

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**



**VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE DEMANDA EL
SECTOR FINANCIERO PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE
COLABORADORES SEGÚN EL MODELO PROFLEX,
CHICLAYO 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Bach. Katherine Rosalía García Barco

Bach. Lisbeth Maricruz Minaya Torres

Chiclayo, 22 de abril del 2016

**VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS QUE DEMANDA EL
SECTOR FINANCIERO PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE
COLABORADORES SEGÚN EL MODELO PROFLEX,
CHICLAYO 2014**

POR:

Bach. Katherine Rosalía García Barco

Bach. Lisbeth Maricruz Minaya Torres

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Camilo Girón Córdova

Presidente de Jurado

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros

Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A mi hermano Jesús Iván, por el apoyo incondicional, por brindarme consejos y ánimos que han servido de guía para lograr todas las metas que me he propuesto.

Lisbeth

A mi Dios todo poderoso, quien supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas para seguir adelante y no desmayar en el intento, en los problemas que se presentaban, enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Katherine

AGRADECIMIENTO

Agradecimientos muy especiales a Dios por guiar mi camino y bendecirlo cada momento.

A mis padres, quienes me inculcaron amor al estudio y perseverancia en la vida. Gracias al profesor Rafael Martel por su comprensión, apoyo y guía de lograr esta meta.

Lisbeth

Para mis padres por su apoyo incondicional, sus consejos, comprensión, amor infinito, ayuda en los momentos más difíciles y con los recursos necesarios para poder llegar a ser profesional.

A mi padre Robert agradezco de corazón por todo lo que me ha dado a manos abiertas, junto a mi madre Carolina, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mi perseverancia en todo los aspectos de mi vida y sobre todo mi coraje para alcanzar mis objetivos.

Katherine

RESUMEN

Las exigencias de competitividad y productividad en los procesos llevan a repensar como las empresas están en búsqueda de poder incorporar nuevos talentos que encuentran en estudiantes, egresados y titulados, asimismo como ellos logran afrontar y adaptarse a las demandas del mercado laboral. A su vez solicitan profesionales con criterio y liderazgo, que sepan tomar decisiones y sean flexibles al cambio.

La presente investigación buscó determinar cuáles son las competencias que valora el Sector Financiero para la inserción laboral de colaboradores, tomando como referencia el modelo de competencias del Proyecto PROFLEX “El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento” (Mora, J., Carot, J. & Conchado, A., Informe Resumen de los resultados del Proyecto Proflex, 2010).

La metodología del trabajo consistió en seleccionar una muestra importante de entidades bancarias de la ciudad de Chiclayo, luego de lo cual se aplicó un cuestionario y entrevistas a profundidad a los expertos en recursos humanos y/o gerentes de cada empresa, con la finalidad de que proporcionen una valoración a las competencias e identifiquen las sobresalientes. En adición, las entrevistas permitieron manifestar cuál es el modelo de reclutamiento y selección del personal, asimismo qué otras competencias requieren hoy en día los colaboradores para laborar.

Así, las competencias con valoración más alta que demanda el sector para la inserción laboral de sus colaboradores son la capacidad de pensamiento analítico, la toma de decisiones, rendir bajo presión y utilizar el tiempo de forma efectiva, negociación eficaz, el trabajo en equipo y la capacidad de venta.

Palabras Claves: Competencias Cognitivas, Competencias de Gestión e Innovación, Competencias Sociales, Competencias Comunicativas.

ABSTRACT

The demands of competitiveness and productivity in the processes lead to rethink as companies are in search to be able to incorporate new talents that found in students and graduates , also as they can cope with and adapt to the demands of the labor market. At the same time, requested professionals with criterion and leadership, who know how to take decisions and be flexible to change.

The present investigation sought to determine what are the competences that appreciates the financial sector for the labor insertion of collaborators, taking as a reference the competency model of the PROFLEX Project "The Flexible Professional in the Knowledge Society".

The methodology of the work consisted in select a large sample of financial sector in the Chiclayo city, after which a questionnaire was applied and in-depth interviews to experts in human resources and managers of each company, with the aim to provide a rating to the competences and identify the outstanding. In addition, interviews allowed to express what is the model of recruitment and selection of staff, what it other competencies require today the collaborators to work.

The competences with higher rating that demand the sector for the labor insertion of his collaborators are the ability of analytical thinking, decision-making ,pay under pressure and use the time effectively negotiate effectively, teamwork and the capacity of sale.

Key words: Cognitive Skills, Management Skills and Innovation, Social Skills , Communication Skills.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1. Las Competencias	20
2.2.2. Clases de Competencias	24
2.2.3. Proyecto Proflex “El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento”	31
2.2.4. Sector Financiero	33
2.3. Definición de términos básicos	36
III. MATERIALES Y MÉTODOS	37
3.1. Tipo y diseño de investigación	37
3.2. Área y línea de investigación	38
3.3. Población, Muestra y Muestreo	38
3.3.1. Población	38
3.3.2. Muestra y muestreo	40
3.4. Operacionalización de variables	41
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1. Resultados	44
4.2. Discusión	52
4.3. Propuesta	58
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
VII. ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha de Investigación	38
Tabla 2: Operacionalización de variables	27
Tabla 3: Agrupamiento de los resultados	43
Tabla 4: Competencias	58
Tabla 5: Empresas y nombres de las personas encuestadas	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Pensamiento Analítico _____	44
Gráfico 2: Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos _____	45
Gráfico 3: Predisposición para cuestionar ideas nuevas y ajenas _____	47
Gráfico 4: Capacidad para tomar decisiones _____	47
Gráfico 5: Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva _____	48
Gráfico 6: Capacidad para rendir bajo presión _____	48
Gráfico 7: Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones _____	49
Gráfico 8: Capacidad para negociar de forma eficaz _____	50
Gráfico 9: Capacidad para trabajar en equipo _____	51
Gráfico 10: Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes _____	52
Gráfico 11: Capacidad para escribir y hablar idiomas extranjeros _____	52
Gráfico 12: Dominio de tu área o disciplina _____	79
Gráfico 13: Conocimientos de otras áreas o disciplinas _____	79
Gráfico 14: Capacidad para detectar nuevas oportunidad _____	80
Gráfico 15: Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica _____	80
Gráfico 16: Capacidad para coordinar actividades _____	80
Gráfico 17: Capacidad para movilizar las capacidades de otros _____	81
Gráfico 18: Capacidad para hacer valer tu autoridad _____	781
Gráfico 19: Capacidad para hacerte entender _____	781
Gráfico 20: Capacidad para utilizar herramientas informáticas _____	82
Gráfico 21: Capacidad para redactar informes o documentos _____	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes de las Competencias	27
Figura 2: Entidades Bancarias de Chiclayo	27

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los nuevos y constantes cambios que la globalización y la innovación tecnológica imponen a las sociedades de hoy; las exigencias de competitividad y productividad en los procesos conducen a repensar como las empresas están en búsqueda de poder incorporar nuevos talentos que encuentran en estudiantes, egresados y titulados, asimismo como ellos logran enfrentar y adaptarse a las demandas del mercado laboral. Las empresas están orientadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y brindar productos y/o servicios de calidad.

En épocas de crecimiento de la economía, el mercado local presenta grandes oportunidades. Sin embargo la escasez de talento y la baja calidad de la educación son los principales desafíos que toda empresa debe gestionar para empujar su crecimiento. Si se tienen recursos humanos más calificados, el país puede avanzar y ofrecer bienes y servicios con mayor valor agregado, en lugar de vender solo *commodities*, y se pasaría a un nivel más alto en productividad (Shervanni, 2013).

En este escenario, un factor que se convierte clave es evitar que se produzca la escasez de profesionales capacitados. El talento experto no se puede improvisar en corto plazo y si no se trabaja por la mayor empleabilidad de los profesionales locales, se puede frenar el impulso de las empresas (Del Castillo, 2012).

Las empresas del sector financiero requieren de ciertas competencias de sus empleados que garantice el alcance de los objetivos de las mismas. Sienten la necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas. La relevancia de las competencias va más allá del desempeño individual, pudiendo jugar dos papeles sumamente importantes para las empresas.

En primer lugar, la gestión de competencias tiene un impacto estratégico, pues son fuente de ventajas competitivas.

Por medio de la gestión del personal se deben alinear y mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a la estrategia de la organización para generar estas ventajas y sostener una estrategia.

En segundo lugar, ayudan a iniciar y afrontar cambios para hacer frente al entorno al ir desarrollando competencias que, se prevé, serán determinantes en el futuro (Del Castillo, 2012).

Dado que las empresas tienen retos importantes para realizar una gestión de excelencia, es relevante conocer cuánto sabe el Profesional sobre los retos de una gestión responsable; cómo considera en sus propuestas los intereses e impactos de los diferentes grupos de interés; cómo instauraría prácticas de transparencia y rendición de cuentas manejando indicadores de gestión con una mirada amplia, con una buena práctica de valores morales y éticos, alejados de toda mala práctica y por último, qué habilidades muestra para interactuar en equipo manejando a un grupo humano e interactuando con los diversos *stakeholders* de la organización (Temple, 2008).

En adición a ello, hoy en día las organizaciones solicitan profesionales con criterio y liderazgo, que sepan tomar decisiones e innovar en los procesos, que sean flexibles al cambio y que sepan afrontarlo. Existen ciertas cuestiones acerca de qué conocimientos y habilidades valora el sector bancario de los postulantes para su futura contratación en las entidades bancarias de la ciudad de Chiclayo, que a su vez contribuya con el desarrollo de los objetivos de estas entidades. Asimismo, que competencias podrían requerir los colaboradores para insertarse en el mundo

laboral bancario. Por lo mencionado anteriormente, la formulación del problema fue: ¿Cuáles son las competencias que valora el Sector Financiero para la inserción laboral de colaboradores según el Modelo PROFLEX en la ciudad de Chiclayo?

Es así, que la presente investigación ayuda al futuro postulante, candidato o colaborador a observar la radiografía de competencias del empleo en el sector financiero, pues, las entidades bancarias de la ciudad de Chiclayo afirman que los candidatos deben tener habilidades y competencias como la capacidad de pensamiento analítico, capacidad de ideas y soluciones para la resolución de problemas, negociación eficaz y la capacidad de venta, ya que son necesarios para desarrollarse en esta industria, garantizando su mejora en el mercado laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propuso como objetivo general determinar la valoración de las competencias que demanda el Sector Financiero para la inserción laboral de colaboradores según el Modelo PROFLEX en la ciudad de Chiclayo, de esto se desprenden objetivos específicos que tratan de identificar las competencias cognitivas, de innovación y gestión, sociales y comunicacionales que valora el sector financiero para la contratación de colaboradores según dicho modelo, puesto que en la actualidad se ha mostrado una visible brecha entre las competencias que valoran las empresas y las competencias que poseen los postulantes a laborar, en su mayoría no se están cumpliendo las expectativas, tanto el postulante que busca iniciar una carrera laboral con éxito y no lo logra, como las empresas que no consiguen reclutar el personal idóneo que cumplan con todas las competencias que se requieren para ser parte de su organización.

Partiendo de esta premisa, existe cierta complejidad desde el punto de vista de habilidades, conocimientos y actitudes de aquel postulante sea estudiante, egresado, titulado de universidades e institutos que busca trabajar en este sector.

Por tal motivo, se buscó identificar y determinar las competencias según el Modelo PROFLEX que más demande los Bancos de la ciudad. Asimismo, se conoció de cerca las necesidades que tienen los empleadores directos y los que se involucren con el proceso de selección y reclutamiento de personal en cuanto a competencias donde finalmente se detectó las más resaltantes y requeridas.

Esta investigación es de gran importancia, ya que haciendo énfasis en las competencias que se requieren, van a reforzar la necesidad del aumento de profesionales capaces, que impulsen el desarrollo de las organizaciones financieras para conseguir el crecimiento y desarrollo del país, a su vez, la competitividad de las mismas organizaciones. Asimismo representa una valiosa guía a los futuros postulantes para su inserción en el sector bancario, que los orienten al desarrollo de su papel como colaboradores.

Finalmente en base a la información obtenida, se ha determinado la Valoración de las competencias que demanda el Sector Financiero para la inserción laboral de colaboradores según el Modelo PROFLEX en la ciudad de Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El concepto de “competencias” se sigue implementando cada vez más en el ámbito educativo a nivel mundial, haciendo que las instituciones requieran de un currículo por competencias que les permita formar a los estudiantes con los conocimientos, las capacidades, destrezas, habilidades, valores y actitudes que las empresas están necesitando y que les permita ser competentes en el mercado laboral (Arias, 2011).

Así, a partir de 1980, el concepto de competencia se desarrolla básicamente en el ámbito laboral, al ritmo de los diversos cambios que ocurren a nivel mundial en torno al desarrollo científico y tecnológico. En consecuencia se obliga a las naciones y organizaciones a repensar los procesos relacionados con la producción, la estructura y funciones del trabajo, así como también la formación indispensable para ser competitivos en un mundo cada vez más globalizado (Rodríguez ,2007).

Un artículo (Gallegos, 2015) señala las siete habilidades que hoy en día requieren las empresas de sus postulantes, que son esenciales en todo nivel de sus organizaciones y estas son:

- **Análisis (analítico):** capacidad de resolver cosas y problemas tras rigurosos análisis. En base a esta característica, debes ser capaz de organizar, planificar y priorizar tus responsabilidades y tareas de forma efectiva.
- **Comunicación:** La habilidad de comunicarse correctamente, en forma verbal o escrita. El talento de los postulantes debe ser transversal cuando conversen con su personal a cargo, jefes y gerentes; cuando escriban en papel o vía online; o cuando hablen por teléfono.
- **Interacción:** En la medida de lo posible, interactuar e involucrarse cuando se trabaja en equipo. Esa capacidad de “conectar” para que el clima laboral sea el mejor, precisamente, esta habilidad es evaluada en plena entrevista de trabajo.
- **Liderazgo:** Cuando las empresas piden que el postulante tenga cualidades de líder, es porque quieren que esta persona se relacione exitosamente con los empleados, colegas, clientes y otros.
- **Actitud Positiva:** La actitud no lo es todo, pero sí es muy valorada. Las empresas siempre querrán que sus empleados muestren una actitud positiva, aun así estén estresados o se encuentren en situaciones desafiantes.
- **Trabajo en equipo:** Sin tener en cuenta el empleo que tengas, las empresas requieren que sus empleados sean cooperativos y se relacionen bien con sus compañeros.
- **Capacidad técnica:** Este requerimiento tiene que ver más con la capacidad de manejar equipos tecnológicos. Sin embargo, es importante que tengan destreza para trabajar con una computadora, al menos a nivel de software.

Tanto en el continente europeo como en el americano, se han desarrollado investigaciones muy importantes orientadas a identificar cuáles son las competencias de los graduados universitarios, requeridas por el mercado laboral.

