

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**



**GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERFIL DEL PERSONAL DE  
INSTITUCIONES BANCARIAS EN MEXICALI B.C.**

**TRABAJO TERMINAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN:  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTA  
MARIA DEL CARMEN AGUILAR RODRIGUEZ**

**DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL  
DR. JOAQUIN VAZQUEZ GARCIA  
CODIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL  
DRA. MAURA HIRALES PACHECO**

**DR. LUIS FERNANDO GARCÍA HERNÁNDEZ  
LECTOR DE TRABAJO TERMINAL**

**Mexicali, B.C. junio del 2019**

### **Dedicatoria:**

Dedico este trabajo a Dios que siempre me acompaña y a mi familia:

Mi esposo, mi apoyo y guía en todo momento, mis hijos Javier y Bruno por ser impulsores de mi vida que han entendido la razón del tiempo dedicado a este proyecto por lo cual me perdí de momentos a su lado, aunque siempre los tuve en mi pensamiento como fuente de amor y de paz.

A mis padres por sus palabras de aliento y su confianza.

A todo los que me prestaron su ayuda y su afecto también les dedico con cariño este trabajo.

## Agradecimiento

Gracias a Dios por siempre estar a mi lado y darme tantas bendiciones.

Mi esposo por siempre comprender y valorar todo lo que hago, mi motivación de vida por su ayuda y siempre respetar mis decisiones, alentándome todos los días, gracias.

A mis hijos, presentes en cada momento de mi vida, Javi gracias por comprender que llegaba algunas veces tarde por ti a tu escuela y a ti Bruno por no estar contigo acompañando tus tardes en casa.

A mi director de trabajo terminal Dr. Joaquín Vázquez García por su confianza y apoyo, por guiar mi trayecto durante estos cuatro semestres brindándome sus valiosas aportaciones, ser una persona generosa y excelente maestro, gracias por todo Dr. Joaquín.

A mis compañeros, por su ayuda y compañía sin algunos de ustedes no estaría hoy terminando la maestría, hicieron de estos dos años inolvidables para mí y siempre tendrán mi agradecimiento y mi amistad, gracias.

A todos y cada uno de mis maestros, porque brindarme sus conocimientos, necesarios para mi formación como estudiante de maestría especialmente a la Dra. Esperanza Viloría Hernández por tanto apoyo, gracias.

## **Resumen**

En el presente trabajo “Gestión y desarrollo del perfil del personal de instituciones bancarias en Mexicali B. C.” se aborda la problemática que tienen las instituciones bancarias de contar con una fuerza de trabajo con un perfil específico y con la inmediatez necesaria que venga a resolver el desarrollo del capital humano en términos de planes y programas de educación superior. Actualmente no se identifican en las instituciones de educación superior en Mexicali programas educativos que proporcionen la formación de un perfil profesional con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como las evidencias de desempeño que favorezcan al desempeño laboral en la banca.

El enfoque metodológico utilizado es cuantitativo y exploratorio pues propicia el uso de técnicas de recolección de información, análisis de información, con la aplicación de cuestionarios a una muestra determinada por conveniencia, seleccionando personas con experiencia y conocimiento de las funciones que se realizan en la banca, de manera voluntaria y anónima. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

El análisis de lo recabado se realizó con el uso del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales 20 (SPSS), que favoreció en la definición del perfil del empleado bancario, apoyado en un modelo propio que incorpore competencias requeridas a programas educativos de licenciatura y el planteamiento de un Técnico superior Universitario (TSU).

## Tabla de Contenido

Portada	
Constancia de aprobación.....	II
Dedicatoria: .....	III
Agradecimiento .....	IV
Resumen.....	V
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
1.1 Formulación del Problema. ....	6
1.2 Preguntas de investigación. ....	7
1.3Justificación .....	8
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general .....	11
1.4.2 Objetivo específico .....	11
1.5 Alcances y límites .....	11
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 Instituciones de Educación Superior y su papel como formadoras.....	12
2.2 Organizaciones postmodernas .....	14
2.2.1 Análisis de las Instituciones de educación Superior como organizaciones. ....	15
2.2.2 Las Instituciones de Educación desde la perspectiva de las organizaciones postmodernas.....	16
2.3 Las competencias, currículum, el perfil profesional y su influencia en la formación del capital humano. ....	17
2.3.1 Competencias y su clasificación. ....	20
2.3.2 El currículum para la formación del capital humano .....	23
2.3.3 Perfil profesional.....	24
2.3.4 Perfil profesional del personal bancario.....	26
2.5 Antecedentes de desarrollo de programas de educación superior en las instituciones bancarias, para el desarrollo del capital humano .....	27
2.5.1 Técnico Superior Universitario.....	29
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....</b>	<b>31</b>
3.1. Abordaje metodológico .....	31

3.1.1 Etapas y tiempo en que se desarrolla el trabajo.....	33
3.1.2 Técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información.	34
3.1.3. Encuesta.....	34
3.1.4 Descripción de las características de la población con la que se trabaja. .....	35
3.1.5 Criterios y parámetros de evaluación. ....	36
3.2 Diagnóstico .....	36
3.3 Proyecto de Intervención Educativa.....	44
3.3.1 Propuesta de acción en términos afirmativos. ....	44
3.3.2 Propósito central del proyecto. ....	44
3.3.4 Objetivo particular .....	46
3.3.5 Procedimiento.....	46
3.3.6 Recursos destinados a la intervención. ....	47
3.3.7 Evaluación. ....	48
3.3.8 Cronograma.....	49
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	49
4.1. Resultados del proyecto de intervención educativa. ....	49
4.2. Análisis de la evaluación del proyecto de intervención educativa.....	52
4.2.1 Análisis descriptivo de los resultados obtenidos, así como su contraste con los objetivos del Proyecto de Intervención Educativa. ....	53
4.2.2 Identificación de los factores o elementos obstaculizadores y facilitadores del camino seguido.....	54
4.2.3 Consecuencias positivas y negativas del trabajo desarrollado.....	55
4.2.4 Evaluación final del proyecto emitiendo los juicios de valor correspondientes. ....	55
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	57
5.1 Aportaciones relevantes. ....	57
5.1.1 Fundamentación de su aceptación.....	58
5.1.2 Contraste de los resultados con las teorías o autores bajo estudio y fundamentación de los resultados. ....	59
5.1.3 Hallazgos.....	60
5.2 Propuesta de mejora.....	61
5.3 Limitaciones.....	62
5.4 Investigaciones futuras. ....	62

Referencias .....	63
Anexos .....	74

## **Lista de Figuras.**

Número	Página
Figura 1. Categorías de las competencias .....	21
Figura 2 Clasificación de las competencias .....	23
Figura 3 Concepto de perfil profesional. ....	25
Figura 4 Sistema Educativo Mexicano. ....	30
Figura 5 Estructura proyecto de intervención. ....	45

## Lista de tablas

Número	Página
Tabla 1 Fases del Proyecto.....	34
Tabla 2 Características generales de los participantes en la encuesta.....	35
Tabla 3 Competencias requeridas para un empleado bancario.....	43
Tabla 4 Indicadores de supervisión y evaluación del proyecto. ....	47
Tabla 5 Evaluación del proyecto. ....	48
Tabla 6 Cronograma. ....	49

## Lista de Gráficas

Número	Página
Gráfica 1 Relación de las personas de acuerdo con el puesto actualmente y/o retirados. ....	38
Gráfica 2 Relación de acuerdo con la escolaridad. ....	39
Gráfica 3 Relación en antigüedad de trabajo en el banco. ....	40
Gráfica 4. Estadística de percepción de conocimiento. ....	41
Gráfica 5 Estadística de percepción de las habilidades. ....	41
Gráfica 6 Estadística relación desempeño- experiencia. ....	42
Gráfica 7 Estadística de interés de desarrollo profesional del empleado bancario por parte del banco. ....	60
Gráfica 8 Estadística de percepción de prioridad de desarrollo del personal por parte de la banca. ....	61

## **Introducción**

Las condiciones actuales en el contexto económico señalan que en el sector financiero se produzcan cambios, las nuevas tendencias en comunicación e información y el uso recurrente de las tecnologías conllevan a transformaciones en la operación de la banca múltiple. Los cambios se reflejan cuando se modifican las funciones realizadas en lo laboral y, en consecuencia, el perfil profesional del empleado bancario evoluciona. Ahora se requieren de nuevas competencias, más afines a las tendencias emergentes.

En el primer capítulo del trabajo se presenta el planteamiento de la formación del empleado bancario mediante el desarrollo de programas educativos que cuenten con las competencias requeridas para el desempeño laboral. De ahí que el trabajo considera la implementación de estas competencias mediante su incorporación en programas educativos de licenciatura en el área de ciencias económicas y financieras en Mexicali además de generar una propuesta formativa con la creación de un programa de TSU dirigido a cubrir los requerimientos en la banca múltiple.

Para atender lo referido con anterioridad se propone un modelo que permita establecer el perfil profesional del empleado bancario, que permita la definición de las competencias requeridas y facilite la elaboración de un plan de estudios que proporcione al estudiante lo necesario en su desempeño laboral en la banca. De este modo el planteamiento y desarrollo del trabajo se fundamenta en las preguntas de investigación que dan dirección y forma al proyecto de intervención educativa planteado.

La respuesta a las interrogantes planteadas se responde con enunciación en el objetivo general y los objetivos particulares que definen la finalidad y resume la postura que toma el desarrollo de trabajo y el proceso de intervención. Asimismo, se definen los límites y alcances, los cuales permite el establecimiento del plan de acción, donde se ven limitadas por normatividad vigente en cuanto a la implementación de programas educativos, así como la normatividad de las propias Instituciones de Educación Superior IES, donde finalmente se propone su implementación. En lo que respecta a los alcances, se debe considerar que la dinámica actual del sector financiero por lo anterior considera la situación inmediata.

En el segundo capítulo del trabajo se encuentra el marco teórico, el cual presenta los aspectos teóricos relacionados con la definición de un perfil profesional y toma en cuenta los actores principales de la intervención. Plantea desde la función de las IES como formadoras y como organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, consideran a las IES estratégicas para generación de capital humano.

Da cuenta de los cambios que las organizaciones han desarrollado y muestra a estas como organizaciones postmodernas dando lugar a organizaciones flexibles y complejos, que son vistas como sistemas abiertos y que se adaptan al contexto actual, influidas por los ámbitos que las rodean.

De ahí el planteamiento de la implementación de programas educativos como el del TSU. De igual manera en este capítulo se realiza un análisis sobre el concepto de competencia, así como su clasificación pues mediante estas se basa el

desarrollo del perfil profesional. Considerar al diseño curricular clave, donde según autores como Díaz (2005), González y Wagenaar (2003) se requiere de modelos curriculares basados en competencias delimitadas y perfiles profesionales muy específicos para el desarrollo de planes de estudios que atañen áreas exclusivas de desempeño laboral. Particularmente el trabajo desarrolla el tema del establecimiento de un perfil profesional del empleado bancario así como sus antecedentes en programas educativos.

El capítulo tercero hace referencia al abordaje metodológico, ahí se establece que la investigación es exploratoria al ser un tema poco estudiado, preparando terreno para la obtención de información respecto a un contexto particular. Presenta las 4 etapas en que se desarrolla el trabajo, la primera fase básicamente es la recolección de material existente acerca del tema, la segunda fase da forma y orden a lo obtenido en la primera fase, en la tercera fase se realiza la aplicación de instrumentos a personas seleccionada por conveniencia y la última la cuarta fase donde se realiza el procesamiento de la información obtenida y se procede a el análisis de resultados e informe final.

La selección de los participantes para la aplicación del instrumento fue por conveniencia, fueron personas consideradas expertas y conocedoras, activos actualmente o retirados pues la experiencia resulto valiosa para la elaboración de un diagnóstico. Son informantes con experiencia mayor a 10 años y en puestos de director, ejecutivo y subdirector así como retirados. El capítulo aborda el diagnóstico a partir del análisis de los datos obtenidos, donde se muestra que los programas educativos ofertados en la ciudad de Mexicali en áreas económico administrativa en

las IES no contemplan el desarrollo de las competencias específicas requeridas para el perfil del empleado bancario.

El programa educativo TSU en las áreas económico administrativas no existe, por lo anterior se considera una oportunidad para promoverlo e implementarlo aprovechando los programas registrados.

El tercero y último bloque del capítulo hace referencia al proyecto de intervención educativa, presenta la propuesta central como un cronograma de actividades, donde se exponen las actividades y tareas a realizar antes, durante y al final de la intervención, los recursos que se le destinarán, cómo se evaluará y las fechas en las que se concreta la intervención.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados haciendo un análisis de ellos. Se da cuenta de lo arrojado de la intervención así como su evaluación de los resultados. Se expone la dinámica que actualmente tiene el ámbito económico y de como estas repercuten en el perfil profesional del capital humano. Las competencias requeridas hoy no ya no son las mismas de años atrás. El paradigma bancario cambió y es diferente la forma de hacer la banca.

Por otro lado, los programas educativos ofertados por las IES no responden al perfil del empleado bancario, de eso da cuenta en la revisión de los planes de estudios que no consideran el desarrollo de competencias profesionales demandadas por las organizaciones bancarias.

Se identificaron factores obtaculizadores, por ejemplo los procedimientos normativos los cuales requieren de tiempo y los recursos para su implementación.

Entre los factores facilitadores se encuentra el hecho de la institución educativa donde se llevó a cabo la intervención, ya cuenta con programas educativos afines con recursos ya considerados, con validez oficial de estudios ante las instancias gubernamentales correspondientes. Además, la institución está en un periodo de crecimiento y contempla planes a futuro el crecimiento de la matrícula.

Como consecuencia positiva de este trabajo se observa que la institución educativa se sensibilizó acerca de la importancia de considerar las necesidades de áreas laborales específicas ya que permite una mayor visualización de lo requerido actualmente en cuanto a formación académica.

El capítulo cinco y parte final del trabajo da a conocer las conclusiones, en las cuales se encontró que la propuesta de implementación de las competencias requeridas podrían incorporarse a los programas educativos existentes. Se presentaron además hallazgos importantes para su adaptación a otras áreas de desempeño laboral, proponiendo mejorar y dejando espacio para futuros investigaciones relacionadas con la dinámica de cambios tecnológicos en el contexto financiero.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Formulación del Problema.**

La formación de capital humano y el enfoque de competencias específicas para las funciones laborales que responda a la dinámica actual se ha convertido en un aspecto medular para el desarrollo del cuerpo laboral.

Las instituciones bancarias se encuentran expuestas a cambios en el ámbito organizacional, nuevas formas de hacer negocio y cambios en las necesidades de los consumidores. De ahí la importancia de proponer nuevas formas de adquirir y gestionar el conocimiento, el que surge dentro de ellas y el que surge a partir de nuevas tendencias financieras. (Juárez, 2018)

Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo OIT (2017), mencionan que “el futuro del trabajo depende de los esfuerzos que se hagan para enfrentar los desafíos que plantean el desarrollo del capital humano y los desafíos en materia de competencias” (OIT, 2017, pág. 10) y que estas deben de ser tomadas como prioridad ya que existe un déficit en esta materia y señalan que en este momento numerosos empleadores enfrentan dificultades para encontrar el personal adecuado. (OIT, 2017)

La creación de nuevos puestos laborales trae consigo perfiles con competencias específicas requeridas por la banca debido al cambio de paradigmas en la banca tradicional, lo que genera que las instituciones bancarias presenten dificultades para dar con profesionales. (Solo Marketing, 2018) De igual manera, los requerimientos de la banca mexicana de contar con una fuerza de trabajo que cuente con un perfil que venga a resolver los requerimientos de capital de trabajo

con la inmediatez pertinente, imperante para el desarrollo y competitividad. Druker (1993), ubica al conocimiento como la nueva base para el desarrollo de la producción, donde el conocimiento como fuente de innovación.

