Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas

Análisis de las habilidades que deben desarrollar los estudiantes de la Escuela profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, para desarrollar una línea de carrera en entidades bancarias, Arequipa 2024.

Tesis presentada por:

Bernal Medrano, Morella Alejandra

ORCID: 0009-0008-4612-4283

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

Mg. Riveros Taco, Luis Alfredo

ORCID: 0000-0002-2546-1941

Arequipa – Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 21 de Abril del 2026

Dictamen: 012726-C-EPAE-2026

Visto el borrador del expediente 012726, presentado por:

2019832022 - BERNAL MEDRANO MORELLA ALEJANDRA

Titulado:

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, PARA DESARROLLAR UNA LÍNEA DE CARRERA EN ENTIDADES BANCARIAS, AREQUIPA 2024.

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR

29621879 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH
DICTAMINADOR

29691483 - VELAZCO GONZALES ALFREDO RUITVAL
DICTAMINADOR

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, PARA DESARROLLAR UNA LÍNEA DE CARRE

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	12%	4%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	2%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	habilidadesblandas.info Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	<1%
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Viviani y Leonel, y a mis abuelos, Florencia y Juvenal, cuyo apoyo constante, valores y confianza en mí hicieron posible la culminación de esta meta. Sus enseñanzas, su ejemplo de fortaleza y dedicación han guiado cada paso de mi formación profesional.

A ustedes, mi gratitud eterna.

A la vez extiendo este agradecimiento a mis abuelos que están en el cielo Vicente Bernal y Alejandrina Medrano de Bernal, yo sé que están orgullosos de mí, por mis logros y metas que me estoy trazando

Este título es tan suyo como mío. ¡Los amo!

Morella Bernal

Agradecimientos

A Dios por darme las fuerzas de seguir adelante con cada meta trazada y darme las fuerzas de cumplirlas, a mis amados padres, mi eterno agradecimiento por su amor incondicional y apoyo constante a lo largo de mi carrera. A los profesores de Administración de Empresas de la UCSM, especialmente al Lic. Ernesto Vera Ballón y el Lic Renzo Rivero, gracias por compartir su sabiduría y guiarme en mi camino académico. A la Universidad Católica de Santa María, mi gratitud por brindarme una educación de calidad y un entorno enriquecedor. Este logro es el resultado de su invaluable apoyo y dedicación.

¡Gracias a todos!

Morella Bernal

RESUMEN

La presente investigación analiza las habilidades que deben desarrollar los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas (EPAE) de la Universidad Católica de Santa María (UCSM) para construir una línea de carrera en entidades bancarias de Arequipa. El problema se origina en la creciente demanda del sector financiero por competencias técnicas, digitales y habilidades blandas, frente a una formación académica que no siempre responde a dichas exigencias, generando dificultades en el reclutamiento, alta rotación laboral y limitaciones en el desarrollo profesional.

El estudio se justifica en la necesidad de identificar las competencias clave para el desempeño en el sector bancario, contribuyendo a la mejora de la formación académica y a la empleabilidad de los estudiantes. Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo, aplicando encuestas, entrevistas y revisión documental a una muestra de 384 trabajadores bancarios y 185 estudiantes del quinto año.

Los resultados evidencian que las entidades bancarias priorizan habilidades técnicas como análisis financiero, gestión de riesgos, matemática financiera, manejo de herramientas digitales y conocimiento normativo; así como habilidades blandas como comunicación, orientación al cliente, pensamiento crítico, adaptabilidad y ética profesional. Asimismo, se identificó una brecha entre las exigencias del sector y la formación recibida, lo que evidencia la necesidad de actualizar la currícula e implementar estrategias formativas acordes al entorno financiero actual.

Palabras clave: estudiantes de Administración, sector bancario, habilidades.

ABSTRACT

This research analyzes the skills that students of the Professional School of Business Administration (EPAE) at the Catholic University of Santa María (UCSM) must develop to build a career path in banking institutions in Arequipa. The problem arises from the increasing demand of the financial sector for technical, digital, and soft skills, while academic training does not always meet these requirements, leading to difficulties in recruitment, high employee turnover, and limitations in professional development.

The study is justified by the need to identify key competencies required in the banking sector, contributing to the improvement of academic training and student employability. A quantitative approach with a descriptive design was used, applying surveys, interviews, and document analysis to a sample of 384 bank employees and 185 fifth-year students.

The results show that banking institutions prioritize technical skills such as financial analysis, risk management, financial mathematics, digital tools management, and regulatory knowledge, as well as soft skills including communication, customer orientation, critical thinking, adaptability, and professional ethics. A gap between market demands and academic training was identified, highlighting the need to update the curriculum and implement training strategies aligned with the current financial environment.

Keywords: business administration students, banking sector, skills.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 2

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO 3

1.1. Problema a Investigar 3

1.1.1. Descripción del Problema 3

1.1.2. Formulación del problema 5

1.2. Objetivos de Investigación 5

1.2.1. Objetivo General 5

1.2.2. Objetivos Específicos 5

1.3. Justificación de la investigación 6

1.3.1. Justificación Teórica 6

1.3.2. Justificación metodológica 6

1.3.3. Justificación Social 7

1.3.4. Justificación Profesional 7

1.3.5. Limitaciones de la investigación 7

1.4. Bases teóricas e hipótesis 8

1.4.1. Operacionalización de variables 8

1.4.2. Marco Teórico 14

1.4.3. Operacionalización Conceptual 17

1.4.4. El Sistema Financiero Peruano 22

1.4.5. ¿Cuántos Bancos hay en el Perú? 27

1.4.6. Intencionalidad Formativa de la Universidad 32

1.4.7. Currícula Universitaria *34*

1.5. Hipótesis de la investigación *37*

CAPÍTULO II 39

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL 40

2.1. Metodología del estudio 40

2.2. Tipo de investigación 40

2.2.1. Descriptivo *40*

2.2.2. Enfoque de la investigación *40*

2.3. Herramientas de la investigación 41

2.4. Alcance de la investigación 42

2.5. Delimitación de la investigación 43

2.5.1. Área, Subárea, Disciplina (Clasificación OCDE) *43*

2.5.2. Línea y Sub línea de investigación (EPAE) *43*

2.5.3. Delimitación sustantiva *44*

2.6. Población y muestra 44

2.6.1. Población *44*

2.6.2. Muestra *45*

2.7. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos 46

2.7.1. Fuentes de información *46*

2.7.2. Técnica de recolección de datos *47*

2.7.3. Descripción de instrumentos de recolección de datos *47*

2.7.4. Protocolo del proceso de recolección de datos *48*

CAPÍTULO III 50

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 51

3.1. Análisis e interpretación de resultados 51

3.1.1. Perfil del trabajador bancario *51*

3.1.2. Habilidades blandas del trabajador bancario *51*

3.1.3. Habilidades duras del trabajador bancario *53*

3.1.4. Competencias de los trabajadores *54*

3.2. Conocimientos necesarios 55

3.2.1. Requerimiento de conocimiento en los empleados bancarios *55*

3.2.2. Conocimiento de la Supervisión y Control en los empleados bancarios *56*

3.3. Categorías de Empleados Bancarios y Sus Funciones Específicas 57

3.3.1. Cajero Bancario *57*

3.3.2. Asesor de Servicios Financieros/Ejecutivo de Ventas *57*

3.3.3. Analista de Crédito *58*

3.3.4. Gerente de Sucursal *58*

3.3.5. Ejecutivo de Banca Personal (o Private Banking) *59*

3.3.6. Oficial de Cumplimiento (Compliance Officer) *59*

3.4. Evolución Profesional y Potencial de Crecimiento 60

3.4.1. Jefe de Departamento *60*

3.4.2. Gerente de Sucursal o Gerente de Área Especializada *60*

3.4.3. Alta Dirección *60*

3.5. Análisis de la información obtenida de la encuesta a trabajadores Bancarios 61

3.5.1. Encuesta realizada a los trabajadores bancarios *61*

CONCLUSIONES 127

RECOMENDACIONES 129

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables 9
Tabla 2 Número de estudiantes de la UCSM 44
Tabla 3 Número de los alumnos de la EPAE de la UCSM 46
Tabla 4 ¿Qué tan importante es el conocimiento de productos y servicios bancarios para los recién graduados? 62
Tabla 5 ¿Qué nivel de dominio de análisis financiero se requiere para un puesto inicial en una entidad bancaria? 63
Tabla 6 ¿Qué software o herramientas tecnológicas son imprescindibles para los profesionales del sector bancario en Arequipa? 64
Tabla 7 ¿Cómo se evalúa la capacidad de gestión de riesgos en el proceso de selección de personal bancario? 66
Tabla 8 ¿Qué conocimientos de regulación y cumplimiento normativo son necesarios para trabajar en un banco en Arequipa? 67
Tabla 9 ¿Qué importancia tiene el conocimiento de mercados financieros (locales e internacionales) para una carrera bancaria? 69
Tabla 10 ¿Qué habilidades de análisis de datos son relevantes para el sector bancario en el contexto actual? 70
Tabla 11 ¿Cómo se aplican los principios de administración de portafolios en el trabajo diario de un banco? 71
Tabla 12 ¿Qué conocimientos de economía y macroeconomía son necesarios para comprender el entorno bancario? 72
Tabla 13 ¿Qué tan importante es la comunicación efectiva (oral y escrita) en el sector bancario? 73
Tabla 14 ¿Cómo se valora la capacidad de trabajo en equipo en el proceso de selección de personal bancario? 74
Tabla 15 ¿Qué habilidades de negociación son relevantes para el éxito en una carrera bancaria? 75
Tabla 16 ¿Cómo se desarrolla la capacidad de resolución de problemas en el contexto del contexto del trabajo bancario? 76
Tabla 17 ¿Qué importancia tiene la capacidad de liderazgo para la progresión profesional en el sector bancario? 77
Tabla 18 ¿Cómo se maneja el estrés y la presión en el entorno laboral de una entidad

bancaria? 78
Tabla 19 ¿Qué habilidades de atención al cliente son cruciales para un buen desempeño en el sector bancario? 79
Tabla 20 ¿Cómo se fomenta la ética profesional y la integridad en las entidades bancarias de Arequipa? 80
Tabla 21 ¿Qué tan importante es la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje continuo en el sector bancario? 81
Tabla 22 ¿ Cómo se valora la capacidad de toma de decisiones en el proceso de selección de personal? 82
Tabla 23 ¿Cuáles son las principales demandas del mercado laboral bancario en Arequipa para 2024? 84
Tabla 24 ¿Qué habilidades específicas buscan las entidades bancarias en Arequipa en sus procesos de reclutamiento? 85
Tabla 25 ¿ Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario? 86
Tabla 26 ¿ Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario? 87
Tabla 27 Cálculo del Alfa de Cronbach de la Varianza 88
Tabla 28 Análisis de las tres ultimas curricular de la EPAE 113
Tabla 29 Líneas de carrera 2011 - 2015 114
Tabla 30 Competencias aportadas 2011 - 2015 115
Tabla 31 Aporte al Perfil Bancario 2011 - 2015 115
Tabla 32 Líneas de carrera 2016 -2020 117
Tabla 33 Competencias aportadas 2016 – 2021 117
Tabla 34 Aporte al Perfil Bancario 2016 - 2021 118
Tabla 35 Líneas de carrera 2021 -2025 119
Tabla 36 Competencia aportadas 2021 -2025 119
Tabla 37 Aportes al Perfil Bancario 2021 -2025 120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Formula del Spread Financiero 19
Figura 2 Curricula de la UCSM 2016 - 2020 35
Figura 3 Currícula de la UCSM 2021 - 2025 36
Figura 4 Fórmula de muestras finita 45
Figura 5 ¿Qué tan importante es el conocimiento de productos y servicios bancarios para los recién graduados? 61
Figura 6 ¿Qué nivel de dominio de análisis financiero se requiere para un puesto inicial en una entidad bancaria? 63
Figura 7 ¿Qué software o herramientas tecnológicas son imprescindibles para los profesionales del sector bancario en Arequipa? 64
Figura 8 ¿Cómo se evalúa la capacidad de gestión de riesgos en el proceso de selección de personal bancario? 65
Figura 9 ¿Qué conocimientos de regulación y cumplimiento normativo son necesarios para trabajar en un banco en Arequipa? 67
Figura 10 ¿Qué importancia tiene el conocimiento de mercados financieros (locales e internacionales) para una carrera bancaria? 68
Figura 11 ¿Qué habilidades de un análisis de datos son relevantes para el sector bancario en el contexto? 70
Figura 12 ¿Cómo se aplican los principios de administración de portafolios en el trabajo diario de un banco? 71
Figura 13 ¿Qué conocimientos de economía y macroeconomía son necesarios para comprender el entorno bancario? 72
Figura 14 ¿ Qué tan importante es la comunicación efectiva (oral y escrita) en el sector bancario? 73
Figura 15 ¿Cómo se valora la capacidad de trabajo en equipo en el proceso de selección de personal bancario? 74
Figura 16 ¿Qué habilidades de negociación son relevantes para el éxito en una carrera bancaria? 75
Figura 17 ¿Cómo se desarrolla la capacidad de resolución de problemas en el contexto del contexto del trabajo bancario? 76
Figura 18 ¿Qué importancia tiene la capacidad de liderazgo para la progresión profesional en el sector bancario? 77

Figura 19 ¿Cómo se maneja el estrés y la presión en el entorno laboral de una entidad bancaria? 78
Figura 20 ¿Qué habilidades de atención al cliente son cruciales para un buen desempeño en el sector bancario? 79
Figura 21 ¿Cómo se fomenta la ética profesional y al integridad en las entidades bancarias de Arequipa? 80
Figura 22 ¿Qué tan importante es la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje continuo en el sector bancario? 81
Figura 23 ¿Cómo se valora la capacidad de toma de decisiones en el proceso de selección de personal? 82
Figura 24 ¿Cuáles son las principales demandas del mercado laboral bancario en Arequipa para 2024? 83
Figura 25 ¿Qué habilidades específicas buscan las entidades bancarias en Arequipa en sus procesos de reclutamiento? 85
Figura 26 ¿Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario? 86
Figura 27 ¿ Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario? 87
Figura 28 Mi formación en la EPAE me ha proporcionado los conocimientos necesarios en análisis financiero 94
Figura 29 Considero que la EPAE me ha preparado adecuadamente para la gestión de riesgos en el ámbito bancario 95
Figura 30 He desarrollado habilidades de comunicación efectiva gracias a mi formación en la EPAE 96
Figura 31 La EPAE me ha ayudado a desarrollar habilidades de trabajo en equipo 96
Figura 32 Me siento preparado para utilizar software bancario gracias a mi formación en la EPA 97
Figura 33 Entiendo las normativas y regulaciones del sistema financiero peruano gracias a mi formación en la EPAE 98
Figura 34 He desarrollado habilidades de negociación gracias a mi formación en la EPAE 98
Figura 35 Mi formación en la EPAE me ha enseñado a gestionar mi tiempo de manera eficiente 99
Figura 36 Considero que la EPAE me ha preparado para la atención al detalle 100

Figura 37 Me siento preparado para resolver problemas en el ámbito bancario gracias a mi formación en EPAE 100
Figura 38 He desarrollado habilidades de liderazgo gracias a mi formación en la EPAE 101
Figura 39 La EPAE me ha enseñado la importancia de la ética profesional en el sector bancario 102
Figura 40 Me siento preparado para manejar información confidencial en el sector bancario 102
Figura 41 Considero que mi formación en la EPAE me ha preparado para adaptarme al cambio 103
Figura 42 He desarrollado habilidades digitales relevantes para el sector bancario gracias a mi formación en la EPAE 104
Figura 43 La EPAE ha fomentado mi capacidad de aprendizaje continuo. 104
Figura 44 La EPAE me ha proporcionado las herramientas necesarias para construir una red de contactos en el sector bancario. 105
Figura 45 Considero que mi formación en la EPAE me ha preparado para una línea de carrera en entidades bancarias 106
Figura 46 La EPAE ha cubierto adecuadamente las habilidades blandas necesarias para el sector bancario. 106
Figura 47 La EPAE ha cubierto adecuadamente las habilidades duras necesarias para el sector bancario. 107
Figura 48 Le gusta la carrera de Administración de Empresas 108
Figura 49 Resumen de Malla de Administración 112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia 134

Anexo 2 Base de datos 137

INTRODUCCIÓN

El sector bancario en Arequipa, en el dinámico año 2024, demandas profesionales altamente capacitados. Para los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas (EPAE) de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), el éxito en una carrera bancaria requiere más que una sólida formación académica. Se necesita un conjunto específico de habilidades que les permita destacar en un mercado competitivo y en constante evolución.

Este análisis explora las habilidades cruciales que deben desarrollar los estudiantes de administración de empresas de la UCSM para prosperar en el sector bancario arequipeño. No se trata solo de conocimientos teóricos, sino de la aplicación práctica de esos conocimientos, combinada con una serie de competencias personales y profesionales.

Consideraremos habilidades técnicas como el análisis financiero, la gestión de riesgos y la administración de portafolios, esenciales para la toma de decisiones informadas en el entorno bancario. Pero también profundizaremos en habilidades blandas, igualmente importantes, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de liderazgo.

La investigación analiza las brechas entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes y las exigencias del sector bancario, destacando la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la ética profesional y las competencias digitales como aspectos clave. Asimismo, propone estrategias como nuevas asignaturas, prácticas profesionales y talleres complementarios, con el fin de fortalecer la formación de los estudiantes de la UCSM y prepararlos para ingresar, destacar y desarrollarse en entidades bancarias de Arequipa.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

"Análisis de las habilidades que deben desarrollar los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas la Universidad Católica de Santa María, para desarrollar una línea de carrera en entidades bancarias, Arequipa 2024"

1.1. Problema a Investigar

La problemática a investigar es la de conocer qué habilidades deben desarrollar los estudiantes de la EPAE de la UCSM para que puedan hacer una línea de carrera en cualquier entidad bancaria de Arequipa.

1.1.1. Descripción del Problema

Durante los últimos años, los bancos en el Perú han adoptado diferentes enfoques en su proceso de reclutamiento para adaptarse a los cambios en el mercado laboral y las demandas de la industria financiera. Algunos de los planteamientos de reclutamiento que han sido aplicados no logran captar el personal adecuado, lo que se traduce en una alta rotación y una pérdida de tiempo y de dinero por los periodos de capacitación y esto preocupa, ya que no se pueden armar cuadros que cubran puestos estratégicos dentro de la organización, mediante una línea de carrera.

Muchos bancos han implementado programas de prácticas y pasantías para atraer y desarrollar talento joven. Estos programas brindan la oportunidad a los estudiantes y recién graduados de adquirir experiencia práctica en el sector bancario y familiarizarse con las operaciones y procesos internos de la organización.

Los bancos también tienen en cuenta la afinidad cultural de los candidatos con la institución. Buscan personas que se alineen con los valores y la visión de la organización, y que puedan contribuir a su cultura corporativa.

En la actualidad, las instituciones financieras principalmente los bancos buscan que sus futuros trabajadores desarrollen habilidades y cualidades que faciliten su incorporación en el

mundo financiero.

La importancia de esta investigación radica en identificar las competencias y conocimientos clave que los estudiantes necesitan adquirir durante su formación académica, para asegurar su inserción laboral en las entidades bancarias de la región Arequipa.

A través de un estudio exhaustivo, se analizarán las habilidades duras o técnicas y cognitivas, así como habilidades blandas que son relevantes para el desempeño exitoso en el ámbito bancario. Además, se investigarán las demandas y expectativas del sector bancario en cuanto a las habilidades y competencias de los profesionales que contratan.

Los resultados de esta investigación proporcionarán información valiosa tanto para la EPAE como para los estudiantes, ya que les permitirá adaptar el currículo académico y diseñar programas de capacitación que promuevan el desarrollo de las habilidades necesarias para una exitosa carrera en el sector bancario de Arequipa."

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizarán diferentes métodos y técnicas, como la revisión bibliográfica de estudios previos relacionados con las habilidades requeridas en el sector bancario, así como entrevistas y encuestas a profesionales y empleadores del sector bancario.

Además, se realizará un análisis detallado de los planes de estudio de la EPAE de la UCSM para identificar las asignaturas y cursos que actualmente abordan las habilidades relevantes para el sector bancario. También se evaluará la percepción de los estudiantes respecto a la preparación que reciben en estas áreas.

Con base en los resultados obtenidos, se propondrán recomendaciones y sugerencias para fortalecer la formación académica de los estudiantes de la EPAE y mejorar su preparación para el sector bancario. Estas recomendaciones podrían incluir la incorporación de nuevas asignaturas, la actualización de contenidos, la implementación de programas de prácticas y la promoción de habilidades blandas a través de actividades extracurriculares. Otro de los

objetivos de esta investigación es el de proporcionar una guía clara sobre las habilidades necesarias para mejorar la empleabilidad y una exitosa carrera en el sector bancario de Arequipa, logrando el desarrollo profesional de los estudiantes de la EPAE de la UCSM.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Interrogante General

¿Cuáles son las habilidades que deben desarrollar los estudiantes de la EPAE de la UCSM para que puedan hacer una línea de carrera en cualquier entidad bancaria de Arequipa?

1.1.2.2. Interrogantes Especificas

- ¿Qué habilidades duras o técnicas son más demandadas en las entidades bancarias de Arequipa?
- ¿Qué habilidades blandas son valoradas en el sector bancario?
- ¿Cómo están evolucionando las demandas de habilidades en el sector bancario?
- ¿Qué conocimientos son necesarias para los roles específicos dentro de las entidades bancarias?
- ¿Las currículas de los estudiantes de la EPAE de la UCSM permiten desarrollar habilidades requeridas por las entidades bancarias?