El desarrollo del proyecto PROFLEX , elaboró una lista consensuada de 21 competencias genéricas, aplicado a través de una encuesta a los egresados latinoamericanos en los que se preguntaba sobre su visión de la universidad y el mundo laboral cinco años después de haber finalizado sus estudios superiores, cuyo objetivo fue obtener resultados sobre los graduados universitarios de Latinoamérica y poder establecer una comparación entre los países latinoamericanos participantes en el proyecto PROFLEX y los países europeos que participaron en los Proyectos anteriores CHEERS y REFLEX.

El proyecto PROFLEX consideró una lista consensuada de competencias y estas fueron:

1. Dominio de tu área o disciplina.
2. Conocimientos de otras áreas o disciplinas.
3. Pensamiento Analítico.
4. Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos.
5. Predisposición para cuestionar ideas nuevas y ajenas.
6. Capacidad para rendir bajo presión.
7. Capacidad para detectar nuevas oportunidades.
8. Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva.
9. Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones .
10. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.
11. Capacidad para tomar decisiones.
12. Capacidad para negociar de forma eficaz.
13. Capacidad para coordinar actividades.
14. Capacidad para trabajar en equipo.
15. Capacidad para movilizar las capacidades de otros.
16. Capacidad para hacer valer tu autoridad.

17. Capacidad para hacerte entender.
18. Capacidad para utilizar herramientas informáticas.
19. Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes.
20. Capacidad para redactar informes o documentos.
21. Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros.

Asimismo, otras investigaciones que hacían referencia a las competencias distintivas que define el perfil del Administrador de Empresas peruano para desempeñar con éxito su labor, fueron identificadas según las empresas a las que fueron consultadas (Olivera, 2012). El objetivo de dicha investigación representaba una valiosa guía para que las universidades peruanas establezcan los mecanismos adecuados que las orienten hacia la mejora de su papel como formadores integrales. Donde las competencias más requeridas fueron:

- Apertura al cambio
- Autocontrol
- Compromiso
- Pro actividad
- Clara comunicación oral
- Organización
- Iniciativa
- Conocimiento de Administración general
- Actitud abierta
- Consulta
- Energía
- Clara comunicación escrita
- Capacidad de análisis
- Cordialidad
- Dominio de los programas de informática

Mozombite y Acuña (2013) sostienen en su investigación de las cinco competencias que deberían tener hoy en día los Egresados de Administración de Empresas por las organizaciones de la ciudad de Lambayeque y qué buscan actualmente de ellos : Capacidad para tomar decisiones, Capacidad para identificar y administrar los riesgos de negocios de la organización, Capacidad de comunicación en un segundo idioma (inglés), Capacidad para interpretar la información contable y financiera, Conocimientos sobre el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

También señalan que "la proactividad es sin duda la competencia más requerida hoy en día por las principales empresas, implica tener iniciativa para realizar las cosas, aportar con ideas nuevas de mejora para la organización y sobre todo ser muy dinámico"(2013, p.72). Asimismo tener capacidad de análisis psicológico (procesos mentales), autoconfianza (creer en sí mismo, en que puede hacer las cosas bien sin temor al rechazo), autocontrol (controlar sus emociones y reacciones frente a diversas situaciones), automotivación (capaz de estimularse y generar motivación intrínseca y trascendental en sí mismo), empatía (ponerse en el lugar de la otra persona), manejo de habilidades sociales, pasión por lo que hace, perseverancia y lo más importante que a todo profesional de administración de empresas le guste su carrera.

Coinciden además que lo que valoran hoy en día las empresas es un trabajador con actitud positiva, pues va estar siempre en predisposición para desarrollar sus actividades, asimismo, la capacidad para trabajar bajo presión, lo que implica trabajo continuo bajo la supervisión de un supervisor o jefe inmediato para lo cual se debe tener mucha tolerancia y disposición para aprender. Es

además saber manejar de manera eficiente los tiempos que toma realizar una actividad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Las Competencias

A fines del siglo XX, el concepto de competencia se había extendido, tanto en los países desarrollados como en América Latina, especialmente en los ámbitos laboral y educativo. Sin embargo, era evidente que existían dos grandes tendencias para aproximarse a dicho concepto: la del mercado de trabajo, que estaba asociada a las competencias profesionales o laborales, y la educativa, vinculada a las competencias de egreso o curriculares.

En ese sentido, es posible identificar diversos supuestos; en un primer lugar, conviene presentar a lasque aluden a la etimología del término. Así, Weigel et al. (2007) ubica las raíces del concepto en la época de la Grecia Clásica y señalan que el equivalente de la palabra competencia en el antiguo griego es *ikanótis*. La misma que se traduce como la cualidad de ser *ikanos* (capaz), tener la habilidad de conseguir algo. Asimismo, mencionan que para nombrar capacidad o competencia profesional/vocacional, se usa el término griego *epangelmatikes ikanotita*.

Por su parte, Walter Peñaloza (2000) indica que las palabras “competente” y “competencia” provienen, respectivamente, del latín *competens*, concebido como el ser capaz, y *competentia*, entendido como la capacidad y la permisión. A su vez, estos vocablos se habrían formado de los términos *cum* y *peto*. El primero significa “con”; mientras que el segundo correspondería al infinitivo de *petere*, cuyo

significado es “ir” y “atacar”. De este modo, *cumpetere* quiere decir, por un lado, “ir con”, “ir a la par con otro”; pero también puede entenderse como “luchar con” o “atacara otro”.

Así, para Tobón (2006), el concepto de competencia se comenzó a estructurar en la década de los 70 sobre la base de dos aportaciones: la lingüística de Noam Chomsky y la psicología conductual de Burrhus Skinner. El primer autor propuso el concepto de “competencia lingüística” como una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se ponía en acción mediante el desempeño comunicativo; se trataba pues del uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas. Dicho concepto comenzó a tener múltiples desarrollos, críticas y reelaboraciones, tanto en la lingüística como en la psicología (conductual y cognitiva) y en la educación.

Contraria a la propuesta de Noam Chomsky, quien considera a la competencia como un fenómeno interno; está la línea conductual de Burrhus Skinner, para quien la competencia es un comportamiento efectivo. En ese sentido, se ha desarrollado y extendido un sólido modelo conductual de las competencias que se basa en el comportamiento observable, efectivo y verificable; lo cual ha generado que el desempeño confluya dentro de la competencia. Así, el enfoque de competencias, desde la línea conductual, ha alcanzado notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se busca que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas (Tobón, 2006).

A pesar de los importantes aportes y propuestas anteriores, se tiende a reconocer que el origen de las competencias, desde la perspectiva del mercado de trabajo, se encuentran en los trabajos de David Mc Clelland de la Universidad de Harvard, quien durante la década de los 70', realizó investigaciones en el área

motivacional y laboral. En función de los hallazgos de sus investigaciones, planteó que las pruebas de desempeño tradicionales no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo. Para explicarlo, propuso que se debían considerar las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en lugar de los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia. El autor propuso seis factores que son predictores universales del éxito profesional y que son independientes del género, raza o situación social: espíritu de logro, deservicio, capacidad de influir, de gestionar, de solucionar problemas y eficacia personal. A estos factores los llamó competencias, incluyendo por primera vez el concepto dentro de la gestión de las personas.

Así, a partir de 1980, el concepto se desarrolla básicamente en el ámbito laboral, al ritmo de los diversos cambios que ocurren a nivel mundial en torno al desarrollo científico y tecnológico. En consecuencia se obliga a las naciones y organizaciones a repensar los procesos relacionados con la producción, la estructura y funciones del trabajo, así como también la formación indispensable para ser competitivos en un mundo cada vez más globalizado (Rodríguez, 2007).

Las competencias implican una movilización: Como bien explica Medina (2010, p.123), “poseer unas capacidades no significa ser competente... la competencia no reside en los recursos... sino en la movilización misma de los recursos”. Es decir, uno no puede ser competente si no utiliza esas competencias en las funciones que deben realizarse. Pero es por esta observación que Cardona y Wilkinson (2005) reduce las competencias a comportamientos. Sin embargo, las competencias existen independientemente de que se utilicen o no en situaciones concretas. Los comportamientos tan solo permiten observar las competencias que poseen las personas (Alles, 2009).

Las competencias se definen como aleaciones de conocimientos(saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que se solidifican en las personas, dotándolas de valores diferenciales frente a otras personas y que dependen del contexto profesional para tener una conducta (interacción con el entorno interno y externo de aplicación) exitosa(Organización de los Estados Iberoamericanos de la Educación , 2003).

Son aptitudes y actitudes: Según el DRAE (2014), una aptitud es una cualidad que hace que un objeto sea apto, adecuado o acomodado para cierto fin. Se entra en el plano de las habilidades, características físicas y conocimientos, pues estas cualidades son indispensables para que una persona desempeñe correctamente sus funciones. Así por ejemplo, un desarrollador de proyectos debe ser capaz de ser creativo (habilidades) para poder desempeñar sus funciones. Un operador industrial debe contar con todos sus brazos y piernas (características físicas) para manejar las máquinas industriales de la empresa. Un vendedor de medicinas debe conocer las propiedades de los productos (conocimientos) que ofrece para poder venderlos.

Una actitud es la disposición de ánimo manifestada de algún modo, la cual deriva en emociones y sentimientos. Poseer las actitudes correctas es indispensable para mantener un desempeño laboral sobresaliente. Las aptitudes se articulan con las actitudes. Por ejemplo: Una joven, a pesar de que posea los conocimientos, las habilidades y las características físicas, no puede ser aeromoza sino posee una actitud cordial ante los pasajeros de un avión.

Las competencias residen en las personas: Las competencias se movilizan desde dentro de la persona porque son parte de su personalidad (Alles, 2009). Es dentro de cada una de las personas, en donde se gestan estas aptitudes y actitudes.

2.2.2. Clases de Competencias

Los tipos de competencias en el ser humano se construyen a partir de procesos. Por lo cual, se hace necesario distinguir de acuerdo con las diferentes escuelas o enfoques. Diversos autores han establecido diferentes criterios para clasificar a las competencias, generalmente, se hace la distinción entre competencias genéricas y competencias específicas, siendo las primeras aquellas que pueden ser empleadas en distintos puestos de trabajo y las segundas aquellas que solo requiere un puesto de trabajo concreto (Markus, 2005).

a) Competencias Tuning

Según ICE de la Universidad de Zaragoza (2008) la clasificación de competencias genéricas según el proyecto Tuning se agrupa en tres dimensiones: instrumentales, interpersonales y sistémicas.

- Instrumentales: Son herramientas para el desarrollo eficaz de una profesión que se clasifican, a su vez, en *Cognoscitivas* (capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos); *Metodológicas* (capacidad organizativa, estrategias, toma de decisiones y resolución de problemas); *Tecnológicas y Lingüísticas*.
 - Capacidad de análisis y síntesis
 - Capacidad de organización y planificación
 - Conocimiento general básico
 - Profundización en el conocimiento básico de la profesión
 - Comunicación oral y escrito en el idioma propio

- Conocimiento de una o más lenguas extranjeras
 - Habilidades básicas informáticas
 - Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
 - Habilidades de gestión de la información (capacidad para recuperar y analizar información de diversas fuentes)
 - Resolución de problemas
 - Toma de decisiones
-
- Interpersonales: Se refieren a la interacción social y cooperación del titulado con su ámbito social: capacidad de exteriorizar los propios sentimientos, habilidad crítica y autocrítica.
-
- Trabajo en equipo.
 - Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
 - Capacidad para trabajar en un contexto internacional.
 - Capacidad para comunicarse con expertos de otros campos.
 - Habilidades en las relaciones interpersonales.
 - Razonamiento crítico.
 - Compromiso ético.
 - Capacidad de crítica y auto-crítica.
 - Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
-
- Sistémicas: Capacidades o habilidades de visión y análisis de realidades totales y multidimensionales: corresponden a los sistemas como un todo.
-
- Capacidad para aplicar el conocimiento en la práctica.
 - Capacidad de aprendizaje (adquirir experiencia).
 - Aprendizaje autónomo.

- Adaptación a nuevas situaciones.
- Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Motivación por la calidad.
- Sensibilidad hacia temas medioambientales.
- Habilidades de investigación.
- Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad).
- Diseño y gestión de proyectos.

b) Modelo de Competencias Ksaos

Olivera (2012, p.33) cita a Champion(2011) para definir “el modelo de competencias (conocimientos, capacidades, habilidades y otras características expuesto) señalando los componente de las competencias,tales como *aptitudes* y/o *actitudes*”. Ambas son las dos grandes categorías en las que se pueden agrupar las competencias según su naturaleza. Siguiendo esta línea, *cordialidad*, y *compromiso* son actitudes(Zárraga, 2010); mientras que la *comunicación oral clara* y la *capacidad de análisis* son aptitudes.

En la Figura 1 se muestran las dos vertientes principales del concepto de competencias: *Aptitudes* y *actitudes*. Con detalle estos dos conceptos se explicarán en los siguientes apartados.

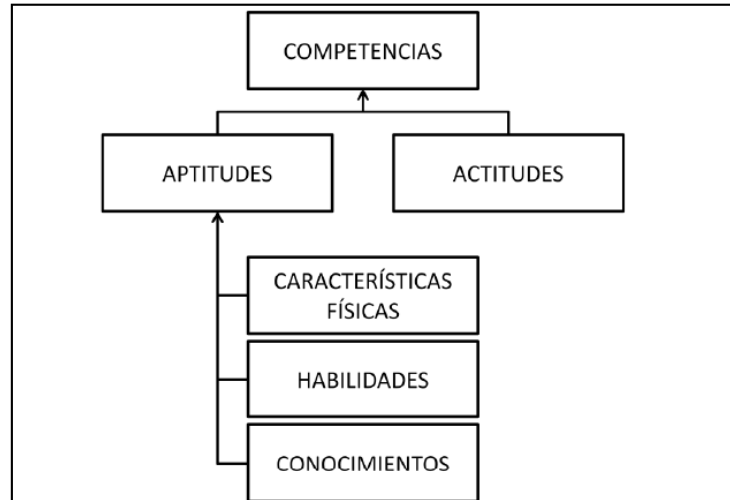


Figura 1: Componentes de las Competencias
Fuente: Campion, M.(2011)

- Aptitudes

Las *aptitudes*, se definen como las cualidades que hacen que una persona sea apta para cierto fin (DRAE, 2014), se pueden clasificar en tres categorías: *Características físicas, conocimientos y habilidades*.

- Características físicas: Son aquellas cualidades corporales que permiten que la persona pueda desempeñar su trabajo. Son las competencias más fáciles de identificar y son parte de los requerimientos mínimos para desempeñar la mayoría de los trabajos.
- Conocimientos: “Es la información que una persona posee sobre áreas específicas” (Alles, 2009, p.61). Por ejemplo: *Conocimientos de finanzas, marketing, derecho empresarial*, etc. Dado que existen materias muy amplias, los conocimientos pueden volverse muy especializados, como por ejemplo: *conocimientos de análisis de riesgos de proyectos de empresas mineras*

peruanas. Mientras más especializados sean los conocimientos, más trabajoso resultará adquirirlos.