Se requiere indagar que competencias requiere el personal que trabaja en la banca, las que proporcionen fortalezas para el desempeño de forma integral de las funciones que desempeña. En este sentido, la exigencia de personal es inmediata y el desarrollo de un programa educativo complementa la oferta de profesionales, sin esperar a que se oferte como un programa educativo en una institución educativa tradicional, una opción es la propuesta de un TSU, como opción de un técnico certificado con las competencias en un área específica que se incorporarse al mundo laboral. (Secretaría de Educación Pública, 2015).

Las instituciones bancarias reclutaban anteriormente el personal de los egresados de carreras técnicas comerciales debido a que las personas con estudios superiores no eran numerosas, además de que el perfil laboral solicitado era básico y se buscaba la capacitación y desarrollo dentro de la propia institución bancaria del trabajador.

## **1.2 Preguntas de investigación.**

¿Cuál es el perfil de un empleado bancario?

¿Cuáles son las competencias requeridas por los empleados bancarios?

¿Cuáles son los mecanismos para desarrollar un programa educativo a nivel superior para la formación de empleados bancarios?

A partir de la pregunta anterior, se orienta la siguiente sección que establece la justificación del proyecto.

### **1.3Justificación**

Una vez definidas las preguntas del programa de intervención se da paso a la siguiente sección que corresponde a dar respuesta a las interrogantes considerando los siguientes aspectos y temáticas, las IES vistas desde el paradigma de las organizaciones postmodernas, la definición de un perfil profesional con base en la formación de competencias específicas y su intervención en programas de educativos en educación superior.

Las IES, ahora vistas como organizaciones dinámicas y cambiantes, como sistemas abiertos, transformando formas, procesos y funciones que caracterizan a las organizaciones postmodernas. (Cadena y Ramos, 2017) La dinámica actual, la llegada de las nuevas tecnologías, los cambios de estilo de vida se convierten en directrices para explicar el futuro de las organizaciones en el mundo.

El desarrollo del capital humano, la firme idea de que su formación educativa aporta y enriquece a las organizaciones de manera colectiva e individual, otorga competitividad y una mayor productividad. La firma Deloitte de servicios de consultoría, en un informe realizado en 2018 de los realizados con la encuesta y entrevista de más de 7,000 líderes empresariales y de recursos humanos de 130 países de la cual se arrojó que el aprendizaje y la formación continua del capital humano es prioridad y el presupuesto destinado se incrementado en un 10 por ciento en el último año. También señala que existe avances en cuanto a nuevas

acciones formativas y cambios en los modelos de aprendizaje como preparación para los retos laborales presentes y futuros. (Deloitte, 2018)

La gestión del conocimiento resulta de importancia en una organización, pues es en las labores cotidianas a través de la experiencia se generan nuevas formas de conocimiento convenientes para enriquecer, fortalecer actividades y procesos propios de la organización. Los programas de educación permanente unida a la generación de nuevo discernimiento, la adquisición de habilidades específicas del capital humano hace a los procesos laborales más eficientes. (Chávez, 2012)

En las IES en Mexicali, los programas educativos no contemplan el desarrollo de las competencias fundamentales acordes a las necesidades específicas para el desempeño laboral del perfil del personal bancario. La definición de un perfil profesional específico de determinada área laboral es fundamental para la definición de las competencias, la transformación del currículo, la búsqueda de nuevas formas de enseñar y de aprender diferentes a las actuales, ya que estas no han logrado cumplir con expectativas de inserción de profesionistas al campo laboral, hace que la búsqueda de nuevas opciones educativas a nivel superior se replantee.

De acuerdo con evaluaciones y recomendaciones de la OCDE (2019) donde hace un análisis del sistema educativo superior en México en contraste con los resultados del egresado en el mercado laboral y de cómo deben alinear con las necesidades cambiantes de la economía encontraron que casi la mitad de los empleadores se enfrentan a dificultades ante la falta de competencias en los egresados en su sector al momento de la búsqueda de candidatos para determinados puestos por lo anterior los empleadores consideran que la educación

y formación de los prospectos no es la adecuada para sus necesidades. (OCDE, 2019)

La OCDE (2019), presenta recomendaciones generales como la de equilibrar la educación superior con la dinámica del mercado laboral, ayudar a los estudiantes a tener éxito en la educación superior y en el mercado laboral promoviendo la coordinación del sistema de educación superior con el ámbito laboral con el fin de mejorar resultados.

Las nuevas formas de educar abren posibilidades que se traducen en beneficios, al acercar la educación a sectores específicos de la sociedad. Donde las organizaciones consideran la formación del personal, a través del conocimiento para el desarrollo del capital humano. Con IES que desarrollen de forma sistemática y ordenada plataformas educativas que ofrezcan el desarrollo de currículos donde se contemplen competencias adecuadas para el personal de la banca.

De esta manera se justifica el desarrollo de un programa de educación superior en una IES que permita el egreso de estudiantes con un perfil específico con características particulares que le permitan insertarse en el mercado laboral, de manera más rápida y con un certificado con validez ya sea como TSU con individuos con las competencias requeridas y de esta manera elevar la productividad, con un desempeño laboral respaldado que finalmente añade valor al mismo individuo y, que se ve enriquecido con esta formación.

## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo general**

Definir el perfil laboral del personal de una institución de banca múltiple considerando las competencias laborales requeridas desde desarrollo del capital humano y contribuir con los mecanismos para el desarrollo de programas educativos a nivel superior en la ciudad de Mexicali, Baja California.

### **1.4.2 Objetivo específico**

Establecer las competencias requeridas para el perfil laboral de los empleados bancarios de una institución de banca múltiple.

Establecer los mecanismos de gestión para el desarrollo de un programa educativo de TSU.

## **1.5 Alcances y límites**

Al no existir un programa educativo que observe las competencias adecuadas, de acuerdo con el perfil profesional del personal bancario, el proyecto da la pauta para ser la guía en la implementación en programas educativos ya existentes, como propuesta para su inserción en un plan de estudios dejando los lineamientos para su implementación. Igualmente, como alcance, la definición del perfil adecuado del capital humano en organizaciones de banca múltiple.

Los límites se presentan porque es un proyecto que pretende ser una recomendación por lo cual este colabora con información pertinente que le permita

al que decide tener de forma detallada proporcionando un panorama más amplio para la toma de decisiones y le ayude a tomar su decisión.

La decisión de los directivos también podría limitar este proyecto porque que la IES no esté interesada en realizar modificaciones a los programas ofrecidos, que en los profesiogramas o los sistemas de orientación no tienen formación de los técnicos profesionales. La normatividad, que se presenta tanto a nivel de la propia IES en cuanto a las normas y regulaciones que tenga entre sus lineamientos institucionales puede ser limitante. Aspectos de objetividad, acotan de igual manera el proyecto ya que se ve sujeto a el criterio de los altos directivos que son los que tienen la decisión de la implementación de este proyecto.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Instituciones de Educación Superior y su papel como formadoras.**

La noción de las IES es de carácter estratégico para un país, una unión indisoluble para la generación de capital humano capacitado y la obtención de conocimiento para la construcción de una sociedad más justa social y económicamente más competitiva. (Fernández, 2017) Las IES han sido consideradas como instituciones esenciales para el desarrollo de sistemas nacionales de innovación. (Lundvall, 1992)

La educación superior puede trascender las demandas del sector productivo, es decir únicamente un sistema de educación superior, suficientemente flexible e integrado, puede enfrentar, adecuadamente, los retos de un mercado profesional y laboral que cambia rápidamente. (Tunnermann, 2006).

Las IES forman parte fundamental y prioritaria para el desarrollo social, económico y político de la sociedad; y es en la sociedad para donde debe ir dirigida, la de formación de recursos humanos con pertinencia para el ejercicio profesional debe ser meta y alcanzar productividad; y entre sus propósitos esta la formación de los recursos humanos altamente capacitados. (Jaimes, Cardoso y Bobadilla 2015)

La educación y las competencias son los pilares sobre los que México debe construir su crecimiento y prosperidad futura. (OCDE, 2017) La educación superior es clave para el desarrollo de las competencias y los conocimientos avanzados, que son fundamentales para las economías modernas. Gracias a la educación superior, los estudiantes desarrollan competencias y conocimientos técnicos, profesionales y disciplinares específicos avanzados, así como competencias transversales que les cualifican para una variedad de ocupaciones laborales. (OCDE, 2019)

Según la UNESCO (1998), en la "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción" Se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de educación superior, que debería estar centrado en el estudiante. Para alcanzar dicho objetivo, hay que reformular los planes de estudio, no contentarse con el mero dominio cognoscitivo de las disciplinas e incluir la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales. (UNESCO., 1998 n.d)

Una formación profesional que resuelva los requerimientos laborales actuales, formando sinergia entre la educación y el mundo laboral; enfatizando a la educación superior como estrategia para el desarrollo sustentable y mejoramiento de vida de los ciudadanos. (UNESCO, 1998)

## **2.2 Organizaciones postmodernas**

Las organizaciones postmodernas representan nuevos enfoques, pensamientos y procesos encaminadas al conocimiento, contextualizadas en entornos diferentes donde experimentan transformaciones y que reflejan el pensamiento del nuevo conocimiento donde las organizaciones postmodernas reemplazan a la modernidad en tecnología y planeación, optan por la diversidad y la descentralización de la organización. (Campos, 2004)

Las organizaciones ya no son concebidas como modelo único y general, la idea de una organización que deriven nuevas formas organizacionales surgidas en la evolución histórica. El contexto de la organización permite la transformación, desaparición o convivencia de formas organizacionales en ciertos segmentos. (Heydebrand, 1989) Organizaciones postmodernas, con estructuras flexibles, inmersas en la tecnología como menciona Clegg 2006, que propone que la diferenciación entre organizaciones modernas idealmente burocráticas y postmodernas presenta una confrontación en la manera en que se jerarquiza y hace una división precisa de funciones. (Clegg, Courpasson y Phillips, 2006)

Las nuevas formas organizacionales surgen por la constante transformación de estas, tomado en cuenta que las organizaciones que se guían por lineamientos públicos que toman en cuenta contexto, de ahí que las formas se ajustan a diversos modos de organización. (Barba y Lobatos, 2012) De ahí que emerge un nuevo mercado de servicios educativos, lo cual generó el surgimiento y crecimiento de nuevas organizaciones de educación superior a finales de los noventa y fueron las

instituciones privadas la que abarcaron esta naciente demanda. (Cadena y Ramos, 2017)

### **2.2.1 Análisis de las Instituciones de educación Superior como organizaciones.**

El análisis de las instituciones de educación superior requiere visualizar diversas disciplinas y metodologías, que proporcionan la orientación adecuada para su comprensión, conocer su funcionamiento y redimensionar su concepto como tal. (Barba y Lobatos, 2012) La IES como una organización y como tal se debe de considerar y a partir de estudios organizacionales estudiar lo que sucede en la educación superior. Esto conlleva a reflexionar acerca de su funcionalidad y el entramado de su institucionalidad, sus organizaciones y los procesos, pero también en sus contradicciones. (Ibarra, 2001)

El estudio de las organizaciones conlleva el establecimiento de niveles de análisis, los estudios señalan la presencia de tres, el micro nivel atenta a las relaciones comportamientos de los individuos y los grupos y que afectan las características de la organización vista como un contexto. (Villaseñor García, 2003). El meso nivel según (De la Rosa y Contreras, 2007) sugiere el análisis de las organizaciones de educación superior, vista como una organización y si cumple con sus elementos formales, aquí se detalla la conveniencia de definir a las organizaciones de educación superior como organizaciones. (Cadena y Ramos, 2017)

En el tercer nivel, sitúa a la organización como integrante de un grupo, en la cual se encuentra inmerso en un sistema en donde interviene y es intervenida. (Barba y Solís Perez, 1997)

En este nivel, donde se ubican a las instituciones educativas, vistas como una organización en relación con su contexto y su relación con otras organizaciones similares. Ubicar a las instituciones como sistemas abiertos, dinámicos influidos por el medio ambiente; variable y complejo expuesto bilateralmente con su entorno. (Luhmann, 1998) Por ello, las organizaciones educativas superiores, vistas como organizaciones, como sistemas abiertos que sobreviven que se adaptan al contexto donde interactúan, se ven influenciadas por elementos contextuales como: la cultura, las políticas públicas educativas, el contexto económico político y social. (Hannan y Freeman, 1977)

Desde esta perspectiva, es posible entender de los estudios organizacionales, que, a partir de estas corrientes de estudios organizacionales, se entienda los fenómenos de las organizaciones de educación superior. (Cadena y Ramos Luna, 2017)

### **2.2.2 Las Instituciones de Educación desde la perspectiva de las organizaciones postmodernas.**

La necesidad de organizaciones más flexibles que respondan de manera rápida a los cambios del contexto donde se desenvuelve la organización, ha llevado a su transformación donde lo postmoderno surge después de la modernidad, de replantear los conocimientos y las practicas que ya antes habían sido efectivas, pero

que hoy están sujetas a análisis. En un entorno cambiante y abierto donde solo las organizaciones abiertas y flexibles podrían sobrevivir.

Mediante la premisa de las organizaciones postmodernas, implica asociar transformaciones históricas que repercuten en cambios que derivan en nuevas formas organizacionales, las IES se ven envueltas en este paradigma. Actualmente la manera de trabajar y las competencias que se necesitan, así como los programas educativos evolucionando rápidamente. Esto se suele dar sin percatarse de esto y las IES experimentan una demanda por la innovación en sus procesos académicos, sobre todo lo que referente a la formación de los estudiantes y la actualización de los egresados. (Cadena y Ramos, 2017)

Esta situación también se manifiesta en los cambios que se experimentan en el mundo laboral, de ahí que las instituciones educativas deben formar recursos humanos calificados y versátiles, con facilidad de adaptación a las nuevas circunstancias, buscando insertar exitosamente a los estudiantes egresados a trabajos competitivos en constante transformación. Las IES deben formar egresados con bases sólidas para que se desempeñen exitosamente aún en puestos que aún no existen, usar tecnologías innovadoras, resolver problemas inéditos y aprender en ambientes multiculturales y multidisciplinarios. (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. ANUIES, 2018)

### **2.3 Las competencias, currículum, el perfil profesional y su influencia en la formación del capital humano.**

Lo que se aprende en la escuela, lo que queda después de lo olvidado, lo que permanece como huella, las formas de razonar, el comportamiento, modo de

orientar o de desarrollar argumentos, son logros que unidos, se puede concluir que no son solo la adquisición de una sola materia, ni la influencia de un destacado profesor determinado. Resulta de procesos de aprendizaje y de su práctica, que tienen esa fuerza de ser aplicados a diversas situaciones. (Gimeno, 2010)

De ahí que termino de competencia se relacione con conceptos como: habilidad, destreza, conocimiento, capacidad, aptitud, valores... resultados de la educación y más específicamente, del currículum. El concepto de competencia se relaciona estrechamente con el de la formación laboral y de ahí exportado al ámbito educativo tal como el desarrollo curricular, definición de perfiles profesionales en las carreras. (Gimeno, 2010)

Entre las concepciones que existen de competencias están: a) desde el ámbito profesional, la competencia es la capacidad de los individuos para aprender a realizar actividades que requieran planificación, ejecución y control autónomo. (OCDE, 2009) Alude al conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para desempeñar una profesión. b) Concertación de conocimientos y destrezas relacionadas para actuar eficazmente en la consecución de un objetivo. De igual manera otra definición de competencia dice que es la “capacidad para llevar a cabo y usar el conocimiento, las habilidades y las actitudes que están integradas en el repertorio profesional del individuo”. (Mulder, Weigel, y Collings, 2008, pág. 18)

La esencia en el término de competencia no es su posesión, sino del uso que se haga de tal manera que integrados los conocimientos resulten una acción eficaz. “El uso del término de este nuevo vocabulario de la educación superior (habilidades, transferible, competencia, resultados, aprendizaje experiencial, capacidad y

empresa...) evidencia que la sociedad moderna está realizando una nueva definición del conocimiento y del razonamiento”. (Barnett, 2001, pág. 108)

Así, que el termino de competencia resulta útil para diseñar un currículum. (Gimeno, 2010). La OCDE 2017, menciona que las competencias permiten mejorar los resultados y el crecimiento económico además de que ayuda a las personas a integrarse al mercado laboral además permitiendo elevar la productividad y competitividad en un mundo digitalizado.