1.2. Objetivos de Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar las habilidades que deben desarrollar los estudiantes de la EPAE de la UCSM para que puedan hacer una línea de carrera en cualquier entidad bancaria de Arequipa

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar que habilidades duras o técnicas son las más demandadas en las entidades bancarias de Arequipa.

- Fijar que habilidades blandas son las más valoradas en el sector bancario.
- Analizar cómo están evolucionando las demandas de habilidades en el sector bancario
- Establecer los conocimientos necesarios para los roles específicos dentro de las entidades bancarias. Revisar las currículas de los estudiantes de la EPAE de la UCSM que permiten desarrollar habilidades requeridas por las entidades bancarias.

1.3. Justificación de la investigación

El justificar el "Análisis de las habilidades que deben tener los estudiantes de administración de empresas de la UCSM para hacer línea de carrera en una entidad financiera" se centra en identificar y evaluar las competencias y habilidades necesarias para que los estudiantes de administración de empresas de la Universidad Católica de Santa María (UCSM) puedan desarrollar una carrera exitosa en el sector financiero.

1.3.1. Justificación Teórica

Este análisis implica la identificación de las habilidades técnicas, gerenciales y personales que son críticas para desempeñarse de manera efectiva en roles relacionados con la gestión financiera en una entidad financiera. Se busca determinar cómo la formación académica y las experiencias educativas en la UCSM pueden preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos y demandas del entorno laboral en el sector financiero, específicamente en términos de progresión profesional y desarrollo de carrera.

1.3.2. Justificación metodológica

El estudio probablemente involucra la revisión de currículas académicas, entrevistas con profesionales del sector financiero, análisis de tendencias del mercado laboral, y la comparación de las habilidades y competencias adquiridas en la universidad con las requeridas por las entidades financieras para promover el crecimiento y la empleabilidad de

los futuros graduados en administración de empresas de la UCSM en el ámbito

financiero.

Además, este análisis puede incluir la evaluación de habilidades específicas como el pensamiento analítico, la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo, la adaptabilidad al cambio, la ética profesional, el liderazgo, la resolución de problemas financieros, entre otras competencias relevantes para el éxito en el sector financiero.

1.3.3. Justificación Social

Al identificar las brechas entre las habilidades actuales de los estudiantes y las habilidades requeridas por las entidades financieras, se pueden desarrollar programas de capacitación, actividades extracurriculares o iniciativas educativas que fortalezcan las competencias necesarias para que los estudiantes puedan competir de manera efectiva en el mercado laboral financiero y avanzar en sus carreras profesionales con éxito.

1.3.4. Justificación Profesional

El análisis de las habilidades que deben tener los estudiantes de administración de empresas de la UCSM para hacer línea de carrera en una entidad financiera es fundamental para garantizar que la formación académica y la preparación de los estudiantes estén alineadas con las demandas y expectativas del sector financiero, facilitando así su inserción laboral y desarrollo profesional en este campo específico

1.3.5. Limitaciones de la investigación

La investigación sobre las habilidades que deben desarrollar los estudiantes de la EPAE de la UCSM para que puedan hacer una línea de carrera en cualquier entidad bancaria de Arequipa puede enfrentar varias limitaciones. Heterogeneidad de habilidades: Los estudiantes tienen diferentes antecedentes, intereses y fortalezas, lo que puede hacer que sea difícil identificar un conjunto común de habilidades al momento de la encuesta.

Medición de habilidades: Las habilidades, especialmente las habilidades blandas como la comunicación y el liderazgo, pueden ser difíciles de medir de manera precisa y objetiva por

lo que solo se enumerarán.

Respuesta de los participantes: Los estudiantes pueden no estar dispuestos o no tener tiempo para participar en la investigación, lo que puede afectar la cantidad y calidad de los datos recopilados.

1.4. Bases teóricas e hipótesis

1.4.1. Operacionalización de variables

1.4.1.1. Variable 1 (independiente)

"Análisis de las habilidades que deben desarrollar los estudiantes".

1.4.1.2. Variable 2 (dependiente)

"Línea de carrera en entidades bancarias "

1.4.1.3. Tabla de operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicador
Independiente Análisis de las habilidades que deben desarrollar los estudiantes	Habilidades Blandas	Nivel de comunicación efectiva Evaluaciones de comportamiento Entrevistas conductuales Evaluaciones psicométricas Referencias y antecedentes Escenarios hipotéticos Resultados del Trabajo en equipo
	Habilidades Duras	Pruebas de habilidades Certificaciones Educación y títulos Evaluaciones de desempeño Autoevaluaciones
Dependiente Línea de carrera en entidades bancarias	Curricula EPAE	Cursos sobre Finanzas Curso sobre desarrollo del Talento Humano Cursos sobre Análisis de datos

		Cursos sobre el Sistema Financiero y Riesgos
		Cursos sobre Tecnología Financiera
	Línea de Carrera	Conocimiento de Análisis Financiero y Contable
		Conocimiento sobre modelado financiero
		Habilidades en análisis de datos
		Conocimiento sobre Gestión de riesgos
		Conocimientos en inversiones y mercados financieros
		Competencia en tecnología financiera (Fintech)
		Conocimiento sobre Productos Financieros

Nota: Elaboración propia 2025

1.4.1.4. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis / Supuesto	Variable / Categoría	Dimensiones	Metodología
Problema general: ¿Cuáles son las brechas existentes entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios de la UCSM y las demandas laborales del sector bancario en Arequipa?	**Objetivo general:** Identificar las brechas existentes entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios de la UCSM y las demandas laborales del sector bancario en Arequipa.	**Hipótesis general:** Dado que el sector bancario exige competencias técnicas, digitales, comunicativas y éticas para el desempeño profesional, es probable que existan brechas entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios de la UCSM y las demandas laborales del sector bancario en Arequipa.	**Variable 1:** Habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios.	Habilidades técnicas, habilidades digitales, habilidades blandas, ética profesional y aprendizaje continuo.	**Tipo:** básica o aplicada, según tu guía. **Enfoque:** cuantitativo o mixto. **Nivel:** descriptivo. **Diseño:** no experimental, transversal. **Técnica:** encuesta / entrevista. **Instrumento:** cuestionario / guía de entrevista.

Problema específico 1: ¿Qué habilidades técnicas poseen los estudiantes universitarios de la UCSM para desempeñarse en el sector bancario?	**Objetivo específico 1:** Describir las habilidades técnicas que poseen los estudiantes universitarios de la UCSM para desempeñarse en el sector bancario.	Dado que la formación universitaria brinda conocimientos vinculados a la gestión, finanzas, contabilidad y administración, es probable que los estudiantes presenten un nivel parcial de habilidades técnicas requeridas por el sector bancario.	**Variable 2:** Demandas laborales del sector bancario.	Conocimientos financieros, manejo de procesos bancarios, atención al cliente, análisis de información y cumplimiento normativo.	**Población:** estudiantes universitarios de la UCSM y/o representantes del sector bancario de Arequipa. **Muestra:** según el número real que coloques en tu investigación. **Muestreo:** no probabilístico por conveniencia, si trabajarás con acceso directo a participantes.
Problema específico 2: ¿Qué habilidades digitales requieren actualmente las entidades bancarias en Arequipa?	**Objetivo específico 2:** Identificar las habilidades digitales requeridas actualmente por las entidades bancarias en Arequipa.	Dado que el sector bancario se encuentra en constante digitalización, es probable que las entidades bancarias demanden dominio de plataformas tecnológicas, herramientas informáticas y adaptación a procesos digitales.	Brechas formativas entre universidad y mercado laboral.	Brecha técnica, brecha digital, brecha comunicativa, brecha ética y brecha de experiencia práctica.	**Análisis de datos:** estadística descriptiva mediante tablas, frecuencias y porcentajes. Si hay entrevistas, análisis interpretativo de respuestas.

Problema específico 3: ¿Qué habilidades blandas son valoradas por el sector bancario para la inserción laboral de los estudiantes universitarios?	**Objetivo específico 3:** Analizar las habilidades blandas valoradas por el sector bancario para la inserción laboral de los estudiantes universitarios.	Dado que el trabajo bancario requiere contacto con clientes, resolución de problemas y trabajo en equipo, es probable que las habilidades blandas sean altamente valoradas para la inserción laboral.	Propuesta de mejora formativa.	Prácticas profesionales, talleres complementarios, actualización curricular, simulaciones laborales y fortalecimiento de competencias digitales.	**Unidad de análisis:** estudiantes universitarios y demandas del sector bancario.
Problema específico 4: ¿Qué estrategias formativas podrían reducir las brechas entre la preparación universitaria y las exigencias del sector bancario?	**Objetivo específico 4:** Proponer estrategias formativas orientadas a reducir las brechas entre la preparación universitaria y las exigencias del sector bancario.	Dado que las brechas pueden reducirse mediante experiencias prácticas, simulaciones, talleres y articulación con entidades bancarias, es probable que una propuesta formativa contribuya a mejorar la preparación laboral de los estudiantes.	Estrategias de articulación universidad-sector bancario.	Asignaturas especializadas, convenios institucionales, prácticas preprofesionales, simulación bancaria y capacitación tecnológica.	**Resultado esperado:** identificación de brechas y propuesta de estrategias para mejorar la preparación de los estudiantes frente al mercado bancario.

1.4.2. Marco Teórico

1.4.2.1. Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o habilidades sociales, son un conjunto de habilidades no técnicas y no específicas de una profesión en particular que permiten a una persona interactuar de manera efectiva con otras personas en el entorno laboral y social. Así mismo varios autores dan su concepto:

Daniel Goleman (2004), En su libro "Inteligencia Emocional", destaca la importancia de las habilidades blandas, como la empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo, para el éxito personal y profesional.

Stephen Covey (2023), comenta en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", la necesidad de formar hábitos constructivos y resalta la importancia de habilidades como la proactividad, la comunicación empática y la colaboración para el desarrollo personal y profesional.

Travis BradBerry y Jean Greaves (2018), En su obra "Inteligencia Emocional 2.0", abordan la relevancia de las habilidades blandas, como la autoconciencia, la gestión emocional y las habilidades sociales, para el rendimiento laboral y el bienestar personal.

Robert L. Katz (2009) en su obra habilidades gerenciales, identifica tres tipos de habilidades gerenciales esenciales: habilidades

técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Las habilidades humanas, que son un tipo de habilidades blandas, se refieren a la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto individualmente como en grupo.

Andrew Sobel y Jerold Panas (2012), comenta en su libro "Power Questions", buscan mejorar la comunicación y exploran la importancia de hacer preguntas poderosas, una habilidad blanda que puede ayudar a construir relaciones, influir en los demás y conducir a un mayor éxito en el mundo de los negocios.

Howard Gardner (2011), para su teoría de las inteligencias múltiples, Gardner identifica la inteligencia interpersonal como una de las inteligencias clave. Esta inteligencia se relaciona con varias habilidades blandas, como la empatía, la capacidad para colaborar y la habilidad para comprender y responder a las emociones de los demás.

Peter F. Drucker(2007), considerado uno de los padres de la gestión moderna, destacó la importancia de las habilidades blandas en su libro "The Effective Executive". Según él, las habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la capacidad de trabajar en equipo, son esenciales para el desempeño y el éxito en el entorno empresarial.

Richard Boyatzis(1991), en su libro "The Competent Manager", enfatiza la importancia de las habilidades emocionales y sociales en el liderazgo efectivo y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Estas habilidades blandas incluyen la empatía, la escucha activa y la capacidad de inspirar y motivar a los demás.

Amy Cuddy (2015), en su libro "Presence", destaca la importancia de las habilidades blandas, como la confianza, la autenticidad y la capacidad de influir en los demás a través de la presencia y la comunicación no verbal.

Charles Duhigg (2015), en su libro, explora cómo las habilidades blandas, como la autorregulación, la empatía y la capacidad de establecer relaciones positivas, pueden influir en la formación y el cambio de hábitos tanto a nivel personal como organizacional.

1.4.2.2. Habilidades Duras

Robles, M. M. (2012): En su artículo "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace", Robles contrasta las habilidades duras con las habilidades blandas, definiendo las habilidades duras como las habilidades técnicas y específicas de una tarea que son necesarias para un trabajo.

Andrew J. DuBrin (2016): En su libro "Essentials of Management", DuBrin describe

las habilidades duras como aquellas que incluyen la capacidad para realizar tareas técnicas, como la preparación de un balance, la programación de un ordenador o la elaboración de un plan de marketing.

Larry Ferlazzo (2016): En su libro "The ELL Teacher's Toolbox," Ferlazzo define las habilidades duras como las habilidades que son necesarias para obtener un empleo, como la alfabetización, la aritmética, la tecnología y otras habilidades técnicas.

David G. Allen y Robert J. Meyer (1990): En su artículo and Normative Commitment to the Organization", Allen y Meyer definen las habilidades duras como habilidades técnicas o especializadas que se adquieren a través de la educación formal o la capacitación específica relacionada con una profesión o campo específico.

Dale Carnegie Training (2018): En su libro "The Quick and Easy Way to Effective Speaking", Dale Carnegie Training menciona las habilidades duras como habilidades técnicas y conocimientos específicos que se requieren para desempeñarse en una profesión o industria, como la programación, el análisis financiero o la ingeniería.

John Hollenbeck y Timothy A. Judge (2017): En su libro "Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach", Hollenbeck y Judge definen las habilidades duras como habilidades técnicas y conocimientos específicos necesarios para realizar tareas laborales especializadas, como el diseño gráfico, la contabilidad o la programación.

Daniel Goleman (1998): En su libro "Working with Emotional Intelligence", Goleman sostiene que aunque las habilidades duras son necesarias, no son suficientes para el éxito en el lugar de trabajo. Las habilidades duras, como la capacidad para realizar tareas técnicas, deben complementarse con habilidades blandas, como la inteligencia emocional.

Spencer Stuart (2012): En su modelo de competencia, Spencer Stuart identifica las habilidades duras como competencias técnicas o funcionales que son específicas de una

industria o función. Estas habilidades son adquiridas a través de la educación y la experiencia laboral.

Steven W. Schmidt (2004): En su libro "The Manager's Toolkit: A Guide to Developing Your People", Schmidt describe las habilidades duras como habilidades técnicas o específicas de una carrera que se pueden medir y aprender.

1.4.3. Operacionalización Conceptual

1.4.3.1. El Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero en Perú está compuesto por un conjunto de instituciones financieras, tanto públicas como privadas, que tienen la autorización para operar en la intermediación de recursos. Estas incluyen el Sistema Bancario, el Sistema No Bancario y el Mercado de Valores. Además, el Estado juega un papel activo en este sistema a través de sus inversiones en la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), que actúa como un banco de segundo piso para impulsar el desarrollo productivo en el país.

1.4.3.2. Actores del Sistema Financiero

a) Sistema Bancario

El Sistema Bancario incluye a las instituciones encargadas de llevar a cabo la intermediación financiera indirecta. Son las únicas entidades con la capacidad de crear dinero en una economía. En el caso de Perú, el sistema bancario está formado por la Banca Múltiple, el Banco Central de Reserva (BCRP) y el Banco de la Nación (BN).

b) Los Bancos

Los bancos son entidades dedicadas a realizar operaciones financieras y a actuar como intermediarios que facilitan el flujo de dinero entre los agentes con exceso de recursos (superavitarios) y aquellos que tienen necesidad de financiamiento (deficitarios). Su función

principal es captar depósitos y otorgar préstamos a cambio de intereses. Los bancos tienen la capacidad exclusiva de crear dinero secundario mediante los depósitos a la vista, lo que les permite utilizar cheques como herramienta de pago.

c) Importancia de los Bancos

- Facilitan la circulación de capitales a nivel nacional e internacional.
- Disminuyen los costos de circulación de dinero**.**
- Fomentan la actividad económica al actuar como agentes del crédito.
- Distribuyen los recursos financieros entre los distintos sectores y regiones.
- Proporcionan seguridad y confianza como intermediarios en las transacciones financieras.

b) El Interés

El interés es el costo que se paga por utilizar los recursos monetarios de otras personas. Existen dos tipos principales de tasas de interés:

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que el banco paga a sus clientes cuando estos depositan dinero.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que el banco cobra a los prestatarios cuando estos reciben recursos financieros.

c) Spread Financiero

El spread financiero es la diferencia entre la tasa de interés activa y la pasiva, y refleja la rentabilidad que obtiene el banco por sus operaciones. Se expresa mediante la fórmula:

$$SF=TIA-TIP$$

Donde: TIA es la tasa de interés activa y TIP es la tasa de interés pasiva.

Figura 1

Formula del Spread Financiero

Fórmula: **MF = RA – CP**

Donde:

MF = Margen financiero esperado.

RA = Rendimiento del activos o ingresos financieros.

CP = Costo del pasivo o gastos financieros.

1.4.3.3. Operaciones Bancarias

a) Operaciones Pasivas

Son aquellas en las que los bancos asumen el papel de deudores de sus clientes superavitarios, principalmente mediante la captación de depósitos. Estas operaciones permiten a los bancos obtener recursos, a cambio de los cuales deben pagar una tasa de interés. Las principales son:

Depósitos en cuenta corriente: También llamados depósitos a la vista, permiten a los clientes girar cheques y tienen la capacidad de generar dinero secundario.

Depósitos en ahorros: Son depósitos de libre acceso que pueden movilizarse mediante tarjetas de ahorro y que generan intereses.

Depósitos a Plazo Fijo: Son depósitos que se mantienen durante un periodo determinado, sin posibilidad de ser retirados antes de ese tiempo, y generan intereses al final del periodo.

b) Operaciones Activas

Son operaciones en las que los bancos se convierten en acreedores de los agentes deficitarios, prestándoles dinero y cobrando una tasa de interés activa. Las principales operaciones activas incluyen:

Préstamos bancarios: Los bancos otorgan crédito a los agentes deficitarios bajo ciertas

condiciones y garantías.

Sobregiros bancarios: El banco permite que el cliente retire más dinero del que tiene en su cuenta corriente, generando intereses adicionales.

Arrendamiento financiero (Leasing): El banco compra un bien para un cliente y este lo alquila, con la opción de adquirirlo al final del contrato.

Descuentos bancarios: Los bancos otorgan crédito utilizando documentos negociables como garantía, con una comisión e interés por la transacción.

c) Encaje Legal

El encaje legal es una porción de los depósitos que los bancos deben reservar como garantía para asegurar la liquidez y la estabilidad del sistema financiero. El Banco Central de Reserva establece la proporción y, en ocasiones, implementa encajes adicionales que pueden generar intereses.

1.4.3.4. Clases de Bancos

a) Banco Central de Reserva

Es una entidad autónoma encargada de regular la cantidad de dinero en circulación en el país. Su función principal es garantizar la estabilidad económica mediante el control de la política monetaria y cambiaria. Entre sus responsabilidades están la administración de las reservas internacionales y la emisión de billetes y monedas.

b) Banco de la Nación

El Banco de la Nación es considerado el agente financiero del Estado. Se encarga de las operaciones financieras del sector público, como la recaudación de tributos, el manejo de fondos públicos y la administración de la deuda externa.

c) Banca Múltiple

La Banca Múltiple está compuesta por bancos privados que tienen la libertad de realizar una amplia gama de operaciones financieras. Además de las funciones tradicionales, estos bancos también pueden participar en actividades como la gestión de fondos mutuos y la emisión de bonos.

1.4.3.5. El Sistema No Bancario

Este sistema está constituido por instituciones financieras que realizan intermediación, pero no están autorizadas a aceptar depósitos a la vista. Las principales instituciones son:

a) Financieras

Son entidades que pueden ofrecer financiamiento, pero no captan depósitos a la vista.

b) COFIDE

La Corporación Financiera de Desarrollo es una institución pública que apoya el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en el país.

c) Compañías de seguros

Ofrecen seguros contra diversos riesgos, como daños a bienes y personas.

d) Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son asociaciones que captan recursos de sus socios y ofrecen créditos a tasas preferenciales.

e) Cajas Rurales y Municipales

Son entidades que operan principalmente en áreas rurales y urbanas, brindando servicios financieros a microempresas.

f) ***Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPyME)***

Estas instituciones financian pequeñas y microempresas, a menudo utilizando recursos proporcionados por otras entidades financieras o de desarrollo.

1.4.3.6. El Mercado de Valores

El mercado de valores es el sector del sistema financiero donde los agentes deficitarios obtienen financiamiento directamente mediante la venta de valores negociables. Este mercado se divide en dos segmentos:

Mercado primario: Es donde se emiten nuevos valores para financiar proyectos.

Mercado secundario: Es donde se compran y venden valores previamente emitidos.

Bolsa de Valores: Es la institución encargada de regular las transacciones en el mercado de valores, permitiendo la compra y venta de activos financieros como acciones y bonos.

1.4.3.7. Sistema Financiero Internacional

El Fondo Monetario Internacional (FMI) es una organización global que busca promover la cooperación monetaria internacional, facilitar el comercio y garantizar la estabilidad financiera mundial. Perú es miembro del FMI desde 1946 y ha utilizado sus servicios en varias ocasiones para resolver problemas económicos internos.

1.4.4. El Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero peruano es una red integral de instituciones, políticas y servicios que facilitan el intercambio de recursos financieros en Perú.