- Habilidades: Son la “*capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental*” (Alles, 2009, p.61). Este tipo de competencias son visibles en menor grado y más difíciles de desarrollar que los conocimientos (Alles, 2009). A su vez las *habilidades* se pueden subdividir en tres categorías: *Habilidades técnicas*, *habilidades conceptuales* y *habilidades interpersonales*.
- ✓ Habilidades técnicas: Son aquellas capacidades que permiten aplicar adecuadamente conocimientos para ejecutar tareas o actividades concretas. Son habilidades operativas y rutinarias pues siguen un método o proceso (Bateman, 2005). Por ejemplo, todos los operarios de grúas de carga saben cómo funcionan sus máquinas, pero el operario más hábil será aquel que pueda colocar más contenedores en menos tiempo. La *coordinación motora* y la *visión espacial* son ejemplos de habilidades técnicas.
- ✓ Habilidades conceptuales: Comprenden aquellas capacidades para procesar información de diversas fuentes para resolver asuntos complejos y dinámicos (Bateman, 2005). La *capacidad de análisis* y la *creatividad* son ejemplos de habilidades conceptuales.
- ✓ Habilidades interpersonales: Son las capacidades para dirigir y trabajar con las personas que se encuentran dentro de la organización (Bateman, 2005). La *clara comunicación oral* y la *clara comunicación escrita* son ejemplos de estas habilidades.

- Actitudes

Se define como la disposición de ánimo manifestada (DRAE, 2014). Desde Ferreiro (2002) se entiende que las actitudes dependerán del *concepto propio*, *concepto de los demás* y de la *motivación* de la persona. Estos tres componentes interactúan entre sí configurando las actitudes.

- Concepto propio: Se refiere a la percepción que una persona tiene sobre sus capacidades (Alles, 2009).
- Concepto de los demás: Comprende las actitudes relacionadas a cómo se ve y se trata a las personas con quienes se trabaja. De aquí que las actitudes dependan también del trato de que se recibe de los demás. Si uno tiene un concepto hostil de los clientes o de sus compañeros de trabajo, el trato que se les dará no será el apropiado.
- Motivos: Para Pacheco (2010) los motivos son los intereses que una persona persigue. Evidentemente éstos también influirán en el comportamiento y en el modo de pensar de las personas.

c) Competencias Actitudinales

Según Buol, P. (s.f.) señala una lista de competencias actitudinales, las cuales son:

- Administración del tiempo: Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar

estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

- **Aptitud Verbal** : Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.
- **Capacidad Crítica**: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- **Capacidad de Gestión**: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
- **Efectividad**: Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.
- **Energía**: Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.
- **Negociación y manejo de conflictos** : Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

- Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.
- Pensamiento Analítico: Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

2.2.3. Proyecto PROFLEX“El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento”

Según Cristy Metz (2011), el seguimiento de egresados constituye una herramienta imprescindible para comprender los procesos de adaptación a la vida profesional del ser humano como ente social. En un mundo cambiante, globalizado y en el que el conocimiento se ha convertido en la principal fuerza para el desarrollo equilibrado y sostenible de los pueblos, es fundamental estar atentos a las necesidades de la sociedad para poder adaptar las universidades a esas demandas, como ha sucedido siempre en la centenaria historia de las universidades.

Por esta razón, el Centro de Gestión de la Calidad y el cambio de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), desarrolló un proyecto de seguimiento a egresados denominado PROFLEX “El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento”, co-financiado por la Unión Europea y las universidades europeas y latinoamericanas pertenecientes a la red de socios del proyecto. El mismo que estuvo compuesto por instituciones de once países de ambos continentes, cuyo

propósito era vincular la gestión universitaria a los requerimientos del mercado global.

El proyecto PROFLEX fue heredero de otro proyecto semejante llevado a cabo en catorce países de Europa y Japón: el proyecto REFLEX “ *The Flexible Professional in the Knowledge Society New Demands on Higher Education in Europe*”, diseñado con el propósito de comparar los resultados latinoamericanos con resultados de algunos países europeos. Gracias a este Proyecto, las universidades participantes han podido obtener información esencial sobre la situación laboral de sus egresados así como una valoración retrospectiva de los estudios universitarios.

El estudio consistió en analizar la trayectoria profesional de los egresados cinco (5) años después de haber obtenido su titulación en la Universidad, para lo cual se les invitó a completar una encuesta en línea de índole académico profesional.

Los objetivos del proyecto fueron obtener resultados comparables sobre la educación superior y el empleo de graduados universitarios en diversos países de Latinoamérica y Europa. También proporcionar indicadores que sirvan como referencias internacionales, facilitar la comparabilidad del mercado laboral de graduados y desarrollar criterios para los instrumentos de investigación en Latinoamérica y Europa.

Fortalecer la cooperación en el área de la educación superior y el empleo de graduados universitarios entre Europa y Latinoamérica.

2.2.4. Sector Financiero

Los mercados financieros son fundamentales para la evolución general de una economía. Los sistemas bancarios y los mercados accionarios estimulan el crecimiento, el factor que más incide en la reducción de la pobreza. Se tiene en cuenta entidades bancarias autorizadas a captar depósitos en cada región.

- Bancos

Respecto de los orígenes de los bancos, desde que existe el hombre como un ser social que trabaja y adquiere alimentos y bienes para sobrevivir, ha habido intercambios de estos últimos o de monedas, según correspondiese y según la época, claro está. Sin embargo, no será hasta aproximadamente el siglo XV que se fundará el primer banco (Definición ABC, 2007), más precisamente será en 1406 en Génova, Italia, bautizado el banco di san Giorgio. Vale destacar que los antiguos imperios europeos contaban con monedas de circulación elaboradas fundamentalmente en metales nobles, pero el papel moneda como hoy se le conoce es uno de los tantos inventos asiáticos que fueron dados a conocer en Occidente tras los viajes de Marco Polo a la China de tiempos mongoles.

Los Bancos son entidades que se organizan de acuerdo a leyes especiales y que se dedican a trabajar con el dinero, para lo cual reciben y tienen a su custodia depósitos hechos por las personas y las empresas, y otorgan préstamos usando esos mismos recursos, actividad que se denomina intermediación financiera (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2014).

Para realizar la actividad de recibir dinero y luego darlo en préstamo, los bancos le cobran a quienes lo necesitan y piden préstamos; asimismo, a quienes les entregan dinero en depósito, les pagan por la confianza depositada. La diferencia entre lo que se les paga y lo que ellos pagan, es la ganancia que permite que el banco opere normalmente.

Existen dos tipos de operaciones bancarias, las pasivas y las activas. Las pasivas, también conocidas en el lenguaje interno como las de captación, son aquellas a través de las cuales el banco recibe o recolecta dinero directamente de las personas y que se hacen reales para el banco a través de los depósitos bancarios. Estos movimientos incluyen las operaciones que se realizan de modo tangible o virtual en cuentas corrientes, cajas de ahorro y plazos fijos.

En cambio, las operaciones activas o de colocación permiten ubicar ese dinero que viene de las pasivas de nuevo en circulación en la economía, a través de los préstamos a personas o empresas que se consignan. En este rubro se incluyen tanto los denominados préstamos personales como aquellos dirigidos a la financiación de un inmueble, conocidos como créditos hipotecarios.

Actualmente y como consecuencia de las necesidades de esta sociedad globalizada y de consumo en donde se habita, los bancos se han visto forzados a ampliar sus servicios y de este modo ampliar así también sus ingresos. Venden monedas extranjeras, negocian acciones, bonos, ofrecen tarjetas de créditos con importantes beneficios y premios a los que más consumen, entre otros.

Entre estas alternativas sobresalen los fondos comunes de inversión y la operación en bolsa, recomendados para clientes particulares que buscan asumir el costo de un mayor riesgo financiero con la posibilidad de lograr un mayor crédito.

Además, las actividades de los bancos modernos han llegado al plano digital. Al margen de la innovación que representaron los cajeros automáticos y las terminales de autoservicio en décadas pasadas, los sistemas de banca electrónica (*homebanking*) se han convertido en recursos que permiten a los usuarios ganar tiempo y evitar las demoras surgidas de las múltiples tareas que efectúan los empleados de estas instituciones.

Mediante las plataformas digitales, los clientes de todo el mundo pueden efectuar gestiones, trabajar con sus cuentas, comprar moneda extranjera, renovar o modificar sus operaciones a plazo fijo, transferir fondos, pagar impuestos y servicios y realizar variadas tareas desde el simple ámbito de una computadora doméstica conectada a Internet.

- Bancos en el Perú

El Perú cuenta con un sólido sistema Bancario y Financiero integrado tanto por Bancos Peruanos como Bancos Extranjeros, ambos regulados y supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros. La Banca peruana ofrece múltiples y eficientes herramientas para personas naturales y jurídicas, y la mayoría de sus servicios pueden ser gestionados vía web desde su banca por internet, banca online o banca móvil, agentes y cajeros automáticos para realizar múltiples operaciones y transacciones bancarias y comerciales, para compras y servicios personales del hogar, tecnológicos, recreativos entre otros. Desde 1967 los bancos están agrupados en la Asociación de Bancos del Perú, para promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, otorgando a sus afiliados servicios de información, asesoría y consulta en asuntos de interés general.

2.3. Definición de términos básicos

- Competencias: Aquellas cualidades, sean aptitudes y/o actitudes, que al ser movilizadas habitualmente permiten desempeñar correctamente las funciones propias de un puesto de trabajo.
- Proyecto PROFLEX: Llamado “Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento”, es una réplica del Proyecto Reflex en universidades de América Latina. Tiene como objetivos obtener resultados comparables sobre la educación superior y el empleo de graduados universitarios en diversos países de Latinoamérica y Europa.

También analizar el rol que desempeñan diversas aptitudes e específicas y genéricas en diferentes fases del trabajo y de la carrera profesional de los graduados universitarios.

- Sector financiero: El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo constituyó una investigación mixta de tipo descriptiva, cuantitativa y cualitativa donde se utilizó como fuente primaria la aplicación del instrumento de recolección de información: cuestionarios y entrevistas de profundidad; y como fuentes secundarias se tomó en cuenta los depósitos de información como las bibliotecas, hemerotecas, informes técnicos, informes virtuales, estudios realizados anteriormente y tesis.

El componente metodológico de esta investigación fue la aplicación directa y virtual de entrevistas a profundidad y el cuestionario. Se recogió información a través del cuestionario a expertos en recursos humanos y/o gerentes de cada empresa del sector bancario de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, se realizaron entrevistas a gerentes y/o a personas que entrevistan a nuevos postulantes.

Se tuvo como referencias para el desarrollo del cuestionario el modelo de competencias del Proyecto PROFLEX.

Tabla 1: Ficha de Investigación

Tamaño de muestra	11 entidades bancarias
Herramienta utilizada	Cuestionario de indicadores según Modelo PROFLEX -escala Likert (1-5)
Método de recogida	Presencial , personal y virtual
Nivel de los encuestados	Mandos altos y medios (gerentes , jefes de recursos humanos)
Fecha de recogida de datos	Agosto 2014 – Diciembre 2015
Software empleado	Excel

3.2. Área y línea de investigación

Gestión – Operaciones

3.3. Población, Muestra y Muestreo

3.3.1. Población

Para la obtención de la base de datos de las entidades financieras de la ciudad de Chiclayo , se tomó como referencia a las entidades bancarias privadas y estatales proporcionada por la Superintendencias de Banca , Seguros y AFP(2014).Con los

datos proporcionados , las entidades financieras de la ciudad de Chiclayo están conformados por:

- Entidades bancarias:
 - Banco Interamericano de Finanzas
 - Banco Azteca del Perú S.A
 - BBVA Banco Continental
 - Banco de Crédito del Perú
 - Banco Falabella Perú S.A
 - Banco Financiero del Perú
 - Banco Gnb Perú S.A.
 - Banco Ripley Perú S. A
 - Citibank
 - Banco Internacional del Perú
 - Mibanco Banco de la Micro Empresa S.A
 - Scotiabank Peru S. A. A

- Entidades financieras estatales:
 - Banco de la Nación
 - Cofide
 - Fondo Mi Vivienda
 - AgroBanco

3.3.2. Muestra y muestreo

Se tuvo un total de 16 empresas del sector financiero y se procedió a realizar un muestreo aleatorio, seleccionando 11 entidades bancarias de la ciudad de Chiclayo. Las características presentes de la muestra fue de interés real para esta investigación que se ven identificadas por los bancos más representativos y según ciertos criterios como: entidades bancarias privadas, ya que poseen características diferentes a las empresas bancarias del Estado, sus procesos de reclutamiento son distintos y tienen otro tipo de perfil del colaborador en su organización. Asimismo, empresas con gran número de trabajadores y empresas con fácil accesibilidad a la información.

La lista de las empresas seleccionadas según el sector financiero de la ciudad de Chiclayo fue:

ENTIDADES BANCARIAS DE CHICLAYO
Banco de Crédito del Perú - Agencia Sta. Victoria 255 , Chiclayo
Banco Financiero - Elias Aguirre 756
BBVA Banco Continental - Av. Balta 651 - 1038 , Chiclayo
Interbank - Elias Aguirre, Chiclayo
Mibanco - Ca.San José no 755 Frente Plaza de Armas - 1038 , Chiclayo
Scotiabank - Av. Bolognesi 380 - 1038 , Chiclayo
Banco Falabella - Av. Miguel De Cervantes, Real Plaza
Banco Ripley - Av. San José, Tienda Ripley
Banco Azteca - Av. Pedro Ruiz 911
Banco GNB - Av. Balta 599 , Edf.Piso (Mz.147- Lote 9 - 1038)
Banco Interamericano de Finanzas - Av. Balta 615

Figura2: Entidades Bancarias de Chiclayo

Fuente: Elaboración propia

El número de empresas a encuestar fue de 11 entidades bancarias según el muestreo.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	SUB VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIÓN	INDICADORES			
COMPETENCIAS PROFLEX	COMPETENCIAS	Aleaciones de conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que se solidifican en las personas, diferenciales frente a otras personas y que dependen del contexto profesional para tener una conducta exitosa.	COMPETENCIAS COGNITIVAS	Dominio de tu área o disciplina			
				Conocimientos de otras áreas o disciplinas			
				Pensamiento Analítico			
				Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos			
							Predisposicion para cuestionar ideas nuevas y ajenas
						COMPETENCIAS EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN	Capacidad para rendir bajo presion
							Capacidad para detectar nuevas oportunidades
							Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva
							Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones
							Capacidad para aplicar los conocimientos a la practica
							Capacidad para tomar decisiones
						COMPETENCIAS SOCIALES	Capacidad para negociar de forma eficaz
							Capacidad para coordinar actividades
							Capacidad para trabajar en equipo
							Capacidad para movilizar las capacidades de otros
							Capacidad para hacer valer tu autoridad
			COMPETENCIAS COMUNICATIVAS	Capacidad para hacerte entender			
				Capacidad para utilizar herramientas informaticas			
				Capacidad para presentar en publico productos , ideas o informes			
				Capacidad para redactar informes o documentos			
				Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros			

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la primera fase se realizó la revisión documental de los textos e investigaciones realizadas, que brindaron información relevante acerca de las competencias requeridas en el mundo empresarial, estudios sobre la valoración de las mismas para la inserción de colaboradores en las organizaciones financieras.