En México CONOCER 2017, menciona que genéricamente una competencia se define como un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que se concretan asertivamente en la resolución de problemas o en una respuesta pertinente a una situación nueva o específica. Según la Organización internacional del trabajo OIT (1980) refiere que las competencias laborales son las características que conllevan a la capacidad efectiva para realizar exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Pujol, 1980)

Otra definición es que de forma general se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. (Miranda, 2003) De tal manera la falta de competencias puede causar efectos negativos como el desempleo y así lo menciona la Organización Internacional del trabajo OIT,

Las competencias adquiridas mediante la formación y las que realmente se necesitan en el empleo no coinciden, generando un déficit de competencias en algunos sectores y, al mismo tiempo, un excedente de trabajadores con competencias que no son requeridas, lo que contribuye al desempleo. (OIT, 2012, pág. 2)

### 2.3.1 Competencias y su clasificación.

La competencia en su definición tiene una relación muy cercana al contexto laboral, con respecto a la situación actual y a la apresurada dinámica cambiante en el mundo del trabajo, la tendencia de la exigencia cada vez mayor de habilidades específicas se concibe de igual manera. Autores como Chomsky (1965) la competencia tiene que ver con la capacidad y disposición en relación con un supuesto determinado, lo interpreta como un conjunto de comportamientos, habilidades que permiten concretar un papel, un desempeño o una tarea. (Chomsky, 1965) Mandon y Sulzer (2002) argumentan que la competencia ha de entenderse como conocimiento, habilidades y cualidades en acción.

Otro concepto ya más relacionado con el ámbito laboral es el de Woodruffe (1993) el menciona que las competencias son un conjunto de patrones de comportamiento que un individuo necesita para el desempeño laboral, de tal manera que lleve a cabo las funciones y tareas correspondientes con competencia. Las competencias pueden clasificarse en competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas. (Ver figura 1) (Tejada, 2006) Las competencias básicas son fundamentales para adaptarse socialmente y desenvolverse en diferentes contextos laborales, posibilitan analizar, comprender y resolver problemas cotidianos. (Tobón, 2013)

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

(Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. OEI, 2003, p. 5)

En la práctica, las competencias buscan sean útiles para el desarrollo de un individuo en cualquier contexto, pues le permiten relacionarse e interactuar de tal manera que se desarrollan en la esfera social, además inscrustarse en el campo laboral, de esta manera prepararlo para un futuro laboral exitoso.

Figura 1. Categorías de las competencias

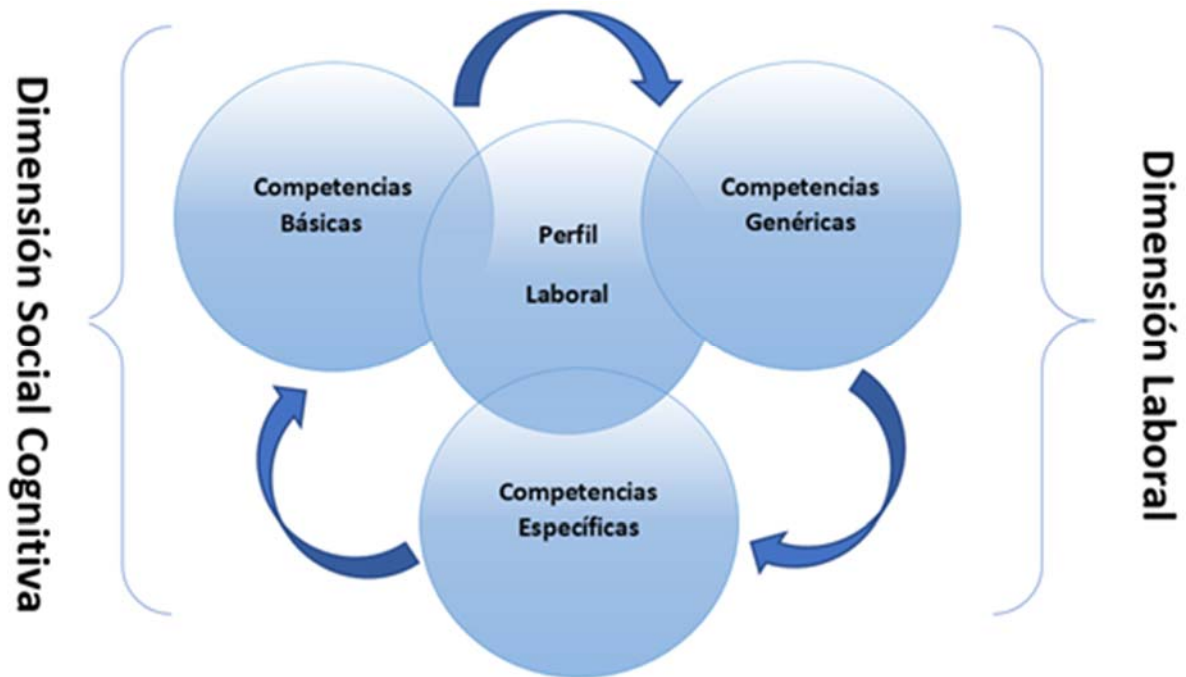


Figura 1. Clasificación de competencias por categorías y su relación con el perfil y las dimensiones laborales y cognitivas. Elaboración propia basada en (Tobón, 2006 pág. 11-12).

Las competencias genéricas o también conocidas como transversales son requeridas en diversas áreas profesionales y son aplicables en diferentes campos de desempeño, permitiendo el logro de las metas. Las competencias genéricas para Tobón (2013) son:

Las competencias fundamentales para alcanzar la realización personal, gestionar proyectos, contribuir al equilibrio ecológico y actuar en cualquier ocupación, puesto de trabajo y/o profesión. Son las responsables de una gran parte del éxito en la vida y en el mundo profesional. (Tobón, 2013, p. 113)

Las competencias genéricas conforman el perfil profesional del egresado, los conocimientos, habilidades, actitudes y valores constituyendo su saber permiten desarrollo del ámbito educativo y su desarrollo personal. (Webscolar, s.f.)

De igual manera las competencias específicas preparan a el individuo para su desarrollo personal, solo que además especializan y extienden al individuo en determinadas áreas, funciones y procesos.

Según Tobón (2013) las competencias específicas:

Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior. Por ejemplo, todo médico debe poseer competencias tales como el diagnóstico de la salud-enfermedad y la implementación de tratamientos pertinentes. (Tobón, 2013, pág. 119)

Las competencias específicas como los comportamientos observables, relacionados con el uso de conceptos, teorías o habilidades propias de una área de conocimientos y definen una disciplina en concreto, necesaria para dominar y conocer adecuadamente la misma y tener la posibilidad para desempeñar satisfactoriamente un trabajo relacionada con ella. (Webscolar, s.f.). De acuerdo con

lo anterior, se indica que las tres guardan estrecha relación con el desarrollo social y laboral de un individuo. (Ver figura 2)

Figura 2 Clasificación de las competencias

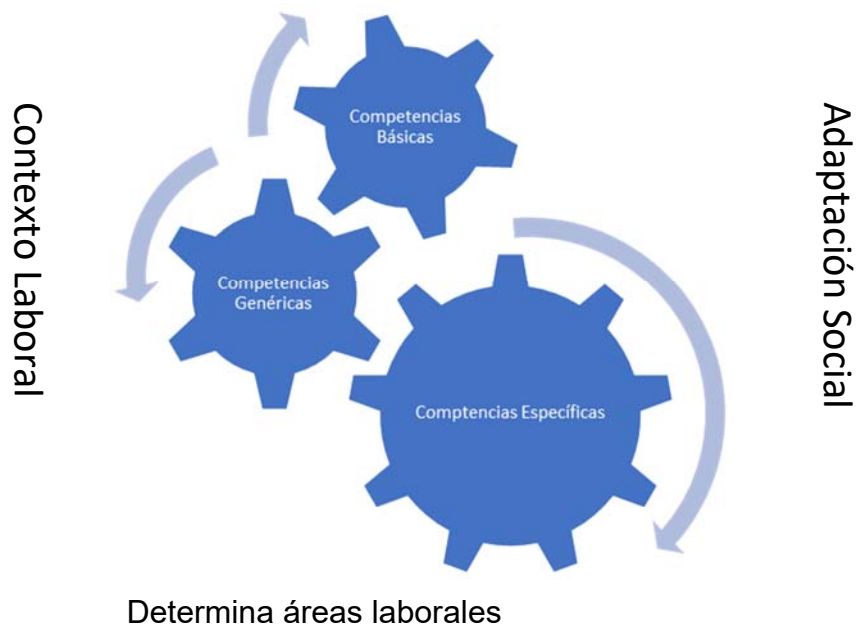


Figura 2. Clasificación de las competencias. Elaboración propia, con datos de (Tobón, 2013)

### 2.3.2 El currículo para la formación del capital humano

El término currículo, se identifica bajo diversas acepciones, una de ellas se enfoca a la formación de profesionales. La diversidad de conceptos no solo ha contribuido a la pluralidad del término sino también a difuminar las líneas de investigación curricular relacionadas con el desarrollo de profesiones. De tal manera, existe una tendencia a dirigir programas de estudio en las IES que se adapten a los requerimientos del sector laboral, con la incorporación de modelos curriculares basados en competencias delimitadas o perfiles profesionales muy específicos. (Díaz, 2005).

El proyecto Tuning de la Unión Europea en el 2003, como estrategia para el desarrollo de competencias en los planes de estudios universitarios, de tal manera que puedan ser considerados válidos mundialmente y con el objetivo claro de obtener perfiles profesionales en colaboración con las instituciones formadoras, de una selección de resultados de aprendizajes y competencias deseables en terminos de competencias genéricas. (González y Wagenaar 2003 )

La influencia de los cambios en el contexto económico y específicamente en lo relativo al mercado de trabajo, motivan la redefinición de los perfiles profesionales del personal bancario. Un perfil idóneo y pertinente, la evolución de los mercados, la especificación de las habilidades, conocimientos, actitudes y valores cada vez más demandantes del sector, hacen que los grados académicos de las instituciones educativas profesionales sean inexactos al momento de la inserción del egresado al mercado laboral.

Las IES y la definición de perfiles profesionales de las diferentes licenciaturas traen consigo competencias incluidas en el currículum afines al desempeño de las funciones propias de las instituciones bancarias, sin embargo, integradas en su totalidad no sustentan el perfil idóneo.

### **2.3.3 Perfil profesional**

El concepto de perfil profesional se encuentra con elementos variados en general, sin embargo, se concuerda que el nivel formativo es imprescindible al momento de su definición. Una de ellas que claramente lo subraya es el siguiente: “como una declaración que enuncia rasgos que identifican a una profesión en términos de su

formación, de sus desempeños, de su presencia ciudadana y del aporte que representa para la comunidad y la sociedad en su conjunto”. (Hawes 2001, pág.1)

El perfil profesional define la identidad profesional de las personas en cierta labor y explica las funciones específicas de dicha profesión que permiten desempeñar adecuadamente sus funciones. El perfil ayuda a identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que componen las competencias necesarias para desarrollarlo. (Yaniz y Villardon, 2006) (Ver figura 3 )

Figura 3 Concepto de perfil profesional.



Figura 3. La figura sintetiza las relaciones entre los diferentes conceptos en torno al perfil profesional. (Yaniz y Villardon, 2006 pág. 20)

El diseño del perfil profesional y las competencias profesionales como elementos claves del mismo, se modifican con el cambio paradigmático en las IES,

por lo anterior, el planteamiento de su diseño, desarrollo y evaluación de la misma también han cambiado. (Tejada y Ruiz, 2016)

#### **2.3.4 Perfil profesional del personal bancario**

El sector bancario ha renovado su forma de entender el modelo de negocio para seguir mejorando los ingresos y la rentabilidad al máximo. Es por ello que se ha comprometido en la revisión de cualidades y el perfil específico que el capital humano debe de poseer, desarrollándolo y como guía para la búsqueda de candidatos. (Del Campo, 2018)

Los bancos orientan su búsqueda hacia personas con conocimientos acordes al cargo a desempeñar. Con habilidades como ser una persona proactiva, responsable, que tenga criterio, sentido común, honesta y se enfatiza en buscar profesionales comprometidas, innovadoras centrados en trabajar y enfocados en el cliente. (Ultima Hora, 2012)

Kelly Sevices Mercadotecnia empresa líder en la industria de recurso humanos y con presencia en México refiere que existen cuatro cualidades del personal bancario, honestidad, manejo de bases de datos y de ciertos conocimientos relacionados con seguridad informática, saber sobre indicadores financieros tema obvio de acuerdo con el área y finalmente el manejo de la tecnología puesto que la banca cada vez migra más al mundo digital por lo tanto es fundamental el manejo de programas para desarrollar servicios que estén a la vanguardia. (Kelly Services Mercadotecnia México, 2016)

La transformación de las competencias al iguales que en otros sectores está en marcha y así lo experimenta el sector financiero, las funciones se incrementan sobre todo las vinculadas a la tecnología, reglamentación y riesgos. De ahí que la demanda de profesionales en el campo financiero se enfoca a solicitantes más creativos y flexibles que sepan adaptarse a esto. Conocimientos, habilidades y actitudes son aspectos solicitados a el candidato ideal para un puesto. Conocimientos, vinculados a la venta de un producto, áreas vinculadas con la innovación como lenguajes de programación y funcionamiento de aplicaciones digitales.

En cuanto a las habilidades como el trabajo en grupo flexibilidad para trabajar con diversos equipos de trabajo y la creatividad. En lo que respecta a las actitudes aquí se exige motivación, proactividad y fortaleza ante los cambios que está viviendo el sector también se buscan personas que se cuestionen todo y tengan una gran capacidad de autoanálisis. (Casilda , 2016)

## **2.5 Antecedentes de desarrollo de programas de educación superior en las instituciones bancarias, para el desarrollo del capital humano**

En estudios recientes de la OIT (2017), se menciona cómo los avances tecnológicos, y la búsqueda de capital humano para estos nuevos puestos de trabajo ya empezó, sin embargo, se debe considerar que empleados perderán su trabajo en esta transición, que inevitablemente serían los menos preparados para beneficiarse de estas nuevas oportunidades. Se clarifica que las competencias actuales no se ajustarán a los trabajos del futuro, así como de las competencias actuales podrían quedar obsoletas rápidamente.