1.4.4.1. Instituciones y Entidades

En su núcleo, el sistema financiero peruano incluye varios tipos de entidades:

- Bancos: Instituciones que proporcionan una variedad de servicios financieros, incluyendo cuentas de ahorro y corrientes, créditos y préstamos.
- Instituciones financieras especializadas: Estas instituciones proporcionan servicios específicos como préstamos hipotecarios, financiamiento para el desarrollo agrícola o préstamos para la educación.
- Cooperativas de ahorro y crédito: Organizaciones sin fines de lucro que proporcionan servicios financieros a sus miembros.

Además, el sistema financiero peruano incluye instituciones gubernamentales como el Banco Central de Reserva del Perú, que se encarga de la política monetaria del país, y el Banco de la Nación, que proporciona servicios financieros al gobierno y a ciertos grupos de la población.

1.4.4.2. Regulación y Supervisión

El sistema financiero peruano está sujeto a regulaciones estrictas para garantizar su estabilidad y transparencia. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es la entidad encargada de supervisar y regular el sistema, garantizando que las instituciones financieras operen de manera segura y protegiendo los intereses de los consumidores.

Funciones del Sistema Financiero Peruano

Las instituciones y regulaciones del sistema financiero peruano desempeñan un papel vital en el funcionamiento de la economía del país. Estas instituciones facilitan la intermediación financiera, permitiendo el flujo de capital de los ahorristas a los prestatarios. Además, promueven la inversión y el ahorro, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible de Perú.

1.4.4.3. ¿Qué es un Banco?

Un banco es una institución financiera encargada de gestionar el dinero y sus

equivalentes, proporcionando una serie de servicios financieros. Los bancos se encargan de recibir depósitos, conceder préstamos y generar beneficios a partir de la diferencia entre los intereses que pagan a los depositantes y los que cobran a los prestatarios.

Diversos autores y economistas han definido a los bancos desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, la Ley de Compañías de la India de 1936 define un banco como una entidad que recibe depósitos a través de una cuenta corriente u otras formas similares y permite la retirada de estos mediante cheques o pagarés. Según esta definición, un banco es una institución financiera que recibe dinero del público con el objetivo de prestarlo o invertirlo, y que puede ser reembolsado a petición del cliente o de otras maneras, como por ejemplo mediante cheques, giros o órdenes.

A lo largo de la historia de la industria bancaria, los bancos han desempeñado un papel fundamental en el comercio, la industria y el desarrollo económico de los países. La banca es esencial para mantener la estabilidad económica y proporcionar los recursos necesarios para el crecimiento y la inversión. Los banqueros, como representantes de los bancos, juegan un papel crucial en la actividad bancaria al llevar a cabo operaciones financieras en nombre de los clientes y del público en general. Por lo tanto, un banco puede definirse como una entidad financiera que facilita la gestión de fondos, la inversión y el acceso al crédito, contribuyendo de esta manera al funcionamiento de la economía y

al desarrollo económico

1.4.4.4. ¿Como es el proceso de selección de un banco?

El proceso de selección de personal en los bancos puede variar de una entidad a otra, pero por lo general sigue una serie de pasos comunes diseñados para identificar a los candidatos más calificados y adecuados para los roles disponibles. Aquí te presento un resumen de los pasos más comunes en el proceso de selección de personal en la industria bancaria:

a) Publicación de ofertas de trabajo

El proceso comienza con la publicación de ofertas de trabajo en páginas web de empleo, sitios web de bancos, redes sociales profesionales como LinkedIn, y otros canales.

b) Revisión de las solicitudes

Los reclutadores revisan los currículums y las solicitudes recibidas para seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos del trabajo. Esto puede incluir la revisión de la experiencia laboral, las habilidades, la educación y las certificaciones relevantes.

c) Pruebas de aptitud

Muchos bancos utilizan pruebas de aptitud para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos. Estas pueden incluir pruebas numéricas, verbales, de razonamiento lógico, y pruebas específicas de la industria bancaria.

d) Entrevistas

Los candidatos seleccionados son entonces invitados a participar en entrevistas. Estas pueden ser individuales o grupales y pueden realizarse en persona, por teléfono o a través de videoconferencia. Las entrevistas permiten a los reclutadores evaluar en profundidad las habilidades, la experiencia y la idoneidad cultural de los candidatos.

e) Verificación de antecedentes

Una vez que un candidato ha sido seleccionado para un puesto, la mayoría de los bancos llevarán a cabo una verificación de antecedentes. Esto puede incluir la verificación de referencias laborales, la confirmación de la educación y las certificaciones, y la realización de controles de antecedentes penales.

f) Oferta de empleo

Finalmente, a los candidatos seleccionados se les hace una oferta de empleo. Una vez

que la oferta es aceptada, el candidato se convierte en un empleado del banco.

Es importante tener en cuenta que este es un resumen general del proceso y que los detalles específicos pueden variar de un banco a otro. Algunos bancos pueden tener pasos adicionales, como las discusiones de grupo o las entrevistas con altos ejecutivos, mientras que otros pueden tener un proceso más simplificado.

1.4.4.5. ¿Como se establece una línea de Carrera de un banco?

Para establecer una línea de carrera en un banco, implica una combinación de formación, experiencia y networking del trabajador, esta labor es realizada por el área de talento humano o desarrollo personal del banco, para lo cual establece algunas actividades.

a) Identificar los intereses y habilidades del postulante.

El primer paso para establecer una línea de carrera es identificar tus intereses y habilidades. ¿Te gusta la interacción con los clientes? ¿O prefieres el análisis de datos y la toma de decisiones

estratégicas? Comprender tus propias habilidades e intereses te ayudará a identificar los roles que podrían ser adecuados para ti.

b) Obtener la formación necesaria

El siguiente paso es obtener la formación necesaria para el papel que deseas desempeñar. Esto puede implicar obtener un título en un campo relevante, como las finanzas o la economía, o adquirir una certificación profesional específica. Muchos bancos también ofrecen programas de formación interna que pueden ayudarte a adquirir las habilidades necesarias para avanzar en tu carrera.

c) Adquirir experiencia

La experiencia es a menudo un factor clave en la progresión de la carrera en la banca.

Esto puede implicar comenzar en un puesto de nivel de entrada y trabajar para adquirir experiencia y habilidades. A medida que adquieres más experiencia, puedes tener la oportunidad de asumir roles de mayor responsabilidad.

d) Desarrollar una red de contactos

La creación de una red de contactos puede ser un factor importante en el avance de tu carrera. Esto puede implicar la creación de relaciones con colegas, superiores y clientes, así como la participación en eventos de la industria y otras oportunidades de networking.

e) Buscar oportunidades de promoción

Finalmente, a medida que adquieres más habilidades y experiencia, puedes buscar oportunidades de promoción dentro de tu organización. Esto puede implicar solicitar un nuevo puesto cuando se abre, o buscar oportunidades de formación o desarrollo que te permitan adquirir nuevas habilidades.

1.4.5. ¿Cuántos Bancos hay en el Perú?

a) Banco de Crédito del Perú (BCP):

Es el banco más grande de Perú en términos de activos, depósitos, préstamos, número de clientes y empleados.

b) Banco Internacional del Perú S.A.A. (Interbank):

Es el cuarto banco más grande en Perú en términos de activos y préstamos, y el segundo en banca al consumidor.

c) BBVA Perú:

Anteriormente conocido como BBVA Banco Continental, es el segundo banco más grande en Perú.

d) Scotiabank Perú:

Este banco canadiense también tiene una presencia significativa en Perú.

e) Banco de la Nación

Este banco también es reconocido en Perú.

f) Citibank

Es un banco internacional que ha estado operando en Perú desde 1951. Tiene alrededor de 3 sucursales en el área metropolitana de Lima.

g) Banco de Comercio

Este banco peruano es mayoritariamente propiedad del Fondo de Pensiones de la Policía Militar del Perú (CPMP). Inició sus operaciones en el país en 2004 y cuenta con aproximadamente 30 sucursales en el área metropolitana de Lima y 4 más en las provincias de Arequipa, Iquitos, Pisco y Piura.

h) Banco Alfin (Ex Azteca):

Aunque es un banco originario de México, ha expandido sus operaciones a Perú desde 2008, ofreciendo una amplia cobertura en todo el país ahora se llama Banco AlFin con capitales peruanos. amplia cobertura en todo el país ahora se llama Banco AlFin con capitales peruanos.

1.4.5.1. Competencias Técnicas

Estas competencias están relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas que se requieren para realizar las tareas bancarias de manera eficiente.

a) Conocimiento de productos financieros

Deben tener un entendimiento claro de los diversos productos bancarios, como cuentas de ahorro, préstamos, créditos hipotecarios, seguros, entre otros, para ofrecer los productos más adecuados a los clientes.

b) Análisis financiero

La capacidad de analizar estados financieros, realizar proyecciones y evaluaciones sobre la viabilidad de créditos o inversiones es crucial. Los empleados deben ser capaces de interpretar datos financieros y tomar decisiones informadas.

c) Manejo de software bancario

Deben ser competentes en el uso de sistemas y software especializados en la gestión de cuentas, transacciones y otros procesos financieros. Esto incluye el manejo de bases de datos y herramientas de contabilidad.

d) Conocimiento de normativas y regulaciones

Es esencial que comprendan y apliquen las normativas bancarias locales e internacionales, como las regulaciones sobre lavado de dinero, las normas de crédito y las leyes de protección al consumidor.

e) Gestión de riesgos

Deben tener habilidades en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros, tanto para la entidad bancaria como para los clientes.

1.4.5.2. Competencias Interpersonales

Estas son habilidades relacionadas con la capacidad de interactuar y comunicarse eficazmente con los demás.

a) Comunicación efectiva

La habilidad para comunicar de manera clara y efectiva, tanto con clientes como con colegas, es esencial. Esto incluye la capacidad de explicar productos financieros de manera sencilla y comprensible para los clientes.

b) Orientación al cliente

Ser capaz de comprender las necesidades de los clientes y brindar soluciones adaptadas

a sus expectativas. La actitud de servicio es fundamental en el sector bancario.

c) Trabajo en equipo

Los empleados bancarios deben colaborar eficazmente con sus colegas para cumplir con los objetivos del banco y ofrecer una experiencia de cliente satisfactoria.

d) Habilidades de negociación

Especialmente para aquellos en posiciones que implican el otorgamiento de créditos o la venta de productos bancarios, la capacidad de negociar términos favorables tanto para el cliente como para el banco es crucial.

e) Empatía

La habilidad de escuchar y comprender las necesidades de los clientes y ofrecerles apoyo personalizado. Esto es especialmente importante cuando se gestionan problemas o reclamos.

1.4.5.3. Competencias Organizativas

Estas competencias son necesarias para garantizar que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente y según los estándares establecidos.

a) Gestión del tiempo

Los empleados deben ser capaces de gestionar sus tareas y cumplir con los plazos de manera efectiva. El trabajo en bancos implica una carga de trabajo que requiere una adecuada priorización de tareas.

b) Atención al detalle

En el mundo bancario, es fundamental prestar atención a los detalles en los procesos de gestión de cuentas, transferencias, cálculos financieros y registros, ya que errores pueden resultar en pérdidas económicas o problemas regulatorios.

c) Resolución de problemas

La capacidad para identificar problemas rápidamente y encontrar soluciones adecuadas, ya sea para el cliente o para procesos internos del banco, es crucial.

1.4.5.4. Competencias Éticas y Personales

En el sector bancario, la integridad y el comportamiento ético son esenciales para construir la confianza con los clientes y cumplir con las normativas legales.

a) Ética profesional

La honestidad, transparencia y responsabilidad son cualidades fundamentales. Los empleados bancarios deben actuar siempre en el mejor interés de los clientes y del banco, respetando las normativas y regulaciones vigentes.

b) Confidencialidad

El manejo de información financiera confidencial es una parte fundamental del trabajo bancario. Los empleados deben saber cómo proteger los datos personales y financieros de los clientes.

c) Adaptabilidad

El sector bancario está en constante evolución debido a los cambios tecnológicos y regulatorios. Los empleados deben ser capaces de adaptarse a nuevas herramientas, tecnologías y cambios en la legislación.

1.4.5.5. Competencias Digitales

Con la digitalización del sector bancario, las habilidades tecnológicas también son esenciales.

a) Manejo de tecnología bancaria

Deben estar familiarizados con las herramientas digitales del banco, como las

plataformas de banca en línea, aplicaciones móviles y servicios de atención al cliente digital.

b) Ciberseguridad:

Un entendimiento básico de la seguridad digital es crucial para prevenir fraudes y proteger tanto los datos de los clientes como los activos del banco.

1.4.6. Intencionalidad Formativa de la Universidad

1.4.6.1. Visión

a) Visión de la Universidad Católica de Santa María

Ser reconocida por su excelencia académica, por el desarrollo científico pertinente y relevante, por la formación de personas competentes en su área de actuación y socialmente responsables.

b) Visión de la Facultad de Ciencias Económico-Administrativas

Contribuir con la participación de académicos y profesionales a la formación de ejecutivos y líderes empresarios, capaces de afrontar los complejos y difíciles problemas del país con una visión integral de desarrollo, a partir de las necesidades presentes y previsibles del aparato productivo local, regional y nacional.

c) Visión de la Escuela Profesional de Administración de Empresas

Ser una Escuela Profesional líder en el sur del país, reconocida internacionalmente por contar con alumnos y egresados exitosos en el mundo empresarial en cargos ejecutivos o liderando su propio negocio, y con profesores reconocidos, especializados e innovadores que guíen a la comunidad de la Escuela a lograr una mejora continua con responsabilidad social.

1.4.6.2. Misión

a) Misión de la Universidad Católica De Santa María

Formar profesionales e investigadores lideres con principios éticos y humanísticos, en su compromiso con el desarrollo de la ciencia, tecnología, innovación y con la mejora de la

calidad de vida en la sociedad.

b) Misión de la Facultad de Ciencias Económico-Administrativas

Fomentar y desarrollar una comunidad académica con capacidad

de producir, almacenar y distribuir conocimiento en las áreas de las ciencias económicas y administrativas, con el fin de enriquecer el patrimonio académico y profesional de la Región y del País, el cual funciona como catalizador de procesos que permiten una sociedad más justa y equitativa.

c) Misión de la Escuela Profesional de Administración de Empresas

Formar personas líderes para que sean profesionales holísticos, creativos, innovadores y competitivos a nivel global, íntegros, con sentido crítico, con conocimientos y valores sólidos; a través de la investigación, la enseñanza y actividades de difusión del conocimiento para la creación de una sociedad más justa y equitativa.

1.4.6.3. ¿Qué es la EPAE de la UCSM?

La EPAE de la UCSM se refiere a la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María. Esta escuela profesional es una entidad educativa que se centra en formar profesionales en el área de administración de empresas. La Escuela tiene como objetivo preparar a sus estudiantes para ser profesionales integrales, innovadores y competitivos con una visión global.

La Universidad Católica de Santa María (UCSM) es una universidad privada ubicada en Arequipa, Perú. Fue fundada en 1961 y se ha comprometido a proporcionar una educación de alta calidad a sus estudiantes. La UCSM ofrece una variedad de programas de grado y posgrado en una amplia gama de disciplinas, incluyendo la administración de empresas a través de la EPAE.

1.4.7. Currícula Universitaria

Una Currícula Universitaria se refiere al plan de estudios o programa de aprendizaje diseñado para guiar a los estudiantes a través de sus estudios. En este caso, la EPAE de la UCSM de estudios incluye una variedad de cursos y asignaturas que los estudiantes deben completar para obtener su título universitario.

La currícula universitaria establece qué conocimientos y habilidades se transmitirán a los estudiantes, y suele estar compuesta tanto por cursos obligatorios como electivos. Los cursos obligatorios son aquellos que todo estudiante debe completar para cumplir con los requisitos del grado, mientras que los cursos electivos permiten a los estudiantes explorar áreas de interés personal o profesional más a fondo.

Además de los cursos, la currícula universitaria también puede incluir otros componentes, como prácticas o pasantías, proyectos de investigación, tesis o trabajos de fin de grado, y otras oportunidades de aprendizaje experimental.

Es importante tener en cuenta que la estructura exacta y los requisitos de la Currícula Universitaria pueden variar dependiendo del programa de estudio.

1.4.7.1. Currícula de estudio 2016 -2020

Figura 2

Curricula de la UCSM 2016 - 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

VICERRECTORADO ACADÉMICO
UCSM Apps

PAG.: 1/9

PLAN DE ESTUDIOS
VIGENTE DESDE 2016

53201605

FACULTAD : CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA : ADMINISTRACION DE EMPRESAS

	COD.	ASIGNATURA	TIP	CRE	HTD	HOR. PRÁCTIC. HPA	JEF	AIGr	VIR	T.H.	PREREQUISITOS	EQUIVALENCIAS	DPTO
		SEMESTRE : 1											
1	5301359	DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA	N	3	2	0	0	–	2	4		5302119 FILOSOFIA Y DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA 5303179 DOCTRINA SOCIAL 5303257 DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA 5304359 DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA	C.T.S.Y H.
2	5301369	ECONOMIA Y GLOBALIZACION	N	3	2	0	0	–	2	4		5301007 ECONOMIA GENERAL 5301242 ECONOMIA I 5302247 ECONOMIA II 5302440 ECONOMIA Y GLOBALIZACION: PROCESOS SOCIOPOLITICOS CONTEMPORANEOS 5302500 ECONOMÍA Y GLOBALIZACIÓN : PROCESOS SOCIOPOLÍTICOS CONTEMPORÁNEOS	ECO. Y ADM.
3	5301371	CONTABILIDAD PARA NEGOCIOS	N	3	1	4	0	–	0	5		5302018 CONTABILIDAD GENERAL 5302120 CONTABILIDAD GENERAL 5302248 CONTABILIDAD I 5303447 FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA 5304063 FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD I 5305018 CONTABILIDAD GENERAL	CONTABILI
4	5301372	INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS	N	4	2	4	0	–	0	6		5301005 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION 5301116 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION 5301172 ADMINISTRACION GENERAL I 5301241 ADMINISTRACION DE NEGOCIOS I 5301435 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS 5301435 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 5302042 ADMINISTRACION GENERAL	ECO. Y ADM.
5	5301373	EMPRENDIMIENTO E INNOVACION EMPRESARIAL	N	3	1	4	0	–	0	5		5301434 ADMINISTRACION DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES 5301434 ADMINISTRACIÓN DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES 5304286 CREATIVIDAD Y LIDERAZGO	ECO. Y ADM.
6	5301384	MATEMATICA	N	4	2	4	0	–	0	6		5301041 LOGICA MATEMATICA 5301146 LOGICA MATEMATICA 5301189 LOGICA SUPERIOR 5301240 MATEMATICA APLICADA A LA ECONOMIA Y ADMINISTRACION I 5301370 MATEMATICA PARA NEGOCIOS 5301436 MATEMATICA Y ESTADISTICA 5301436 MATEMÁTICA Y ESTADÍSTICA 5302041 LOGICA MATEMATICA 5302245 MATEMATICA APLICADA A LA ECONOMIA Y ADMINISTRACION II	ECO. Y ADM.
	TOTALES DEL SEMESTRE :	CREDITOS :		20				HORAS :		30			

La currícula de estudios para el período 2021-2025 pretende estar al nivel de la currícula de las Escuelas de Administración de mejor nivel en el país, para ello se ha analizado la situación actual desde dos perspectivas, en un primer momento se analizó como ha ido cambiando el mundo y ello ha conllevado a un cambio en cómo hacer los negocios, pero ello no se vio reflejado en la currícula de nuestra Escuela la cual al tener un plan de estudios del

año 2000 ya no era posible que represente y tome en cuenta esos cambios en las asignaturas que aún se imparten llegando a

establecer una significativa brecha negativa lo que no permite alcanzar niveles altos de competitividad.

1.4.7.2. Currícula de estudio 2021 -2025

Figura 3

Currícula de la UCSM 2021 - 2025

Vicerrectorado Académico
Dirección Académica

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

MALLA CURRICULAR
VIGENTE DESDE 2021

PAG.: 1/9
53202105

FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESTUDIOS: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS: PRESENCIAL

					Horas Teóricas		Horas Prácticas								
					Presencial	Virtual	Presencial		Virtual						
	COD.	ASIGNATURA	TIP	CRE	HTP	HTV	PDA	HJP	HPV	HJPV	EGr	T.H.	PREREQUISITOS	EQUIVALENCIAS	DPTO
		SEMESTRE : 1													
1	5301433	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	O	3	0	3	0	0	0	0	--	3			EG
2	5301434	ADMINISTRACION DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES	O	5	5	0	0	0	0	0	--	5			ECO. Y ADM.
3	5301435	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	O	5	4	0	2	0	0	0	--	6		5301005 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION 5301172 ADMINISTRACION GENERAL I 5301241 ADMINISTRACION DE NEGOCIOS I 5301372 INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS 5302042 ADMINISTRACION GENERAL	ECO. Y ADM.
4	5301436	MATEMÁTICA Y ESTADÍSTICA	O	3	2	0	2	0	0	0	--	4			C.I.F.F
5	5301437	TALLER DE DEPORTES	O	1	0	0	0	0	0	2	40	2			EG
6	5301498	TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN	O	2	0	1	0	0	2	0	--	3			EG
	TOTALES DEL SEMESTRE :		CREDITOS :	19							HORAS :	23			
		SEMESTRE : 2													
1	5302439	CÁLCULO FINANCIERO	O	4	3	0	2	0	0	0	--	5		5303026 MATEMATICA FINANCIERA 5303380 CALCULO FINANCIERO 5307026 MATEMATICA FINANCIERA 5307150 MATEMATICAS FINANCIERAS 5308150 MATEMATICAS FINANCIERAS 5308161 MATEMATICAS FINANCIERAS	ECO. Y ADM.
2	5302441	IDENTIDAD Y PERUANIDAD	O	3	0	3	0	0	0	0	--	3		5301244 HISTORIA ECONOMICA CONTEMPORANEA 5306431 REALIDAD NACIONAL Y CIUDADANIA	EG
3	5302442	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	O	6	6	0	0	0	0	0	--	6			ECO. Y ADM.
4	5302443	TALLER DE ARGUMENTACIÓN	O	2	0	1	0	0	2	0	--	3			EG
5	5302444	TALLER DE ARTES	O	1	0	0	0	0	0	2	40	2			EG
6	5302500	ECONOMÍA Y GLOBALIZACIÓN: PROCESOS SOCIOPOLÍTICOS CONTEMPORÁNEOS	O	4	0	4	0	0	0	0	--	4		5301242 ECONOMIA I 5301369 ECONOMIA Y GLOBALIZACION	EG

Al analizar la currícula de estudio del 2021 al 2025 se acaba de indicar se llevó a cabo el análisis de cada una de las asignaturas que conforman el plan de estudios y ello significo revisar los contenidos de cada una de las asignaturas encontrando una serie de deficiencias que no permitían alcanzar los objetivos de calidad previamente establecidos.

