de la reacción de los estudiados, quienes a pesar de ello, remarcaron que indudablemente el trabajo en equipo brinda beneficios de darse las condiciones apropiadas para llevarlo a cabo. Entre estas condiciones señalaron a la colaboración, el compromiso y la valoración de las perspectivas de los demás; como los pilares para un desempeño conjunto exitoso.

Por último los niveles de destrezas, de acuerdo a los hechos pasados que relataron, estuvieron, primordialmente, enlazados a sus contextos universitarios a excepción de uno. Los casos en los que fueron parte de un equipo estaban centrados en trabajos finales que exigían los cursos de la carrera de Administración. Propio de la edad y el contexto que vivían, los obstáculos y las soluciones que hallaron mientras actuaban bajo la modalidad de trabajo cooperativo, se restringían al mundo académico. En tanto, los conflictos eran aquellos relacionados a opiniones divergentes y ausencia de algunos miembros en fechas acordadas. Las soluciones que encontraban seguían también una sencillez efectiva, tales como llegar al consenso por votación o decidir retirar a un integrante poco comprometido.

Conclusiones

Relacionando lo hallado en el presente trabajo con los resultados de estudios previos y el marco teórico formulado, es satisfactorio empezar concluyendo que lo exigido por el sector de la banca microempresarial del Perú, respecto a competencias laborales

requeridas en universitarios, es concordante con lo descubierto por dos importantes instituciones en un país desarrollado de Europa. Los resultados que arrojaron las investigaciones de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, y la Universidad Carlos III de España, en los años 2007 y 2005 respectivamente, son semejantes a los que se encontraron en esta investigación realizada en la universidad privada estudiada, ubicada en la ciudad de Lima, Perú, en el año 2008.

Las seis competencias -iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo- indicadas como necesarias por los representantes de los bancos peruanos dedicados a brindar servicios a la microempresa, son también las requeridas por las empresas de la región de Castellón (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, 2007, p.3) y de la ciudad de Madrid, de España (Universidad Carlos III de Madrid, 2005, p.10 - 12). Ello demuestra que las cinco compañías financieras de nuestro país que fueron materia de estudio, están en sintonía con la tendencia mundial, en cuanto a los perfiles laborales que se requieren en los jóvenes universitarios.

En este mismo sentido, es grato expresar que los alumnos del 10mo ciclo de la Facultad de Administración de la universidad privada de Lima investigada, pertenecientes al tercio superior; poseen las competencias laborales que, probablemente, les permitan desempeñarse adecuadamente tanto en el mercado local y, alineados con lo expuesto en el párrafo anterior, en el mercado ibérico (se hace la salvedad de no estar considerándose otros factores socio culturales que pudieran influir en el ejercicio laboral). Los estudiantes evaluados demostraron poseer las seis competencias pedidas, en principio, por las firmas nacionales; y efectuando la asociación y comparación respectiva, por las organizaciones españolas.

Con relación a ello, se concluye que la competencia iniciativa se hace necesaria porque el ámbito microempresarial es tan dinámico, que el joven debe tener la proactividad para ir enterándose de los cambios, las novedades y las tendencias que surgen en él. En cuanto a la competencia servicio al cliente, se resume que el trato es imperante por la frecuente interacción entre empleado y cliente, en un sector en el que confluyen consumidores con niveles socioculturales disímiles, y con mucha sensibilidad a la forma en cómo se les trata. Por el lado de la comunicación, ésta se torna cardinal ya

que se buscan potenciales empleados que, principalmente, cuestionen y compartan conocimientos.

Respecto a la orientación a resultados, es claro que el sistema financiero busca trabajadores con capacidad para alcanzar objetivos planteados. Ello es entendible pues siendo un sector altamente competitivo y totalmente ligado al lucro, la consecución de metas de manera eficiente y eficaz, debe estar presente desde el comienzo de la vida profesional en la banca microempresarial. El cumplimiento de las cuotas de colocación, la recuperación de los créditos otorgados, la disminución de los ratios de mora, los indicadores de satisfacción y fidelización de los clientes; son el día a día y la base de un futuro próspero, de una entidad bancaria.