Se muestra la importancia que, para la OIT, tiene la transformación de los perfiles del capital humano en contexto donde se desarrolle profesionalmente. Entre sus recomendaciones está la de reconocer un derecho universal al aprendizaje permanente y establecer un sistema efectivo de aprendizaje a lo largo de la vida de forma que las personas puedan adquirir competencias, perfeccionarlas y reciclarse profesionalmente a lo largo de toda su vida. De igual manera se plantea que los gobiernos, capital humano y las organizaciones, así como las organizaciones educativas superiores, de manera colectiva tienen responsabilidades complementarias en cuanto a la generación de espacios educativos a lo largo de la vida, eficientes y sustentables. (OIT, 2017)

Las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento y por eso, como alternativa a las lagunas que detectan en la educación tradicional, están creando y consolidando estas instituciones para dotarse de una formación acorde a sus necesidades, objetivos y estrategias. (Baladrony, 2013)

Organizaciones bancarias como Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA, ha creado plataformas educativas innovadoras, en octubre de 2013 se creó la Universidad BBVA Bancomer, la cual se orienta al desarrollo de los más de 38,000 colaboradores de dicha organización. Se ofertan en diferentes programas educativos como bachillerato, licenciatura, maestrías y diplomados, en colaboración con instituciones privadas que cuentan con prestigio educativo. Actualmente, el número los graduados, colaboradores hoy en día cuenta con matrícula activa. (Favela, 2017)

### **2.5.1 Técnico Superior Universitario**

Con la idea de diversificar y extender las opciones de la educación superior e ir más allá de las tradicionales licenciaturas el gobierno federal creó, en 1991 una nueva modalidad educativa conocida entonces como Educación Superior de Ciclos Cortos, con dos años de duración en áreas vinculadas en puestos de mando medios planteados en las empresas, que dirigían al título de TSU. (Kintzer C, 1980)

De acuerdo con la Revisión de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) llevada a cabo en París, en el 2011, a este nivel educativo se le otorga la clasificación del nivel 5 y se le denomina “educación terciaria de ciclo corto”. (UNESCO, 2011, pág. 46).

La educación superior técnica es el nivel educativo destinado a impartir al estudiante conocimientos, habilidades y competencias profesionales. Estos programas se caracterizan por estar basados en un componente práctico, estar orientados a ocupaciones específicas y preparar al estudiante para el mercado laboral. (UNESCO, 2011).

Por otra parte, con la idea de diversificar y ensanchar las opciones de la educación superior y poder trascender a las tradicionales licenciaturas de cuatro y hasta cinco años, el gobierno federal creó, en 1991, el sistema de universidades tecnológicas (ut), con la propuesta de una nueva modalidad educativa conocida como “educación superior de ciclos cortos”, consistente en la impartición de carreras de dos años de duración en áreas muy vinculadas a los puestos de mandos medios que se plantean en las empresas, mismas que conducen al título de Técnico Superior Universitario TSU (Ruiz, 2009) (Kintzer, 1980). El proyecto resulto

innovador, por ser un modelo de contenidos prácticos y con alto grado de pertinencia en perfiles profesionales estructurados en niveles intermedios, proponiendo una nueva calificación laboral o en México, como técnico con escolaridad superior. (Ruiz, 2011)

Esta modalidad educativa se ofrece en IES publicas y particulares, incorporándolas en sus programas educativos y académicos, bajo el esquema de salidas laterales dentro de las carreras de licenciatura. La Secretaría de Educación Pública en México, en el 2009 firmó un convenio donde se le daba reconocimiento recíproco al TSU para dar continuidad a la licenciatura y posgrado, promoviendo una formación tecnológica de nivel superior, basada en el desarrollo de competencias profesionales. (Tecnológica, 2008)

Figura 4 Sistema Educativo Mexicano.

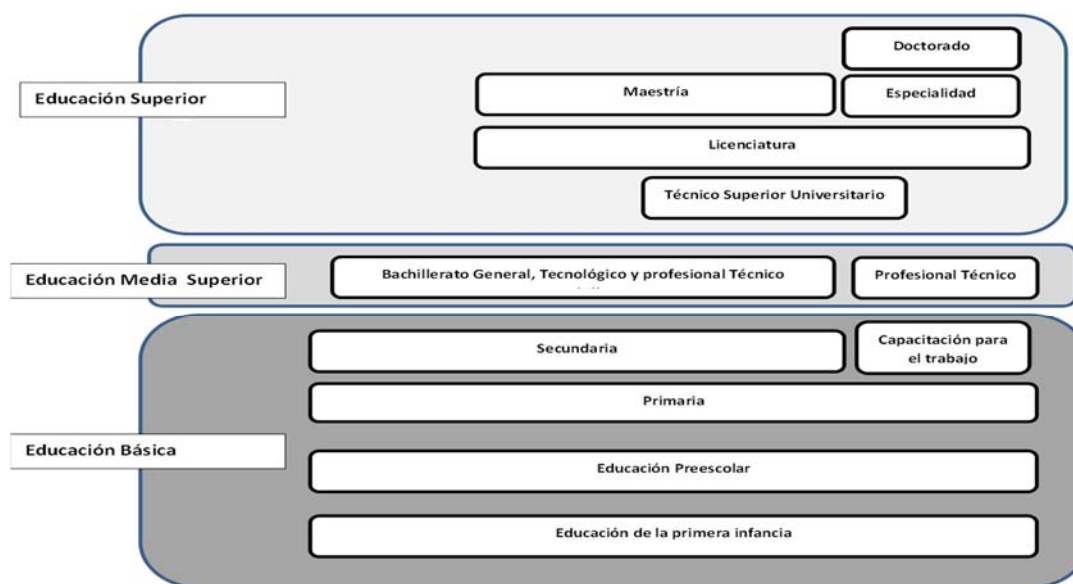


Figura 4. Clasificación del Sistema Educativo Mexicano. Elaboración propia basada en la información de la sep, SEP 19 de marzo de 2015.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1. Abordaje metodológico

La metodología empleada para realizar el diagnóstico del proyecto estuvo determinada por la naturaleza de la propuesta de la intervención educativa. Con un enfoque cuantitativo, el estudio realizado se ubica como investigación exploratoria iniciando con análisis de documentos pues considera el análisis de diversas fuentes bibliográficas sobre el tema objeto de la indagación. Según Hernández 2014 dentro de los alcances de la investigación exploratoria son los que: “investigan problemas poco estudiados, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios, preparan el terreno para nuevos estudios y son descriptivos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 31)

Siendo un tema actual y novedoso, por lo poco que se ha tratado en México, resulta no tan claro su entendimiento, son escasos los estudio acerca de este abordaje, sin embargo, existen casos y experiencias internacionales muy cercanos al tema de estudio que sirven para clarificar la temática de estudio. Aunado a esto, se considera la revisión de materiales o trabajos cercanos desde diferentes puntos de vista y de análisis, la temática, que muestren datos significativos para fundamentar metodológicamente los planteamientos realizados.

De ahí que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si

deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 91)

Desde el paradigma de las organizaciones postmodernas se indaga desde una perspectiva innovadora, dado que este modelo considera que las organizaciones no tienen un modelo único y universal, que a partir de las transformaciones históricas se derivan nuevas formas organizacionales y que toman en cuenta el entorno que interactúa con la organización, de tal manera que se debe considerar que las organizaciones de educación superior, transitan por dinámicas transformaciones al admitir lineamientos de políticas públicas, que buscan la atención a requerimientos del contexto. (Cadena y Ramos, 2017)

Barba (2000) menciona que:

La sociedad mundial, la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales. (Barba, 2000, pág. 11)

Lo que resulta en nuevas formas de organización, tales como la presencia de nuevos mercados educativos, que generaron el nacimiento y la propagación de nuevas organizaciones de educación superior a finales de los noventas, específicamente del sector privado, las cuales arroparon la demanda. (Cadena y Ramos, 2017). Así, que, bajo esta perspectiva, la visión de las organizaciones de educación superior deja de ser vista de forma reduccionista y deterministas y pasan a ser definidas según el contexto y lo que de este se demande, dejando a un lado

la objetividad, pues no hay verdades absolutas y existe la posibilidad de versiones diversas de una realidad.

Un paradigma complejo, caracterizado por la diversidad, pluralidad, intersubjetividad y multiplicidad de formas de actuación e intervención. (Cadena y Ramos, 2017). Las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información necesaria para el diagnóstico fueron los siguientes:

Análisis documental, en libros y la mayoría a través de fuentes electrónicas de material en línea: mesografía.

### **3.1.1 Etapas y tiempo en que se desarrolla el trabajo**

De acuerdo con las etapas a desarrollar del proyecto, se divide en cuatro fases, la primera fase se dedica a la revisión de información de diversas fuentes, autores, búsqueda de publicaciones relacionadas al tema, así como los antecedentes y con el fin de conocer más de la temática. La segunda etapa se encarga de ordenar la información obtenida a través de las distintas fuentes, relacionando ideas, posturas y planteamientos del tema.

La siguiente fase se enfoca a la aplicación de los instrumentos de diagnóstico en este caso el cuestionario con el cual se recaba información que apoyara el diagnóstico, para terminar con la cuarta fase, donde se elabora el procesamiento de datos recabados a través del cuestionario y realizar un análisis de resultados para culminar con el informe final del perfil profesional del empleado bancario. (Ver tabla 1)

Tabla 1 Fases del Proyecto.

<u>4 FASES</u>
1ª FASE: Indagación de material, contenido, autores en diversas fuentes. Lluvia de Ideas, publicaciones, antecedentes de mi tema.
2ª FASE: Construir un orden, con la información encontrada, estructurando los Diferentes planteamientos. Relacionar ideas, posturas y planteamientos acerca del tema
3ª FASE: Establecer un primer contacto, con las personas, que laboran en el banco, Para solicitar la aplicación del cuestionario.
4ª FASE: Recolección de la información, procesamiento de datos, Procesamiento de datos, análisis de resultados e informe final.

Tabla 1. Fases del desarrollo del proyecto de intervención. Elaboración propia con base en información elaboración propia (Barbosa & Moura, 2013)

### **3.1.2 Técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información.**

Para la recolección de datos se utiliza la aplicación de instrumentos estandarizados, la información se obtiene por observación y documentación. Se utilizan instrumentos que se han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se adaptan a los nuevos requerimientos, las preguntas, ítems o indicadores nos permiten respuestas específicas con la posibilidad de tener categorías predeterminadas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

### **3.1.3. Encuesta**

Se utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de la información, con preguntas cerradas, pues esta técnica permite utilizar un método utilizado para el recojo de la información, esta técnica nos permite utilizar una serie de preguntas estructuradas con posibilidades de respuesta previamente delimitadas, así como uso de categorías, los cuales se aplicaron a una muestra destinada a un universo

el cual se busca investigar, describir o predecir determinadas características. (Casas, Repullo y Donado Campos, 2003)

Los cuestionarios se basaron en preguntas cerradas, aplicados de manera personal y presencial. Los cuestionarios se aplicaron a personal bancario activo e inactivo, seleccionando aquellos considerados expertos y con conocimiento del tema para el que está emitiendo su opinión, de acuerdo con los años de experiencia y los puestos de trabajo.

### 3.1.4 Descripción de las características de la población con la que se trabaja.

La aplicación de los cuestionarios fue de manera voluntaria y anónima. Fueron recabadas en los siguientes bancos de la localidad: BBVA Bancomer, Banco Santander, Citibanamex, BanRegio y HSBC. Los cuestionarios fueron aplicados a 30 personas, de las cuales fueron divididas de la siguiente manera: (Ver tabla 2)

Tabla 2 Características generales de los participantes en la encuesta.

Puesto			Escolaridad				Género		Rango años de experiencia		
Gerente de sucursal	Ejecutivo	Retirado	Posgrado	Licenciatura	Preparatoria	Comercial o Técnica	F	M	>20	>15	>10
15	11	4	1	21	5	3	15	15	15	10	5

Tabla 2. Esta tabla indica las características de los encuestados, siendo estas el puesto, escolaridad, género y rango de experiencia. Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario aplicado 2019.

Se hizo la entrega de forma personal y se les explico cuál era el propósito de la encuesta resolviendo dudas, se les explicaron cada una de las preguntas esto con el fin de entendimiento de estas. Algunos se recopilaron en el momento y otros se dejaron en su poder para recogerlas más tarde, debido a la carga de trabajo de trabajo de los encuestados.

### **3.1.5 Criterios y parámetros de evaluación.**

La muestra estimada fue por conveniencia ya que se seleccionó a los participantes de tal manera que de manera que estuvieran dispuestos y disponibles. Los encuestados tenían diferentes puestos tales como director y ejecutivos al considerar que cuentan con mayor conocimiento de las funciones que se realizan en el banco. De esta manera el total de los encuestados fue de treinta 30 en total, 15 mujeres y 15 hombres, de los cuales 15 directores, 11 ejecutivos y 4 personas retiradas del banco y que en activo tenían el puesto de director.

Los años de experiencia en los puestos desempeñados constituyen un indicador fundamental dada la importancia de que de las funciones que se realizan en un banco. Los rangos de experiencia son menores en los puestos de ejecutivos y se incrementan a los puestos de directores y de retirados. La muestra se tomó de distintos bancos de la localidad.

## **3.2 Diagnóstico**

Como parte del diagnóstico, los objetivos de desarrollo de esta etapa son los siguientes:

Contribuir con la información pertinente que permita una toma de decisiones acerca de la implementación de un programa de educación superior en una institución de banca múltiple.

Desarrollar un informe del análisis realizado de las diferentes propuestas de desarrollo de programas de educación superior.

Como resultado del análisis de contenido relacionados con el tema, se concluyó que los programas educativos de las IES son fundamentales para el desarrollo de las competencias y su posterior inserción del estudiante en el mundo laboral. (OCDE, 2019). El redefinir el perfil profesional del empleado bancario, enfatiza el desarrollo de nuevas competencias que vengán a cubrir la nueva forma de entender el modelo de negocio a seguir, es por ellos que cada vez es más difícil encontrar candidatos que las tengan. (Del Campo, 2018)

De la revisión de los programas educativos en las IES de la ciudad de Mexicali, se detectó que en los relacionados con área económico administrativa no contaban con contenidos que formaran las competencias definidas para el perfil del empleado bancario, de lo anterior se desprende que en la localidad no existen programas que cumplan con las competencias requerida para el desempeño laboral en la banca.

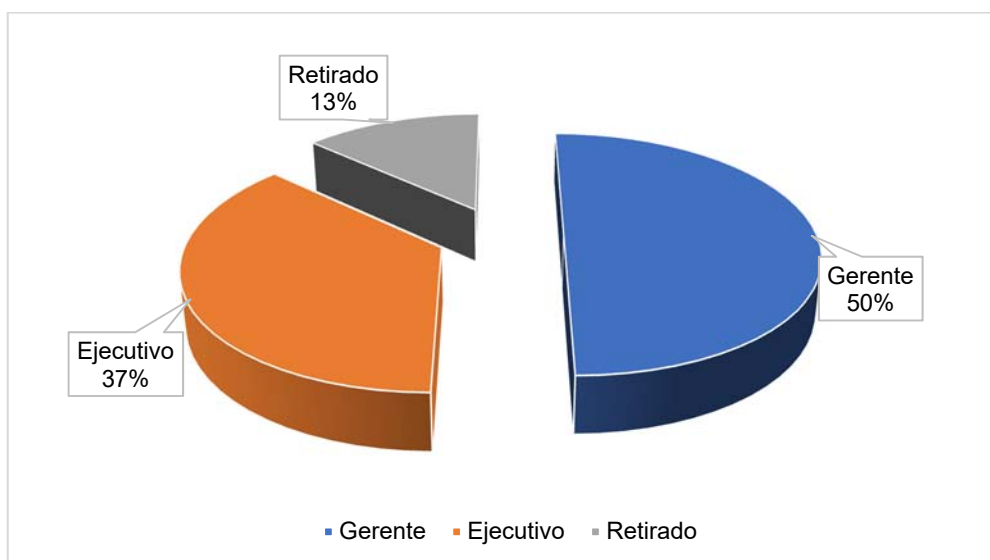
En la revisión de la normatividad existente para el sector educativo en términos de certificaciones para la validez de programas educativos establece la plataforma educativa del TSU. Contemplar al TSU, como un programa educativo que permita a el estudiante ser un profesional altamente capacitado, con formación

teórica y practica y con las habilidades y actitudes en determinada área respaldado por un certificado que le permita su inserción al trabajo en menor tiempo que una licenciatura pero que al mismo tiempo que le permita optar en un futuro por la continuidad de sus estudios a nivel profesional.