Es por ello que se presenta la nueva currícula de estudios de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, la que según nuestro humilde criterio está a la par de las mejores universidades de Latinoamérica y porque no decirlo del mundo, ahora lo que hay que hacer es cumplir con brindar un servicio educativo de alta calidad.

1.4.7.3. Justificación del cambio de currículas educativas en la EPAE

La currícula propuesta se justifica porque luego de una currícula anterior que está vigente desde el año 2016 es evidente que hay cambios que son necesarios ya que se puede diferir que está desfasada, entendiendo que el conocimiento se está renovando de manera más acelerado y no es posible tener una currícula por tan largos periodos de tiempo que lo único que se logra con ello es ofertar al mercado egresados con conocimientos desfasados y por ello formados para liderar organizaciones del pasado y con herramientas no adecuadas para la actualidad que estamos viviendo.

Asimismo, es necesario indicar que ya no es posible formar solamente a profesionales que vayan a gerenciar a otras empresas, sino que ahora hay una corriente global del emprendedurismo, materia que antes no se enseñaba en las universidades porque se pensaba que no era posible formar empresarios bajo la premisa que ellos debían nacer con las competencias y talentos para serlo.

Mas aún, que la Escuela cuenta con una alta demanda en comparación con otras escuelas profesionales, siendo la sexta escuela profesional con mayor demanda con un 3.32% del total demandado en la Universidad.

Asimismo, Arellano Marketing (2020) en uno de sus últimos estudios, confirmó que existe cierta tendencia en el Perú a volver a demandar carreras con alto nivel de salidas profesionales. Es el caso de administración y psicología, que vuelven a estar entre las favoritas de los estudiantes del país, pues ofrecen un futuro interesante, transversal e integral.

1.5. Hipótesis de la investigación

Dado que Los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María, desarrollan habilidades duras que mejoran su conocimiento sobre varios temas y para desarrollar una línea de carrera en entidades bancarias

en Arequipa, deberían identificar que habilidades deberán mejorara en áreas como la gestión financiera, la analítica de datos, la comunicación efectiva y las habilidades interpersonales para tener una ventaja competitiva en el mercado laboral bancario de Arequipa en 2024.

Es probable que se pueda estructurar una línea de carrera en entidades bancarias, buscando satisfacer estas necesidades, fortaleciéndose y lográndose posicionarse en las entidades bancarias.

CAPÍTULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Metodología del estudio

(Sampieri r. H., 2006), se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Por su parte, el diseño de la investigación, hace referencia a un plan de acción que se pone en marcha con la finalidad de recabar la información que se requiere.

2.2. Tipo de investigación

2.2.1. Descriptivo

Este tipo de investigación se utiliza para describir características, comportamientos o fenómenos tal como son, sin introducir cambios en ellos. Los investigadores recopilan datos y utilizan estadísticas y herramientas de análisis para presentar una Figura objetiva y precisa. La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se centra en describir los fenómenos tal y como ocurren de forma natural. No se busca manipular ni controlar las variables, sino simplemente observar y describir.

2.2.2. Enfoque de la investigación

Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo de la investigación se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos y estadísticos para responder a preguntas de investigación y probar hipótesis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Este enfoque se basa en la recopilación de datos objetivos y medibles que se pueden cuantificar y analizar de manera estadística para obtener conclusiones válidas y fiables.

Características clave del enfoque cuantitativo:

- Medición y cuantificación: Se centra en la medición de variables a través de instrumentos estandarizados y la cuantificación de datos numéricos para su análisis.

- Objetividad y replicabilidad: Busca la objetividad en la recolección y el análisis de datos, permitiendo que otros investigadores puedan replicar el estudio y obtener resultados similares.
- Generalización de resultados: Busca generalizar los resultados obtenidos en la muestra de estudio a una población más amplia a través de técnicas estadísticas.
- Control y precisión: Enfatiza el control de variables estricto para minimizar los sesgos y la precisión en la recolección y el análisis de datos.
- Análisis estadístico: Utiliza técnicas estadísticas para analizar los datos recopilados y obtener conclusiones significativas basadas en la evidencia numérica.

2.3. Herramientas de la investigación

Existen diversas herramientas utilizadas en la investigación, y a continuación se presentan algunas definiciones proporcionadas por reconocidos autores en el campo:

- Entrevistas: Una herramienta de investigación en la que se recopila información a través de preguntas y respuestas entre el investigador y el participante. Según Marshall y Rossman (2016), la entrevista es una técnica que permite obtener información detallada y en profundidad sobre las experiencias, perspectivas y conocimientos de los participantes.
- Cuestionarios**:** Un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas estructuradas que se administran a los participantes para recopilar datos. Según Babbie (2016), los cuestionarios son una herramienta eficiente para recopilar datos de una muestra grande y obtener información cuantitativa sobre actitudes, opiniones y características demográficas.
- Observación: Una herramienta de investigación en la que el investigador observa y registra el comportamiento y los eventos en un entorno específico. Según Creswell

(2014), la observación es una técnica que permite obtener datos descriptivos y detallados sobre el comportamiento humano y los fenómenos sociales.

- Análisis de contenido**:** Una herramienta de investigación que implica el examen sistemático y objetivo de materiales escritos, visuales o auditivos para identificar temas, patrones y significados. Según Krippendorff (2018), el análisis de contenido es una técnica que permite analizar y comprender el contenido de los mensajes y las representaciones simbólicas. (Klauss, 2018)
- Revisión bibliográfica: Una herramienta de investigación que implica la búsqueda, selección y análisis crítico de la literatura existente sobre un tema específico. Según (Cooper, 2016), la revisión bibliográfica es una técnica que permite identificar y sintetizar el conocimiento existente, evaluar las lagunas en la investigación y proporcionar una base teórica para el estudio.

2.4. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación de habilidades duras universitarias puede variar según los objetivos y las preguntas de investigación específicas que se planteen. Sin embargo, en general, el alcance de esta investigación puede abarcar los siguientes aspectos:

- Identificación y clasificación de habilidades financieras universitarias: El estudio puede involucrar la identificación y clasificación de las habilidades financieras más relevantes para los estudiantes universitarios. Esto implica determinar qué habilidades son consideradas esenciales en el entorno laboral y cómo se pueden desarrollar durante la educación universitaria.
- Evaluación de la adquisición de habilidades duras en finanzas: El alcance de la investigación puede incluir la evaluación de cómo los estudiantes adquieren y desarrollan habilidades duras durante su experiencia universitaria. Esto puede implicar el análisis de métodos de enseñanza, programas de prácticas profesionales, proyectos

académicos y otras actividades que contribuyen al desarrollo de estas habilidades.

- Relación entre habilidades duras financieras y el éxito profesional: La investigación puede explorar la relación entre la posesión y el desarrollo de habilidades duras universitarias y el éxito profesional posterior. Esto puede implicar el análisis de estudios de casos, encuestas a graduados universitarios y comparaciones entre grupos de estudiantes con diferentes niveles de habilidades duras.
- Evaluación de programas y enfoques educativos: El alcance de la investigación puede incluir la evaluación de programas y enfoques educativos que se utilizan para desarrollar habilidades duras universitarias. Esto puede implicar el análisis de la efectividad de diferentes métodos de enseñanza, prácticas de evaluación y estrategias de aprendizaje activo.
- Identificación de brechas y necesidades de habilidades duras: La investigación puede abordar la identificación de brechas y necesidades en el desarrollo de habilidades duras universitarias. Esto puede implicar la identificación de áreas en las que los estudiantes suelen tener dificultades y la propuesta de enfoques para abordar estas brechas y mejorar la adquisición de habilidades duras.

2.5. Delimitación de la investigación

2.5.1. Área, Subárea, Disciplina (Clasificación OCDE)

Área: Ciencias Económicas Administrativas

Sub área: Administración Financiera

Disciplina: Banca y Finanzas

2.5.2. Línea y Sub línea de investigación (EPAE)

Campo: Ciencias Económicas y Administrativas

Área: Gestión del Talento Humano

Línea: Administración de la Carrera

2.5.3. Delimitación sustantiva

Ámbito geográfico,

Departamento: Arequipa

Provincia*:* Arequipa

Distrito: Arequipa. UCSM

Ámbito Temporal

Tiempo: Se desarrolló durante el 2024 y 2025

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

El universo está conformado por los clientes potenciales, los cuales serán los alumnos de la UCSM

Tabla 2

Número de estudiantes de la UCSM

Facultad	Escuela Profesional por Area	Número de Alumnos Matriculados	Alumnos matriculados por Area
Facultad de ciencias Económicas Administrativas	Administración de Empresas	905	1631
	Ingeniería Comercial	726	

Fuente: UCSM

2.6.2. Muestra

Las técnicas de muestreo son procedimientos mediante los cuales se selecciona una muestra de una población estadística para un estudio. Existen dos grandes grupos de métodos de muestreo: aleatorio o probabilístico y no aleatorio o no probabilístico.

De acuerdo con Naresh Malhotra N, en su libro Investigación de Mercados pág. 370). se presenta la siguiente fórmula para determinar muestras finitas

Figura 4

Fórmula de muestras finita

$$n = \frac{N * Z_\alpha^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_\alpha^2 * p * q}$$

n = Tamano de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

z = Parámetro estadistico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

2.6.2.1. Determinación del tamaño de Muestra

La muestra será tomada de 2856 trabajadores de entidades financieras (4 Bancos y una Caja municipal) Fuente INEI

Entonces:

n: El número de individuos que representa la muestra

N= La población de la investigación 2856

z: 95% (z = 1.96)

p: Es la probabilidad de éxito (0.5)

q: Es la probabilidad de fracaso (0.5)

e: Margen de error 5%

Con el dato de la población de los Trabajadores de Entidades financieras INEI (2021) se remplaza en la fórmula y se obtiene una muestra de 384 personas de trabajadores de las entidades financieras.

2.6.2.2. Tamaño de la muestra en los alumnos de la EPAE de la UCSM

Tabla 3

Número de los alumnos de la EPAE de la UCSM

Escuela Profesional por Área	Semestre	Número de alumnos Matriculados por Semestre	Alumnos matriculados por área
Administración de Empresas	Primer	**188**	**905**
	Tercer	**211**	
	Quinto	**188**	
	Séptimo	**154**	
	Noveno	**164**	

Para diciembre del 2024 se pudo entrevistar a 185 alumnos de 5to año de la EPAE contando con el apoyo de los docentes que facilitaron el poder realizar la encuesta con un censo de alumnos

2.7. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Fuentes de información

La información fue obtenida en la EPAE de la FCEA de la UCSM

2.7.1.1. Técnicas

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación directa
- Visitas en campo

2.7.1.2. Instrumentos

- Cuestionario dirigido
- Gráficos estadísticos
- Registro de observación
- Celular
- Computadora

2.7.2. Técnica de recolección de datos

Como Método de Recolección de Datos se utilizarán: (Malhotra, 2020)

a) Cuestionarios dirigidos:

Son Cuestionarios establecidos para conocer el requerimiento y necesidades del servicio que brindara la academia.

b) Tablas de frecuencia:

Las cuales permiten distribuir los datos conseguidos de forma ordenada en categorías y frecuencias tomando en cuenta la estructura en base a las variables de la investigación.

c) Gráficos Estadísticos:

Los que permitirán evidenciar la información obtenida (datos y números) de forma gráfica, utilizando los gráficos de barra, Píe, y de líneas para dilucidar las variables de la investigación.

2.7.3. Descripción de instrumentos de recolección de datos

El cuestionario a los alumnos de la EPAE - UCSM, con el objetivo de evaluar si se cumple con lo necesario por parte de universidad para desarrollar las habilidades necesarias para una carrera en una entidad bancaria.

El cuestionario se realizará en Google Forms a fin de indagar en la opinión de los estudiantes respecto a la línea de carrera y la propuesta de la EPAE de la UCSM.

Facilidad de uso: Google Forms es una herramienta intuitiva y fácil de usar, lo que significa que no se requieren conocimientos técnicos avanzados para crear y administrar formularios de recolección de datos. Esto facilita su adopción y uso por parte de cualquier persona, incluso aquellos sin experiencia técnica previa.

Accesibilidad y disponibilidad: Google Forms es una herramienta basada en la web, lo que significa que se puede acceder a ella desde cualquier dispositivo con conexión a Internet. Esto permite a los participantes responder a los formularios en su propio tiempo y desde cualquier ubicación conveniente.

Personalización: Google Forms ofrece opciones de personalización que permiten adaptar los formularios a las necesidades específicas de la investigación. Esto incluye la capacidad de agregar y personalizar preguntas, ajustar el diseño y la apariencia del formulario, y agregar imágenes o videos para enriquecer la experiencia del participante.

Distribución y alcance amplio: Google Forms proporciona un enlace único que se puede compartir fácilmente a través de correo electrónico, redes sociales o cualquier otro medio de comunicación. Esto permite una distribución eficiente del formulario a un público amplio, lo que aumenta la posibilidad de obtener una muestra representativa y diversa.

Recopilación y análisis de datos en tiempo real: Google Forms permite ver y analizar las respuestas en tiempo real a medida que los participantes completan el formulario. Esto facilita el monitoreo continuo del progreso de la recolección de datos y permite una toma de decisiones ágil y basada en datos.

2.7.4. Protocolo del proceso de recolección de datos

- Definición de Variables: Identificar y definir claramente las variables a estudiar, incluyendo las variables independientes, dependientes y de control.
- Selección de la Muestra: Determinar el tamaño y la composición de la muestra a

estudiar, especificando los criterios de inclusión y exclusión de los participantes.

- Diseño del Instrumento de Recolección de Datos: Desarrollar o seleccionar los instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios, escalas de medición, entrevistas estructuradas, entre otros.

- Pilotaje del Instrumento: Realizar una prueba piloto del instrumento de recolección de datos con un grupo reducido de participantes para identificar posibles problemas y realizar ajustes necesarios.

- Procedimiento de Recolección de Datos: Detallar el proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de datos, incluyendo la logística, el tiempo y el lugar de aplicación, así como las instrucciones para los participantes.

- Consentimiento Informado: Obtener el consentimiento informado de los participantes antes de la recolección de datos, explicando el propósito del estudio, los procedimientos y los derechos de los participantes.

- Recopilación de Datos: Llevar a cabo la recolección de datos siguiendo el protocolo establecido, asegurando la confidencialidad y la integridad de la información recopilada.

- Control de Calidad: Implementar medidas de control de calidad para garantizar la fiabilidad y validez de los datos recopilados, como la revisión de los datos, la validación cruzada y la verificación de la consistencia.

- Registro de Datos: Mantener un registro detallado de los datos recopilados, incluyendo fechas, participantes, respuestas y cualquier observación relevante durante el proceso de recolección.

- Análisis de Datos: Preparar los datos para su análisis posterior, asegurando que estén completos, limpios y listos para ser analizados de acuerdo con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

Durante el año 2024, pude hablar con varios especialistas en el sector financiero peruano, especialmente en el sector bancario de Arequipa. Mi hipótesis sugiere que el sistema financiero requiere, de hecho, especialistas bien capacitados. Para los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UCSM, eso se traduce en más que una sólida formación académica. Lograr el éxito en una carrera bancaria implica un conjunto particular de habilidades que, en este caso, un individuo necesita poseer para prosperar en la feroz competencia. Junto con el conocimiento teórico y práctico, los estudiantes deben dominar habilidades como el análisis financiero, la gestión de riesgos y la gestión de carteras.

3.1.1. Perfil del trabajador bancario

El análisis de los especialistas consultados en el sector financiero de Arequipa permitió identificar que el trabajador bancario en el Perú debe poseer un conjunto integrado de competencias técnicas, blandas y conocimientos normativos para desempeñarse de manera eficiente en un entorno altamente regulado, competitivo y digitalizado lo que conforma su perfil.

Este perfil profesional se caracteriza por su capacidad para gestionar riesgos, atender clientes, interpretar información financiera y adaptarse a transformaciones tecnológicas constantes.

3.1.2. Habilidades blandas del trabajador bancario

Entre las habilidades blandas más importantes destacan la comunicación efectiva, la colaboración, la resolución de problemas y el liderazgo son igualmente importantes. En un mundo globalizado, las habilidades digitales son esenciales. La adaptabilidad al cambio, el compromiso con el aprendizaje perpetuo y la ética profesional son igualmente críticos. Estos son componentes esenciales. Sin embargo, hay brechas entre las habilidades actuales de los

estudiantes y las requeridas por la industria.

Este perfil puede diferir según la posición específica (por ejemplo, cajero, analista de crédito, gerente de sucursal), pero en un sentido amplio, estos son los elementos que delinean el perfil de un empleado bancario en Perú:

a) Habilidades de comunicación

El banco debe manejar todos los temas que les sean propuestos por los clientes y deben saber cómo comunicar el mensaje y en qué lenguaje. Los que brindan asistencia deben tener la capacitación necesaria para poder ofrecer a los clientes y resolver y ejecutar el problema de la solución.

b) Atención al cliente

El profesional que atiende la comunicación de quejas, dudas y solicitudes de clientes debe ser capacitado en la actitud profesional y de servicio.

c) Colaboración

La capacidad de trabajar con personas es muy importante, ya que el sector bancario es muy dinámico.

A partir del análisis del sector y la literatura especializada, las habilidades blandas más relevantes son:

d) Comunicación efectiva

Necesaria para la interacción con clientes, ventas consultivas y coordinación interna.

e) Orientación al cliente

Eje central del servicio financiero.

f) Trabajo en equipo y colaboración

Fundamental por la naturaleza interdependiente de las tareas bancarias.

g) Inteligencia emocional:

Manejo de emociones ante presión, metas y situaciones conflictivas.

h) Ética profesional y confiabilidad

Esencial por el manejo de dinero e información sensible.

i) Resiliencia y manejo del estrés

Debido a metas comerciales y alta carga operativa.

j) Adaptabilidad al cambio

Necesaria frente a la digitalización y normativa dinámica.

3.1.3. Habilidades duras del trabajador bancario

a) Conocimiento Financiero

El o la profesional debe tener una clara comprensión de los productos financieros como cuentas, préstamos, seguros y otros productos del banco.

b) Capacidad analítica

En el desempeño de sus funciones un empleado de una entidad debe identificar ciertos patrones que se repiten en los datos financieros y ejecutar decisiones sobre datos en los cuales al ubicar aquellos conceptos que han estado en esquemas de riesgo y crédito es fundamental que sean muy minuciosos.

c) Dominio de herramientas digitales

El conocimiento de software bancario, así como de software de oficina como microsoft office o microsoft 360, es crucial. Además, con el auge de la banca digital, el conocimiento de

sistemas de banca en línea y aplicaciones móviles también es apreciado.

d) Gestión del tiempo y multitasking

Los empleados necesitan manejar demandas y prioridades competidoras, lo que requiere buena organización personal.

Entre las habilidades técnicas o duras más demandadas destacan:

e) Análisis financiero

Interpretación de estados financieros, ratios, evaluación crediticia.

f) Gestión de riesgos

riesgo crediticio, operativo y de mercado.

g) Matemática financiera

Cálculos de tea, trea, tcea, tasas y amortizaciones.

h) Dominio de herramientas digitales

Excel avanzado, power bi, crm bancarios, banca digital.

i) Conocimiento normativo

Normativa sbs, bcrp, plaft y políticas internas.

j) Evaluación de proyectos

Relevante para créditos mype y corporativos.

k) Gestión de cartera

Seguimiento de morosidad, segmentación y prospección.

3.1.4. Competencias de los trabajadores

El trabajador bancario integra competencias técnicas, digitales y socioemocionales. El trabajador bancario debe dominar competencias híbridas, integrando:

- Competencias funcionales: gestión de clientes, operaciones bancarias, ventas.
- Competencias técnicas: análisis cuantitativo, normativas financieras.
- Competencias digitales: alfabetización digital, manejo de plataformas y sistemas.
- Competencias socioemocionales: comunicación, adaptabilidad, ética y trabajo colaborativo.