Posteriormente, se desarrolló entrevistas a profundidad (Entrevistas - Anexo 2) presenciales, con el fin de obtener información de los altos directivos y/o expertos en recursos humanos que laboran en entidades bancarias de la ciudad de Chiclayo, adquiriendo opiniones respecto al modelo de reclutamiento y selección de su personal, dando a conocer qué habilidades, conocimientos y capacidades requieren hoy en día los colaboradores para insertarse laboralmente en dichas entidades. De este modo se recolectó opiniones que han fortalecido el conocimiento financiero a profundidad para dicha investigación.

En tercera fase, se utilizó el instrumento de recolección de información (cuestionario – Anexo 1), la cual se refiere a dar una valoración a las competencias que requieren las entidades bancarias para la inserción de colaboradores, diseñado por la lista de competencias genéricas del modelo PROFLEX, considerando 21 competencias. El cuestionario fue validado por los expertos, profesor Girón Córdova Camilo y la profesora Wiesse Eslava, Sandra, para su posterior aplicación a las entidades bancarias.

El encuestado debía responder en una escala *Likert* de Indiferente a Extremadamente Importante, dirigido así a los altos directivos y expertos en recursos humanos de empresas bancarias de la ciudad de Chiclayo, recogiendo información de manera presencial y virtual.

El tipo de análisis estadístico empleado fue el Alfa de Cronbach. Se analizó las frecuencias de cada una de las respuestas obtenidas. Esto permitió determinar la validez y confiabilidad del cuestionario. Como parte del procesamiento de datos en Microsoft Excel, se codificó “indiferente”, “poco importante”, “importante”, “muy importante”, “extremadamente importante”, como 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente, en relación a la escala *Likert* original, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 3: Agrupamiento de los resultados

Clasificación	Códigos	Resultados de la Escala Likert agrupados
Extremadamente importante (EI)	5	5
Muy importante (MI)	4	4
Importante (IM)	3	3
Poco Importante (PI)	2	2
Indiferente (I)	1	1

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Se realizó a través de tablas dinámicas y gráficos. Para la tabulación y el análisis de la presente investigación se utilizó hojas de cálculo de Microsoft Excel mediante tablas dinámicas y gráficos, por ser ésta una herramienta simple y práctica para la elaboración de los resultados y sobre todo porque permitió un mejor análisis.

También se empleó Formularios de *Google Drive* con la finalidad de realizar cuestionarios virtuales.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Del sector financiero en la ciudad de Chiclayo, se consideró once empresas bancarias, aplicando el cuestionario de Competencias según el Modelo PROFLEX a los principales directivos de las empresas bancarias.

Las competencias cognitivas que más valoran las entidades bancarias de sus colaboradores para su inserción laboral en la ciudad de Chiclayo fueron: Pensamiento Analítico, Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos y Predisposición para cuestionar ideas nuevas y ajenas, considerando las con calificación de 5 (Extremadamente Importante).

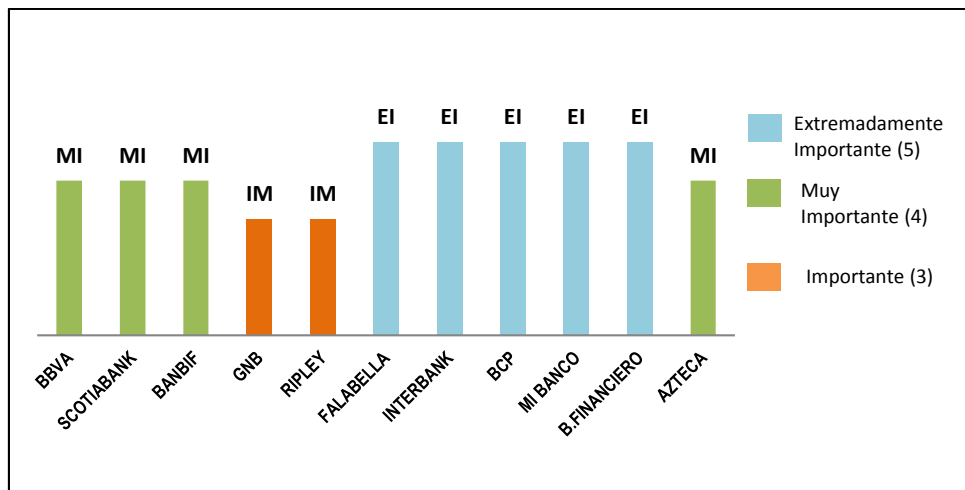


Gráfico 1: Pensamiento Analítico

Las entidades bancarias que coincidieron que la competencia de Pensamiento Analítico (Gráfico 2) es *Extremadamente Importante* y que debe poseer un colaborador para su inserción laboral fueron: el Banco Falabella, Interbank, El Banco de Crédito, Mi Banco y Banco Financiero.

Un colaborador para su inserción laboral debe traer consigo esta competencia, teniendo la capacidad de evaluar situaciones laborales con el fin de resolver un reclamo o queja del cliente.

El Banco de Crédito y el BBVA Continental calificaron esta competencia como *Extremadamente Importante* y *Muy Importante*, porque observan la capacidad del postulante a la hora de resolver casos para su posible resolución, donde distribuyen aleatoriamente en el proceso de selección de personal.

A su vez, los gerentes de oficina del Banco Interbank consideran *Muy Importante* esta competencia, pues observan y analizan la capacidad del postulante de generar estrategias y alternativas de solución frente a un determinado conflicto durante el proceso de selección de personal.

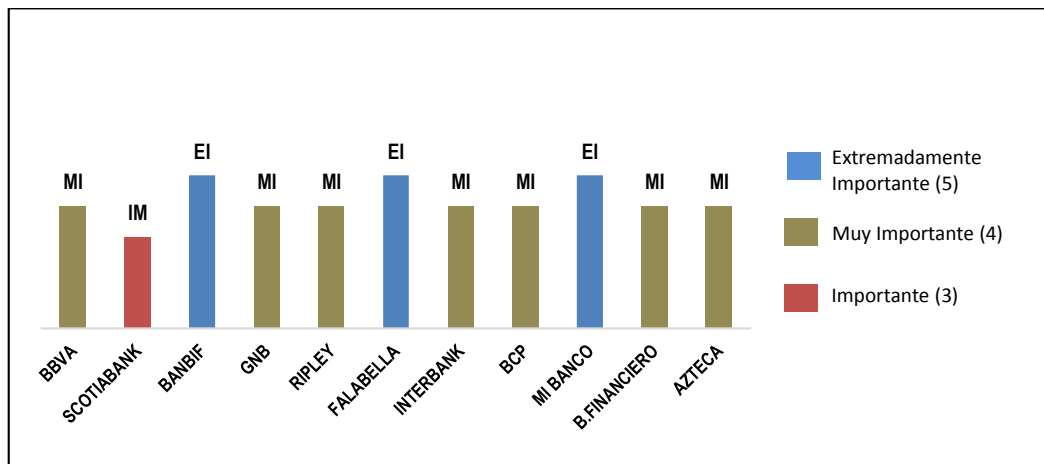


Gráfico 2: Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos

Otra competencia calificada como *Muy Importante*, fue la Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimiento (Gráfico 2), considerada por los bancos: BBVA Continental, GNB, Ripley, Interbank, Banco de Crédito, Banco Financiero y Banco Azteca.

Durante el proceso de selección de personal, es primordial que el postulante capte minuciosamente y con rapidez las pautas mencionadas en el inicio y desarrollo del mismo, por parte del encargado de selección.

Valoran esta competencia, ya que las entidades bancarias apuestan por una inversión importante en las capacitaciones de sus colaboradores, para que ellos procesen y adjudiquen los conocimientos necesarios para otorgar el servicio.

Los principales directivos del Banco de Crédito contratan también personal que ha culminado satisfactoriamente la universidad y/o instituto para luego ser insertado en áreas de ventas (área de negocios con empresas corporativas), asimismo, invierten en capacitaciones de tres meses para el área de funcionarios.

Asimismo, las entidades bancarias consideraron como Muy Importante La competencia de predisposición para cuestionar ideas nuevas y ajenas (Gráfico 3) por los bancos mencionados anteriormente, excepto BBVA Continental y Banco GNB.

Los principales directivos de los Bancos Banco de Crédito, BANBIF y Falabella buscan colaboradores que ostenten esta competencia, es decir, que tengan interés de discutir y debatir ideas acerca de la reacción y solución de una determinada situación. Durante el proceso de selección observan la calidad de expresión del postulante, el manejo de ideas, la seguridad de dar respuestas coherentes, el interés de querer descubrir y hacer cosas nuevas en beneficio de la empresa y en beneficio propio, lo que además les permitirá tener un mejor desempeño dentro de la organización.

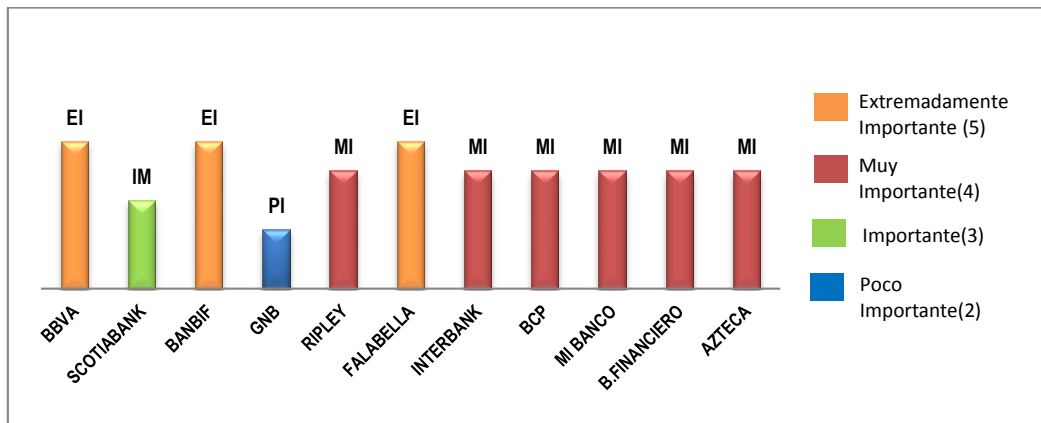


Gráfico 3: Predisposición para cuestionar ideas nuevas y ajenas

Dentro de las Competencias de Gestión e Innovación destacaron como Extremadamente Importante: La capacidad para tomar decisiones (Gráfico 4), considerada por los altos directivos de las entidades financieras: BBVA Continental, Banco Interamericano de Finanzas, Ripley, Falabella, Interbank, Banco de Crédito, Mi Banco y Banco Financiero.

Califican la capacidad de dar solución o decisión preventiva a situaciones con los usuarios, participando con soluciones informadas y constructivas. No obstante, el Banco Scotiabank consideró esta competencia como Poco Importante, porque la toma de decisiones se eleva al directorio.

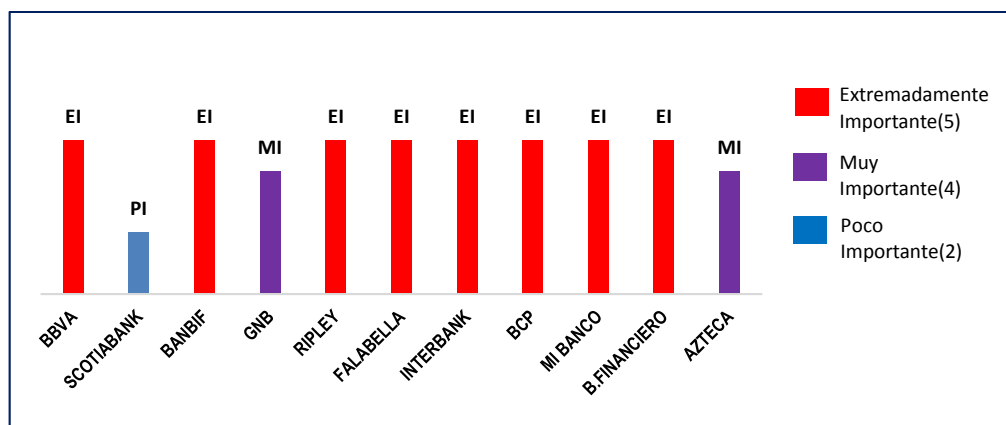


Gráfico 4: Capacidad para tomar decisiones

Asimismo, La capacidad para usar el tiempo en forma efectiva(Gráfico 5) y La capacidad para rendir bajo presión(Gráfico 6) fueron valoradas como Extremadamente Importante y Muy Importante. Los altos directivos de los bancos BANBIF, GNB, Banco de Crédito y Banco Azteca creen estas capacidades importantes para la coordinación, utilización y gestión de forma eficaz y eficiente de los recursos materiales y humanos.