Actualmente en la ciudad de Mexicali no existen TSU en el área económico administrativa, sin embargo las licenciaturas pueden incluirlos en los primeros años y así obtener un título o certificado de técnico que permita al estudiante insertarse en el campo laboral y continuar con sus estudios para la obtención del grado de licenciatura.

De la aplicación del cuestionario aplicado se llegó a esta información: se obtuvo información de las 30 personas, de los cuales 15 fueron gerentes, 11 ejecutivos y 4 personas retiradas. (Ver gráfica 1).

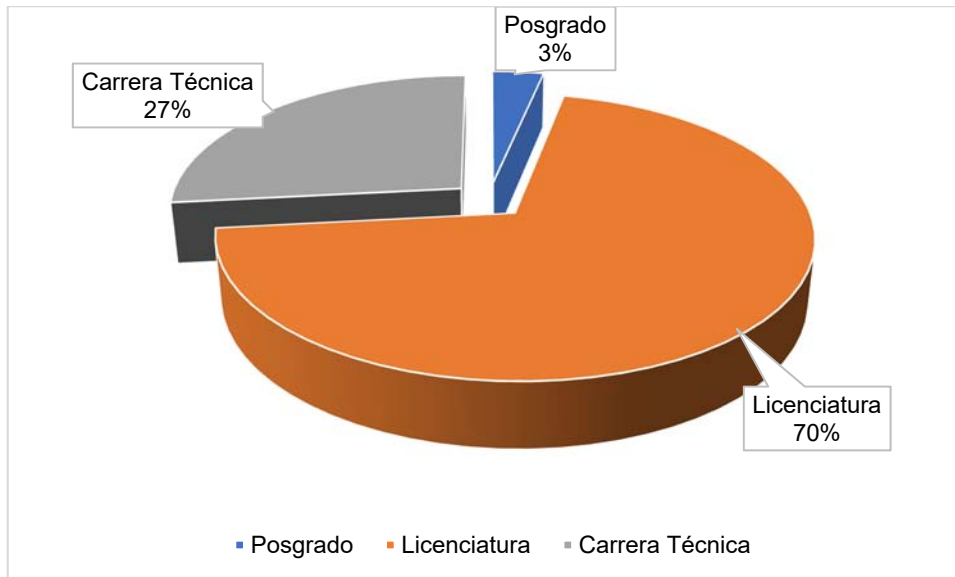
Gráfica 1 Relación de las personas de acuerdo con el puesto actualmente y/o retirados.



Gráfica 1 Relación de las personas de acuerdo con el puesto actualmente y/o retirados. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

Se obtuvo información de los niveles de escolaridad, la mayoría cuenta con licenciatura, sin embargo, como segunda opción la carrera técnica y solamente una persona contaba con posgrado siendo esta de puesto gerencial, con 17 años de experiencia trabajando en el banco. (Ver gráfica 2)

Gráfica 2 Relación de acuerdo con la escolaridad.

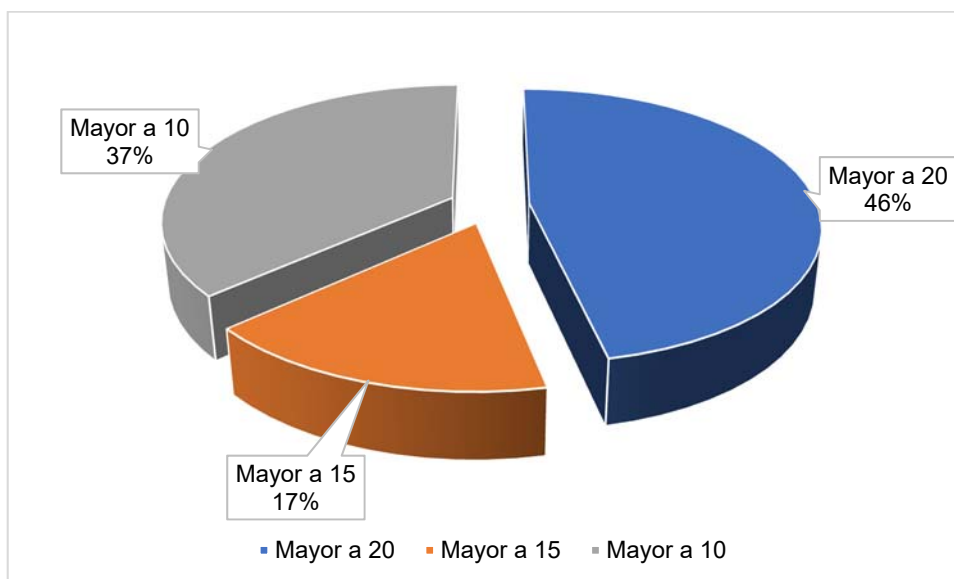


Gráfica 2 Esta muestra la escolaridad total de los participantes, posgrado, licenciatura y carrera técnica. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

El personal que cuenta con licenciatura, posgrado y carrera técnica también cuenta con experiencia, resultando ser un factor fundamental para el desempeño laboral según los participantes. Como dato adicional, el porcentaje de escolaridad de carrera técnica tiene mayor proporción en gerentes al ser considerados un puesto de media dirección que requiere de experiencia profesional para ocuparlo de igual manera es el caso de los retirados que también se ve reflejado ese dato. Por otra parte, los ejecutivos la licenciatura el incremento en el número de encuestados con licenciatura fue mayor. (Ver gráfica 2)

En cuanto a la relación antigüedad y trabajo, el número de años trabajando en el sector bancario mayor a veinte años fue mayor en seguida el número de años mayor a diez y finalmente el menor fue de mayor a quince años de antigüedad. (Ver gráfica 3)

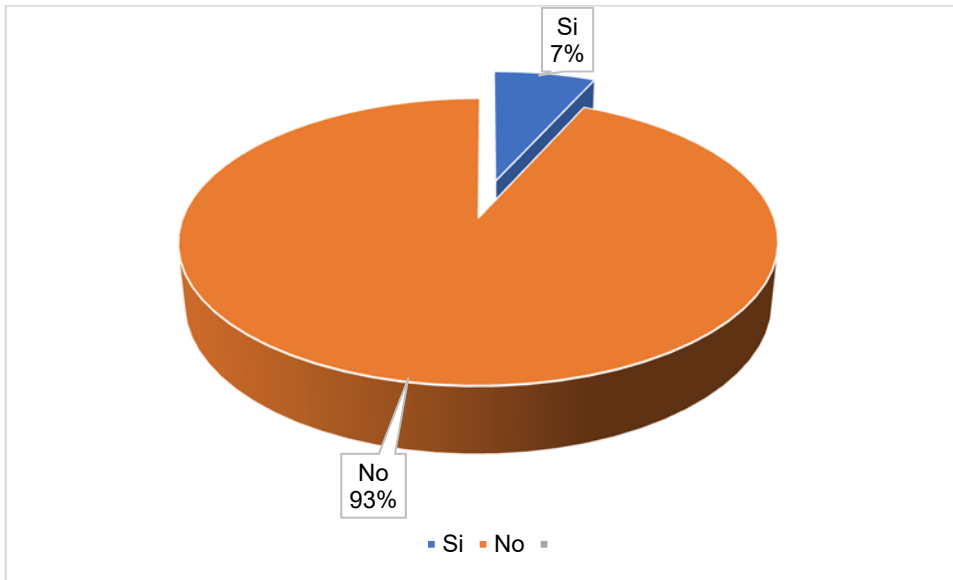
Gráfica 3 Relación en antigüedad de trabajo en el banco.



Gráfica 3 La siguiente gráfica nos indica que la mayor proporción está en mayor de 20 años de trabajo o más, después de 10 años y por último de 15 años o más. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

Considerando que se seleccionó personas con experiencia de trabajo en esta gráfica da cuenta de esto adicionalmente en el rango de veinte años o más se encuentran el puesto de gerentes y de retirados dejando los de 10 años a puestos de ejecutivos. Se consideró preguntar cuál era la percepción que tenían de los participantes que se tiene del personal de nuevo ingreso y el conocimiento con las que cuenta. (Ver gráfica 4)

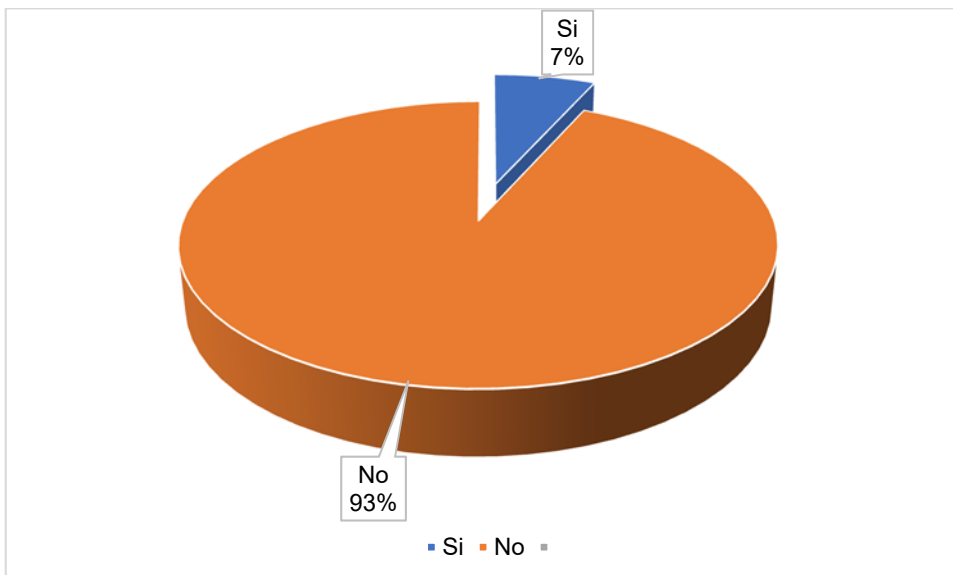
Gráfica 4. Estadística de percepción de conocimiento.



Gráfica 4. Percepción del nivel de conocimiento que consideran adecuados para ingresar al banco. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

De acuerdo con lo anterior, el personal de nuevo ingreso no cuenta con las habilidades adecuadas para su desempeño laboral en el banco. Los conocimientos del ámbito bancario son muy específicos y se requiere su dominio para el desempeño integral de las funciones. (Ver gráfica 5)

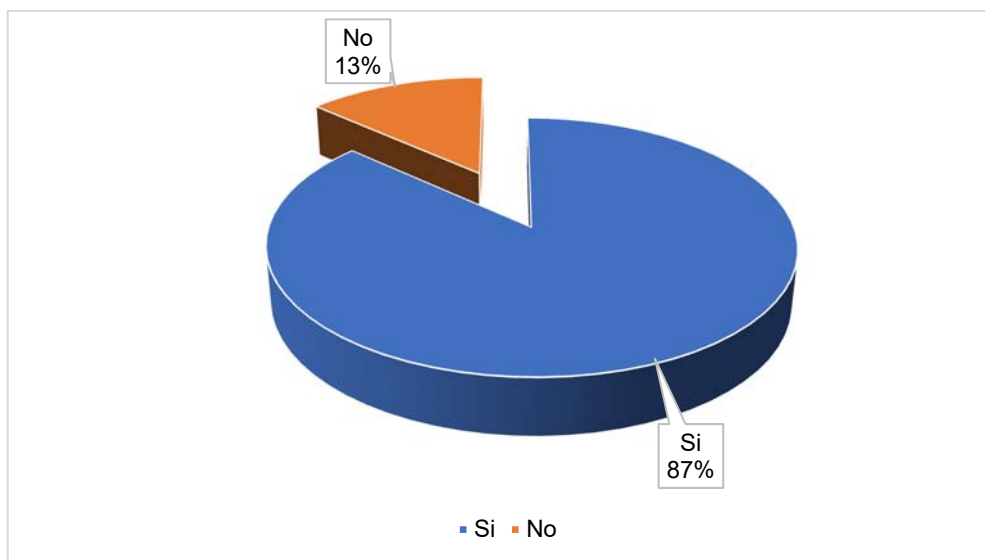
Gráfica 5 Estadística de percepción de las habilidades.



Gráfica 5. Percepción del nivel de habilidades que consideran adecuados para ingresar al banco. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

La experiencia como factor detonante del desempeño laboral se ve reflejado en las respuestas, ya considera que así se adquieren las competencias necesarias para su desempeño laboral. (Ver gráfica 6) En lo referente a la definición del perfil profesional del empleado bancario, se tomaron en cuenta las siguientes categorías para la selección de las competencias requeridas y las cuales formaron parte de la encuesta.

Gráfica 6 Estadística relación desempeño- experiencia.



Gráfica 6. Percepción que se tiene de la experiencia para el desempeño laboral. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

De acuerdo con el análisis de la información de acuerdo con lo obtenido de diversas fuentes y con los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario dio como resultado la definición de las competencias básicas, genéricas y específicas.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos del cuestionario, se elaboró una tabla que permite la identificación de las competencias de forma ordenada en tres columnas, por competencias básicas, genéricas y específicas, cada una de ellas en relación con el perfil profesional del personal bancario. (Ver tabla 4)

Las competencias identificadas para el empleado bancario después del análisis son las siguientes:

Tabla 3 Competencias requeridas para un empleado bancario.

Básicas	Genéricas	Específicas
Dominar razonamiento numérico.	Conocimientos en el diseño de estrategias de mercado y ventas.	Usar y manejar nueva paquetería esencial de ventas y de comunicación.
Atención al cliente.	Facilidad en la venta de servicios financieros.	Manejar nuevos protocolos y estrategias de venta y mercado.
Organización del trabajo.	Asesorar al cliente	Manejar nuevos protocolos y estrategias de venta y mercado.
Trabajo en equipo.	Obtener las informaciones sobre los antecedentes de las clientes necesarias para determinar tipos y condiciones del producto o servicio bancario	Asesoría en identificación de nuevos negocios y clientes
Solución de problemas.	Negociar con los clientes para determinar el tipo de cliente.	Poder ampliar carteras de clientes desarrollarlas de manera dinámica
Responsabilidad.	Orientar y aclarar las dudas de los clientes que acuden a efectuar la apertura de cuentas de ahorro, inversión y demás servicios bancarios.	Redacción de planes de inversión personales.
Comunicación verbal y escrita.	Aplicación de técnicas de ventas.	Promoción de productos y servicios del banco.
Manejar sistemas o software especializado.		
Negociación y persuasión.		
Toma de decisiones		

Tabla 3. Relación de las competencias requeridas para un empleado bancario Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada 2019.

### **3.3 Proyecto de Intervención Educativa**

#### **3.3.1 Propuesta de acción en términos afirmativos.**

La propuesta de intervención del trabajo es la de presentar información que sirva para la definición del perfil profesional del empleado bancario, para la inserción de las competencias requeridas en programas educativos, con la finalidad de proporcionar información que pueda incluirse en planes de estudio de programas educativos actuales y la implementación de un TSU enfatizando intereses formativos.