3.2. Conocimientos necesarios

Los conocimientos esenciales incluyen productos financieros, normativa SBS, riesgos y los conocimientos esenciales para desempeñarse en banca son:

- Productos financieros: créditos, seguros, inversiones, cuentas.
- Normativa SBS y BCRP.
- Procesos operativos internos. gestión de efectivo, auditoría, documentación.
- Modelos básicos de riesgo crediticio.
- Atención al cliente y técnicas de ventas.
- Herramientas digitales. para análisis y gestión de información.

3.2.1. Requerimiento de conocimiento en los empleados bancarios

- Atención al Cliente y Consultoría: Brindar orientación e información sobre productos y servicios bancarios, asistir a los clientes con los procesos de apertura de cuentas y solicitudes de préstamos, entre otros.
- Gestión de Cuentas y Transacciones: Realizar transacciones bancarias como abrir cuentas, realizar transferencias, pagar, emitir cheques, etc.
- Evaluación de Solicitudes de Crédito: Evaluar la solvencia de los clientes que solicitan préstamos o líneas de crédito analizando su historial financiero y otra información pertinente.
- Gestión de Riesgos: Detectar posibles riesgos financieros asociados con productos y clientes y diseñar planes para mitigarlos.

- Cumplimiento: Asegurarse de que todas las operaciones y procesos se ejecuten de acuerdo con los requisitos del banco central y las políticas internas del banco.
- Proactividad: Los empleados bancarios tienden a poseer una actitud proactiva, buscando soluciones antes de que surjan problemas.
- Responsabilidad y Confianza: Proteger datos sensibles y dinero implica un alto nivel de vulnerabilidad, por lo tanto, los banqueros necesitan ser personas en las que se pueda confiar y deben poseer un alto grado de estándares éticos.
- Orientación a Objetivos: Poseen objetivos y metas individuales y de equipo definidos.
- Flexibilidad: Dada la dinámica del entorno bancario, los empleados deben estar abiertos a nuevas tecnologías y formas novedosas de hacer las cosas.
- Horarios de Trabajo: Los empleados bancarios en Perú suelen trabajar de lunes a viernes durante el horario de oficina. Sin embargo, en algunas oficinas, particularmente en sucursales, puede haber trabajo por turnos o trabajo los sábados.
- Beneficios Adicionales: Los empleados en el sector bancario también tienen y disfrutan de beneficios adicionales como seguros de salud y pensiones, y en algunos casos, bonificaciones por rendimiento.

3.2.2. Conocimiento de la Supervisión y Control en los empleados bancarios

El sector bancario en Perú es supervisado de cerca por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que asegura que las instituciones financieras operen de manera segura y sólida. Los empleados también deben cumplir con tales requisitos.

- Con el auge de la banca digital, la capacidad de adaptarse a nuevas plataformas tecnológicas es crucial.

Los bancos requieren profesionales con dominio normativo, tecnológico y analítico con conocimientos que permitan:

- Evaluar operaciones de crédito con solidez técnica.

- Gestionar riesgos y cumplir normativa, reduciendo exposición institucional.
- Operar sistemas digitales bancarios sin generar errores o fraudes.
- Atender y retener clientes, maximizando la experiencia del usuario.
- Adaptarse a la digitalización, cumpliendo estándares globales.

3.3. Categorías de Empleados Bancarios y Sus Funciones Específicas

Según la jerarquía de la institución bancaria, el rango de deberes y tareas diferirá. Luego de revisar la operatividad de varias entidades financieras, mencionaré algunos de los roles más comunes en la industria bancaria junto con las habilidades correspondientes.

3.3.1. Cajero Bancario

Funciones y Responsabilidades:

- Procesar transacciones diarias como depósitos, retiros y consultas de saldo.
- Procesar pagos por servicios, cheques y tarjetas de débito.
- Asegurar que se sigan los procedimientos de manejo de efectivo y las políticas de seguridad del banco.

Requisitos de Habilidades:

- Fuertes habilidades de división y cualitativas.
- Habilidades aritméticas elementales y habilidades matemáticas avanzadas.
- Trabaja bien en entornos de alta presión y plazos ajustados.

3.3.2. Asesor de Servicios Financieros/Ejecutivo de Ventas

Funciones y Responsabilidades:

- Proporcionar asesoría a los clientes sobre productos bancarios, incluidos cuentas bancarias, tarjetas de crédito, seguros, préstamos personales y otros productos de inversión.
- Fomentar la venta cruzada y desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes.
- Realizar un análisis de necesidades para identificar las preocupaciones financieras de

los clientes y desarrollar soluciones personalizadas.

Requisitos de Habilidades:

- Fuertes habilidades interpersonales y de persuasión.
- Comprensión exhaustiva de los servicios ofrecidos por la entidad.
- Empatía para captar las necesidades del cliente y generar confianza.

3.3.3. Analista de Crédito

Funciones y Responsabilidades

- Revisar solicitudes de crédito y préstamos con respecto a la capacidad de pago, historial crediticio y otros aspectos financieros.
- Preparar informes completos sobre la viabilidad de los préstamos solicitados.
- Recomendar la aprobación o denegación de solicitudes de crédito basándose en un análisis sólido.

Habilidades Requeridas

- Análisis financiero además del conocimiento básico.
- Atención y la capacidad de trabajar meticulosamente para evitar tomar decisiones basadas en evidencia insuficiente o defectuosa.
- Comprender los riesgos de extender crédito y cómo mitigar esos riesgos.

3.3.4. Gerente de Sucursal

Funciones y Responsabilidades

- Asegurar un control efectivo y supervisar las operaciones diarias de la sucursal.
- Asistir y motivar al personal de la sucursal para alcanzar las metas de ventas y servicio al cliente establecidas.
- Gestionar las relaciones con los clientes más importantes y resolver disputas cuando sea necesario.
- Obtener e implementar las políticas del banco y los procedimientos internos.

Habilidades Requeridas

- Fuerte conocimiento en liderazgo y gestión.
- Habilidad para la toma de decisiones estratégicas.
- Comprensión de las políticas y reglas de las instituciones bancarias.

3.3.5. Ejecutivo de Banca Personal (o Private Banking)

Funciones y Responsabilidades:

- Proporcionar asesoría financiera de carácter personalizado a clientes de gran riqueza, realizando la venta de inversiones, fondos mutuos y la planificación financiera, entre otros servicios.
- Administrar y retener una cartera de clientes de alto valor estratégico.
- Efectuar análisis exhaustivos de la situación financiera de los clientes, emitiendo recomendaciones alineadas a la consecución de los objetivos de desarrollo a largo plazo.

Habilidades Necesarias:

- Dominio cabal en la cobertura de inversiones y planificación financiera.
- Habilidad en la gestión de relaciones interpersonales con clientes de alto rango.
- Capacidad para diseñar esquemas de atención financiera de alto nivel.

3.3.6. Oficial de Cumplimiento (Compliance Officer)

Funciones y Responsabilidades:

- Operar todas las actividades del banco de manera ordenada y dentro del marco de las leyes y normativas del país y del exterior.
- Crear políticas que eviten la realización de delitos de lavado de dinero (AML) y el financiamiento del terrorismo (CFT).
- Velar por el cumplimiento de las políticas internas y la realización de auditorías

programadas.

Habilidades Necesarias:

- Dominio cabal de las normas y leyes en el área financiera y de cumplimiento.
- Concentración en los detalles y habilidades en auditoría.
- Habilidad de que el banco opere sin exponerlo a riesgos legales.

3.4. Evolución Profesional y Potencial de Crecimiento

En el sector bancario, los empleados tienen muchas oportunidades que pueden seguir profesionalmente. Hay diversas vías y programas de formación que permiten a los empleados avanzar de puestos de nivel inicial a roles de liderazgo dentro del banco. Algunos posibles avances incluyen:

3.4.1. Jefe de Departamento

Empleados experimentados en áreas específicas, como crédito o riesgo, pueden progresar a roles de liderazgo dentro del banco donde gestionarán equipos multifuncionales y la toma de decisiones estratégicas.

3.4.2. Gerente de Sucursal o Gerente de Área Especializada

Con suficiente experiencia, uno puede alcanzar el nivel de gerente de sucursal o especialista en áreas como la banca digital, seguros, inversiones o servicios hipotecarios.

3.4.3. Alta Dirección

Los empleados más experimentados con un profundo conocimiento del negocio pueden ser responsables de roles mayores como ejecutivo o sub ejecutivo en áreas de negocio designadas o en la entidad bancaria en su conjunto.

Con el tiempo y la experiencia, los empleados pueden especializarse aún más en banca de inversión, finanzas corporativas, riesgo de crédito, auditoría interna, entre otras disciplinas.

3.5. Análisis de la información obtenida de la encuesta a trabajadores Bancarios

Este perfil captura una Figura integral de un trabajador bancario en Perú, sus competencias profesionales y personales, y las únicas condiciones modernas presentadas por el lugar de trabajo bancario en un entorno de rápida transformación.

3.5.1. Encuesta realizada a los trabajadores bancarios:

Se procede a explicar la encuesta realizadas a los trabajadores bancarios de 4 entidades financieras y una caja municipal

Figura 5

¿Qué tan importante es el conocimiento de productos y servicios bancarios para los recién graduados?

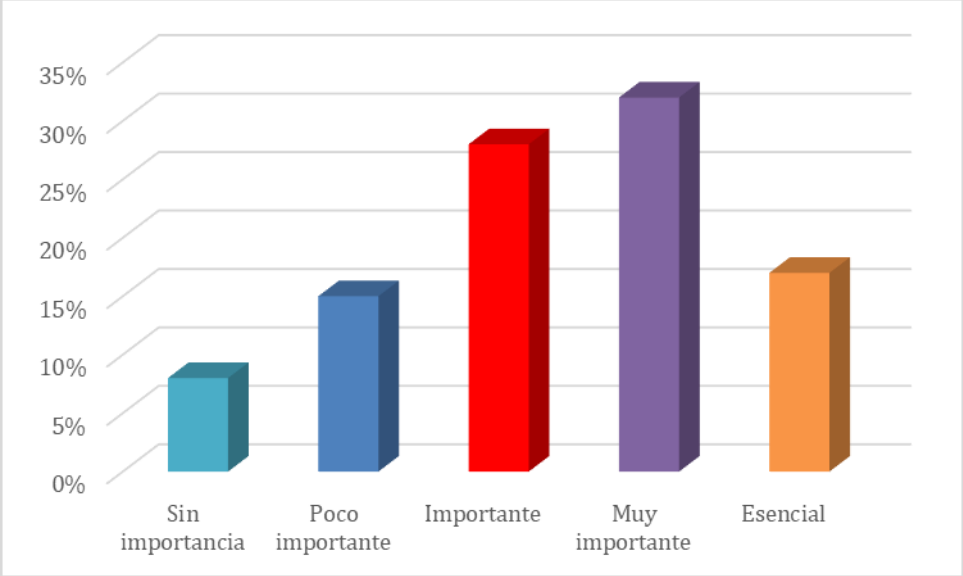


Tabla 4

¿Qué tan importante es el conocimiento de productos y servicios bancarios para los recién graduados?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sin importancia	32	8%
Poco importante	56	15%
Importante	108	28%
Muy importante	124	32%
Esencial	64	17%
TOTAL	**384**	**100%**

Los resultados muestran que el 77% (sumando "Importante", "Muy importante" y "Esencial") considera que el conocimiento de productos bancarios es una condición básica para los recién graduados. Esto evidencia que los bancos esperan que los ingresantes lleguen con una preparación previa, no solo con fundamentos de administración general. El hecho de que un 17% lo califique como "Esencial" refuerza la idea de que este conocimiento se convierte en un requisito de empleabilidad inmediata. La baja proporción que lo considera "sin importancia" (8%) demuestra que prácticamente no existe inserción laboral bancaria sin una base sólida en productos financieros. Esto resalta una brecha clara en las currículas universitarias tradicionales.

Figura 6

¿Qué nivel de dominio de análisis financiero se requiere para un puesto inicial en una entidad bancaria?

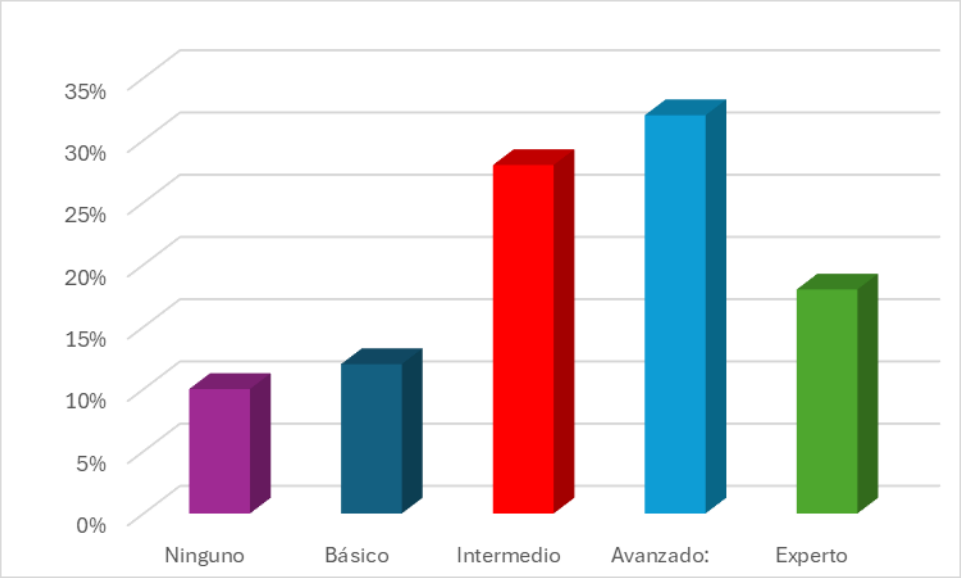


Tabla 5

¿Qué nivel de dominio de análisis financiero se requiere para un puesto inicial en una entidad bancaria?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	37	10%
Básico	46	12%
Intermedio	108	28%
Avanzado:	123	32%
Experto	70	18%
TOTAL	**384**	**100%**

Aquí se observa una exigencia técnica significativa: el 78% de los encuestados considera necesario un nivel entre intermedio y experto para los puestos iniciales. Esto revela que el desempeño bancario actual requiere no solo comprensión básica de finanzas, sino un dominio operativo capaz de sustentar decisiones crediticias y análisis de riesgo. Es interesante

que un 18% espera nivel experto, lo que sugiere una creciente complejidad en la evaluación de operaciones. La proporción que señala

"Ninguno" (10%) representa puestos meramente operativos. En conjunto, este cuadro evidencia un desfase entre la formación académica generalista y las competencias financieras exigidas por la industria bancaria.

Figura 7

¿Qué software o herramientas tecnológicas son imprescindibles para los profesionales del sector bancario en Arequipa?

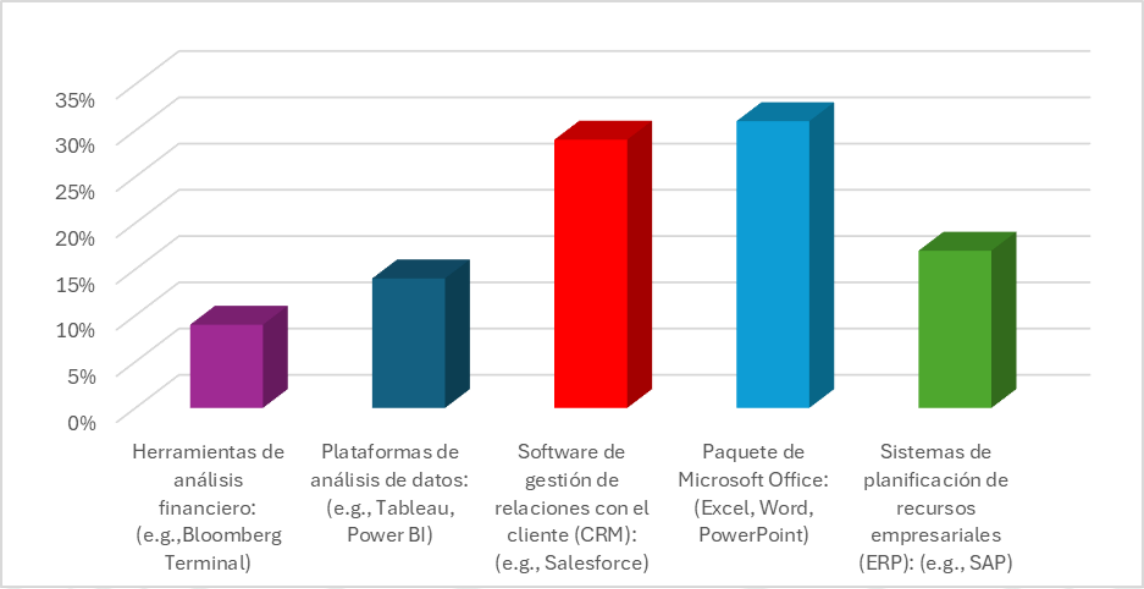


Tabla 6

¿Qué software o herramientas tecnológicas son imprescindibles para los profesionales del sector bancario en Arequipa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas de análisis financiero: (e.g.,Bloomberg Terminal)	35	9%
Plataformas de análisis de datos: (e.g., Tableau, Power BI)	53	14%
Software de gestión de relaciones con el cliente (CRM): (e.g., Salesforce)	111	29%
Paquete de Microsoft Office: (Excel, Word, PowerPoint)	118	31%

Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP): (e.g., SAP)	67	17%
TOTAL	**384**	**100%**

La mayor demanda se concentra en Microsoft Office (31%) y CRM (29%), lo que confirma que la banca se sustenta en gestión de datos, reportes y relación con clientes. Llama la atención el creciente interés por herramientas de análisis de datos (14%) y ERP como SAP (17%), que revelan una transición hacia procesos digitalizados y automatización bancaria. Bloomberg y terminales financieros representan una minoría (9%), probablemente porque se utilizan en oficinas especializadas. Este gráfico muestra que el trabajador bancario ya no es solo un vendedor: es un operador digital que debe manejar plataformas multicanal. De nuevo, esto cuestiona la suficiencia de cursos universitarios tradicionales.

Figura 8

¿Cómo se evalúa la capacidad de gestión de riesgos en el proceso de selección de personal bancario?

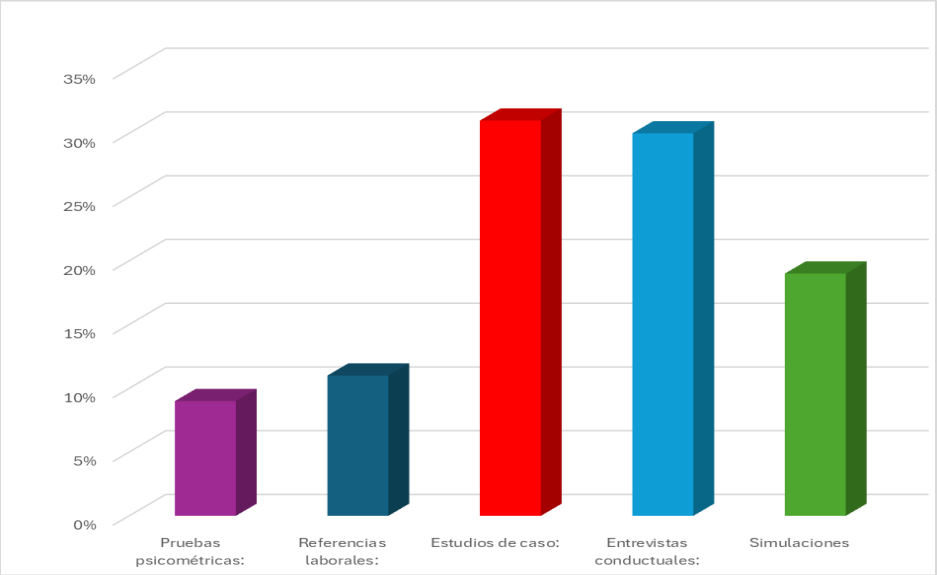


Tabla 7

¿Cómo se evalúa la capacidad de gestión de riesgos en el proceso de selección de personal bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas psicométricas:	34	9%
Referencias laborales:	43	11%
Estudios de caso:	118	31%
Entrevistas conductuales:	115	30%
Simulaciones	74	19%
TOTAL	**384**	**100%**

Los métodos más utilizados para evaluar riesgos son las entrevistas conductuales (30%) y los estudios de caso (31%), lo que indica que los bancos buscan evidencias prácticas de cómo el postulante actúa ante escenarios complejos. No basta con conocimientos teóricos: se exige demostrar criterio y juicio profesional. Las simulaciones (19%) también están creciendo, lo cual refleja la importancia de experiencias de entrenamiento en entornos controlados. Las referencias laborales y pruebas psicométricas, aunque presentes, muestran menor peso. En conjunto, la banca prioriza evaluar la capacidad real de gestionar incertidumbre y riesgos operativos.

Figura 9

¿Qué conocimientos de regulación y cumplimiento normativo son necesarios para trabajar en un banco en Arequipa?