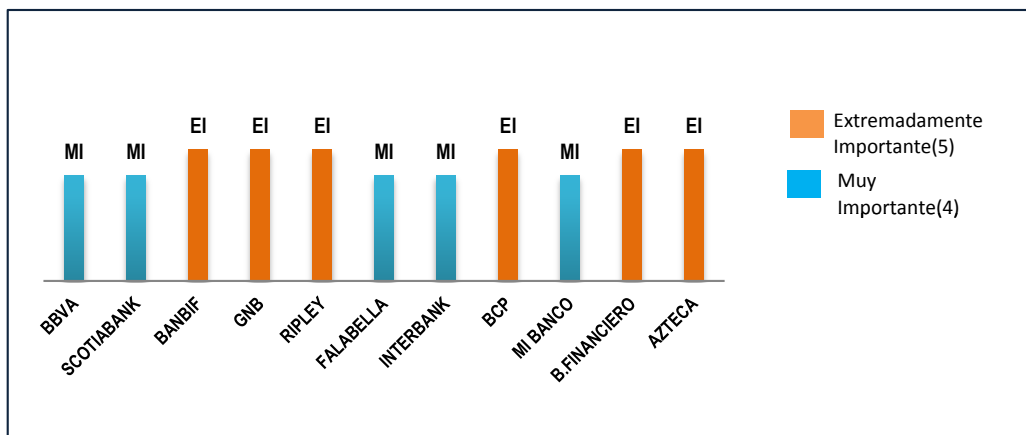


Gráfico 5: Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva

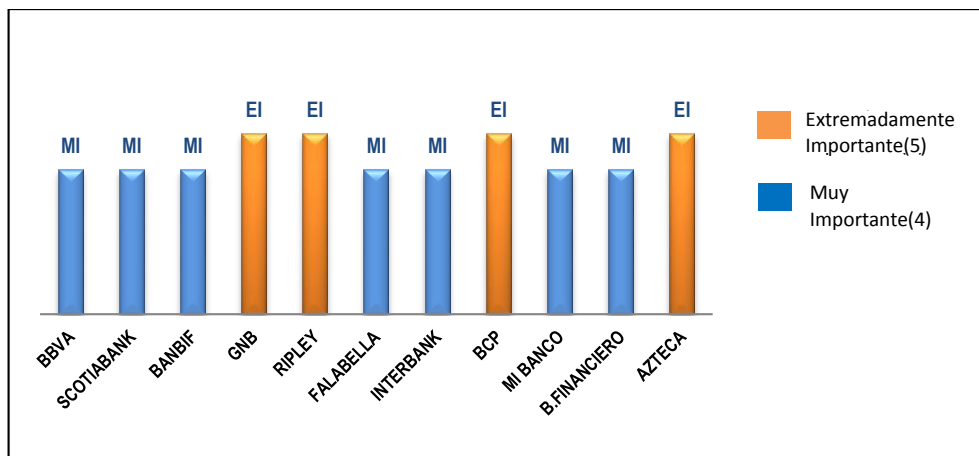


Gráfico 6: Capacidad para rendir bajo presión

Con respecto a La capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones (Gráfico 7), los altos directivos califican como Extremadamente Importante y Muy Importante, porque buscan en los postulantes la capacidad de análisis, de síntesis, de visiones globales y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

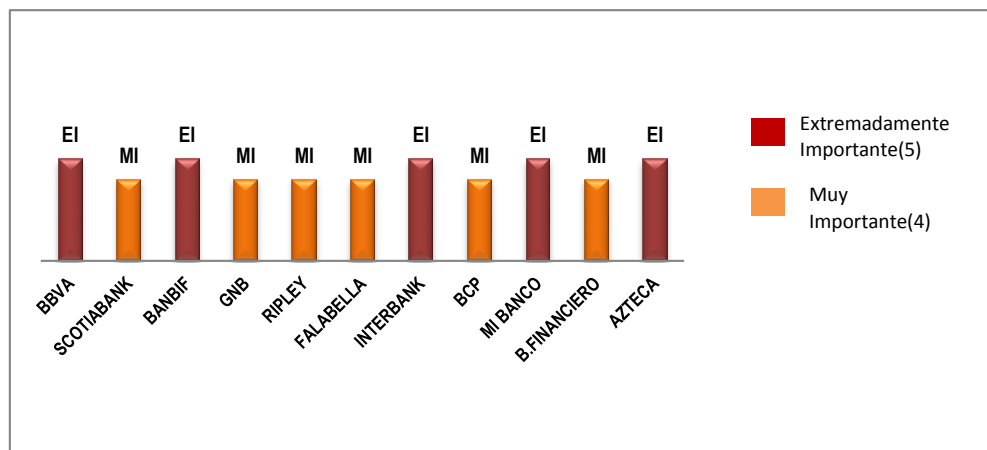


Gráfico 7: Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones

Según las Competencias Sociales, los bancos: BBVA Continental, Banco Interamericano de Finanzas, GNB, Ripley, Falabella, Interbank, Banco de Crédito y Banco Azteca consideraron que la competencia de Capacidad para negociar de forma eficaz (Gráfico 8) y La Capacidad para trabajar en equipo (Gráfico 9) son Extremadamente Importante y Muy Importante durante el proceso de selección de personal, posteriormente para su futura contratación del colaborador.

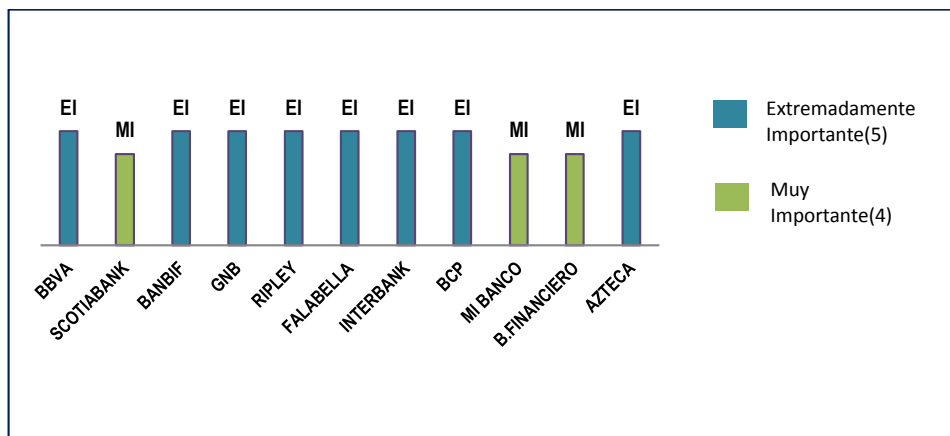


Gráfico 8: Capacidad para negociar de forma eficaz

Los altos directivos de Mi Banco, Banco Financiero, Banco Azteca, BBVA Continental, Banco GNB y el Banco de Crédito consideran elemental la capacidad de colaborar con los otros y contribuir al objetivo común.

El Banco BANBIF y Ripley califican la capacidad para trabajar y comunicarse en colaboración y de forma efectiva con todo el personal del equipo para priorizar y gestionar el tiempo eficientemente. Asimismo, Los gerentes de tienda del Banco de Crédito, Interbank y Scotiabank observan y consideran de los postulantes la capacidad para dirigir y coordinar un equipo delegando tareas adecuadamente en el proceso de selección de personal.

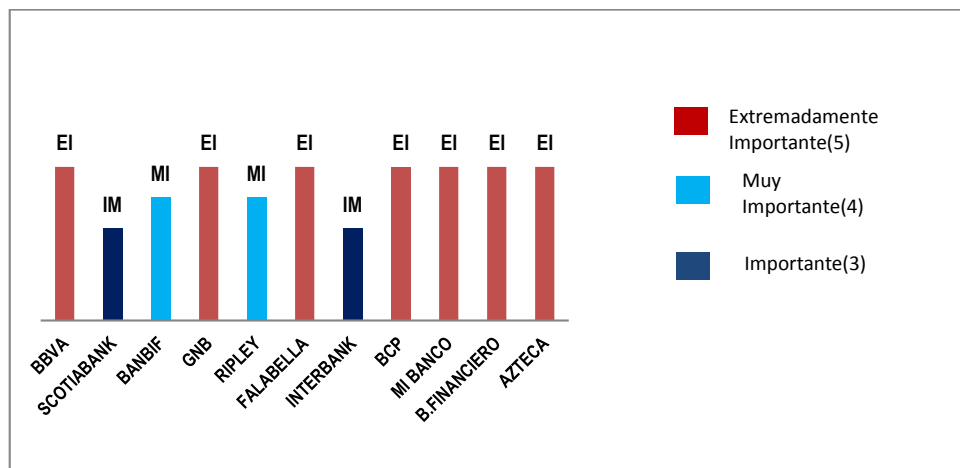


Gráfico 9: Capacidad para trabajar en equipo

Con respecto a las Competencias Comunicativas, las entidades financieras en su mayoría consideraron como Extremadamente Importante y Muy Importante: La Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes (Gráfico 10), y que deberían llevar consigo los futuros colaboradores para un puesto en la entidad bancaria.

Esta competencia es primordial porque les exigen vender servicios, ideas e informes, dado que los Bancos Banbif, GNB, Ripley, Interbank, Mi Banco y Banco Financiero consideran extremadamente importante ya que ponen a disposición sus productos y servicios que facilitaran la gestión de los pagos, las transferencias y el financiamiento para los usuarios. Asimismo, ofrecen ideas de como abrir cuentas para la seguridad del dinero de los usuarios, empresas y/o instituciones.

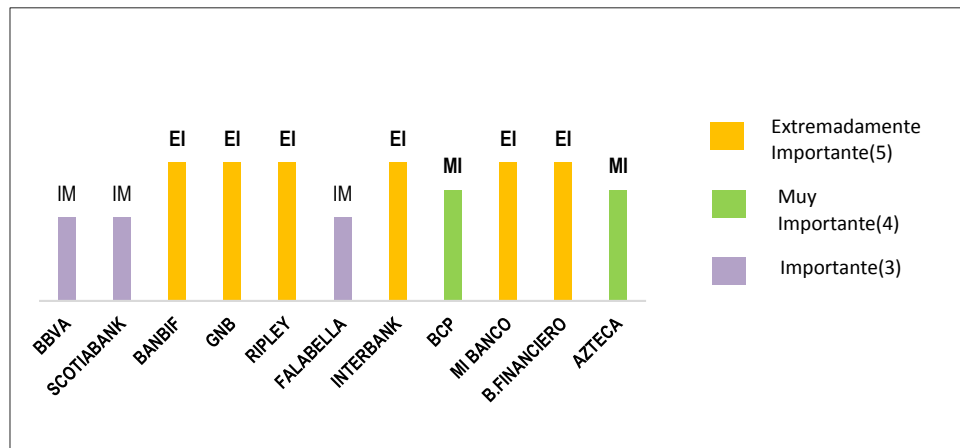


Gráfico 10: Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes

No obstante, la competencia valorada por los bancos BBVA, Banbif, Ripley, Falabella, Banco Financiero y Scotiabank como Poco Importante e Indiferente (Gráfico 11) fue La Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros, ya que priorizan las actividades más importantes del sector banca como la colocación o venta, recibir depósitos, realizar transacciones, conceder préstamos, cajas de seguridad, y otros servicios, como asesoramiento financiero.

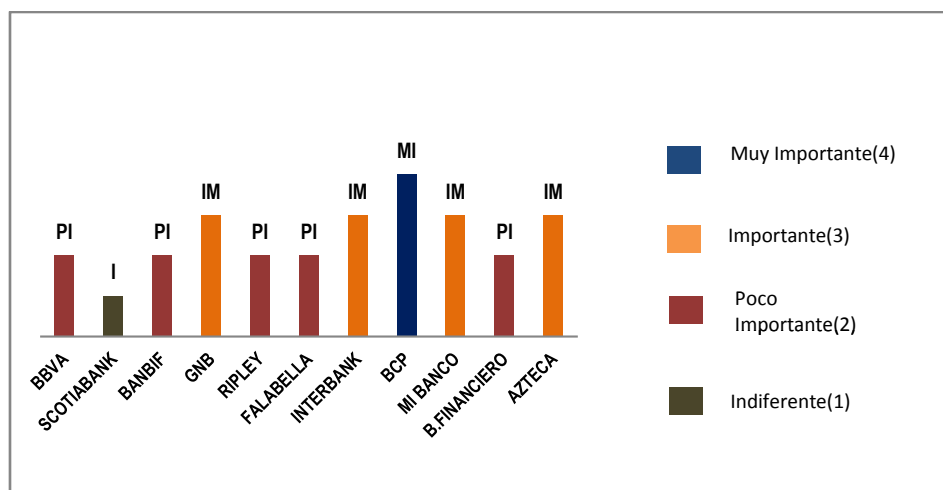


Gráfico 11: Capacidad para escribir y hablar idiomas extranjeros

4.2. Discusión

En esta sección se confrontará la información primaria (resultados y entrevistas) con la información secundaria (libros, revistas virtuales y sitios web) para cumplir con los objetivos de la investigación, y el primero es identificar las competencias cognitivas valoradas por el Sector Financiero para la contratación de colaboradores según el Modelo de competencias PROFLEX en la ciudad de Chiclayo. El Instituto de Ciencia de la Educación de la Universidad de Zaragoza (2008) señala que el modelo de competencias Tuning, considera a la competencia cognitiva como la capacidad de comprender y manipular ideas. Dentro de ello, la *Competencia de Pensamiento Analítico* es una herramienta instrumental que describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos sencillos. Asimismo, Buol (s.f.) considera como la capacidad de organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional. Según lo obtenido los gerentes de oficina de los bancos: Falabella, Interbank, Banco de Crédito, Mi Banco y Banco Financiero señalaron como extremadamente importante el Pensamiento Analítico, pues el Gerente de oficina del Banco BBVA Continental, el señor Ítalo Schiaffino señaló que durante el proceso de reclutamiento y selección del personal se les efectúa un caso ,durante la entrevista personal, para que ellos determinen, ordenen e interpreten la posible respuesta a lo solicitado, para así ver la capacidad de respuesta del futuro colaborador.

Jorge Ramos, Gerente de oficina del Banco de Crédito aseguró que cada personal tiene la potestad de resolver eficientemente preguntas, problemas, inconvenientes a los usuarios. Como también el personal debe analizar los procesos que su cargo demande y poseer el conocimiento necesario para comprender al cliente.

La siguiente competencia es la Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimiento, y Bateman(2005) afirma que es una habilidad conceptual que comprenden aquellas capacidades para procesar información de diversas

fuentes y para resolver asuntos complejos y dinámicos. Según lo obtenido, los gerentes de oficina coinciden con esta competencia, puesto que denominan esencial, en el momento de que el futuro colaborador aprehende la información necesaria desde el inicio de los ítems pautados por el encargado, para el desarrollo de los mismos. También se puede afirmar que las entidades bancarias requieren de personal apto para procesar y aplicar información correspondiente al cargo que desempeñe.

En la competencia Capacidad para cuestionar ideas nuevas o ajenas, el Instituto de Ciencia de la Educación de la Universidad de Zaragoza considera esta competencia del modelo Tuning como interpersonal, pues indica que es la capacidad de exteriorizar los propios sentimientos, habilidad crítica y autocrítica. Afirmando lo anterior, Buol (s.f.) considera esta competencia como la habilidad para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional. Los resultados señalaron que esta competencia fue valorada como "Extremadamente Importante" y "Muy Importante" ya que en la mayoría de entidades bancarias buscan colaboradores que argumenten y debatan ideas acerca de la reacción y solución de una determinada situación. Pues durante el proceso de selección, Jorge Ramos, gerente de oficina del Banco de Crédito señala la importancia de la observación de la expresión física y verbal del postulante ante las posibles cuestiones, y su desenvolvimiento en grupo.

El segundo objetivo es identificar las competencias de gestión e innovación que valora el sector financiero de la ciudad de Chiclayo para la inserción laboral, según ello, unas de las destacadas fue la Toma de decisiones y la Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones donde el Instituto de Ciencia de la Educación de la Universidad de Zaragoza (2008), señala que estas competencias fueron llamadas por el modelo Tuning como competencias metodológicas. Es decir, capacidades de elegir la mejor alternativa para actuar, siguiendo un proceso sistemático que constituye un resolver un problema con criterio y de forma efectiva. Atribuyendo a lo anterior, Ítalo Schiaffino, gerente de oficina del

Banco BBVA Continental, indica que durante la selección del personal se le presenta un caso de atención al cliente al postulante, para observar que solución y salida eficiente le dan.