#### **3.3.2 Propósito central del proyecto.**

El propósito del proyecto de intervención es describir las habilidades, conocimientos, actitudes y valores, así como evidencia de desempeño del personal que trabaja en un banco de la ciudad de Mexicali. Proporcionado un informe con un análisis de estos, aportando información que sirva para la toma de decisiones que exprese de manera clara y puntual los principales beneficios, impactos y resultados percibidos ofreciendo una propuesta y dirigido a las personas que toma las decisiones.

Un informe que defina los elementos claves que para incluir en planes de estudios vigente y afines que permitan general un perfil profesional alineado con el desempeño laboral en la banca o su implementación en un programa en educación superior TSU, que permita la obtención de un título que certifique las competencias insertando al egresado en el contexto laboral y permitiendo y continuar con una licenciatura.

Las fases del ciclo de vida del proyecto de intervención empiezan con la inicialización fase del concepto y visión general del proyecto, planeación con la definición de acciones, actividades y tareas, ejecución con la atribución de tareas de acuerdo con la planeación, control con el seguimiento del progreso, informes de evaluación y finalmente el cierre con una evaluación de los resultados del proyecto. (Barbosa y Moura, 2013)

Figura 5 Estructura proyecto de intervención. Elaboración propia con base en el modelo SKOPOS (Barbosa y Moura, 2013)

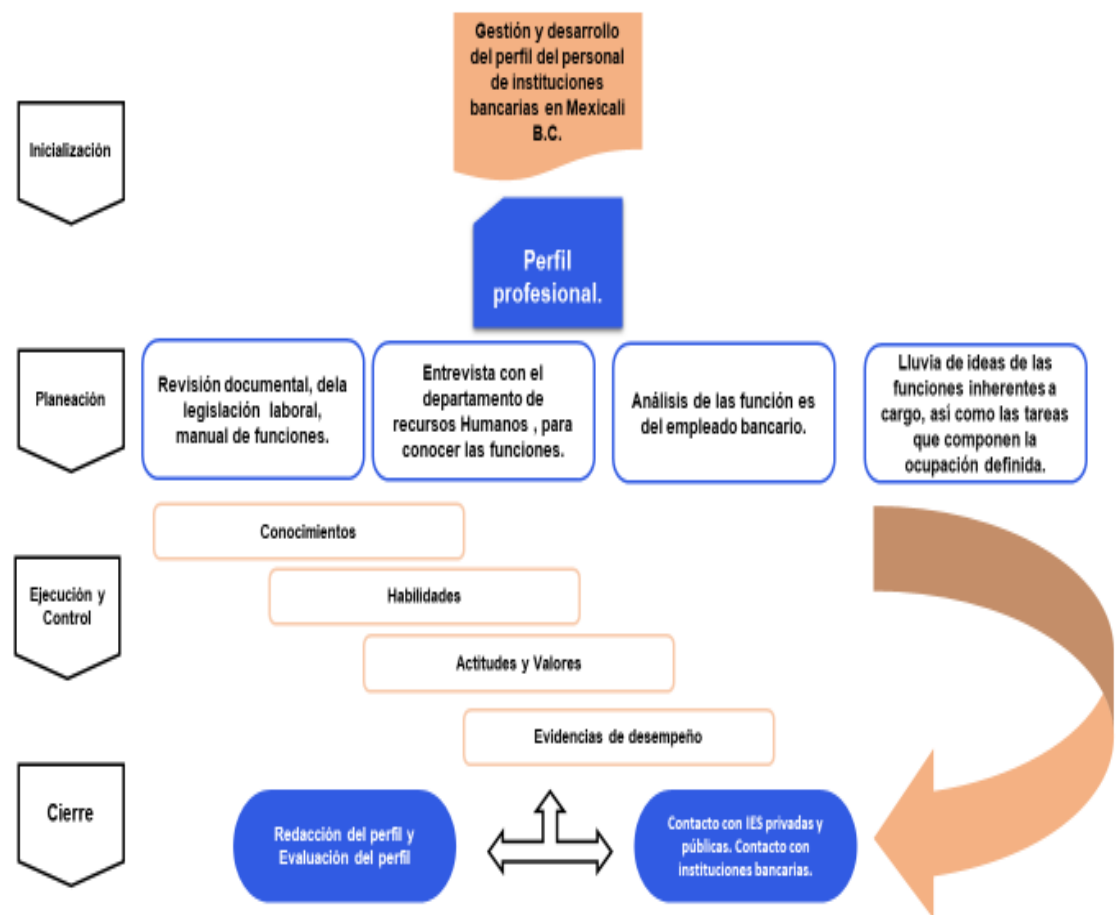


Figura 5 Estructura proyecto de intervención. Elaboración propia en base al modelo SKOPOS. (Barbosa y Moura, 2013)

### **3.3.4 Objetivo particular**

Se presenta el objetivo del proyecto, constituye uno de los puntos más importantes en la fase de la planificación, debido a que a partir del mismo se plasma la dirección a seguir. Barbosa (2013), lo define como la manifestación de un propósito, intención o fin a alcanzar por medio de la ejecución de un proyecto. (Barbosa y Moura, 2013 pág. 61).

El objetivo particular del proyecto es:

Contribuir con la definición de las competencias del empleado bancario para que a partir de esto se sienten las bases para su incorporación a los programas educativos.

### **3.3.5 Procedimiento.**

Bajo la definición del objetivo particular del proyecto, donde se comprende qué es lo que se desea alcanzar con la intervención, se procede a definir la secuencia de acciones. Con los antecedentes del proyecto y de acuerdo con el análisis documental de diversas fuentes, la aplicación de cuestionarios para conocer las competencias requeridas y el análisis de los objetivos y de metas para finalmente el desarrollo del perfil profesional del personal bancario con la definición de las competencias específicas con la selección de los conocimientos que debe poseer, las habilidades que debe dominar, así como las actitudes y valores que favorecerán de manera integral su desempeño.

El siguiente paso es identificar aquellos programas educativos que en su plan de estudios su perfil de egreso se relacione con algunas de las competencias definidas para el personal bancario identificando áreas de competencia con el

propósito de ubicar los programas concordantes. Durante el primer contacto con la IES particular, se solicitan los planes de estudio seleccionados, para establecer la propuesta final de modificación o la implementación de un TSU.

### 3.3.6 Recursos destinados a la intervención.

Para la supervisión y evaluación del proyecto es necesaria la definición de las fases en términos de entradas, procesos, salidas, resultados que tiene el proyecto educativo, donde en la fase de supervisión se indican recursos requeridos para el proceso establecido, como los trabajos, actividades y la salida con el producto o servicio para la intervención.

Tabla 4 Indicadores de supervisión y evaluación del proyecto.

Proyecto: Gestión y desarrollo del perfil del personal de Instituciones Bancarias en Mexicali B.C.		
	Tipo de Indicador	Ejemplos
Supervisión	ENTRADA (Recursos, insumos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salas de trabajo</li> <li>- Equipo Audiovisual</li> <li>- Elaboración impresa de informes</li> </ul>
	PROCESO (Trabajos, actividades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de documentos.</li> <li>- Análisis de programas educativos actuales.</li> </ul>
	SALIDA (Productos o servicios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final terminado y entregado</li> <li>- Reunión con IES, para la presentación del informe.</li> </ul>
Evaluación	RESULTADOS (Beneficios directos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas educativos, que atiendan el perfil profesional del personal bancario.</li> <li>- Incorporación de competencias necesarias para que permitan la salida de un técnico profesional.</li> </ul>
	IMPACTOS (Beneficios extendidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La incorporación en la banca de egresados de las carreras con perfiles necesarios.</li> </ul>

Tabla 4 Indicadores de supervisión y evaluación del proyecto, elaboración con base en el modelo SKOPOS. (Barbosa y Moura, 2013)

### 3.3.7 Evaluación.

Para la evaluación, se definieron a través de cuales actividades y con qué recursos se estarían logrando los objetivos del proyecto, y de esta manera facilitar información que permita medir los resultados del proyecto. (Ver tabla 5)

Se muestra las actividades que se desarrollarán durante la intervención del proyecto, así como los recursos establecidos para las actividades y en el tema de la evaluación se concreta hacia definir cuáles son los resultados ser evaluados.

Tabla 5 Evaluación del proyecto.

Proyecto: Gestión y desarrollo del perfil del personal de Instituciones Bancarias en Mexicali B.C.			
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<b>OBJETIVO 1</b>	-Reunión con directivos de la IES. -Presentación del diagnóstico del perfil profesional. (competencias)	-Salas de junta. -Hojas blancas. -Folders -Equipo audiovisual.	Redacción del perfil adecuado para el personal bancario.
<b>OBJETIVO 2</b>	-Reunión con IES. -Presentación del informe con competencias requeridas para su incorporación a programas educativos.	-Hojas blancas. -Equipo audiovisual. - Equipo de cómputo.	-Presentación de la propuesta para la incorporación de competencias acordes con el perfil del personal bancario en programas educativos en una institución educativa.

Tabla 5. Evaluación del proyecto. Basada en modelo Skopos. (Barbosa y Moura, 2013)

### 3.3.8 Cronograma.

Un recurso para la planificación de proyectos es el gráfico de Gantt, conocido como cronograma, el cual proporciona una línea de tiempo que muestra cuando deben realizarse las actividades. (Ver tabla 7) (Barbosa y Moura, 2013) En este caso, se definieron las actividades a realizar para la realización de la intervención con el fin de tener un mayor control de lo realizado y lograr de manera exitosa el propósito inicial.

Tabla 6 Cronograma.

<b>Cronograma para la fase de la Intervención.</b>								
<b>Actividades</b>	<b>Febrero 2019</b>				<b>Marzo 2019</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Elaboración del perfil adecuado del personal bancario en Mexicali B.C.								
Proponer el desarrollo de programas en educación superior que consideren el perfil del empleado bancario en Mexicali B.C								

Tabla 6 Cronograma de la intervención. Elaboración propia modelo basado en el modelo de Gantt. (Barbosa y Moura, 2013)

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1. Resultados del proyecto de intervención educativa.

La implementación de la intervención educativa inicia a partir de la elaboración de una presentación ejecutiva con el fin de exponer la propuesta de forma visual y

reforzar la información a los asistentes representantes de la institución educativa. De igual forma se entregó a los asistentes la información adicional para apoyar la intervención como notas adicionales periodísticas y de origen digital.

La presentación de la propuesta de intervención incluye información resultante del análisis del perfil laboral del personal bancario, de acuerdo con lo obtenido en el modelo propuesto en el trabajo recepcional; donde se integran las competencias laborales requeridas y los mecanismos de gestión para el desarrollo de un programa educativo de un TSU.

La intervención inicio desde el primer contacto con la IES que fue con el director a quien se le explico las características generales de la propuesta a presentar y la intención de esta, de esta manera se tocaron algunos puntos del proyecto que se consideraron de importancia mencionar antes con el fin de obtener un mayor interés por la intervención de igual manera se definió el número de personas presentes esto con el fin de involucrar áreas de importancia para el proyecto. Se llego a el acuerdo de que estarían presentes además del director, jefe de coordinación académica y el jefe de promoción, esto con el propósito de conocer puntos de vista desde diferentes perspectivas a modo de ajustar la propuesta.

La decisión de tener presentes a los representantes del área de coordinación académica y de promoción fue por la conveniencia de conocer los requerimientos e intereses de la institución educativa asimismo la presencia del director puesto que él tiene voto en cuanto a decisión final de implementación además de estar al tanto de las necesidades de la institución.

Una vez definidas la fecha y el horario, el siguiente paso fue la preparación de la presentación ejecutiva en PowerPoint la cual fue de realizada de manera

personalizada incluyendo datos actuales de la institución educativa donde se realizaría la intervención, que mostrara información precisa y detallada cuidando que esta fuera de fácil lectura y agradable visualmente. También se entregaron presentaciones impresas para entregar a los asistentes a la reunión, con hojas en blanco al final para que pudieran hacer anotaciones retroalimentaran la propuesta tanto con modificaciones, incorporación de actividades y detección de fallas.

La intervención inicio con una plática de la concientización a los asistentes de la institución educativa acerca de la importancia de la formación laboral del personal bancario y el porqué de la propuesta, explicando el panorama actual de las dificultades que tiene la banca para encontrar los candidatos ideales para laborar en la banca, que de cierta manera sirvió de introducción. La presentación incluyó las características del perfil profesional del empleado bancario, descripción de las competencias específicas a incluir en los programas educativos, requerimientos mínimos requeridos para su validación oficial ante instancias gubernamentales de la implementación de un TSU, la situación actual de la institución educativa en cuanto a programas educativos actuales en comparación con otras IES, licenciaturas donde se pudiera implementar la propuesta y un plan de acción que permitiera la visualización del proceso de manera más efectiva y fácil.

Se mencionó que la presentación era el resultado de un trabajo de investigación, y a manera de introducción les expliqué como se llegaron a estos datos. Se le entregó a cada uno de los asistentes, en este caso tres personas una presentación impresa, una pluma y hojas blancas. También se entregó información impresa relevante de lo expuesto como noticias recientes compartida en redes

digitales e informes emitidos por organismos internacionales que apoyaran a lo expuesto de manera pertinente y oportuna.

Enseguida fue la presentación en PowerPoint, mediante el uso de un proyector que la misma IES tenía en sus instalaciones. Se le hizo saber que si tenían alguna duda u observación, en cualquier momento la podían hacer y con esto obtener retroalimentación inmediata y oportuna de cualquier detalle antes de seguir avanzando con la presentación sin correr el riesgo de perder anotaciones que podrían ser importantes.

Conforme se avanzó con la presentación, las intervenciones se fueron haciendo más frecuentes, ya que por ser los presentes conocedores del tema las preguntas eran concretas y enfocadas sobre el tema resultando enriquecedor para el proyecto de intervención. De estas preguntas y comentarios surgieron algunas ideas muy innovadoras además de que se manifestó un interés por parte de la IES por realizar cambios y ampliar sus horizontes.

A la mitad de la presentación el director sugirió algunos cambios a mi propuesta que tome nota. A final de la presentación se les entregó una rúbrica para la evaluación del proyecto y se comentaron cuestiones relacionadas con el además de surgir por parte de los presentes ideas innovadoras.

#### **4.2. Análisis de la evaluación del proyecto de intervención educativa.**

De acuerdo con la evaluación recabada de parte de los asistentes a la presentación de la institución educativa a través de la realización de la rúbrica, se pudo analizar que aun cuando no tenían presente la problemática identificada en la banca, externaron que estaban enterados de algunas de las funciones del personal

bancario en el desempeño de sus funciones. El tema les pareció novedoso e interesante y mencionaron que en la institución no se realizaba un diagnóstico de las necesidades de perfiles profesionales más requeridos actualmente por el sector laboral y que resultaba importante conocer cómo iniciar con la propuesta de la oferta de programas educativos. Los asistentes al final de la presentación externaron su interés por la aplicación del TSU en la institución para alguno desconocido y detallaron que sería interesante proponerlo también para otras áreas.

#### **4.2.1 Análisis descriptivo de los resultados obtenidos, así como su contraste con los objetivos del Proyecto de Intervención Educativa.**

Como resultado final de la intervención, se obtuvo información que retroalimenta la propuesta. A través de los comentarios de los asistentes a la presentación, se recabo información que permite hacer modificaciones y correcciones a los planteamientos. Las observaciones externadas expusieron a la luz posibles fallas u omisiones importantes que suman consistencia a la propuesta. Dar cuenta de las necesidades de la IES y con ello personalizar la propuesta educativa a los intereses particulares de esta institución. Los planes a futuro de la institución apuntan a incrementar su presencia, cobertura y diversificación de su oferta educativa además de dirigir su interés a diferentes sectores económicos y segmentos de mercado educativo en Mexicali y en Baja California.