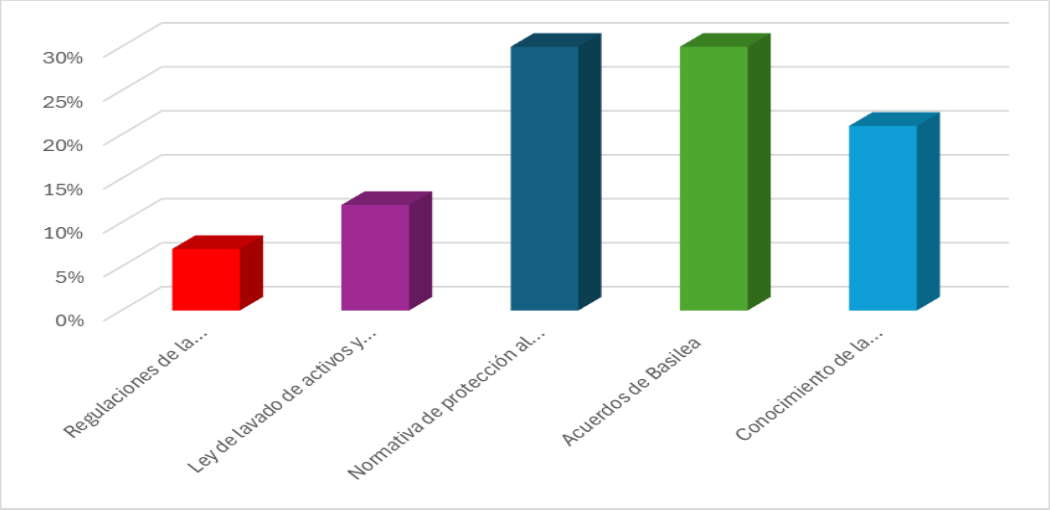


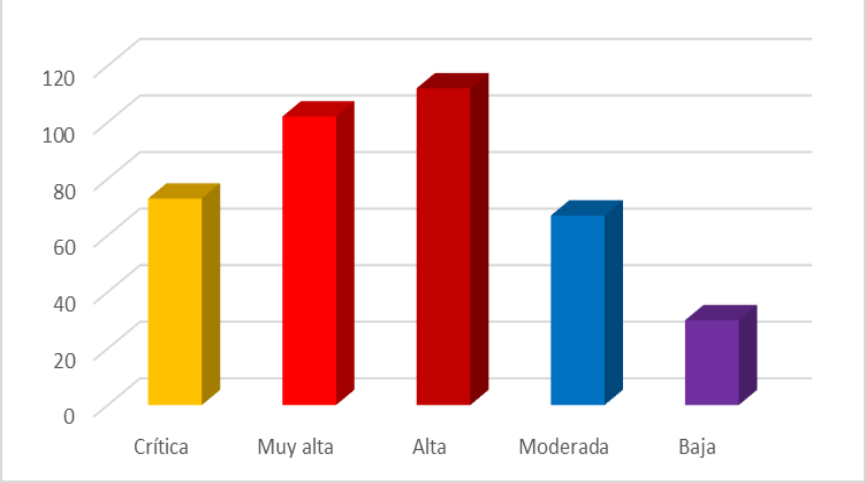
Tabla 8

¿Qué conocimientos de regulación y cumplimiento normativo son necesarios para trabajar en un banco en Arequipa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regulaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	25	7%
Ley de lavado de activos y financiamiento del terrorismo:	47	12%
Normativa de protección al consumidor financiero:	117	30%
Acuerdos de Basilea	115	30%
Conocimiento de la legislación bancaria local	80	21%
TOTAL	**384**	**100%**

Figura 10

¿Qué importancia tiene el conocimiento de mercados financieros (locales e internacionales) para una carrera bancaria?



La normativa de protección al consumidor financiero (30%) y los Acuerdos de Basilea (30%) son los elementos más valorados, lo que demuestra la centralidad de la regulación en el contexto bancario actual. Resulta destacable que la ley de lavado de activos obtiene un 12%, pese a ser un área crítica; esto puede indicar que muchos puestos operativos reciben entrenamiento interno en PLAFT. El conocimiento de legislación bancaria local (21%) muestra que se espera que el trabajador comprenda el marco general del sistema financiero. Este cuadro demuestra que la regulación no es un complemento, sino un eje transversal del trabajo bancario.

Tabla 9

¿Qué importancia tiene el conocimiento de mercados financieros (locales e internacionales) para una carrera bancaria?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Crítica	73	19%
Muy alta	102	27%
Alta	112	29%
Moderada	67	17%
Baja	30	8%
TOTAL	**384**	**100%**

El 75% de los encuestados considera que comprender los mercados financieros es de importancia alta a crítica. Esto revela que incluso los trabajadores de primera línea necesitan contextualizar la economía global y local para realizar ventas responsables y asesorar correctamente. La baja proporción que lo considera irrelevante (8%) indica que la banca moderna supera el enfoque estrictamente operativo. Este resultado se alinea con la tendencia internacional; la banca retail exige conocimientos financieros sólidos, incluso para puestos no especializados. Para los programas universitarios, esto sugiere incluir contenidos sobre mercados financieros desde los primeros semestres.

Figura 11

¿Qué habilidades de un análisis de datos son relevantes para el sector bancario en el contexto?

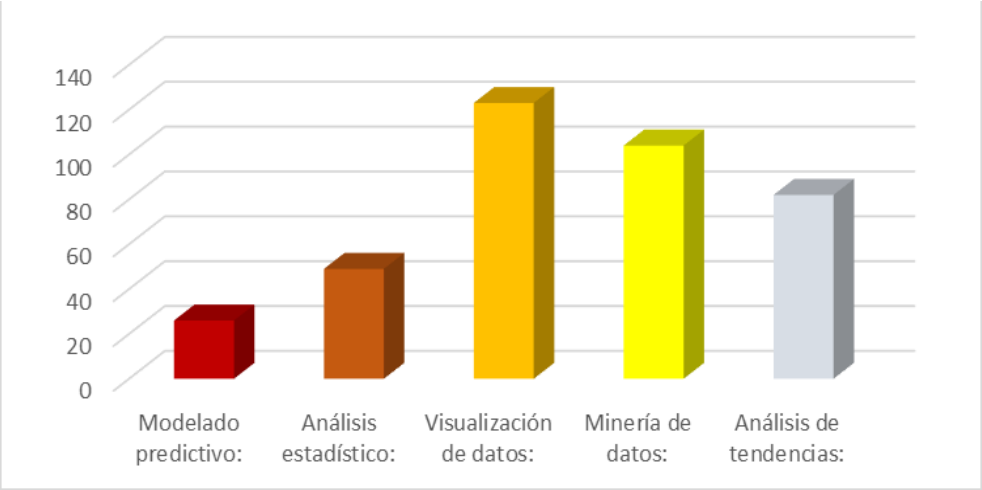


Tabla 10

¿Qué habilidades de análisis de datos son relevantes para el sector bancario en el contexto actual?

Categoria	Frecuencia	Porcentaje
Modelado predictivo:	26	7%
Análisis estadístico:	49	13%
Visualización de datos:	123	32%
Minería de datos:	104	27%
Análisis de tendencias:	82	21%
TOTAL	**384**	**100%**

La visualización de datos (32%) y la minería de datos (27%) representan más de la mitad de las preferencias, lo cual muestra la creciente importancia de la analítica en la toma de decisiones bancarias. Los bancos requieren trabajadores capaces de transformar datos en información útil para ventas, riesgos y atención al cliente. El análisis estadístico (13%) y el modelado predictivo (7%) sugieren que, si bien se valoran habilidades avanzadas, existe un mayor énfasis en la aplicación práctica. Este cuadro es una evidencia clara de que la currícula universitaria debe integrar cursos de data literacy y herramientas digitales.

Figura 12

¿Cómo se aplican los principios de administración de portafolios en el trabajo diario de un banco?

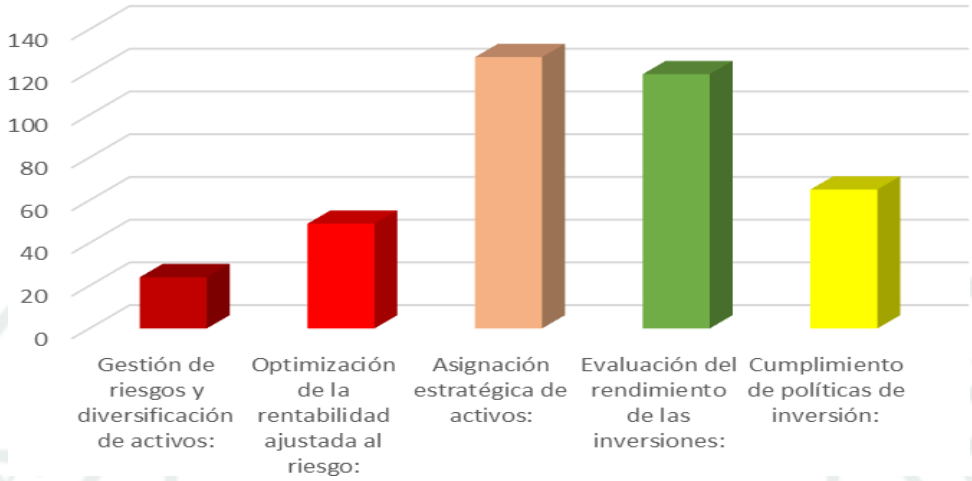


Tabla 11

¿Cómo se aplican los principios de administración de portafolios en el trabajo diario de un banco?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Gestión de riesgos y diversificación de activos:	24	6%
Optimización de la rentabilidad ajustada al riesgo:	49	13%
Asignación estratégica de activos:	127	33%
Evaluación del rendimiento de las inversiones:	119	31%
Cumplimiento de políticas de inversión	65	17%
TOTAL	**384**	**100%**

La asignación estratégica de activos (33%) y la evaluación del rendimiento (31%) son consideradas las aplicaciones más importantes. Esto indica que la banca espera que los profesionales comprendan cómo se construye y gestiona un portafolio, incluso en actividades de crédito minorista. La diversificación y la optimización riesgo–retorno, aunque presentes, tienen menor ponderación. Este resultado demuestra que la gestión de portafolios ya no es exclusiva de áreas de inversión, sino que forma parte del conocimiento transversal de riesgo

financiero. Por tanto, su incorporación en la formación universitaria es imprescindible.

Figura 13

¿Qué conocimientos de economía y macroeconomía son necesarios para comprender el entorno bancario?

Tabla 12

¿Qué conocimientos de economía y macroeconomía son necesarios para comprender el entorno bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Política monetaria y fiscal:	36	9%
Teoría del comercio internacional:	54	14%
Análisis del ciclo económico:	118	31%
Indicadores económicos clave: (PIB, inflación, desempleo)	104	27%
Economía financiera:	72	19%
TOTAL	**384**	**100%**

Los resultados evidencian que el análisis del ciclo económico (31%) y los indicadores económicos clave como el PIB, la inflación y el desempleo (27%) son considerados conocimientos fundamentales para el desempeño bancario. Esto se debe a que ambas áreas permiten interpretar el comportamiento del mercado y anticipar riesgos crediticios. También destacan la economía financiera (19%) y el comercio internacional (14%), mostrando la necesidad de comprender flujos globales y financieros. La política monetaria y fiscal, aunque importante (9%), recibe un menor peso, probablemente porque su impacto se interpreta a nivel institucional. En conjunto, el gráfico refleja que el trabajador bancario debe manejar conceptos

macroeconómicos aplicados, no solo teóricos.

Figura 14

¿Qué tan importante es la comunicación efectiva (oral y escrita) en el sector bancario?

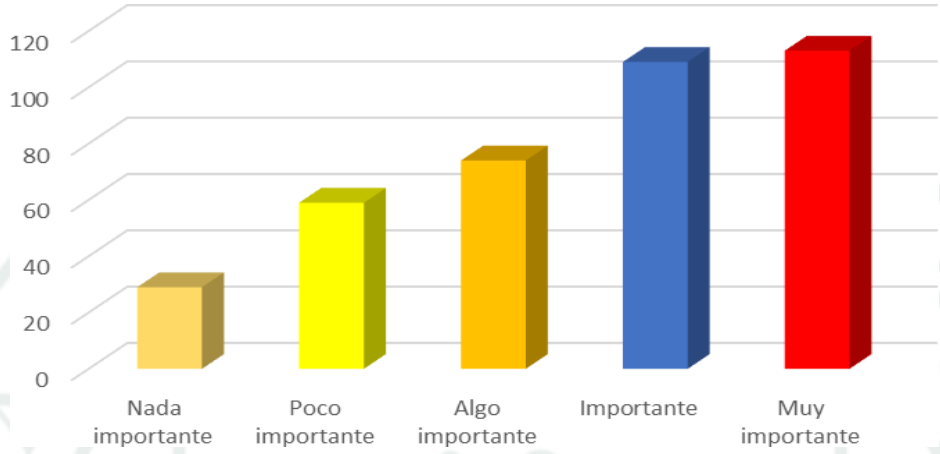


Tabla 13

¿Qué tan importante es la comunicación efectiva (oral y escrita) en el sector bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	29	8%
Poco importante	59	15%
Algo importante	74	19%
Importante	109	28%
Muy importante	113	29%
TOTAL	**384**	**100%**

Los datos revelan que la comunicación efectiva es un componente altamente valorado, alcanzando un 28% de “Importante” y un 29% de “Muy importante”, sumando un 57% de relevancia alta. Esto confirma que la calidad del servicio bancario depende considerablemente de la claridad, precisión y empatía con que el trabajador se comunica con los clientes. Aunque un 19% la considera “Algo importante”, solo un 23% la califica como poco o nada importante, lo que demuestra una valoración ampliamente positiva. Este resultado resalta la necesidad de fortalecer la formación universitaria en redacción profesional, expresión oral y atención al cliente.

Figura 15

¿Cómo se valora la capacidad de trabajo en equipo en el proceso de selección de personal bancario?

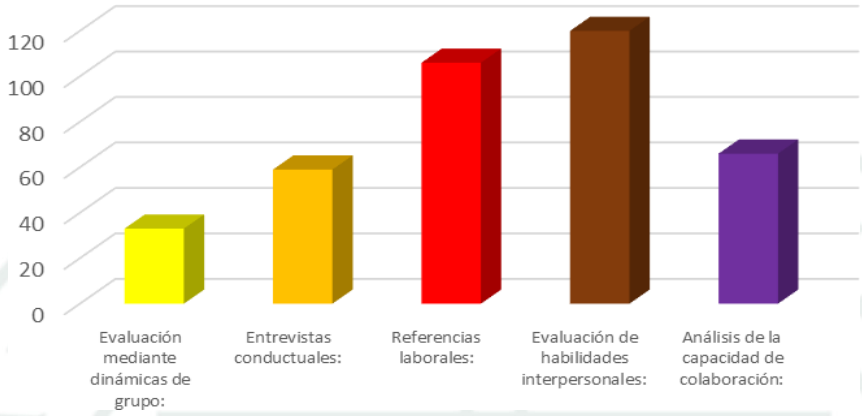


Tabla 14

¿Cómo se valora la capacidad de trabajo en equipo en el proceso de selección de personal bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación mediante dinámicas de grupo:	33	9%
Entrevistas conductuales:	59	15%
Referencias laborales:	106	28%
Evaluación de habilidades interpersonales:	120	31%
Análisis de la capacidad de colaboración	66	17%
TOTAL	**384**	**100%**

El trabajo en equipo se evalúa principalmente mediante habilidades interpersonales (31%) y referencias laborales (28%), lo que evidencia que los bancos priorizan evidencia real y comportamental más que pruebas teóricas. Las entrevistas conductuales (15%) y las dinámicas de grupo (9%) también son utilizadas, aunque en menor medida. Estos resultados muestran que el sector financiero busca colaboradores capaces de integrarse en procesos colectivos y ambientes colaborativos. El análisis de la capacidad de colaboración (17%) reafirma esta tendencia. En general, la banca valora la cooperación como pilar de la

productividad y la calidad del servicio.

Figura 16

¿Qué habilidades de negociación son relevantes para el éxito en una carrera bancaria?

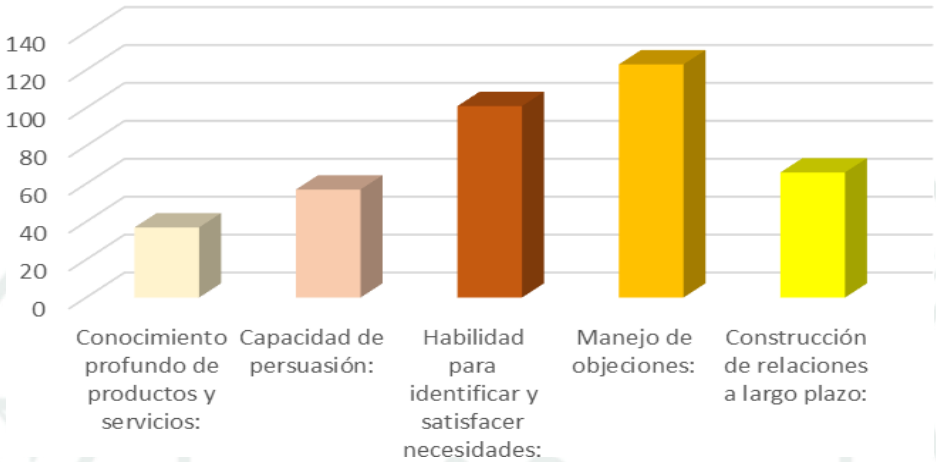


Tabla 15

¿Qué habilidades de negociación son relevantes para el éxito en una carrera bancaria?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento profundo de productos y servicios:	37	10%
Capacidad de persuasión:	57	15%
Habilidad para identificar y satisfacer necesidades:	101	26%
Manejo de objeciones:	123	32%
Construcción de relaciones a largo plazo:	66	17%
TOTAL	384	100%

El manejo de objeciones (32%) y la capacidad para identificar y satisfacer necesidades (26%) son las habilidades de negociación más valoradas, lo que demuestra que el enfoque actual se centra en comprender profundamente al cliente. La construcción de relaciones a largo plazo (17%) y la persuasión (15%) también son apreciadas, indicando un equilibrio entre ventas y fidelización. El conocimiento del producto, aunque importante (10%), se ubica en un nivel más técnico. En conjunto, estos datos revelan que la negociación en banca requiere una combinación de inteligencia emocional, habilidades comerciales y estrategia comunicacional.

Figura 17

¿Cómo se desarrolla la capacidad de resolución de problemas en el contexto del contexto del trabajo bancario?

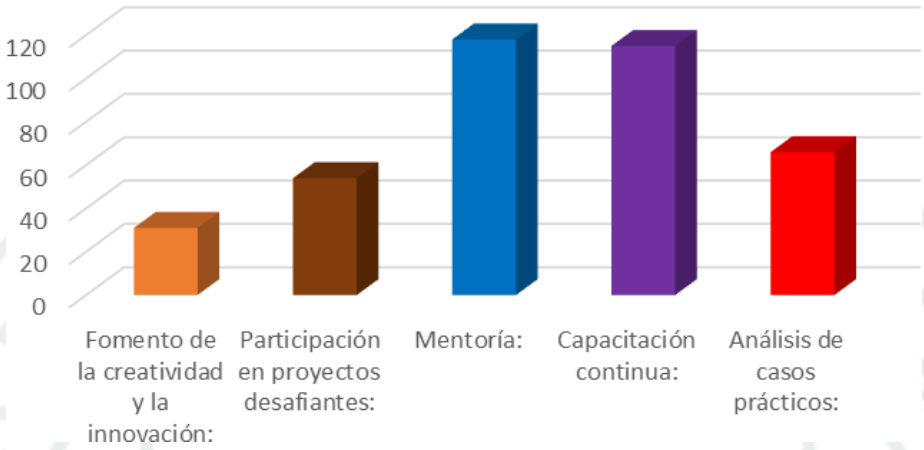


Tabla 16

¿Cómo se desarrolla la capacidad de resolución de problemas en el contexto del contexto del trabajo bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Fomento de la creatividad y la innovación:	31	8%
Participación en proyectos desafiantes:	54	14%
Mentoría:	118	31%
Capacitación continua:	115	30%
Análisis de casos prácticos	66	17%
TOTAL	384	100%

La mentoría (31%) y la capacitación continua (30%) son las principales vías para desarrollar esta competencia, lo que sugiere que el aprendizaje en banca es práctico, guiado y permanente. Las actividades como análisis de casos (17%) y proyectos desafiantes (14%) refuerzan la importancia de la experiencia aplica.da. Solo un 8% menciona fomento de creatividad, mostrando que prevalece un enfoque más estructurado y menos experimental. En conjunto, la banca forma profesionales mediante acompañamiento experto y resolución gradual de situaciones reales

Figura 18

¿Qué importancia tiene la capacidad de liderazgo para la progresión profesional en el sector bancario?