Igualmente, la relevancia de la adaptabilidad tiene una concepción futura, pues se espera que el aspirante sea capaz de adecuarse correctamente a los cambios del entorno. Para las entrevistadas, esta competencia ayudará a la persona a adaptarse a la cultura de la empresa, así como a enfrentar nuevos retos que se presenten en el mercado. Y en cuanto a la competencia trabajo en equipo, se concluye que lo esperado por los bancos son trabajadores cooperadores para un rápido logro de los objetivos. Durante las entrevistas se afirmó que es una competencia que tanto en el centro de labor como en actividades de campo, es una pauta a seguir para poder conseguir lo propuesto.

Finalmente, una conclusión relevante es la apropiada correspondencia entre el grado de desarrollo de las competencias laborales en los educandos, y las expectativas con relación a ello, por parte de los bancos nacionales. En las dimensiones que componen la competencia laboral, los estudiantes alcanzaron niveles de desarrollo equivalentes a básico, intermedio y avanzado, siendo predominante el nivel básico; el cual era el esperado por las instituciones financieras.

Recomendaciones

Con el propósito de contribuir a la mejora continua y optimización de la formación universitaria, con un énfasis especial en aquellos temas relacionados al campo ocupacional, a continuación se brindan una serie de sugerencias a la universidad privada estudiada, y otros centros de estudios superiores que pudieran tener acceso a este documento, como parte final de la tesis “Competencias laborales exigidas por la banca microempresaria a estudiantes de 10mo ciclo de la carrera de Administración de una universidad de Lima”:

1. Revisión de los sílabos de los cursos de gestión empresarial con relación a las seis competencias laborales identificadas (iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo). Se recomienda analizar los sílabos e identificar si en cada uno de ellos está contemplado el desarrollo de, por lo menos, una de las seis competencias laborales por curso. Y en este mismo sentido es relevante analizar, si se da, la manera en cómo los catedráticos desarrollan tales competencias. Se debe examinar la metodología y su correspondencia con la misión académica de la universidad. Asimismo, es importante determinar si todos los cursos de gestión cubren el desarrollo de las seis competencias. De no ser así, se sugiere contar con una malla curricular que contemple materias que progresivamente vayan desarrollando las competencias en los estudiantes.
2. Validación y realización del presente estudio cada dos años para revalidar e identificar nuevas competencias. La relación universidad – empresa debe mantenerse y estrecharse. Es el mercado laboral quien provee la información con respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere en el recurso humano. Sólo siguiendo con este tipo de investigaciones de índole académicas – laborales, será posible optimizar la educación superior, y por ende lograr profesionales acorde a las necesidades de los diversos gremios empresariales.
3. Diseño e implementación de una prueba de identificación y una rúbrica de medición de competencias laborales. Se recomienda someter a los estudiantes a una prueba cuantitativa para identificar la existencia de las competencias definidas en este estudio, así como de otras que podrían surgir en adelante, desde el comienzo de la carrera universitaria. Asimismo, esta identificación debe tener una continuidad que estaría dada por una rúbrica de medición de las competencias, a aplicarse durante la impartición de los cursos de gestión empresarial.
4. Implementación de actividades extracurriculares centradas en el desarrollo y perfeccionamiento de las seis competencias (iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo). Por ejemplo, para el desarrollo de las competencias iniciativa, orientación al cliente, adaptabilidad y trabajo en equipo; el diseño y la realización de programas de responsabilidad social, a cargo de los estudiantes, contribuiría considerablemente.

Asimismo, la participación en deportes de aventura (canotaje, alpinismo, entre otros) y/o eventos de integración, favorecerían el progreso de las competencias comunicación, orientación a resultados y trabajo en equipo.