Las siguientes competencias valoradas fueron la capacidad para usar el tiempo en forma efectiva y la capacidad para rendir bajo presión. Buol(s.f.) afirma la importancia de esta capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, con la finalidad de minimizar el tiempo de la actividad y optimizar el desarrollo de las tareas. Mozombite y Acuña (2013) sostienen en su investigación de las competencias que deberían tener hoy en día los Egresados de Administración de Empresas por las organizaciones de la ciudad de Lambayeque, donde buscan personal que tenga la capacidad para trabajar bajo presión, lo que implica un trabajo continuo bajo la supervisión del jefe inmediato para lo cual se debe tener tolerancia, control de sus emociones y reacciones frente a diversas situaciones y disposición para aprender. Asimismo, manejar de manera eficiente los tiempos para ejecutar una actividad como la atención al cliente, ha sido corroborada por las entrevistas a los gerentes de oficina de la ciudad.

El tercer objetivo es identificar las competencias sociales que valora el sector financiero de la ciudad de Chiclayo para la inserción laboral. El Instituto de Ciencia de la Educación de la Universidad de Zaragoza (2008) señala que el modelo de competencias Tuning muestra este tipo de competencias como interpersonales, es decir, aquellas que definen la interacción social y cooperación del titulado con su ámbito social.

Según los resultados, la competencia de negociar de forma eficaz fue valorada como Extremadamente importante. Para Champion (2011), clasifica esta competencia como una aptitud dentro del modelo KSAOS, ya que hace referencia a las cualidades que hacen que una persona sea apta para cierto fin. Asimismo lo clasifica como una actitud que es la disposición de ánimo manifestada. Las entidades bancarias buscan personal capaz de expresar ideas

claras y de una manera persuasiva para así convencer a los otros del punto de vista propio.

Otra competencia señalada por este sector fue la capacidad para trabajar en equipo. Para Gallegos (2015), ciertas habilidades se requieren en las empresas de los postulantes, insertan empleados cooperativos que se relacionen e interactúen con los demás. Esta habilidad es evaluada en plena entrevista de trabajo. Asimismo otra habilidad fundamental considerada por el autor, es el liderazgo, pues requieren de personal que se relacione exitosamente con los empleados, colegas, clientes y otros. Según el gerente de oficina del Banco de Crédito, Jorge Ramos, sostiene que esta capacidad es fundamental, puesto que en cada selección de personal se realiza y efectúa una dinámica a los postulantes en la que agrupa por equipos y cada uno elige un líder para que este sea el vocero de ideas y decisiones que responda al caso que se les brinda durante todo el proceso.

El cuarto objetivo es identificar las competencias comunicativas que valora el sector financiero de la ciudad de Chiclayo. Para Gallegos (2015) señala que la comunicación es una de las habilidades que requieren hoy en día las empresas de sus postulantes. Los postulantes deben comunicarse correctamente, parte de ellos es respetar la idiosincrasia de los demás. Afirmando lo anterior, Buol (s.f.) manifiesta que a través de la aptitud verbal se pueda expresar eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia. Partiendo de esta premisa, Ítalo Schiaffino (gerente de oficina de BBVA Continental) señaló que durante la entrevista personal, observa la expresión corporal y verbal, la entonación, el desenvolvimiento, optando por el mejor aporte comunicativo según las preguntas que les realicen al futuro colaborador.

La competencia que prevaleció dentro del sector bancario de la ciudad de Chiclayo fue la Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes. Para Jorge Ramos, gerente de oficina del Banco de Crédito, marca esta competencia como aquella que está orientada al cliente. Señala que durante el proceso de selección de personal, los cuestionan acerca de cómo vendería un producto al usuario. Dado esto, ven la capacidad en ellos de exhibir y demostrar que ese producto y/o servicio vale la pena adquirirlo.

La competencia cuyo desarrollo e importancia es bajo dentro del sector bancario de la ciudad es el dominio de inglés, pues es poco importante para las entidades bancarias que el futuro colaborador demuestre dominio de este idioma. No obstante, para Mozombite y Acuña (2013) la capacidad de comunicación del idioma Inglés es una competencia importante para las empresas del departamento de Lambayeque y que debe tener un egresado de Administración de Empresas, pues considera que es un idioma oficial a nivel mundial y que debe ser aprendido.

Otra competencia fundamental que requieren hoy en día las entidades bancarias es la Actitud. El modelo Ksaos (2011) menciona que la actitud es el concepto de los demás, es decir, aquellas relacionadas a cómo se ve y se trata a las personas con las que se trabaja. Para Mozombite y Acuña (2013) el tener actitud positiva va estar en predisposición para que el trabajador desarrolle sus actividades. Esto va de la mano con la proactividad que implica la iniciativa para realizar las cosas, aportar ideas nuevas y ser dinámico y que requiere un futuro colaborador. Asimismo esto es corroborado por la entrevistas en el cuál, no es suficiente que el futuro colaborador posea conocimientos, sino que deben demostrar una buena actitud ante el cliente interno y externo, pues son los bancos constantemente evaluados en cuestión a la calidad de atención. Es por ello que en su mayoría de las entidades bancarias buscan esa exigencia en el futuro colaborador de que el cliente sea primero y primordial.

4.3. Propuesta

En la siguiente propuesta se hace hincapié en el desarrollo de competencias para la inserción laboral en el sector financiero planteando la siguiente interrogante: ¿Qué competencias son más valoradas por el sector financiero para la inserción laboral de colaboradores según el Modelo PROFLEX? .Se busca responder esta pregunta de manera consecuente, identificando la valoración de competencias según el modelo planteado por el sector financiero de la ciudad de Chiclayo.

Las siguientes competencias han sido tomadas como referencia (según los resultados) para la construcción de competencias con valoración más alta que demanda el sector financiero para la inserción laboral de sus colaboradores, siendo las siguientes:

Tabla 4: Competencias

<p>COMPETENCIAS COGNITIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamiento Analítico. ✓ Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos. ✓ Capacidad para cuestionar ideas nuevas y ajenas.
<p>COMPETENCIAS DE GESTIÓN E INNOVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para tomar decisiones. ✓ Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones. ✓ Capacidad para rendir bajo presión. ✓ Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva.

COMPETENCIAS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para negociar de forma eficaz. ✓ Capacidad para trabajar en equipo.
COMPETENCIAS COMUNICATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para presentar en público, ideas o informes.

Las competencias cognitivas son demandas por el sector ya que buscan la capacidad de respuesta en determinadas situaciones laborales, donde el futuro colaborador debe analizar los procesos que su cargo demande y obtener el conocimiento necesario para comprender al cliente.

Estas competencias se deben enfatizar en los centros educativos como Universidades, Institutos Superiores o de Formación Bancaria, promoviendo así la investigación de la realidad actual a través de análisis de textos y noticias del entorno nacional e internacional. Por otro lado, el dialogo participativo a través del desarrollo de casos empresariales sobre banca y finanzas puede contribuir a dar un mayor énfasis a estas competencias.

Según la dimensión de competencias de gestión e innovación, la toma de decisiones y la capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones se deben hacer hincapié durante la formación universitaria a través de la participación en proyectos de investigación, aprendizaje basado en problemas, presentaciones orales de los estudiantes. El sector financiero demanda estas competencias ya que busca colaboradores que identifiquen, analicen y definan situaciones significativas que constituyan un problema para que sean resueltas con criterio. Asimismo, la capacidad para rendir bajo presión y la capacidad para usar el tiempo en forma efectiva se debe potenciar en las personas a través del cumplimiento de obligaciones académicas en las fechas solicitadas y la

búsqueda de información, es decir la búsqueda de fuentes de información secundarias existente en actividades empresariales. Esta técnica fomentará la capacidad de buscar información relevante, de analizarla y sintetizarla, gestionando el tiempo necesario para realizar dicha búsqueda, el docente debe evaluar a través del tiempo dedicado a la búsqueda y la calidad de la información encontrada. Estas competencias son valoradas por el sector financiero ya que el futuro colaborador debe tener la capacidad para resolver las sobrecargas de tareas impuestas y estar preparado para ello, manteniendo la eficiencia para resolverlas. Asimismo lograr un buen ajuste al trabajo bajo presión es organizando el tiempo, tener la capacidad de determinar metas estipulando los plazos de ejecución y los recursos requeridos por la misma. Pues las entidades bancarias miden los resultados de sus colaboradores planteándoles metas de ventas, seguros de manera mensual, lo cual ellos deben cumplir en tiempo solicitado.

Se recomienda también a las personas, universidades e instituciones enfatizar esta competencia dictando o tomando talleres de inteligencia y liderazgo emocional, brindando talleres 70% prácticos y 30% expositivos, de manera que la persona quien toma el taller pueda adquirir conocimientos y herramientas para desarrollar una mejor relación consigo mismo, aumentando la calidad de sus relaciones con los demás personas y/o relacionándose de manera óptima en su centro de trabajo. Es así que resaltar en esta competencia ayuda al estudiantes, egresado y graduado a lograr un buen trato, ser un asistente emocional y tener capacidad de persuasión dentro de su labor de trabajo, es decir ayuda a desarrollar habilidades de comunicación con la finalidad de ejercer influencia sobre las decisiones de las personas.

Según la dimensión de competencias sociales, la capacidad para negociar de forma eficaz, es fundamental y que a través de dinámicas formativas de pruebas pueda desarrollar esta competencia, de manera que formen habilidades de persuasión y argumentación, y así cada uno pueda analizarse de manera

crítica y prepararse para un futuro trabajo. Esta competencia es valorada ya que desde la selección de personal, analizan la capacidad de negociar, la habilidad comercial que el postulante presenta para comunicar, argumentar y convencer una idea, acorde a lo que le(s) pregunten. Es así que el sector financiero busca que el colaborador tenga la capacidad de vender todos los productos que presente la banca, por ejemplo deben tener la capacidad de gestión para contactar clientes y coordinar visitas. Con respecto a la capacidad para trabajar en equipo se logrará desarrollar con mayor énfasis en las universidades o institutos a través del análisis de casos en grupo y de dinámicas de trabajo en campo, donde el docente deberá evaluar la participación del grupo en la discusión del caso y la contribución a la solución del problema. Asimismo a través de debates, pues ayuda al estudiante a mejorar la comunicación oral, las habilidades interpersonales y el liderazgo. Aquí el estudiante debe ser evaluado por los demás estudiantes en función de la elocuencia, la empatía y la capacidad de convicción. Dado esto, es fundamental dicha competencia porque buscan colaboradores que laboren en equipo en las actividades operativas y comerciales, por ejemplo en el caso de las excesivas colas que atraviesan los bancos, el trabajo en equipo se manifiesta cuando sus miembros traten de manejar y reducirlas de manera rápida y eficiente. Miden esta competencia también a través de que tanto puedes enseñar lo que haces al personal nuevo.

Según la dimensión de competencias comunicativas, las instituciones pueden brindar talleres en que los estudiantes pueden potenciar estas capacidades para mejorar su comunicación, fluida y asertiva. Como por ejemplo un taller denominado "Adivina quién", esta actividad demanda la realización de ciertas dinámicas de equipo, que consiste en formar sub grupos, donde se escogerán tres personas; uno quien es el líder y vocero de cada grupo, el cual dirá el título de la película que ha de adivinar, y los dos actores restantes imitaran según la película o canción dada. De esta forma se podrá conocer qué tipo de expresión comunicativa se tiene y que tipo de factores interfieren en esta.

Esto ayudará a la persona a mejorar sus habilidades comunicativas, mejorando así su comunicación interpersonal y asertiva.

Asimismo otra competencia a destacar es la ACTITUD, que debe presentar un futuro colaborador, puesto que el sector financiero busca personas que sean flexibles , es decir que tengan predisposición a realizar diferentes funciones determinadas por el puesto , que este apto para aprender. Deben tener iniciativa y motivación, los postulante deben mostrarse ilusionado con el puesto y dar lo mejor de sí mismo. Es recomendable que el postulante cuide sus actitudes a la hora de la entrevista como el ser educado, amable, saludar adecuadamente, sonreír y tener actitud serena y jovial ante quien te entrevista. No es suficiente que el futuro colaborador posea conocimientos, sino que deben demostrar una buena actitud ante el cliente interno y externo, pues son los bancos constantemente evaluados en cuestión a la calidad de atención.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales competencias cognitivas que valora el sector financiero para la inserción laboral de colaboradores en la ciudad de Chiclayo son: Pensamiento Analítico, Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos y la Capacidad para cuestionar ideas nuevas y ajenas; asimismo, la competencia menos valorada fue Conocimientos de otras áreas o disciplinas.

Las principales competencias de gestión e innovación que valora como Extremadamente importante el sector financiero para la inserción laboral de colaboradores son: Capacidad para tomar decisiones, Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones, Capacidad para rendir bajo presión y la Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva, asimismo la competencia considerada como Muy Importante fue la Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.

Las principales competencias sociales que valora el sector financiero para la inserción laboral de colaboradores son: Capacidad para negociar de forma eficaz y el trabajo en equipo; sin embargo la competencia valorada como poco importante fue la Capacidad para coordinar actividades.

Las principales competencias comunicativas que valora el sector financiero para la inserción laboral de colaboradores son: Capacidad para presentar en público ideas, producto o informes; asimismo la competencia menos valorada fue la Capacidad para escribir y hablar idiomas extranjeros.

La investigación permitió determinar las expectativas y necesidades de los empleadores de las entidades bancarias para la contratación de estudiantes,

egresados y titulados en cuanto a las competencias, las habilidades y los requisitos para una óptima inserción laboral, o que permitió además evidenciar las exigencias en el proceso de selección de personal a nivel de competencias. Asimismo, los empleadores han aportado una visión de primera mano sobre cuáles son las cualidades y cualificaciones tanto profesionales como personales que buscan entre los estudiantes y titulados universitarios que contratan.