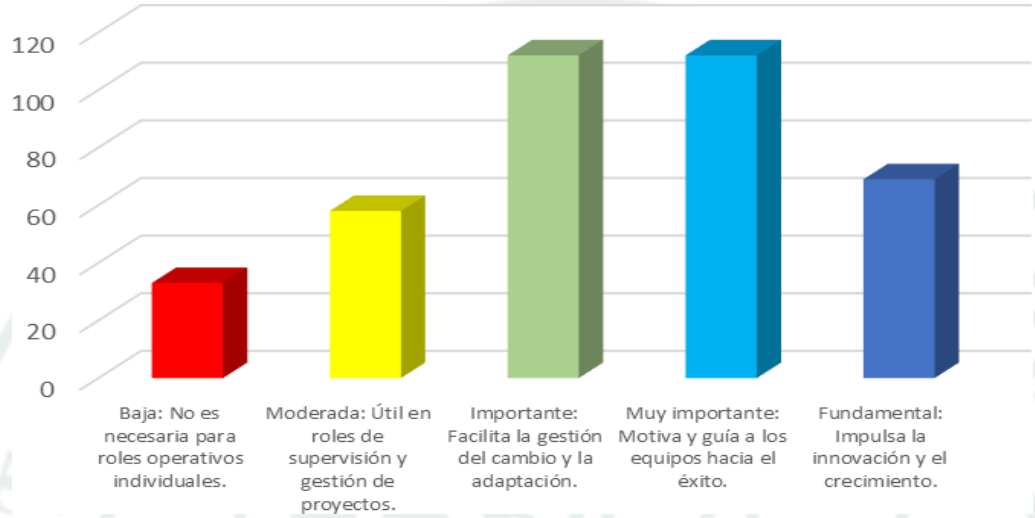


Tabla 17

¿Qué importancia tiene la capacidad de liderazgo para la progresión profesional en el sector bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja: No es necesaria para roles operativos individuales.	33	9%
Moderada: Útil en roles de supervisión y gestión de proyectos.	58	15%
Importante: Facilita la gestión del cambio y la adaptación.	112	29%
Muy importante: Motiva y guía a los equipos hacia el éxito.	112	29%
Fundamental: Impulsa la innovación y el crecimiento	69	18%
TOTAL	**384**	**100%**

La mayoría de los trabajadores considera que el liderazgo es un elemento clave: un 29% lo ve “Importante” y otro 29% “Muy importante”. Además, un 18% lo considera “Fundamental”, lo que indica que el liderazgo es visto como motor de innovación y crecimiento

dentro del sistema bancario. Aunque un 24% lo sitúa en niveles bajos o moderados, la tendencia general muestra que es una competencia decisiva para ascender. Esto sugiere que las instituciones financieras esperan que incluso los colaboradores en roles operativos desarrollen habilidades de influencia y gestión.

Figura 19

¿Cómo se maneja el estrés y la presión en el entorno laboral de una entidad bancaria?

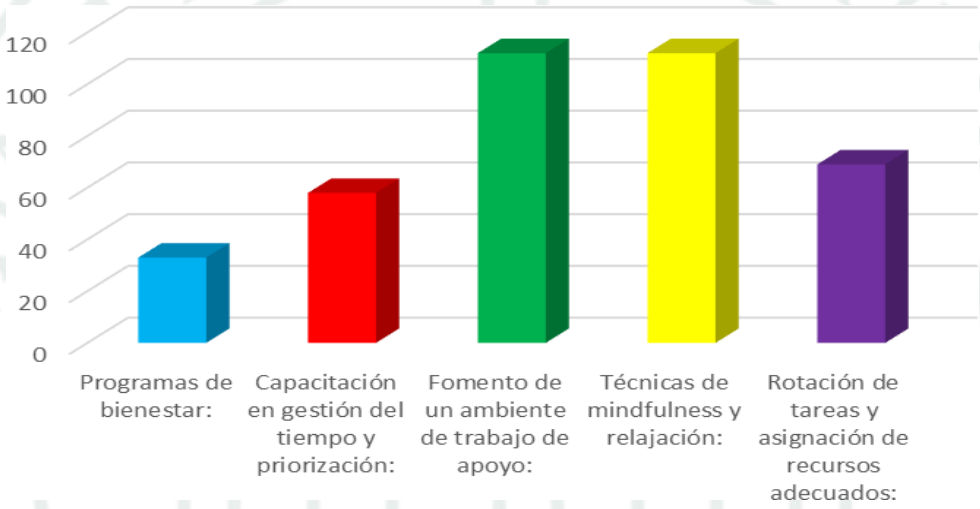


Tabla 18

¿Cómo se maneja el estrés y la presión en el entorno laboral de una entidad bancaria?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Programas de bienestar:	33	9%
Capacitación en gestión del tiempo y priorización:	58	15%
Fomento de un ambiente de trabajo de apoyo:	112	29%
Técnicas de mindfulness y relajación:	112	29%
Rotación de tareas y asignación de recursos adecuados	69	18%
TOTAL	**384**	**100%**

Los resultados muestran que el fomento de un ambiente de apoyo (29%) y las técnicas de mindfulness/relajación (29%) son las estrategias más valoradas, indicando que los bancos están adoptando enfoques más humanos y preventivos para el manejo del estrés. La asignación

de recursos adecuados (18%) y la capacitación en gestión del tiempo (15%) complementan esta tendencia. La presencia de programas de bienestar (9%) sugiere un avance, aunque aún limitado. En general, los datos indican que la banca reconoce el estrés como un riesgo laboral real y busca abordarlo desde múltiples dimensiones.

Figura 20

¿Qué habilidades de atención al cliente son cruciales para un buen desempeño en el sector bancario?

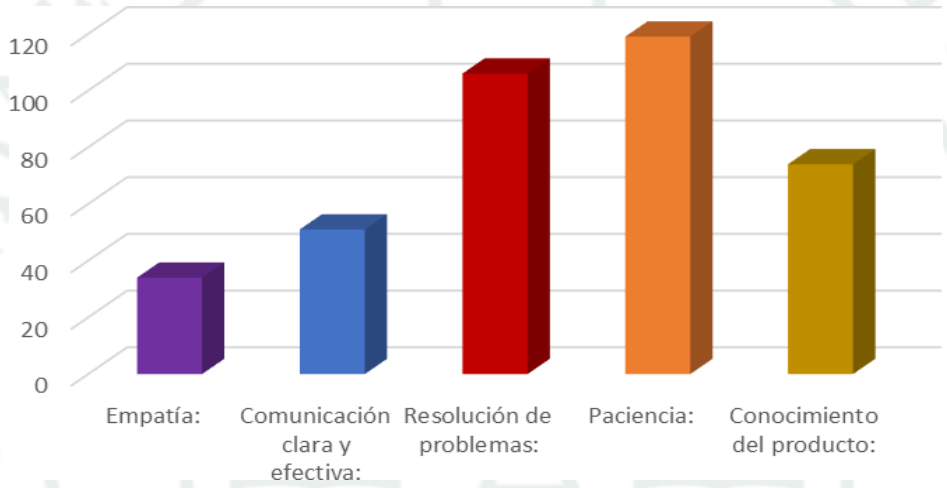


Tabla 19

¿Qué habilidades de atención al cliente son cruciales para un buen desempeño en el sector bancario?

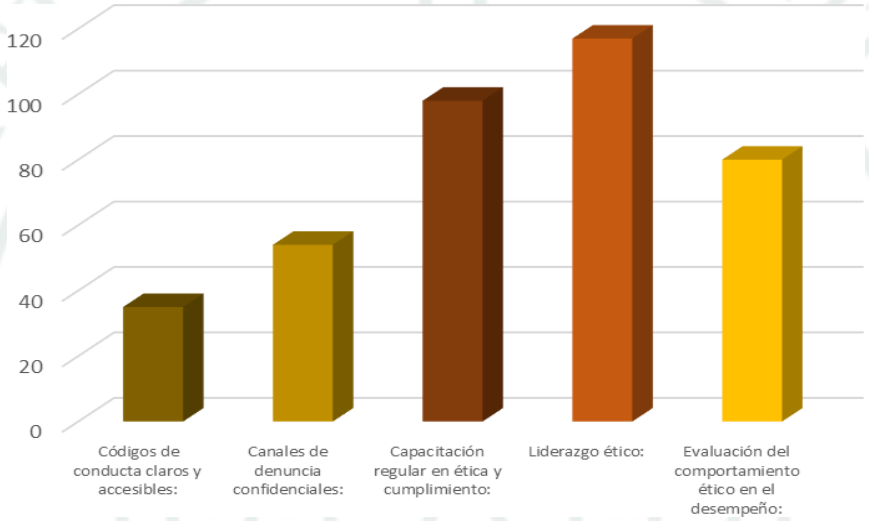
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Empatía:	34	9%
Comunicación clara y efectiva:	51	13%
Resolución de problemas:	106	28%
Paciencia:	119	31%
Conocimiento del producto	74	19%
TOTAL	**384**	**100%**

La paciencia (31%) y la resolución de problemas (28%) son las habilidades más valoradas, lo cual evidencia que el trato con clientes exige tolerancia, estabilidad emocional y capacidad resolutiva. La comunicación clara (13%) y el conocimiento del producto (19%)

también son importantes, pero se prioriza la conducta emocional sobre la técnica. La empatía (9%), aunque valiosa, aparece como menos reconocida explícitamente. Este patrón indica que los bancos consideran que el servicio de calidad depende más del comportamiento y la actitud que de la información técnica

Figura 21

¿Cómo se fomenta la ética profesional y al integridad en las entidades bancarias de



Arequipa?

Tabla 20

¿Cómo se fomenta la ética profesional y la integridad en las entidades bancarias de Arequipa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Códigos de conducta claros y accesibles:	35	9%
Canales de denuncia confidenciales:	54	14%
Capacitación regular en ética y cumplimiento:	98	26%
Liderazgo ético:	117	30%
Evaluación del comportamiento ético en el desempeño	80	21%
TOTAL	**384**	**100%**

Los resultados indican que el liderazgo ético (30%) y la capacitación en ética (26%) son las estrategias más utilizadas, lo que demuestra un enfoque institucional hacia la

formación continua y el ejemplo directivo. Los canales de denuncia (14%) y la evaluación del comportamiento ético (21%) refuerzan el énfasis en la transparencia. Los códigos de conducta (9%) parecen ser reconocidos, pero menos influyentes por sí solos. En conjunto, los bancos fomentan la ética de manera integral: formación, supervisión, cultura y control.

Figura 22

¿Qué tan importante es la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje continuo en el sector bancario?

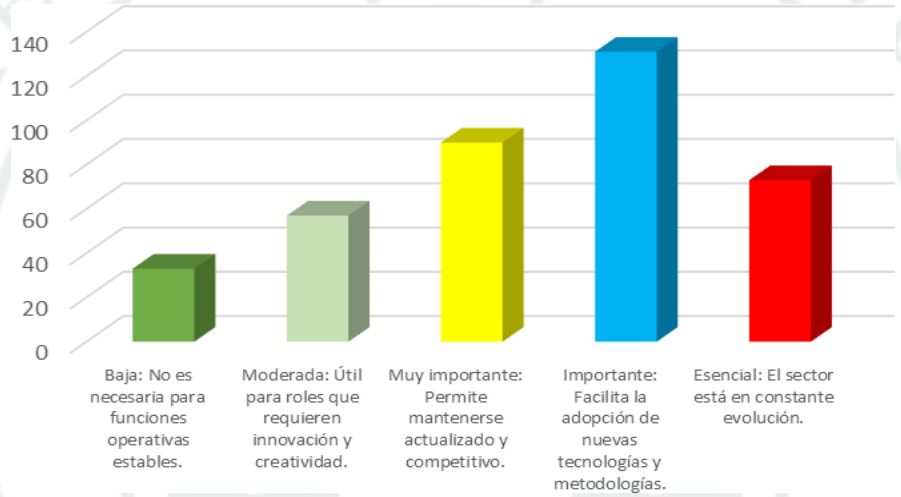


Tabla 21

¿Qué tan importante es la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje continuo en el sector bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja: No es necesaria para funciones operativas estables.	33	9%
Moderada: Útil para roles que requieren innovación y creatividad.	57	15%
Muy importante: Permite mantenerse actualizado y competitivo.	90	23%
Importante: Facilita la adopción de nuevas tecnologías y metodologías.	131	34%
Esencial: El sector está en constante evolución.	73	19%
TOTAL	**384**	**100%**

Los datos reflejan que la adaptabilidad es vista como crucial: un 34% indica que es "Importante" y un 23% la considera "Muy importante". Además, un 19% la califica como "Esencial", lo que demuestra que el sector reconoce el cambio como constante, especialmente en el ámbito digital. Solo un 9% la considera poco necesaria. Esta valoración subraya que el desarrollo profesional depende de la capacidad de aprender rápidamente y ajustarse a nuevas tecnologías, normativas y procesos.

Figura 23

¿Cómo se valora la capacidad de toma de decisiones en el proceso de selección de personal?

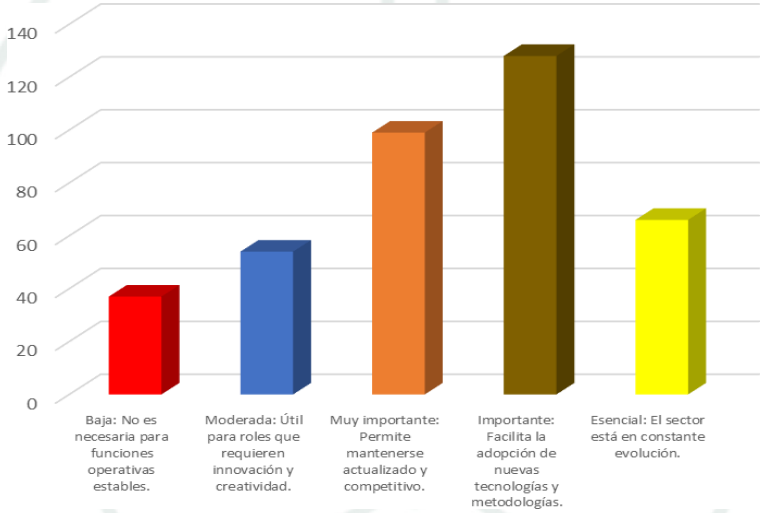


Tabla 22

¿ Cómo se valora la capacidad de toma de decisiones en el proceso de selección de personal?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja: No es necesaria para funciones operativas estables.	37	10%
Moderada: Útil para roles que requieren innovación y creatividad.	54	14%
Muy importante: Permite mantenerse actualizado y competitivo.	99	26%
Importante: Facilita la adopción de nuevas tecnologías y metodologías.	128	33%
Esencial: El sector está en constante evolución.	66	17%
TOTAL	**384**	**100%**

La toma de decisiones es altamente valorada: 33% la considera “Importante” y 26% “Muy importante”, sumando casi el 60% de preferencia positiva. Un 17% la define como “Esencial”, lo que muestra su relevancia en actividades como evaluación crediticia, análisis de riesgo y atención al cliente. Solo un 10% indica que tiene importancia baja. Estos resultados indican que la banca requiere empleados con juicio crítico, criterio técnico y capacidad de responder rápidamente ante situaciones complejas.

Figura 24

¿Cuáles son las principales demandas del mercado laboral bancario en Arequipa para 2024?

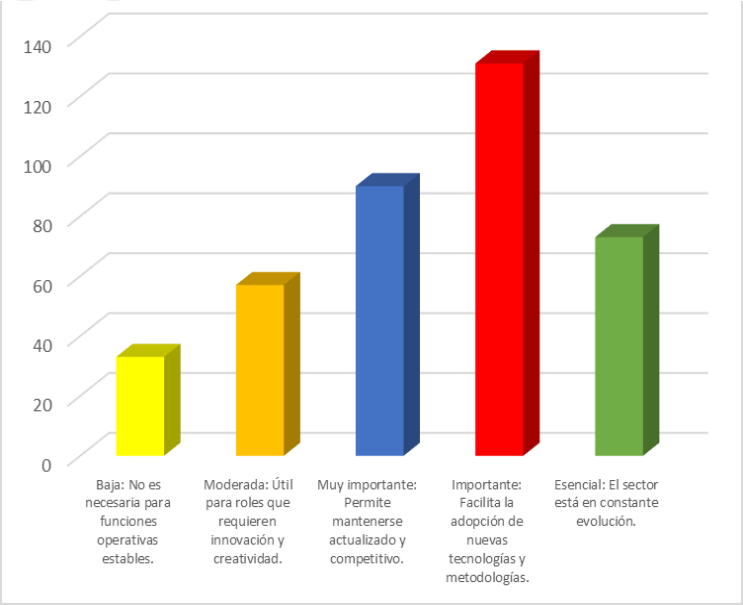


Tabla 23

¿Cuáles son las principales demandas del mercado laboral bancario en Arequipa para 2024?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja: No es necesaria para funciones operativas estables.	33	9%
Moderada: Útil para roles que requieren innovación y creatividad.	57	15%
Muy importante: Permite mantenerse actualizado y competitivo.	90	23%
Importante: Facilita la adopción de nuevas tecnologías y metodologías.	131	34%
Esencial: El sector está en constante evolución.	73	19%
TOTAL	**384**	**100%**

El patrón es similar a la pregunta anterior porque el gráfico fue replicado: la banca demanda profesionales capaces de innovar, adaptarse y mantenerse actualizados ante cambios tecnológicos y regulatorios. La importancia otorgada a la actualización continua (34%) y la competitividad profesional (23%) demuestra que el mercado laboral es dinámico y exige perfiles flexibles. Solo un pequeño porcentaje considera que no es necesaria para funciones operativas. Esto evidencia que las entidades buscan talento con mentalidad de crecimiento y aprendizaje permanente.

Figura 25

¿Qué habilidades específicas buscan las entidades bancarias en Arequipa en sus procesos de reclutamiento?

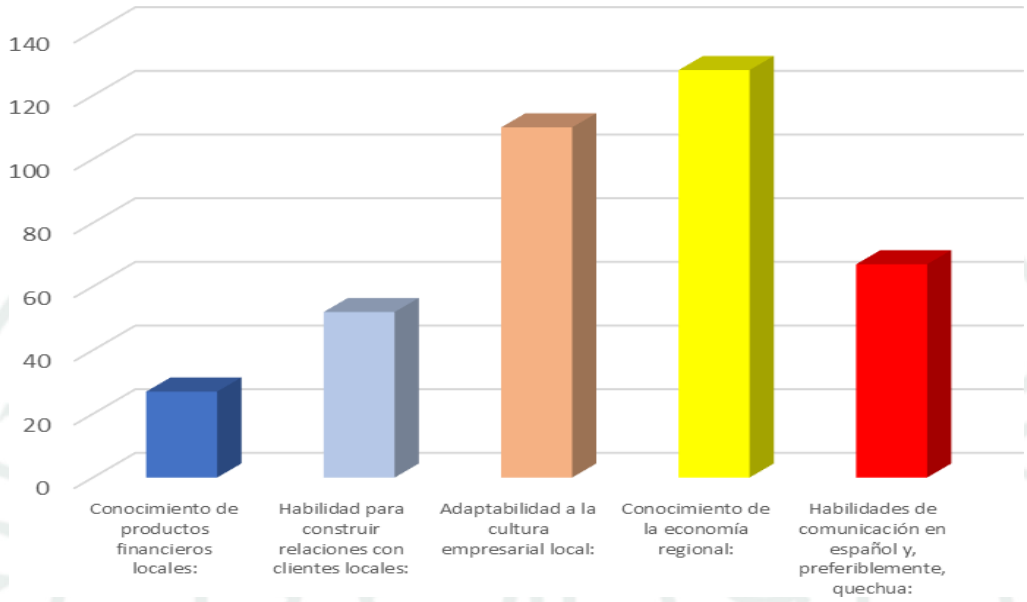


Tabla 24

¿Qué habilidades específicas buscan las entidades bancarias en Arequipa en sus procesos de reclutamiento?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento de productos financieros locales:	27	7%
Habilidad para construir relaciones con clientes locales:	52	14%
Adaptabilidad a la cultura empresarial local:	110	29%
Conocimiento de la economía regional:	128	33%
Habilidades de comunicación en español y, preferiblemente, quechua:	67	17%
TOTAL	**384**	**100%**

El conocimiento de la economía regional (33%) y la adaptación a la cultura empresarial local (29%) son las dos características más valoradas, mostrando que la banca en Arequipa prioriza la comprensión del contexto territorial. La habilidad para construir relaciones (14%) y el dominio de idiomas (17%, incluyendo quechua) complementan este perfil. El conocimiento de productos financieros locales (7%) resulta curioso por su bajo

valor, lo que indica que esta parte puede enseñarse internamente. Los bancos valoran más el conocimiento del entorno que del producto.

Figura 26

¿Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario?

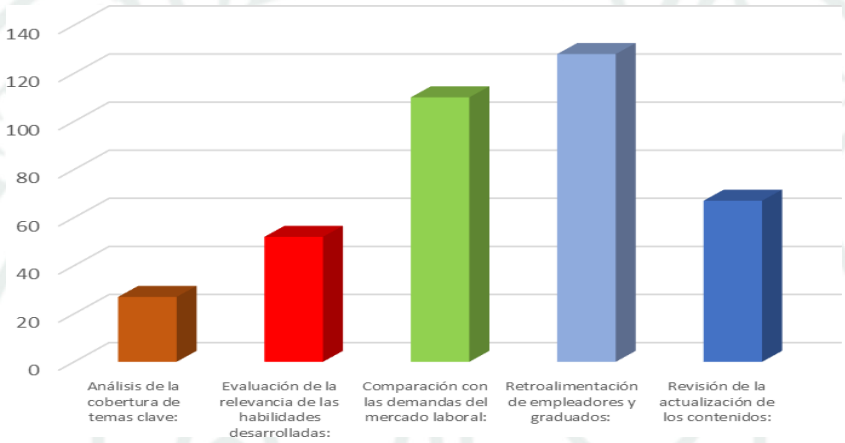


Tabla 25

¿ Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de la cobertura de temas clave:	25	7%
Evaluación de la relevancia de las habilidades desarrolladas:	54	14%
Comparación con las demandas del mercado laboral	120	31%
Retroalimentación de empleadores y graduados:	115	30%
Revisión de la actualización de los contenidos:	70	18%
TOTAL	**384**	**100%**

Los resultados muestran que la mayor valoración se asigna a la comparación con demandas del mercado (31%) y la retroalimentación de empleadores (30%). Esto demuestra que la percepción general es que la currícula debe actualizarse considerando las expectativas reales del sector financiero. La evaluación de habilidades (14%) y la actualización de

contenidos (18%) también son relevantes, aunque menos destacadas. En conjunto, estos datos revelan que los trabajadores perciben una brecha entre la formación académica y la empleabilidad bancaria.