5. Implementación de simulaciones de procesos de selección de personal basados en la metodología denominada *assesment de personal*. En la actualidad muchas compañías están perfeccionando sus sistemas de evaluación de personal a contratar, sometiendo a un candidato determinado a una situación simulada, en la que tiene que poner en práctica y demostrar si posee las competencias laborales que exige el puesto al que postula. Mediante este método comúnmente llamado *assesment*, el candidato es inmerso en una especie de “obra teatral”, pudiéndose visualizar con mayor objetividad y confiabilidad la existencia de las competencias. Por ejemplo, si se requiere que el futuro empleado se adapte a diversos entornos cambiantes, entonces el postulante podría ser citado a una entrevista, y mientras espera, hacer que ingresen diferentes tipos de personas y que le empiecen a conversar sobre diversos, diferentes y polémicos temas de actualidad. De esta manera se podrían observar las reacciones, los comportamientos, que surgen en él; y así concluir si posee la competencia adaptabilidad. De aplicar el *assesment de personal* la universidad privada estudiada tendría una ventaja competitiva, ya que sus profesionales por egresar estarían más familiarizados con las nuevas tendencias de selección y contratación.
6. Por último, se sugiere que las autoridades de la carrera de Administración, acuerden con otra universidad que posea la misma carrera -y que sea su competencia directa- el realizar encuentros entre ambas poblaciones estudiantiles, con el propósito de medir el nivel de competitividad de los alumnos, en términos de competencias laborales. En estos encuentros, se llevarían a cabo talleres en los cuales se simularían contextos empresariales que demanden la aplicación de las competencias iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo. Por cada competencia podría realizarse un taller, y con éste, evaluar la situación actual de los alumnos de la universidad privada estudiada, en comparación con otros del entorno universitario.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: diccionario de preguntas*. Extraído el 26 de junio del 2008 de http://www.xcompetencias.com/gestion/principales_exponent.htm
- Alles, M. (2004). *Gestión por competencias: diccionario de preguntas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bacarat, M. (2001) ¿Sabemos de qué hablamos cuando usamos el término competencias? Historia, sentidos y contexto. *Aula Abierta*.
- Bustamante, G. (2001). La moda de las competencias. Colombia: coautor.
- Castro, R., Diez, M., Helfer, S., Huberman, S., López, M., Marticorena, B., Mora, F., Pinto, L. & Quineche, D. (2009). *Diálogos pedagógicos: educación, modelos de desarrollo y formación de competencias*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Ruiz de Montoya.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón. (2007) ¿Qué buscan las empresas en los universitarios? Competencias demandadas y procesos de selección. España: coautor.
- Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo (CAPLAB). (2004) La formación por competencias laborales – Guía técnico pedagógica para docentes de formación profesional. Perú: autor.
- Cejas, E. (2007). *Un análisis de la definición de competencia laboral*. Extraído el 23 de junio del 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2008). Ranking

Mundial de Competitividad 2008. Perú: autor.

Conferencia Mundial sobre Educación Superior. (1998). *La educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Extraído el 5 de abril de 2012 de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria (CONEACES). (2009) *Glosario de términos*. Extraído el 6 de marzo de 2010 de http://www.coneaces.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=77

Diccionario de la Lengua Española. (2001). Extraído el 6 de abril de 2012 de www.rae.es

Gallego, M. (2007). *Teoría de competencias*. Extraído el 23 de junio del 2008 de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

García Fraile, J.A. & Tobón Tobón, S. (Coords.) (2008). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: AB Representaciones Generales, SRL.

Oficina Nacional de Investigación. (2002). *Competencias laborales en la administración pública*. Argentina: autor.

Proyecto Tuning América Latina. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Reátegui, N., Arakaki, M. & Flores, C. (2001). *El reto de la evaluación*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2008) *Ranking de créditos por tipo*. Extraído el 23 de junio del 2008 de

<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2008/Mayo/B-2333-my2008.XLS>

Universidad Carlos III de Madrid. (2005). Estudio sobre la identificación de los valores y competencias demandados en el mercado profesional a titulados universitarios. España: autor.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Ediciones Cinterfor.