La actitud es sin duda la competencia más requerida hoy en día por sector financiero, implica tener iniciativa para realizar las cosas, aportar con ideas nuevas de mejora para la organización y sobre todo ser muy dinámico.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, A. (2013). *Foro Emprendedurismo para jóvenes en desventaja social :Competencias Blandas y Duras en desarrollo de habilidades emprendedoras y la formación profesional*. Recuperado de: <http://www.coempren.de/wordpress/?p=10771>.
- Allés, M. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9506417091>
- Arias, A. (2011). *Lineamientos para el diseño de un perfil del administrador de empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales: basado en un enfoque por competencias laborales*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4562/1/7706540.2011.pdf>
- Bateman, T. (2005). *Administración: Un Nuevo Panorama Competitivo*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- Buol, P. (s.f.). *Gestión por competencias. Diccionario de Competencias*. Recuperado de http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
- Campion, M. (2011). *Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling, en "Personnel Psychology"*. Recuperado de http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Knowledge_Skill_Ability.pdf
- Cardona, P. y Wilkinson, N. (2009). *Creciendo Como Líder*. Recuperado de <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/creciendo-como-lider>
- Chomsky, N. (1972). *Aspectos de la teoría de la sintaxis: Lingüística cartesiana*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Definición ABC (2007). *Definición de Banco*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/banco.php#ixzz3Fre0PRyw>
- Del Castillo, E. (7 de setiembre del 2010). Las dos caras del mercado laboral. *Gestión*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/reinventarse/2012/09/las-dos-caras-del-mercado-labo.html>

- Ferreiro, P. (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Ariel: Barcelona.
- Gallegos, M.(2015). *Búsqueda de trabajo: 7 Habilidades que las empresas requieren de los postulantes*. Recuperado de <http://aptitus.com/blog/busqueda-profesional/7-habilidades-requeridas-por-empresas/>
- Han, J.(2006). *The HR Competencies-HR Effectiveness Link, A Study in Taiwanese High-Tech Companies*, en "Human Resource Management". Recuperado de <https://www.shrm.org/education/hreducation/documents/45-3%20han%20et%20al.pdf>
- ICE de la Universidad de Zaragoza (2008). *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. España. Recuperado de <http://www.unizar.es/ice/images/stories/publicacionesICE/Col.%20Documentos%2008.pdf>.
- Markus, L., et. al (2005). *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*. Recuperado de http://www.performancegroup.co.nz/NZJP34_Markus117.pdf
- Medina, A. & Castañeda, I. (2010). *Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz de empresas industriales*. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S0123592310701157/1-s2.0-S0123592310701157-main.pdf?_tid=88062350-03b9-11e5-9462-00000aab0f27&acdnat=1432653289_fadd0ab633298bf6430957132d061e80
- Metz, C. (2011). *El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento*. Recuperado de <http://www.unibe.edu.do/es/egresados/proflex>
- Mora, J., Carot, J. y Conchado, A. (2010). *Informe Resumen de los resultados del Proyecto Proflex: Comparativa con el Proyecto Reflex en Europa. Valencia*. Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de <http://ingenieria.uaslp.mx/web2010/Egresados/Proyecto%20REFLEX/Publicaci%C3%B3n%20PROFLEX.pdf>
- Mozombite, C. y Acuña, K. (2013). *Propuesta del Perfil Profesional del recién Egresado de Administración de Empresas basado en sus Competencias genéricas y específicas, que requieren hoy en día las principales empresas del departamento de Lambayeque*(Tesis inédita de bachiller). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

- Olivera, J. (2012). *El Perfil de Competencias del Administrador de Empresas Peruano, desde una perspectiva de mercado laboral* (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1663/AE-L_002.pdf?sequence=1
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá, DC. (Autor). Recuperado de http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf
- Pacheco, J. (2010). *Rediseño de la Teoría Científica en el Trabajo Basado en las Competencias de Liderazgo: Una Nueva Perspectiva de la Estandarización*. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/17315/1/Tesis%20Juan%20Carlos%20Pacheco.pdf>
- Peñalosa, W. (2000). El problema de las competencias. *Revista Peruana de Educación, Año VII, N° 5*, pp.5-28.
- Real Academia Española (2014). *Definición de actitudes y aptitudes*. Recuperado de <http://www.rae.es/la-institucion>
- Rodríguez, H. (2007, enero). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nueva Granada, Vol. XV, N° 1*, pp. 145-165. Recuperado de <http://www.umng.edu.co/documents/63968/69921/7.PARADIGMA.pdf>
- Shervani, T. (2013). *Empresas deben gestionar escasez de talento para empujar crecimiento*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/tassu-shervani-empresas-deben-gestionar-escasez-talento-empujar-crecimiento-2108077>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2014). *Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/entidades-autorizadas-a-captar-depositos-en-cada-region/2546/c-2546>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2014). *Bancos e Instituciones Financieras*. Recuperado de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=1500000000000013&idCategoria=2>
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencia*.

Recuperado de
http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf

Temple, I. (20 de noviembre del 2008). Como ser más empleables. *El Comercio*. Recuperado de
<http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2008/10/como-ser-mas-empleables.html>

Weigel, T., Mulder, M. & Collins, K. (2007) .*The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states*. Recuperado de <http://www.mmulder.nl/PDF%20file/2007-01-19%20Mulder%20Weigel%20Collins%20JVET.pdf>

Zárraga, L., et. al(2010). Las Competencias de los Guías de Turistas Como Ventaja Competitiva en el Sector Turista: Caso Cancún Quintana Roo. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, Vol.3. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v3n3-2010/RIAF-V3N3-2010-2.pdf>

VII. ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario



Cuestionario

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre las competencias más valoradas que tienen sobre el colaborador para su inserción en el sector financiero. Esta información será usada exclusivamente como material para la elaboración de tesis de bachiller de estudiantes.

Empresa:

Nombre:.....

Cargo :.....

Competencias genéricas

I = Indiferente
importante

MI= Muy

Nº	COMPETENCIAS	I	PI	IM	MI	EI
01	Dominio de tu área o disciplina					
02	Conocimientos de otras áreas o disciplinas					
03	Pensamiento Analítico					
04	Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos					
05	Predisposición para cuestionar ideas nuevas y ajenas					
06	Capacidad para rendir bajo presión					
07	Capacidad para detectar nuevas oportunidades					
08	Capacidad para usar el tiempo en forma efectiva					
09	Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones					
10	Capacidad para aplicar los conocimientos a la practica					
11	Capacidad para tomar decisiones					
12	Capacidad para negociar de forma eficaz					
13	Capacidad para coordinar actividades					
14	Capacidad para trabajar en equipo					
15	Capacidad para movilizar las capacidades de otros					
16	Capacidad para hacer valer tu autoridad					
17	Capacidad para hacerte entender					
18	Capacidad para utilizar herramientas informaticas					
19	Capacidad para presentar en publico productos , ideas o informes					
20	Capacidad para redactar informes o documentos					
21	Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros					

Gracias por su tiempo

Anexo 02: Entrevistas

Entrevista

Para la investigación se requirió información cualitativa, por lo que los autores entrevistaron a los siguientes empleadores que tuvieron conocimiento sobre el tema:

NOMBRE: Ítalo Schiaffino

CARGO: Gerente de Oficina del BBVA Continental

DIRECCIÓN: Av. Balta 651, el

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en el Banco?

El proceso de selección lo realiza una *service* de Lima, donde el postulante envía su *curriculum vitae* a la página del Banco y esta unidad selecciona el personal de forma automática de acuerdo a los ítems que a ellos les interesen, por ejemplo eligen personal de tal edad a tal edad, eligen al personal de carreras afines con el Banco como Administración de Empresas, Economía, Contabilidad e Ingeniería de Sistemas.

Una vez que han seleccionado eso, comienzan hacer llamadas personales los encargados de la selección, hacen una previa entrevista telefónica, hacen una serie de preguntas y de esto se va filtrando de acuerdo a la entrevista.

Y comienzan a llamar a entrevistas personales, realizando una especie de Focus Group todo lo hace una empresa una *service* de reclutamiento. Primero entra por la página del Banco BBVA Continental, este genera un filtro y se lo envía a la *service*, miden unos parámetros, bajo los que requieren el Banco. Una vez que la empresa ha filtrado unos 1000 CV que se han presentado, y escogió 100, los que se filtran para el Norte, llegan 20 a 30 a Chiclayo y hacen una entrevista personal.

En la entrevista personal, están en un salón de 10 a 20 postulante, cada uno se presentan, se pregunta las expectativas que tiene con el Banco, se observa la expresión corporal, si mira a los ojos, se observa la seguridad en sí mismo, la entonación. En la segunda parte se les hace un caso, donde los encargados de la selección de personal realizan el papel de cliente y que los entrevistados son vendedores básicamente ventanillas, un caso de problemas. El caso es un problema a ver qué salidas le dan. De ahí se preselecciona al personal que le interesa al Banco.

Y se le hace una entrevista más personal territorial para todo el norte o en Chiclayo, donde se le pregunta su nombre, por su familia como es la unidad familiar, sus antecedentes, si hacen deportes, se le pregunta que harían en un futuro y observar cómo se desenvuelven. Para entrar a trabajar al Banco requieren de personas que tenga aptitudes suficientes para ascender y no para que estén mucho tiempo ventanillas, sino a que los asciendan a gerentes.

¿Desarrolla técnicas basadas en competencias para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento, selección y evaluación de desempeño?

Durante el proceso de selección, en la entrevista se les realiza una situación problemática para ver si el postulante tiene la capacidad de toma de decisiones, capacidad crítica y habilidades interpersonales para dar una posible solución a lo planteado.

Asimismo se les realiza un examen psicológico, donde te hacen dibujar, crear una historia (lo hace el departamento del personal). Lo más importante para la selección a pesar de las Maestrías o doctorado es la actitud. Lo importante es tener actitud por más que tengas un título. Particularmente el Banco en sí es una carrera, terminas con título pero muchas veces empiezas desde cero, vas aprendiendo. Hay varias formas para entrar, en Lima empiezan como unidades de apoyo, son aquellas que no trabajan con el público, y las que están en provincias trabajan con el público.

¿Qué competencias exige de los postulantes para la inserción laboral en el Banco?

Básicamente se exige la capacidad de toma de decisiones, las habilidades sociales, y la actitud, pues muchos de los futuros trabajadores comienzan en ventanilla y esa es el área y el corazón de esta empresa bancaria, es así como el colaborador debe tener una orientación fundamental hacia el cliente

¿Cómo se identifican las competencias de un colaborador de la entidad bancaria?

Lo de la Carrera (los conocimientos) es básico pero no es importante porque cuando te sientas en ventanilla básicamente lo que te enseñaran en el primer mes es manejar el sistema, enseñan manejar el dinero luego enseñan a vender, normalmente como si vendieras un seguro.

Luego te sueltan con un instructor al costado que te supervisa a ver como realizas tu trabajo, y poco a poco te adaptas a la ventanilla, el jefe de ventanilla o gerente observa y normalmente no ve la parte operativa sino la actitud, puedes tener una gran personalidad y ser inteligente pero si eres renegona si no eres tolerante, o no eres paciente con el cliente, eres observado. Los que están al frente es la imagen primordial del Banco, lo más importante, sino funciona ahí NO FUNCIONA.

Se observa la orientación hacia el cliente, desde el primer día les dicen: Atender bien como si estuvieras atendiendo a un ser querido con ganas.

Se tiene un protocolo de atención, donde se muestra que hay que decir su nombre el saludo, se ofrece el servicio, se vende, se despide, todo esto se aprende en el camino.

Por otro lado los jueves se tiene una reunión de todo lo que pase en la semana, se comenta acerca de cuál fue la mejor reacción y cuál fue la mejor solución. Porque el Banco se mide en calidad de atención y las empresas

evaluadoras miden a los Bancos, cada tres meses hay un ranking por plaza y por banco y como está en la calidad de atención, esto lo hace una empresa neutral que ha contratado el sistema de los bancos. La pelea por primer puesto en calidad de atención es terrible, se gana por medio punto, por 0.5. Porque la exigencia en atender al cliente es primero que nada, porque si tu inventas algo para atender el cliente, a la semana siguiente el otro Banco crea algo mejor que tú con respecto a la atención de cliente, o lo hace igual que tú. Un producto o servicio es copiado pero una buena atención no es copiada es diferente por el ser humano.

Se observa también el mejor desempeño, por ejemplo cuantos seguros vendió ese trabajador, empiezan a dialogar los subgerentes acerca del desempeño de sus trabajadores, como es la venta que ellos realizan, que tan atentos son, para que luego por meritocracia puedan ascenderlos.

En definitiva, ¿Qué competencias valora del futuro colaborador para su inserción laboral?

Toma de decisiones, actitud, habilidades sociales y lo más importante orientación al cliente.

NOMBRE: Jorge Ramos Cornejo

CARGO: Gerente de Oficina del Banco de Crédito

DIRECCIÓN: Agencia Sta. Victoria 255

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en el Banco?

Se encarga una *service*(ManPower) y a través de la web, donde tiene la facultad de recibir *curriculums* de aquel que postula a este banco. Uno de los requisitos es que el(los) postulante(s) sean estudiantes de a partir del 4to ciclo o egresados de las carreras afines al banco, menos de la carrera de Derecho. Se realiza un análisis de aquellos que no tengan deudas, asimismo ver si sus padres tienen deudas, esto es con el fin de querer trabajar con gente responsable

Una vez que han seleccionado de acuerdo a los ítems requeridos, los citan y se realiza un Focus Group que es de 10 a 15 personas en la ciudad de Chiclayo. En este proceso les enseñan figuras y según estas con cual cada postulante se identifica, por ejemplo se puede presentar una figura de Steve Jobs, ellos deberán responder porque se asemejan con el personaje. Aquí se podrá analizar la clase de persona que son, observan su postura, su forma de sentarse.

La segunda parte de esta entrevista es que los formamos en equipo y se le brinda un caso, necesariamente no para que le den una solución sino para observar su análisis a detalle. Se reparte un caso por equipo y se observa la capacidad de liderazgo, si existe coordinación, trabajo en equipo.

En la entrevista personal, están en un salón de 10 a 20 postulante, cada uno se presentan, se pregunta las expectativas que tiene con el Banco, se observa la expresión corporal, si mira a los ojos, se observa la seguridad en sí mismo, la entonación. En la segunda parte se les hace un caso, donde los encargados de

la selección de personal realizan el papel de cliente y que los entrevistados son vendedores básicamente

Luego se eligen a los candidatos aptos y se le realiza una entrevista más personal en donde se les preguntan acerca de las metas que tienen, por qué desean trabajar en esta entidad, entre otras preguntas.

Cada postulante tiene la potestad de resolver eficientemente preguntas, problemas, inconvenientes a los usuarios. Como también el personal debe analizar los procesos que su cargo demande y poseer el conocimiento necesario para comprender al cliente.

¿Desarrolla técnicas basadas en competencias para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento, selección y evaluación de desempeño?

Se les realiza un caso, mediante el cual se puede analizar la capacidad de respuesta que posee el postulante, asimismo se observa también la capacidad de negociación cuando se les pregunta como venderían un producto o una idea. Esto se puede determinar como una técnica basada en un caso a resolver para analizar la competencia o la capacidad que posean ellos al exhibir y demostrar que ese producto o idea vale la pena adquirirlo. Asimismo les realizan un análisis psicológico.

¿Qué competencias exige de los postulantes para la inserción laboral en el Banco?

Se requiere capacidad de laborar con otros, realizando intercambio y aceptación en forma recíproca de ideas, conocimientos, propuestas encaminadas a conseguir metas comunes, así también se valora la capacidad de negociación y persuasión, es decir tener buena empatía y mucho criterio para poder cerrar ventas como por ejemplo.

¿Cómo se identifican las competencias de un colaborador de la entidad bancaria?

En la forma como se desempeñan, cada uno tiene ciertas metas que cumplir, en cuestión a créditos, desembolsos, ventas de seguros con respecto a la cartera de clientes que posean. Con respecto al área de operaciones se observa la calidad de servicio que se brinda al usuario, la forma como lo atiende, la capacidad de concentración de forma que manera maneje adecuadamente el dinero y cierrecaja, la disposición para aprender, la capacidad para rendir bajo presión.

En definitiva, ¿Qué competencias valora del futuro colaborador para su inserción laboral?