El objetivo general se cumple con la propuesta de un proyecto educativo basado en competencias laborales requeridas para el personal bancario, así como la propuesta para la modificación y adecuación de la Licenciatura en Administración de Empresas y la propuesta de la implementación de un TSU que integre las

competencias específicas que requiere la banca y ofrezca a el estudiante un certificado que le permita insertarse profesionalmente en el mundo laboral.

#### **4.2.2 Identificación de los factores o elementos obstaculizadores y facilitadores del camino seguido.**

Como factor obstaculizador de la propuesta se presenta el tiempo ya que afecta la planeación, el desarrollo y la implementación, la IES traba en periodos cuatrimestrales por lo anterior antes se debe definir el periodo para iniciar con la preparación. Por parte de los directivos de la IES a quienes se les presento la propuesta, también se debe realizar una presentación propia para los principales socios de la institución educativa a fin de hacerlo de su conocimiento.

En cuanto a la implementación del TSU, la institución educativa debe realizar una revisión del plan de estudios actual para la inserción de las competencias requeridas y además acomodarlas de manera que sea posible obtener el título de TSU en el periodo de tiempo y con los créditos obligatorios que marca la normatividad Acuerdo 279 de la Secretaría de Educación Pública en el que se establece lo relativo con el reconocimiento de validez oficial de estudios. Lo anterior aun no es un factor obstaculizador, si se requiere la inversión de tiempo y recursos.

Como elemento facilitador la institución educativa cuenta con un programa educativo afín al perfil, el cual ya cuenta con validez y reconocimiento oficial por parte de la autoridad correspondiente. Además de que, entre los planes de la institución se encuentra el incremento de cobertura en el mercado con el aumento de la matrícula, a partir de la incorporación de programas y el contar con la presente

propuesta subraya la factibilidad y pertinencia de su implementación, lo cual agrega valor.

Hablando en términos de mercado laboral, actualmente no existe un programa educativo que contemple el perfil profesional bancario en alguna IES de la ciudad de Mexicali, por lo tanto, sería una oferta única.

#### **4.2.3 Consecuencias positivas y negativas del trabajo desarrollado.**

El trabajo desarrollado es positivo desde el punto de vista de ser un motor de crecimiento en cuanto a servicios educativos de la institución en la región y podría ser detonante para iniciar con otras propuestas similares, en otras áreas con diferentes perfiles laborales. La opción de preparar capital humano en competencias específicas para el desempeño de determinadas funciones laborales en Mexicali.

Las instituciones bancarias consideran enviar al personal a otras plazas para formarlo académicamente, no han sido de manera local sino de forma centralizada. Esto como consecuencia al no existir convenios con las IES en Mexicali. El ofrecer programas educativos como el TSU resuelve otra necesidad, que es la de facilitar a el estudiante su incorporación al campo laboral y respaldar su formación con un documento que permita certificar los estudios adquiridos.

#### **4.2.4 Evaluación final del proyecto emitiendo los juicios de valor correspondientes.**

Para la evaluación del proyecto se elaboró una rubrica que considera aspectos importantes para la valoración de la intervención, un cuestionario donde el participante debía de indicar la presencia de ciertas conductas. El cuestionario constó de dieciséis preguntas con opciones de si y no, así como la posibilidad de

hacer observaciones acerca de la pregunta en cuestión. La finalidad de esta evaluación es la de obtener una opinión acerca de los presentado como intervención y además dejar un registro para su análisis posterior. La emisión de estos juicios estuvo impregnada por las actividades o funciones que cada uno de los asistentes realiza en la IES, de ahí la importancia de estos juicios pues a través de esto se obtienen puntos de vista apoyados por la experiencia profesional propia de los participantes.

Los resultados de este cuestionario fueron criticas positivas en lo que respecta a la presentación del trabajo, sin embargo, cada uno de los participantes hicieron observaciones acerca del tema entre los cuales surgieron comentarios acerca de la implementación de este programa educativo, como tendría que ser aplicado a futuro, si este proyecto pudiera ser aplicado a otras disciplinas incluso recomendaciones como la de desarrollar en mayor medida mi propuesta con la incorporación de un plan de estudios definido.

Los aspectos que también se evaluaron fueron el de claridad en la presentación del tema, dominio del tema por parte del expositor, toma en cuenta aspectos generales de la institución y plantea la colaboración entre los participantes. En general la aceptación a la propuesta fue positiva en cuanto a la implementación de un TSU y la incorporación de competencias requeridas por el personal bancario y también desde la perspectiva de lo planteado.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

### **5.1 Aportaciones relevantes.**

Los resultados del diagnóstico revelaron información que definió la orientación de la propuesta para la puesta en funcionamiento de un programa educativo, que incluya las competencias específicas requeridas del personal bancario, para su desarrollo en un programa educativo ya existente o en la implementación de un TSU que contemple el desarrollo del perfil profesional del personal bancario. Se encontró que en la ciudad de Mexicali B.C. no existen planes de estudios que desarrollen estas competencias requeridas para el personal bancario, por lo anterior la propuesta para la implementación de estas en las diferentes áreas de formación para que en un futuro la inserción de los egresados en la banca resulte innovadora.

La contribución del trabajo a la elaboración de un modelo propio para la identificación del perfil profesional de un empleado bancario resulta factible para poner en práctica en otras áreas laborales, pues considera la detección de las competencias específicas necesarias de acuerdo con determinado perfil profesional aplicable a cualquier campo, siendo este modelo no exclusivo.

La detección de las competencias que se involucran en los procesos operativos de un empleado bancario y las personas, así como las instituciones bancarias es de beneficio tanto para las IES, como para el sector bancario y finalmente para particularmente los estudiantes facilitando con esto la colocación en las instituciones bancarias, esto al contar con un perfil profesional específico.

De la detección del perfil del personal bancario, permitió detectar las competencias específicas de tal manera que es posible su implementación en los

planes de estudios de programas educativos existentes, brindando a las instituciones educativas la posibilidad de diversificar su oferta educativa contribuyendo así, al incremento de matrícula y la preparación de egresados con mayor oportunidad de insertarse en un trabajo en un banco.

La incorporación de carreras TSU, que permita al estudiante tener estudios específicos para necesidades específicas egresando un profesional altamente capacitado con una firme formación teórica, práctica y con las competencias en el área bancaria y con validez ante las dependencias gubernamentales. Esto complementaría la oferta y dar la oportunidad a estudiantes de incorporarse en menor tiempo al mercado laboral con una certificación válida y si es de su interés continuar con sus estudios para obtener una licenciatura.

En el análisis de la oferta actual de programas educativos en el área económico-administrativa en las IES de ciudad de Mexicali, se encontró que los planes de estudio no contemplan contenido acorde a el desarrollo de competencias laborales específicas requeridas para el sector bancario. La disposición por parte de las IES para implementar planes educativos enfocados en el contexto bancario es de interés, al considerar ser una oportunidad de diversificar y ampliar su propuesta educativa. La propuesta fue presentada a una institución educativa particular debido a que por la naturaleza de esta, las decisiones son tomadas de manera más directa por la parte directiva y académica.

#### **5.1.1 Fundamentación de su aceptación.**

De acuerdo con la propuesta inicial de definir el perfil profesional del personal bancario, identificando las competencias requeridas para el desempeño laboral a

fin de insertarlas en los programas educativos existentes en las IES. Por lo anterior, se considera posible realizar modificaciones a los planes y programas educativos con el fin de mejorar o actualizar el perfil profesional final del estudiante.

En el sistema educativo mexicano se tiene contemplado a el TSU en acuerdo número 279 donde se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios de tipo superior, por lo anterior sería en términos prácticos considerar la inclusión de las competencias del empleado bancario en el perfil de egreso y así insertarse al campo laboral considerando la posibilidad de tener la opción de la continuación de los estudios y concluir con una licenciatura.

### **5.1.2 Contraste de los resultados con las teorías o autores bajo estudio y fundamentación de los resultados.**

De acuerdo con Fernández (2017) las IES son estratégicas para la vinculación de los estudiantes con el mercado laboral, de ahí la importancia de tomar atención al plan de estudios y el perfil de egreso de los programas educativos a fin de generar capital humano capacitado y contribuir a una sociedad más justa social u económicamente competitiva.

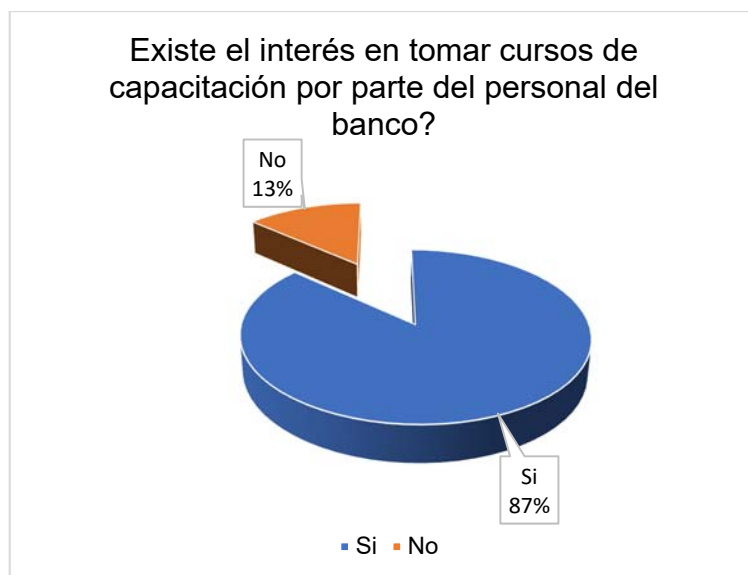
La OCDE, menciona que las IES son fundamentales para el desarrollo de las competencias y la visión que de estas debe desprenderse de ellas ser innovadora, tomando en cuenta la dinámica actual, porque es ahí donde los estudiantes desarrollaran las competencias técnicas, profesionales y disciplinares para su exitosa inserción en el trabajo en el caso de este trabajo es la de acercarse y entender que lo que se necesita del mercado laboral.

La necesidad de IES como organizaciones más flexibles que estén a la par de los cambios en el contexto donde se desenvuelve la organización hacia una transformación postmoderna y replantear los conocimientos y procesos más apegados a la realidad, como la de incluir programas educativos como el TSU que permita a los individuos insertarse más rápido y con un certificado valido. (Cadena y Ramos, 2017)

### 5.1.3 Hallazgos

Mediante la aplicación de los cuestionarios a las muestras, se pudo evidenciar el interés que existe de los participantes en el cuestionario por continuar desarrollándose profesionalmente. (Ver gráfica 7)

Gráfica 7 Estadística de interés de desarrollo profesional del empleado bancario por parte del banco.



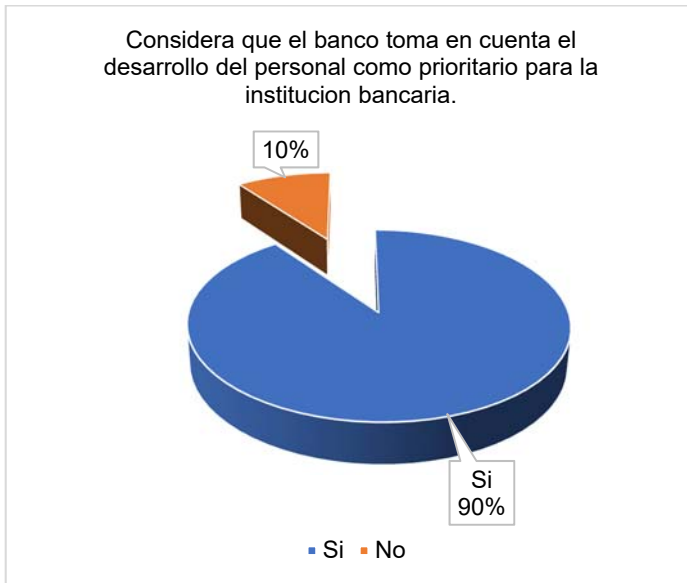
Gráfica 7 Estadística muestra el interés de continuar preparándose profesionalmente el personal del banco. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

Las instituciones de educación superior presentan interés en diversificar las propuestas educativas que ofrecen, con el fin de obtener mayor aceptación en el

mercado además de abarcar mayores áreas de penetración en el mercado.

Así como la percepción de estos de que las instituciones bancarias toman en cuenta el desarrollo del personal como prioritario en sus planes. (Ver gráfica 8)

Gráfica 8 Estadística de percepción de prioridad de desarrollo del personal por parte de la banca.



Gráfica 8 Relación de la percepción de la banca para darle prioridad al desarrollo del personal. Elaboración propia, con la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario 2019.

## 5.2 Propuesta de mejora.

La pretensión de mejorar este trabajo siempre ha estado presente. La intervención como tal llega a una fase final al momento de su implementación sin embargo está sujeta a retroalimentación continua debido a la naturaleza del proyecto, cuyo objetivo es la definición del perfil profesional del empleado bancario y de acuerdo a la fundamentación teórica, nos indica que la dinámica actual del contexto financiero es muy cambiante, por lo anterior la revisión del modelo y la implementación en los

planes y programas educativos debe estar siempre en revisión. Otra mejora es incluir el área de ventas y mercadotecnia de la institución educativa pues depende de igual manera de la oferta y el acercamiento con las instituciones bancarias para el éxito total.

### **5.3 Limitaciones.**

En cuanto a las limitaciones de este trabajo, se encuentra el tiempo ya que los ciclos educativos en la institución educativa son semestrales, por lo anterior se tiene que considerar el tiempo de preparación del plan de estudios, así como los mecanismos a realizar para avalar dichos cambios ante las instancias gubernamentales, con el fin de obtener validez oficial. También es importante considerar la etapa de promoción y acercamiento con las instituciones bancarias con el fin de difusión.

### **5.4 Investigaciones futuras.**

Este trabajo puede adaptarse a otras áreas laborales, por lo anterior es sujeto de adaptación y mejora para tener la capacidad de definir el perfil profesional de cualquier desempeño laboral. Por lo anterior la investigación futura podría enfocarse en otras áreas. El sector Fintech y como a partir de este concepto influye en la creación de nuevos puestos de trabajo, como adaptar las nuevas competencias en los perfiles profesionales actuales. Como lograr la integración de perfiles profesionales antes no considerados adecuados para trabajar en el sector financiero pueden ahora convertirse en la nueva fuente de candidatos al sector financiero. Preparar un profesional con habilidades analíticas y de evaluación de riesgos

capaces de integrar el uso de la tecnología a la banca y a sus servicios. Un experto con un perfil más híbrido entre la tecnología, las finanzas y la innovación.

### Referencias

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

ANUIES. (2018). Visión y acción 2030 Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México. Ciudad de México: ANUIES. Obtenido de [www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION\\_Y\\_ACCION\\_2030.pdf](http://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf)

Baladrón Pazos, A. J., & Correyero Ruiz, B. (2013). Universidades Corporativas:

¿Un actor emergente en la educación superior en España? Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento., 10(2), 32. doi:<<http://doi.dx.org/10.7238/rusc.v10i2.1439>>

Barba Álvarez, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la

administración. Iztapalapa 48, 11. Recuperado el 02 de 05 de 2019, de <https://afinsas.com/wp-content/uploads/2018/12/02.-Cambio-Organizacional-y-Cambio-en-los-Paradigmas.pdf>

Barba Álvarez, A., & Lobatos, C. O. (2012). Las Instituciones de Educación Superior

desde la perspectiva del análisis organizacional. (1 a ed.). Ciudad de México: Porrúa. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/304206290\\_Las\\_instituciones\\_de\\_educacion\\_superior\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_del\\_analisis\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/304206290_Las_instituciones_de_educacion_superior_desde_la_perspectiva_del_analisis_organizacional)

Barba Álvarez, A., & Solís Pérez, P. C. (1997). Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales. Ciudad de México: Vertiente.