Anexos

Anexo A

Guía de pauta a empresas - Identificación de competencias laborales

1. Normalmente, ¿de qué universidades contrata profesionales de la carrera de Administración de Empresas?
2. En su opinión, ¿cuáles son las competencias laborales que debe tener todo alumno del 10mo ciclo (por terminar) de Administración de Empresas, que desea insertarse adecuadamente al sector bancario microempresarial?
3. En el mercado laboral actual, ¿qué tan difícil es encontrar alumnos del 10mo ciclo de la carrera de Administración de Empresas que posean esas competencias?
4. ¿Ha entrevistado alguna vez a profesionales de Administración de Empresas de la USIL?
5. ¿Considera que los alumnos del 10mo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la USIL, poseen las competencias laborales que demanda el sector bancario microempresarial?
6. ¿Qué sugeriría para desarrollar las que no tienen?

Anexo B

Guía de pauta a alumnos - Identificación de competencias laborales

Iniciativa

1. ¿Qué actividades realiza durante su tiempo libre?
2. ¿Alguna vez ha realizado voluntariado?
3. ¿Me podría contar de una experiencia en la que identificó un problema y brindó una solución?
4. ¿Cuál era el problema y cómo lo identificó?
5. ¿Cuál fue la solución que propuso?
6. ¿Cómo definiría a una persona con iniciativa?

Orientación al cliente

1. Para usted, ¿quién es un cliente interno?, ¿cómo los describiría?
2. ¿Me podría contar de una situación en la que tuvo que lidiar con un cliente difícil?, ¿qué fue la que pasó?
3. ¿Qué sintió en ese momento?
4. ¿Cuáles fueron las acciones que llevó a cabo para atender al cliente?
5. ¿Cuál fue el resultado de esas acciones?
6. ¿Qué es para usted el servicio al cliente?

Comunicación

1. ¿Qué es la comunicación?
2. ¿Podría situarse delante, presentarse y contarme sobre su entorno familiar?
3. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?
4. Hasta el momento, ¿tiene alguna pregunta sobre esta reunión?
5. Si debe comunicar un mensaje complicado, como por ejemplo una mala noticia, ¿cómo lo realiza?

Orientación a resultados

1. ¿Qué entiende por orientación a resultados?
2. ¿Por qué le interesa la posición a la cual está postulando?
3. ¿Cómo se ve en cinco años en el aspecto personal y profesional?

4. ¿Me podría contar de una situación en la que tenía que cumplir una meta establecida en un determinado plazo de tiempo?
5. ¿Qué trabas encontró para lograr esta meta?
6. ¿Qué acciones llevó a cabo para superarlas?
7. ¿Cuáles fueron los resultados que obtuvo?, ¿alcanzó a la meta?

Adaptabilidad

1. ¿Ha vivido alguna situación muy desagradable los últimos años?, ¿cuál fue?
2. ¿Por qué la considera desagradable?
3. ¿Qué opina usted sobre el matrimonio entre personas del mismo sexo?
4. ¿Me podría contar de una situación en la que algo cambió repentinamente?
5. ¿Cómo le afectó ese cambio?, ¿cómo se sintió?, ¿qué hizo?
6. ¿Con qué tipo de personas no le gustaría trabajar?, ¿por qué?
7. ¿Cómo definiría la palabra adaptabilidad?

Trabajo en equipo

1. ¿Cuál es la diferencia entre trabajar en equipo y trabajar en grupo?
2. ¿Considera usted que trabajar en equipo es siempre beneficioso?, ¿por qué?
3. ¿Me podría contar de una situación en la que fue parte de un equipo y fue difícil trabajar en él?
4. ¿Qué trabas encontraba en ese equipo?, ¿cuál era el objetivo del equipo?
5. ¿Los miembros del equipo tenían opiniones/comportamientos muy distintos?
6. ¿Qué fue lo que hizo?
7. Ese equipo del cual usted fue parte, ¿logró la meta que tenía propuesta?

Anexo C

Instrumento de evaluación

Puntaje	Categoría
1	No posee.
2	Básico.
3	Intermedio.
4	Avanzado.