Capacidad de negociación y comunicación efectiva, de poder vender un servicio y saber persuadir al cliente para que adquiera el servicio. Asimismo manejo de situaciones, es decir tener actitud de cambio para adaptarse permanentemente a los cambios del entorno.

El trabajo en equipo es primordial y que debe ostentar el futuro colaborador, teniendo la disposición de poder colaborar con los demás.

Anexo 03: Empresas y personas encuestadas

Tabla 5: Empresas y nombres de las personas encuestadas

EMPRESAS Y NOMBRES DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS	
Nombre	Total
Banco de Crédito del Perú Jorge Ramos Cornejo	1
Banco Financiero Jorge Gutiérrez	1
BBVA Banco Continental Ítalo Schiaffino	1
Interbank Jorge Oliva	1
Mibanco Luis Burga	1
Banco Ripley Miguel Mendoza	1
Scotiabank Carlos Mederos	1
Banco GNB Enrique Salazar	1
BANBIF Carlos Gonzales Farro	1
Banco Falabella Rossana Ratto	1
Banco Azteca Miguel Sánchez	1

Anexo04: Valoración de Competencias Proflex según el Sector Financiero de la ciudad de Chiclayo

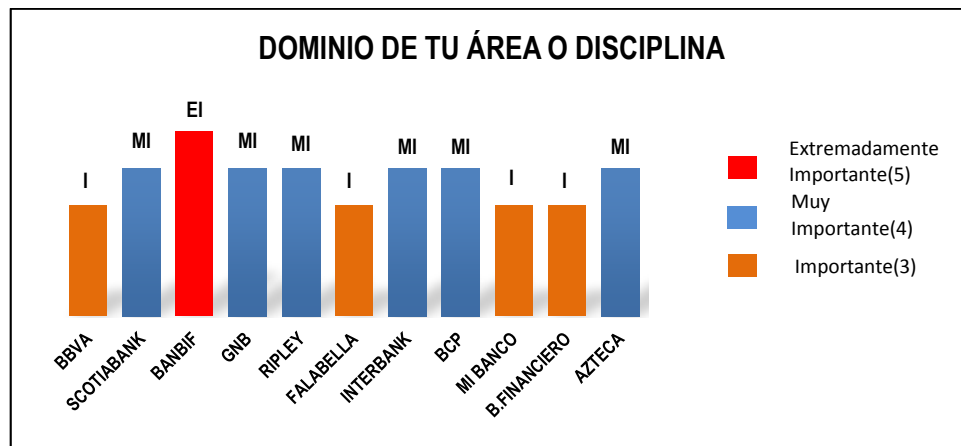


Gráfico 12: Dominio de tu área o disciplina

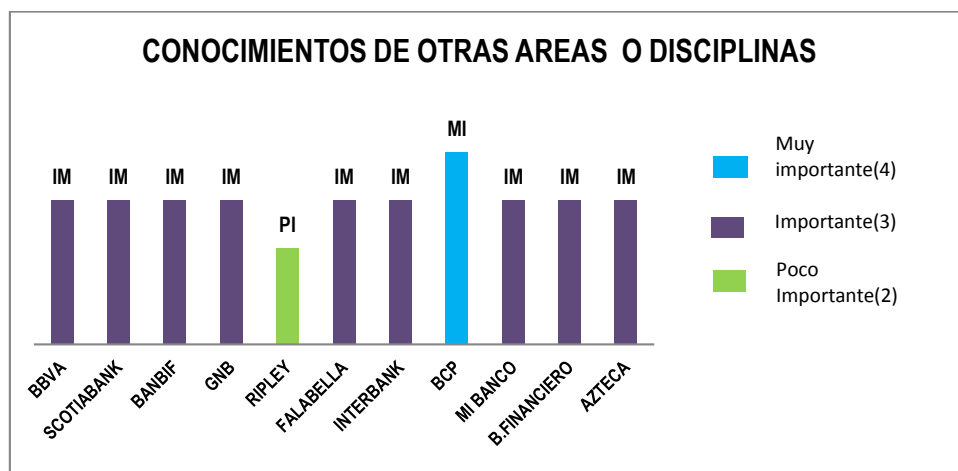


Gráfico 13: Conocimientos de otras áreas o disciplinas

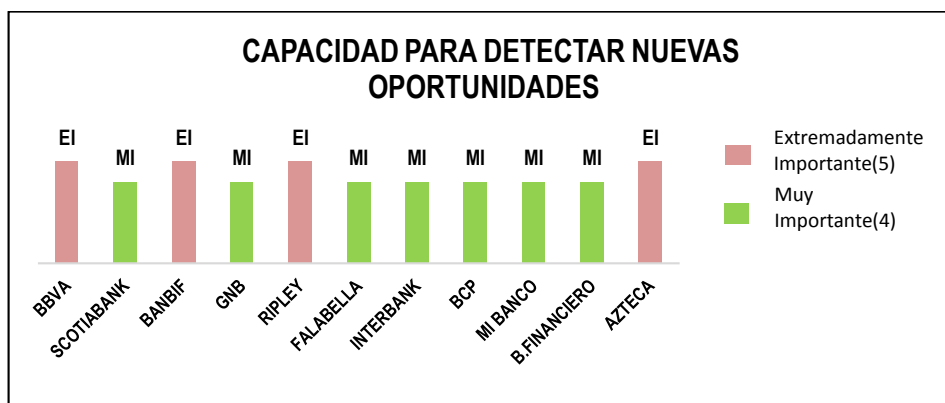


Gráfico 14: Capacidad para detectar nuevas oportunidad

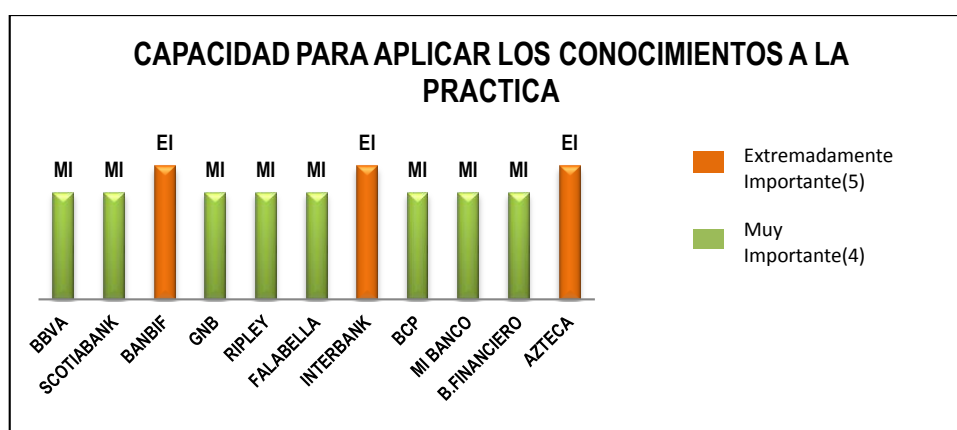


Gráfico 15: Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica

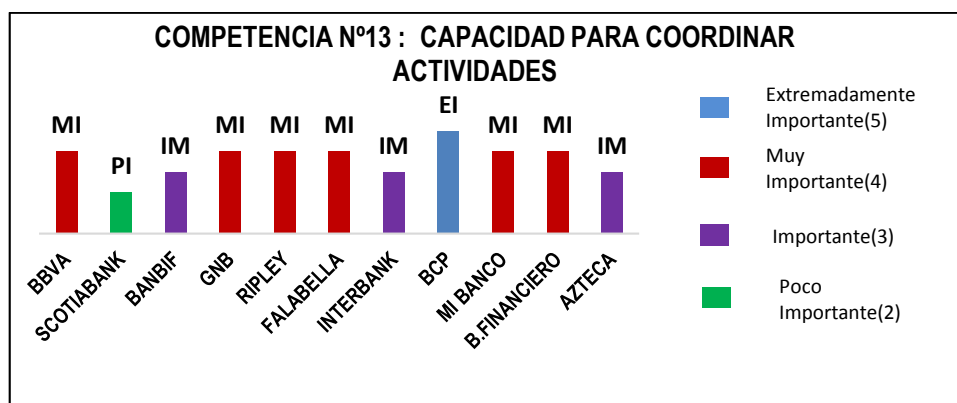


Gráfico 16: Capacidad para coordinar actividades

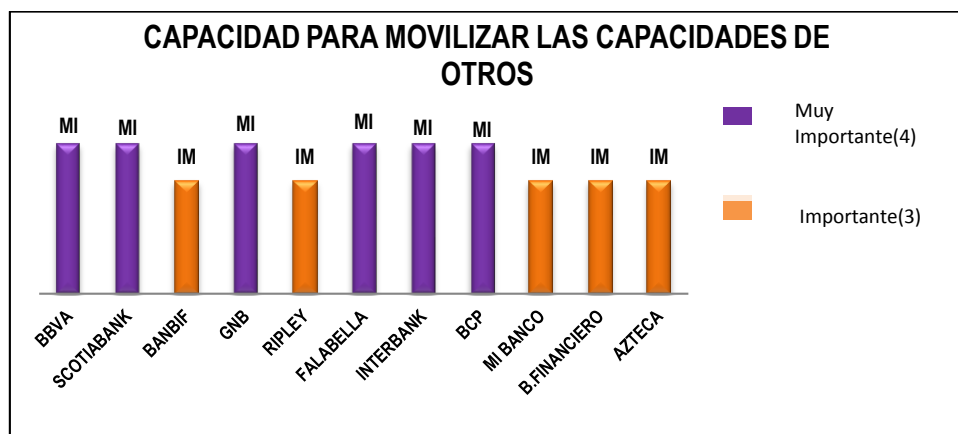


Gráfico 17: Capacidad para movilizar las capacidades de otros

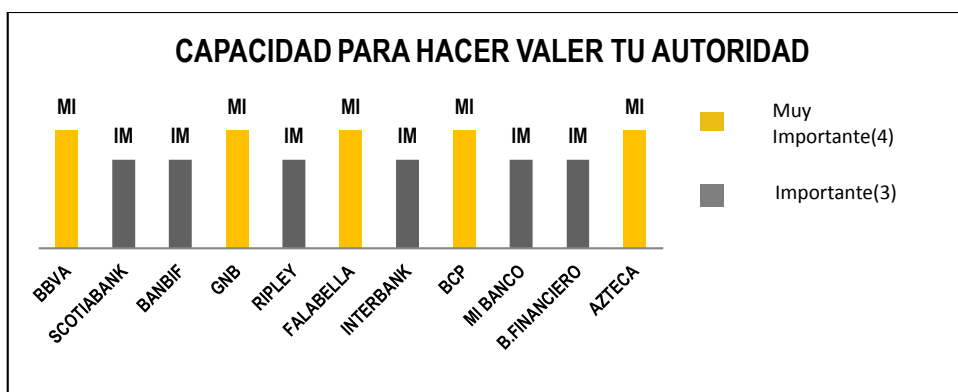


Gráfico 18: Capacidad para hacer valer tu autoridad

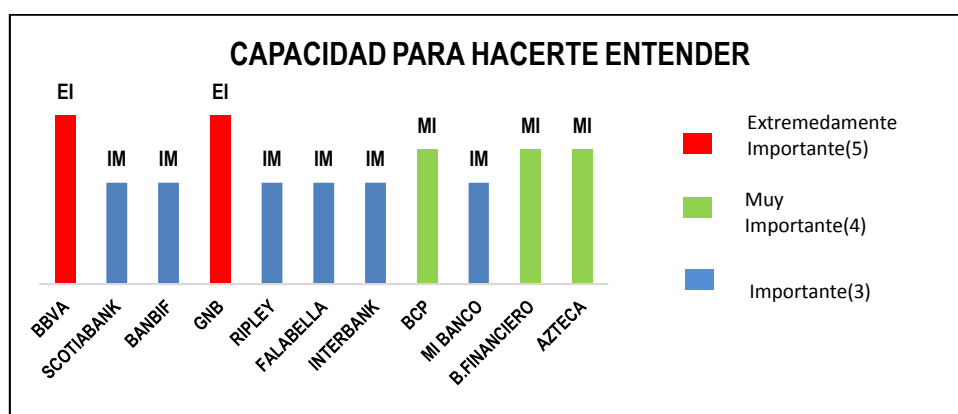


Gráfico 19: Capacidad para hacerte entender

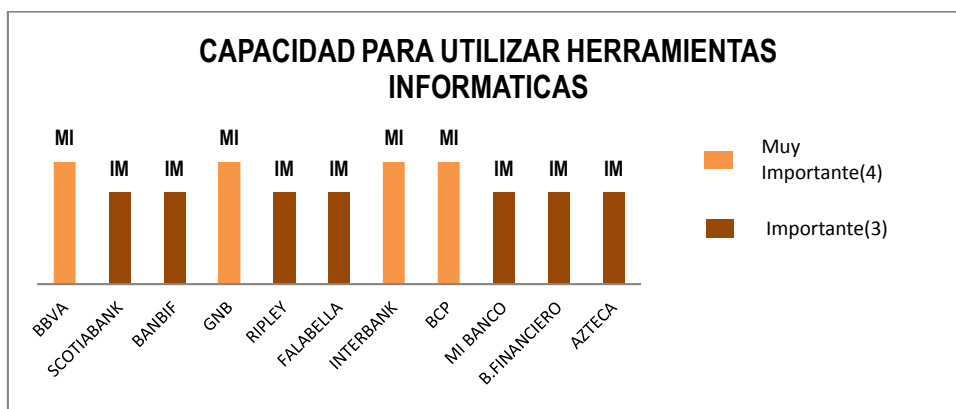


Gráfico 20: Capacidad para utilizar herramientas informáticas

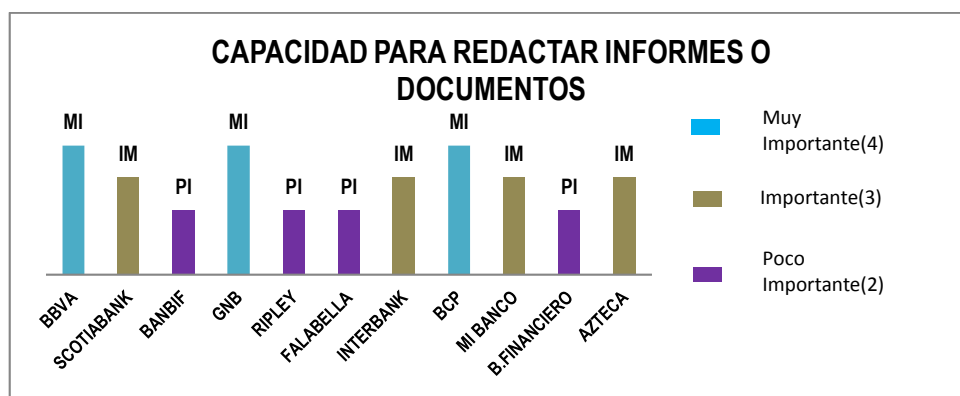


Gráfico 21: Capacidad para redactar informes o documentos