Barbosa, E. F., & Moura, D. (2013). Proyectos educativos y sociales. Madrid: Narcea.

Barnett, R. (2001). Los límites de la competencia. Barcelona: Gedisa.

Cadena López, A., & Ramos Luna, L. L. (2017). Corrientes teóricas de los estudios organizacionales para el estudio de las organizaciones de educación superior. Análisis organizacional., 389,415. Obtenido de <http://remineo.org/repositorio/rao/aonc/aoe2017.pdf>

Campos, V. S. (2004). Teoría(s) organizacional(es) posmoderna(s) y la gestación del sujeto posmoderno. Revista de pensamiento e investigación social., 201.

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Atención Primaria, 8(31), 143-145. Recuperado el 19 de 02 de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>

Casilda, A. (22 de 03 de 2016). Expansión. Obtenido de Las nuevas habilidades que se buscan en el sector financiero: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2016/03/21/56f03bfee2704ec0278b462c.html>

Chávez Hernández, N. (junio de 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión* (33), 153.

Chomsky, N. (1965). *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge: MIT Press. Obtenido de <https://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Chomsky-Aspects-excerpt.pdf>

Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage.

CONOCER, G. d. (12 de 06 de 2017). Gobierno de México. Obtenido de CONOCER: <https://conocer.gob.mx/preguntas-frecuentes/>

De la Rosa Albuquerque, A., & Contreras Manrique, J. (2007). El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales. *Polis*, 3(2), 17-67.

Del campo Fernández Paniagua, A. (18 de 06 de 2018). IEBS. Obtenido de Finanzas: <https://www.iebschool.com/blog/perfiles-demandados-banca-finanzas/>

Del Campo Fernández Paniagua, A. M. (18 de 06 de 2018). Finanzas. Recuperado el 26 de 04 de 2019, de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/perfiles-demandados-banca-finanzas/>

Deloitte. (2018). *Tendencias en Capital Humano 2018 México*. México: Deloitte. Recuperado el 07 de 05 de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>

Díaz Barriga Arceo, F. (2005). Desarrollo del currículo e innovación: Modelos e investigación en los noventa. *Perfiles educativos*, 27(107), 57-84. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982005000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000300004&lng=es&tlng=es).

Drucker, P. F. (1993). *La sociedad pos capitalista*. Argentina: Editorial Sudamericana SA.

Favela, J. (09 de 11 de 2017). BBVA. Obtenido de La Universidad BBVA Bancomer forma a más egresados: <https://www.bbva.com/es/universidad-bbva-bancomer-forma-mas-egresados/>

Fernández Fassnacht, E. (mayo de 2017). Una mirada a los desafíos de la educación. *Innovación Educativa*, 17(74), 184. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n74/1665-2673-ie-17-74-00183.pdf>

Gimeno Sacristán, J. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid: Morata.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*. 82(5), 929-964. Recuperado el 15 de 04 de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/228314106\\_The\\_Population\\_Ecology\\_of\\_Public\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/228314106_The_Population_Ecology_of_Public_Organizations)

- Hawes B, G. (2001). El diseño de las profesiones y el perfil profesional. Universidad de Talca, 1-2. Recuperado el 28 de 03 de 2019, de <http://www.gustavohawes.com/Educacion%20Superior/2001PerfilProfesional.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Heydebrand, W. V. (agosto de 1989). New Organizational Forms. Sage Publications, 6(3), 323-357. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0730888489016003004>
- Ibarra Colado, E. (2001). La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización. México: UNAN.
- Jaimés Rodríguez, N., Cardoso Jiménez, D., & Bobadilla Beltrán., S. (enero de 2015). La educación superior en México, una demanda con un compromiso social. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 5(10), 2-3. Recuperado el 07 de 05 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5092648>
- Juárez, E. (13 de 02 de 2018). Empleado bancario no se desplaza, pero cambia de perfil: ABM. El economista. Recuperado el 19 de 02 de 2019, de <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Empleado-bancario-no-se-desplaza-pero-cambia-perfil-ABM-20180913-0197.html>.
- Kelly Services Mercadotecnia México. (06 de 11 de 2016). Kelly Services Mercadotecnia México. Recuperado el 09 de 05 de 2016, de

<https://blog.kellyservices.com.mx/cuatro-cualidades-del-empleado-de-la-banca>

Kintzer C, F. (1980). Short cycle higher education: a search for identity. *Community Review*, 8(8), 8-14.

Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia*. Madrid: Trolla. Recuperado el 15 de 04 de 2019, de [https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/niklas\\_luhmann\\_-\\_complejidad\\_y\\_modernidad.pdf](https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/niklas_luhmann_-_complejidad_y_modernidad.pdf)

Lundvall, B. Á. (1992). *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and interactive learning*. Londres y New York: Anthem Press.

Mandon, N., & Sulzer, E. (2002). Analysis of work: describing competences through a dynamic approach to jobs, *Training & Employment*. A French newsletter from Céreq and its associated centres. *Calificaciones y Empleo*. Recuperado el 03 de 05 de 2019, de <https://www.yumpu.com/es/document/read/36372460/análisis-del-trabajo-la-descripcian-de-las-competencias-mediante->

Miranda, M. (2003). *Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional” en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo*. Santiago de Chile: Cristian Cox Editor.

Mulder, M., Weigel, T., & Collings, K. (26 de 08 de 2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Revista de*

Currículum y Formación de Profesorado, 12(3), 18. Recuperado el 29 de 03 de 2019

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. OEI. (2003). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá: OEI.

Organización de las Naciones Unidas. (21 de diciembre de 2012). Fomento del desarrollo sostenible de los recursos Humanos. Obtenido de [www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter7.htm](http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter7.htm)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2013). Clasificación Internacional Normalizada de la Educación CINE 2011. Montreal: Instituto de Estadística de la UNESCO. Recuperado el 02 de 05 de 2019, de <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isced-2011-sp.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO. (1998). La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Paris: UNESCO. Recuperado el 13 de 02 de 2019, de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa)

Organización Internacional del trabajo OIT. (2012). Formulación de una política nacional sobre el desarrollo de competencias laborales. (O. I. Trabajo., Ed.) OIT, 2. Recuperado el 29 de 03 de 2019, de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/pol\\_desarclab.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/pol_desarclab.pdf)

OIT, Organización Internacional del Trabajo (octubre de 2017). Trabajar para un futuro más prometedor, Comisión Mundial sobre el futuro del trabajo., 2, 10,11. Recuperado el 30 de 01 de 2019, de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/Informe\\_ComisionFuturoTrabajo.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Informe_ComisionFuturoTrabajo.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2017). Desarrollando las habilidades correctas: Evaluar y anticiparse a los cambios en las necesidades. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264278677-es>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2017). Desarrollando las habilidades correctas: Evaluar y anticiparse a los cambios en las necesidades. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264278677-es>.

Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2009). Educación Superior en el Desarrollo Regional y de Ciudades. Obtenido de [www.oecd.org/education/imhe/42945795.pdf](http://www.oecd.org/education/imhe/42945795.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2019). Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>.

Pujol, J. (1980). Manual de aplicación para instituciones de formación. OIT. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT. Recuperado

el 19 de 03 de 2019, de  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/papel13.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf)

Ruiz Larraguibel, E. (2007). Una aproximación a los sustentos de una política de reforma en la educación superior: El caso de las universidades tecnológicas. *Revista de la Educación Superior*, 4(144), 111-117.

Ruiz Larraguivel, E. (2011). La educación superior tecnológica en México: Historia, situación actual y perspectivas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 2(3), 44. Recuperado el 23 de 03 de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722011000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722011000100002)

Secretaría de Educación Pública SEP. (2015). Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado el 7 de 03 de 2019, de [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2015\\_2016.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2015_2016.pdf)

Solo Marketing. (19 de 03 de 2018). Marketing, negocios e innovación. Obtenido de <https://solomarketing.es/cambios-que-marcaran-el-futuro-del-sector-bancario/>

Tecnológica, S. N. (2008). Anuario estadístico 2008. Ciudad de México: SEP. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de [www.dgest.gob.mx](http://www.dgest.gob.mx)

Tejada Artigas, C. M., Tobón, Sergio, Martínez Comeche, J. A., Mendoza Carmona, C., Moreiro González, J. A., & Ramos Simón, L. F. (2006). El diseño del plan

docente en información y documentación acorde con el Espacio Europeo de Educación Superior: un enfoque por competencias. (U. C. Facultad de Ciencias de la Documentación, Ed.) Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid., 33-34. Recuperado el 29 de 03 de 2019, de <https://eprints.ucm.es/6005/1/MANUAL.pdf>

Tejada Fernández, J., & Ruiz Bueno, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en Educación Superior: retos e implicaciones. *Educación XXI*, 1(19), 17. doi:10.5944/educXX1.12175

Tobón, S. (2013). Formación integral. Editorial ECOE, 111-119. Recuperado el 28 de 03 de 2019, de [https://www.researchgate.net/profile/Sergio\\_Tobon4/publication/319310793\\_Formación\\_integral\\_y\\_competencias\\_Pensamiento\\_complejo\\_curriculo\\_didactica\\_y\\_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formación-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curriculo](https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formación_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formación-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curriculo)

Tunnerman Bernhelm, C. (2006). PERTINENCIA Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, 3. Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt:8991/libros/leccion%20inaugural2006texto.pdf>

Ultima Hora. (11 de 04 de 2012). Obtenido de Conozca el perfil adecuado para trabajar en un banco: <https://www.ultimahora.com/conozca-el-perfil-adecuado-trabajar-un-banco-n574710.html>

Villaseñor García, G. (2003). La función social de la educación superior en México. La que es y la que queremos que sea. México: Universidad Nacional

Autónoma de México. Obtenido de  
"http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/dcsh-uam-  
x/20170524030753/pdf\_676.pdf"

Webscolar. (s.f.). Webscolar. Obtenido de <http://www.webscolar.com/concepto-de-competencia-genericas-basicas-y-especificas>

Woodruffe, C. (1993). "What is meant by a Competency?". *Leadership and Organization Development*, 14(1), 29-36.

Yaniz Alvarez de Eulate, C., & Villardon Gallego, L. (2006). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Recuperado el 15 de 03 de 2019

Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado.



**Universidad Autónoma de Baja California  
Facultad de Ciencias Humanas.  
Maestría en Educación.**

**Perfil del Personal Bancario.**

**INSTRUCCIONES CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO:**

El día de hoy le saludo y le agradezco la confianza y la atención dedicada para contestar el siguiente cuestionario, no está de más comentar que este cuestionario es solo con fines de investigación, totalmente anónimo y confidencial, los resultados podrán ser observados en la presentación final de esta investigación. Muchas gracias.

Lea cuidadosamente las características generales, y luego indique sí o no, según usted considere que deben contar con ellas el ejecutivo bancario, conforme a su experiencia y criterio.  
Los indicadores son los siguientes:

1. Si
2. No

Variables demográficas:

Puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Genero: F M

Año de experiencia: \_\_\_\_\_

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<b>Características Generales</b>		
<b>H1</b> El personal que recién ingresa a el banco cuenta con habilidades de ventas adecuadas.		

<b>H2</b> El personal de recién ingreso, cuenta con los conocimientos que permiten el adecuado desempeño laboral.		
<b>H3</b> El personal que ingresa a el banco cuenta con las habilidades matemáticas financieras adecuadas para su desempeño.		
<b>H4</b> El personal a su cargo cuenta sabe redactar y recomendar planes de inversión personales.		
<b>H5</b> La experiencia que el personal a su cargo ha obtenido en el trabajo, considera es adecuada para su desempeño.		
<b>T1</b> El personal a su cargo establece relaciones cooperativas con los demás integrantes.		
<b>T2</b> El personal a su cargo colabora con los demás, para el logro de objetivos.		
<b>T3</b> El personal a su cargo colabora en la realización de proyecto de manera conjunta con los demás.		
<b>T4</b> El personal a su cargo, conoce cuál es su función en la participación de un proyecto en conjunto.		
<b>T5</b> El personal a su cargo muestra capacidades adecuadas para el trabajo en equipo.		
<b>C1</b> El personal a su cargo cuenta con la capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos.		
<b>C2</b> El personal a su cargo da el asesoramiento personal a un cliente.		
<b>C3</b> El personal a su cargo conoce y aplica técnicas de ventas durante su desempeño laboral.		
<b>C4</b> El personal a su cargo tiene la capacidad de negociación y persuasión para el logro de los objetivos.		
<b>C5</b> El personal a su cargo tiene la capacidad de diseñar estrategias de acuerdo con el perfil del cliente para lograr la venta.		
<b>CT1</b> El personal a su cargo cuenta con conocimientos en informática adecuados para sus labores cotidianas.		
<b>CT2</b> El personal a su cargo hace uso de medios electrónicos que apoyen sus funciones laborales.		
<b>CT3</b> El personal a su cargo obtiene la información conveniente del cliente, para determinar el tipo y las condiciones de la venta.		
<b>CT4</b> El personal a su cargo orienta y aclara dudas de forma adecuada a los clientes.		
<b>CT5</b> El personal a su cargo sabe promover los productos y servicios del banco.		
<b>M1</b> El personal a su cargo toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras en las actividades que realiza.		
<b>M2</b> El personal a su cargo a tomado cursos de actualización, seminarios.		
<b>M3</b> Existe el interés en tomar cursos de capacitación.		
<b>M4</b> Considera que el banco toma en cuenta el desarrollo del personal como prioritario para la empresa.		
<b>M5</b> Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente.		
<b>CM1</b> Considera que la habilidad comunicativa, sirva para mejorar el desempeño del personal a su cargo.		

<b>CM2</b> El personal a su cargo conoce claramente los objetivos y las metas.		
<b>CM3</b> Considera que los resultados esperados por parte del personal a su cargo dependen de que se conozcan claramente los objetivos de la empresa.		
<b>CM4</b> Existe a su consideración, comunicación entre el personal a su cargo.		
<b>CM5</b> Considera a la comunicación, fundamental para el logro de metas y objetivos en la empresa.		

Anexo 2 Rubrica de evaluación.



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
MAESTRIA EN EDUCACION**



**PROYECTO DE INTERVENCION: Gestión y desarrollo del perfil del personal de Instituciones Bancarias en Mexicali B.C.**

**Rubrica de evaluación de Propuesta formativa para personal bancario.  
Como Técnico Superior Universitario.**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTITUCION:** \_\_\_\_\_ **PUESTO:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES.** Marque con una X la respuesta que considere correcta y sus posibles observaciones.

PREGUNTAS DE EVALUACION	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La presentación contiene elementos que lo hacen atractivo, que aclaran, complementan o ayudan a entender el tema?			
¿El modelo formativo, es factible de instaurarlo en la institución?			
¿El contenido que se expone en el modelo es pertinente para la institución?			
¿Considera que es factible participar con la propuesta educativa formativa?			
¿La formulación de los objetivos estratégicos y metas a lograr se presentaron?			
¿La propuesta presenta una metodología bien definida y específico?			
¿Se presenta un plan de acción el modelo?			
¿Es factible de integrar otros proyectos y programas?			
¿Plantea en trabajo colaborativo entre los participantes?			
¿El proceso para el desarrollo del perfil profesional está definido?			
¿La propuesta educativa toma en cuenta diversos aspectos de la institución?			
¿El modelo permite la retroalimentación para su adecuación y mejora?			
¿El modelo presentado para definir el perfil es factible ser empleado por la institución?			
¿El modelo ofrece orientación sobre los requerimientos mínimos relacionados con el reconocimiento y validez oficial?			
¿El modelo es aplicable a diversos programas educativos?			
¿Implementaría el modelo en la institución?			