Iniciativa

Dimensión	Capacidad de llevar a cabo acciones que exceden lo requerido.
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.
Actitud	Participa activamente en actividades de su comunidad y/o grupos de interés.
Actitud	Muestra curiosidad intelectual y/o sobre los acontecimientos del día a día.
Actitud	Demuestra interés por actividades de voluntariado.
Habilidad	Ha propuesto ideas de mejora en contextos personales y/o profesionales.
Habilidad	Ha emprendido proyectos y/o actividades novedosas en la universidad, su comunidad o vida familiar.
Total Puntaje Promedio	

Orientación al Cliente

Dimensión	Deseo de servir y establecer relaciones positivas con los clientes internos y externos. Implica escucharlos, entenderlos y esforzarse para anticiparse a sus necesidades y brindar soluciones a sus problemas.
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.
Actitud	Es atento y cordial.
Actitud	Brinda el mismo valor al cliente interno y externo.
Actitud	Su actitud podría lograr fidelizar a un cliente.
Habilidad	Ha manejado adecuadamente quejas y/o sugerencias de un cliente.
Habilidad	Ha logrado satisfacer alguna necesidad de un cliente.
Total Puntaje Promedio	

Comunicación

Dimensión	Capacidad de expresar ideas de manera coherente, escuchar, hacer preguntas oportunas, utilizar un lenguaje entendible, y manejar adecuadamente la comunicación no verbal.
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.
Actitud	Comunica ideas de manera clara y pertinente.
Actitud	Escucha activamente.
Actitud	Sus preguntas son apropiadas.
Habilidad	Maneja adecuadamente el lenguaje no verbal.
Habilidad	Ha realizado presentaciones grupales.
Total Puntaje Promedio	

Orientación a Resultados

Dimensión	Capacidad de orientar todos los esfuerzos para lograr lo esperado de manera eficaz y eficiente; estableciendo planes claros, priorizando acciones y superando obstáculos.
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.
Actitud	Tiene un conocimiento general sobre los trabajos que le interesan.
Actitud	Tiene claro cuáles son sus objetivos personales.
Actitud	Tiene claro cuáles son sus objetivos profesionales.
Habilidad	Ha establecido prioridades para obtener resultados.
Habilidad	Ha logrado objetivos en tiempos estimados.
Total Puntaje Promedio	

Adaptabilidad

Dimensión	Se adapta rápidamente, con efectividad y actitud positiva, a nuevas situaciones y personas.
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.
Actitud	Percibe los cambios como una oportunidad.
Actitud	Demuestra flexibilidad respecto a ideas que son diferentes a las que posee.
Actitud	Demuestra haberse adaptado a contextos nuevos.
Habilidad	Ha lidiado satisfactoriamente con grupos y/o personas diversos.
Habilidad	Ante cambios repentinos en procedimientos y/o la rutina, ha mantenido su desempeño.
Total Puntaje Promedio	

Trabajo en Equipo

Dimensión	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás miembros de un equipo o proyecto, persiguiendo un objetivo común y respetando la diversidad del grupo.
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.
Actitud	Se muestra entusiasta, motivador y conciliador.
Actitud	Demuestra interés por el trabajado en equipo.
Actitud	Valora y toma en cuenta enfoques, perspectivas y sugerencias de otros.
Habilidad	Ha sido parte de la solución de algún tipo de conflicto generado en su equipo de trabajo.
Habilidad	Ha logrado metas trabajando en conjunto con otras personas.
Total Puntaje Promedio	

Anexo D

Modelo de valoración

Iniciativa		Entrevistados							
Dimensión	Capacidad de llevar a cabo acciones que exceden lo requerido.	1	2	3	4	5	6	7	
Conocimiento	Entiende el concepto de la competencia.	2	3	4	3	4	2	2	
Actitud	Participa activamente en actividades de su comunidad y/o grupos de interés.	2	2	3	2	3	2	3	
Habilidad	Ha emprendido proyectos y/o actividades novedosas en la universidad, su comunidad o vida familiar.	2	3	3	3	2	2	2	