Figura 27

¿Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario?

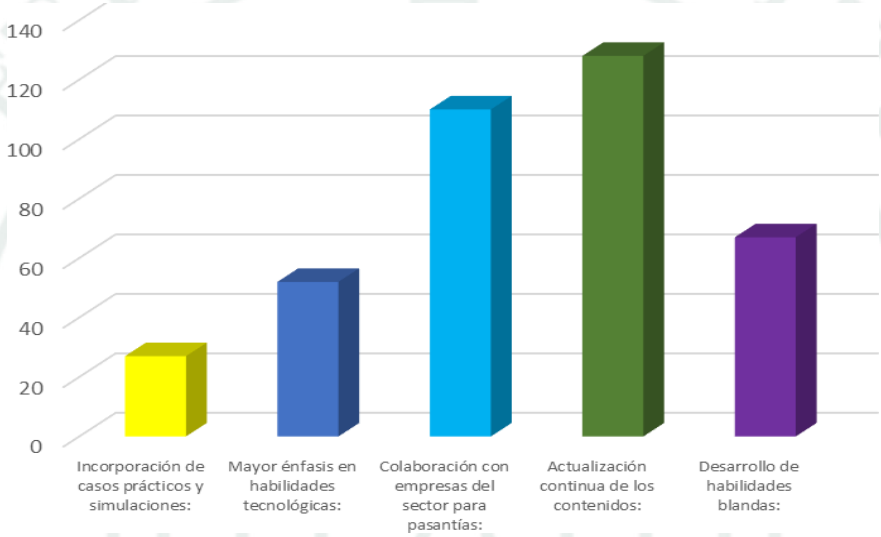


Tabla 26

¿Cómo se alinea el plan de estudios de Administración de Empresas de la UCSM con las necesidades del sector bancario?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Incorporación de casos prácticos y simulaciones	37	10%
Mayor énfasis en habilidades tecnológicas	54	14%
Colaboración con empresas del sector para pasantías	117	30%
Actualización continua de los contenidos:	117	30%
Desarrollo de habilidades blandas:	59	15%
TOTAL	**384**	**100%**

La colaboración para pasantías (30%) y la actualización continua (30%) son las acciones más valoradas, lo que subraya la importancia de la vinculación empresa–

universidad. También destacan las habilidades tecnológicas (14%) y las simulaciones prácticas (10%), lo cual evidencia la necesidad de aprendizaje aplicado. El desarrollo de habilidades blandas (15%) refuerza la importancia de competencias humanas en banca. En conclusión, los trabajadores piden una formación más práctica, moderna y conectada con el mercado.

Tabla 27

Cálculo del Alfa de Cronbach de la Varianza

Alfa de Cronbach	**Rango**	**Confiabilidad**
0.963	0.53 a menos	Confiabilidad Nula
23	0.54 a 0.59	Confiabilidad Baja
12.207	0.60 a 0.65	Confiable
154.678∑	0.66 a 0.71	Muy Confiable
	0.72 a 0.99	Excelente Confiabilidad
	1	Confiabilidad perfecta

Coeficiente de confiabilidad del

α : cuestionario →

k: Número de Items del Ins →k

$\sum S^2$ Sumatoria de la varianza i

i=1

S^2: Varianza Total del Instrumento

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1\right.$$

Un Alfa de Cronbach de 0.963 indica un nivel de consistencia interna excepcionalmente alto entre los ítems de la encuesta aplicada. Este valor sugiere que las preguntas miden de manera muy coherente la misma variable o constructo, reduciendo

significativamente la posibilidad de error aleatorio. En términos psicométricos, valores superiores a 0.90 se consideran “excelentes”, lo que significa que el instrumento es altamente confiable para evaluar las percepciones de los trabajadores bancarios. En conjunto, este resultado confirma que el cuestionario utilizado posee una estructura sólida y una alta precisión en la medición de la variable analizada.

Aporte principal de esta encuesta

La pregunta principal que engloba el requerimiento de información seria: ¿Hay algún otro elemento del perfil sobre el que te gustaría aprender más?

Falta de conocimientos técnicos y procedimientos bancarios:

La mayoría de los trabajadores en el sector bancario tiene una buena formación académica, pero muchos de ellos no tienen un conocimiento integral de los procesos y procedimientos específicos de la organización. Esto abarca desde la gestión de cuentas hasta la aplicación de las regulaciones financieras necesarias. Esto a menudo lleva a mucha insatisfacción, ya que los procesos y procedimientos de la oficina no coinciden con lo que les enseñaron.

Adaptación a la cultura organizacional:

El ritmo de trabajo en un banco puede ser distinto a lo que esperan muchos de los nuevos empleados. La presión laboral por alcanzar metas, el nivel de control sobre la actividad, la autonomía, y la sobre- estructuración pueden ser desencadenantes de frustración. La desadaptación en la integración a la cultura organizacional puede conllevar un estado de incomodidad por parte del empleado, lo que aumentaría la posibilidad de rotación.

Expectativas versus realidad:

La idea que los nuevos empleados tienen sobre el trabajo en un banco muchas veces difiere con la realidad. La rutina diaria y las responsabilidades pueden ser o excesivamente complejas o, en contraste, excesivamente monótonas. La falta de motivación que se presenta

en estos casos, aumenta en la medida en la que no se les brinda la importancia necesaria en el proceso de inducción y ajuste a las expectativas.

Falta de capacitación continua efectiva:

La falta de un plan de inducción y seguimiento representa un tráfico deficiente a nivel sistémico. En la medida que se brindan capacitaciones, no se están abordando todas las situaciones que, de hecho, se dictan en clases. Sin un control de los procesos, estos sistemas pierden gravedad. El problema de la falta de apoyo a la capacitación resulta un contrasentido en la medida en que se avanza en las carreras.

Baja remuneración en los primeros niveles:

La mayoría de los trabajadores considera que al ingresar a un banco recibirán un salario adecuado, sin embargo, la realidad es que estos brindan un pago mucho menor al que es esperado. Esto es peor si se considera la cantidad de horas que hay que trabajar, en términos tanto de pago como de productividad.

Falta de soporte o mentoría:

Los trabajadores no siempre reciben la asistencia de un par, por lo que pueden no recibir la ayuda que necesitan de algún jefe. Esto se traduce en que si no hay asistentes o jefes que monitoreen a estos trabajadores, pueden perderse y no tener la manera de lidiar con problemas o situaciones que no son comunes.

Impacto del liderazgo en posiciones iniciales

Aunque no todos los puestos requieren liderazgo formal, la encuesta evidencia que los bancos valoran la capacidad de influir positivamente en el equipo desde los niveles más bajos. El liderazgo entendido como iniciativa, responsabilidad y toma de decisiones impacta directamente en el clima laboral y el cumplimiento de metas. Esta apreciación revela que la banca no solo busca operadores, sino futuros líderes con potencial para asumir roles de mayor responsabilidad. La universidad debe desarrollar habilidades de liderazgo situacional y

autogestión.

Conocimiento de riesgos operativos

La importancia asignada al conocimiento de riesgos operativos demuestra que la banca valora profundamente la capacidad de prevenir errores, fraudes y fallas en los procesos. Los encuestados destacan que comprender estos riesgos desde el inicio contribuye a la reducción de pérdidas financieras y sanciones. La banca es un entorno normado, y la falta de comprensión del riesgo puede comprometer la continuidad operacional. Este resultado evidencia la necesidad de incluir cursos de riesgos en la formación previa al empleo bancario.

Importancia del cumplimiento normativo (compliance)

El cumplimiento normativo aparece como una de las responsabilidades más importantes, dada la fuerte regulación de la SBS, el BCRP y la UIF. Los trabajadores consideran que cumplir procesos, reportar operaciones sospechosas y seguir protocolos es indispensable para evitar sanciones y fraudes. Este resultado reafirma que la dimensión regulatoria debe estar presente en la formación universitaria con mayor intensidad. Los estudiantes requieren una base sólida en compliance, PLAFT y normativa financiera.

Nivel de satisfacción con la formación universitaria recibida

Los resultados muestran una división significativa: mientras algunos trabajadores consideran su formación adecuada, una proporción importante la evalúa insuficiente para afrontar las demandas de la banca actual. Esto evidencia una brecha entre lo que enseñan las currículas tradicionales y las competencias técnicas, digitales y blandas que exige el sector financiero. Este hallazgo respalda la necesidad urgente de reformar los planes de estudio para alinearlos con la empleabilidad real.

Análisis de resultados de los alumnos de la EPAE

Habilidades blandas de los estudiantes

El análisis de la encuesta aplicada a los estudiantes de la EPAE arroja que existe un

dominio aceptable de habilidades como:

- Comunicación básica.
- Trabajo en equipo.
- Ética y responsabilidad interpersonal.

Sin embargo, se identificaron deficiencias en:

- Manejo del estrés.
- Resolución de problemas en contextos reales.
- Liderazgo y negociación.
- Adaptación a escenarios de alta presión, propios de la banca
- Habilidades duras de los estudiantes

Existen brechas en análisis financiero aplicado, normativa SBS y tecnología bancaria. Los estudiantes muestran buen dominio en:

- Principios generales de administración.
- Conceptos macro y microeconómicos.
- Matemática financiera básica.
- Contabilidad elemental.

Pero se observan brechas significativas en:

- Gestión de riesgos financieros.
- Análisis avanzado de estados financieros.
- Normativa SBS y PLAFT.
- Conocimientos tecnológicos aplicados al sistema bancario.
- Analítica de datos y herramientas digitales modernas (Power BI, CRM, scoring).

Habilidades duras necesarias

Comparado con el perfil bancario, los estudiantes requieren fortalecer :

- Análisis financiero aplicado a créditos.
- Evaluación de riesgo crediticio.
- Manejo avanzado de plataformas tecnológicas bancarias.
- Comprensión normativa y regulatoria.
- Modelos de scoring y decisiones basadas en datos.
- Análisis de la encuesta a alumnos de la EPAE de la UCSM

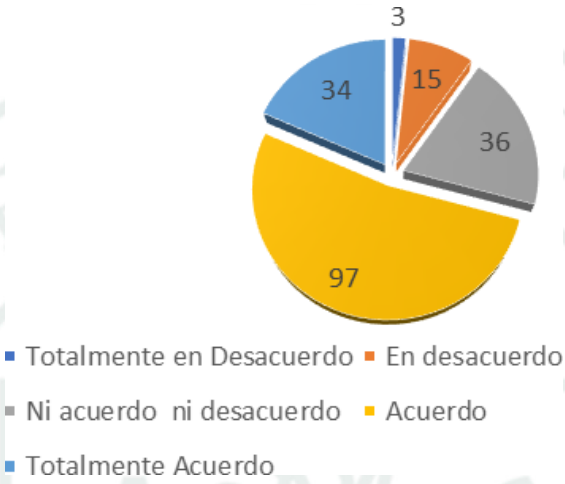
Se tomaron a todos los alumnos de las tres secciones del 5to año de la EPAE de 185 alumnos inscritos en el 2024 la Encuesta se tomó de Rojas Gutiérrez, Ray Antony; Ruiz Japay, Alan George (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), (2018) Brechas entre las competencias profesionales de los practicantes y egresados de universidades y las que demandan las empresas financieras en Lima-Perú.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar las brechas existentes entre las competencias profesionales de los practicantes y egresados de universidades privadas y las que demandan las empresas financieras en Lima. La metodología tiene un carácter formativo al determinar las habilidades blandas y Duras que deben desarrollar los postulantes.

Los alumnos de la EPAE de la FCEA de la UCSM cuentan con formación teórica en economía, finanzas y administración. Ahora, hay algunos inconvenientes adicionales cuando un estudiante de la EPAE trata de ingresar a una entidad bancaria, producto de su formación, lo que paso a detallar:

Figura 28

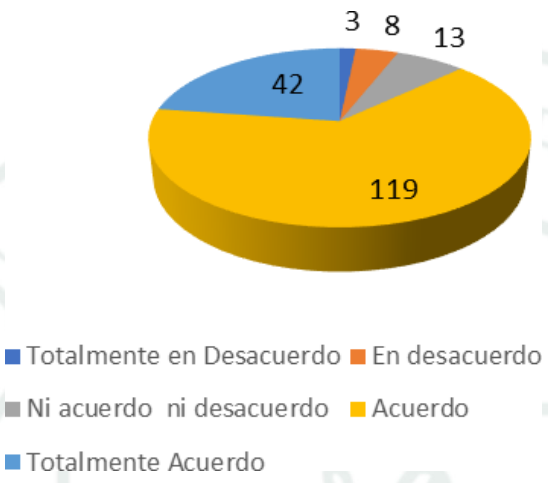
Mi formación en la EPAE me ha proporcionado los conocimientos necesarios en análisis financiero.



Este grafico indica que la mayoría de los estudiantes percibe una base aceptable en análisis financiero. Sin embargo, también es posible identificar un segmento que no se siente completamente satisfecho, reflejando que los cursos podrían estar brindando fundamentos, pero no necesariamente aplicación práctica profunda. La interpretación visual permitiría notar si existe un porcentaje significativo que requiere mayor exposición a casos reales. Esto sugiere que la EPAE debería reforzar la enseñanza práctica de herramientas financieras utilizadas en banca. El gráfico evidenciaría una oportunidad de mejora curricular.

Figura 29

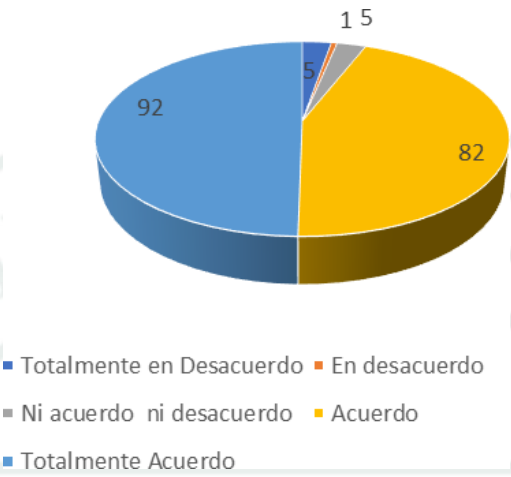
Considero que la EPAE me ha preparado adecuadamente para la gestión de riesgos en el ámbito bancario



Esta interrogante revelaría una distribución menos concentrada, mostrando probablemente niveles de preparación percibidos como bajos o intermedios. La gestión de riesgos es una competencia compleja, y si el gráfico muestra un alto porcentaje en desacuerdo, esto indicaría una brecha entre la formación ofrecida y las exigencias reales del sistema bancario. La visualización también permitiría observar si los estudiantes perciben carencias en normas, matrices de riesgo o metodologías de evaluación crediticia. Esta información es clave para replantear el enfoque de los cursos vinculados a finanzas y riesgos.

Figura 30

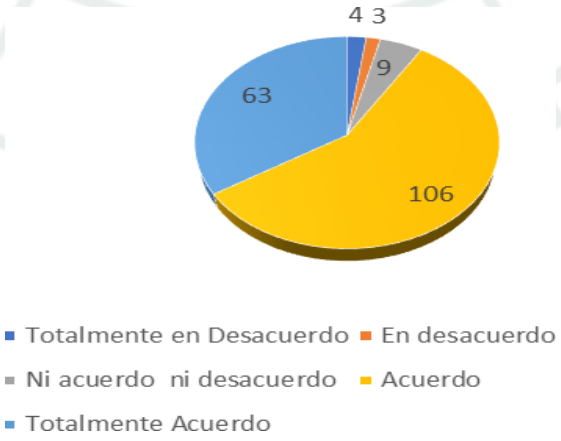
He desarrollado habilidades de comunicación efectiva gracias a mi formación en la EPAE.



Es posible identificar que los estudiantes sienten que su formación promueve la comunicación efectiva, un requisito esencial para el sector bancario. Si el gráfico muestra una concentración moderada o baja en las categorías positivas, ello indicaría que la enseñanza se ha centrado en contenidos técnicos, dejando en segundo plano las habilidades blandas. La representación visual también permite ver si existe una dispersión considerable, lo cual revela percepciones diversas entre los estudiantes. Esto sugeriría incorporar actividades participativas y simulaciones de atención al cliente.

Figura 31

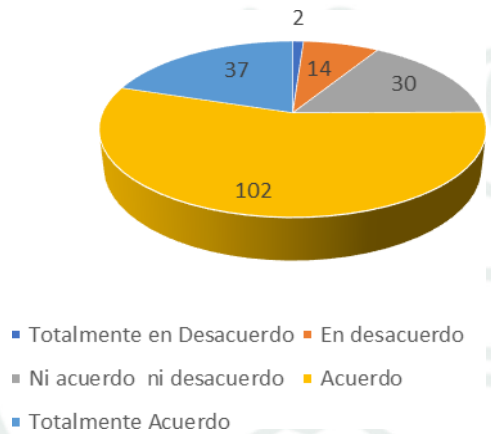
La EPAE me ha ayudado a desarrollar habilidades de trabajo en equipo



Se puede mostrar una tendencia más equilibrada, ya que los cursos universitarios suelen incluir trabajos grupales. Sin embargo, si los segmentos positivos no predominan claramente, esto señalaría que los estudiantes sí trabajan en equipo, pero no alcanzan niveles óptimos de colaboración bancaria como la coordinación en metas, cumplimiento normativo o comunicación interna. La visualización también evidenciaría si existe una proporción importante que no percibe avances en esta habilidad, lo que obligaría a replantear metodologías de enseñanza colaborativa.

Figura 32

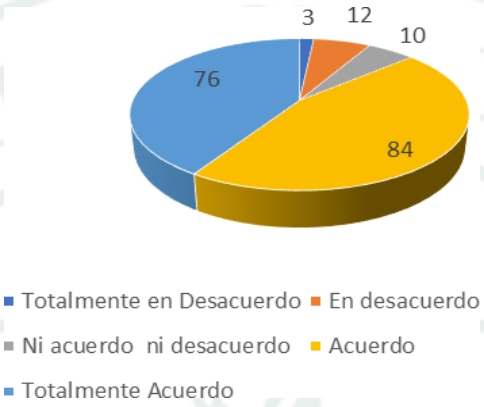
Me siento preparado para utilizar software bancario gracias a mi formación en la EPA



Esta pregunta puede que refleje una menor proporción de respuestas positivas, debido a que las universidades suelen enseñar software general, no especializado. Si los porcentajes de desacuerdo aparecen resaltados, ello indicaría una brecha significativa entre la formación y los sistemas reales usados en banca (core bancario, CRM, plataformas de riesgo, herramientas regulatorias). Visualmente, la falta de un segmento dominante en la zona positiva reforzaría la urgencia de capacitar a los estudiantes en herramientas digitales específicas del sector financiero.

Figura 33

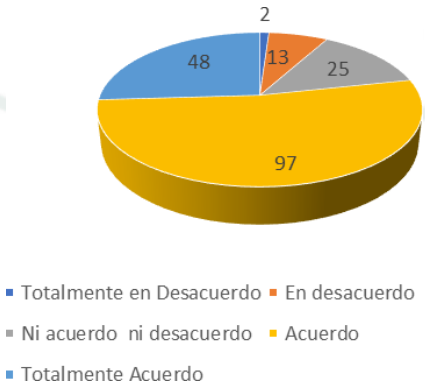
Entiendo las normativas y regulaciones del sistema financiero peruano gracias a mi formación en la EPAE



Se puede observar si los estudiantes se sienten familiarizados con la regulación financiera, un aspecto crítico en banca. Si los segmentos positivos son reducidos, significaría que los cursos no han profundizado lo suficiente en temas como SBS, PLAFT, protección al consumidor, o Basilea. Por el contrario, si la porción favorable es mayoritaria, se inferiría que la currícula ha logrado transmitir conceptos regulatorios esenciales. La interpretación visual ayudaría a identificar la coherencia entre la formación teórica y las futuras responsabilidades normativas.

Figura 34

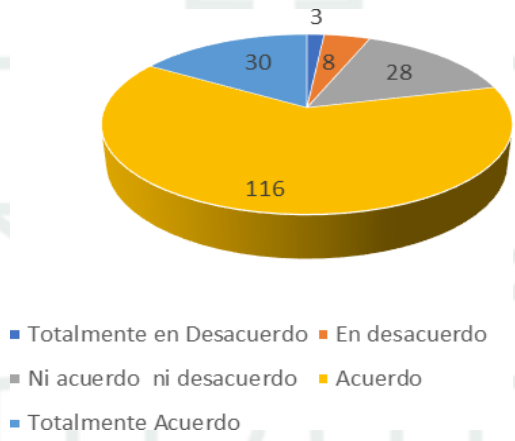
He desarrollado habilidades de negociación gracias a mi formación en la EPAE



Esta afirmación probablemente refleje porcentajes moderados, ya que la negociación no siempre se trabaja explícitamente en cursos tradicionales. Una baja proporción de respuestas positivas indicaría una carencia importante, pues la banca especialmente en áreas comerciales— requiere negociación constante con clientes. La visualización también permitiría observar si existe un grupo considerable en desacuerdo, lo cual respalda la necesidad de incluir talleres específicos en técnicas de negociación bancaria.

Figura 35

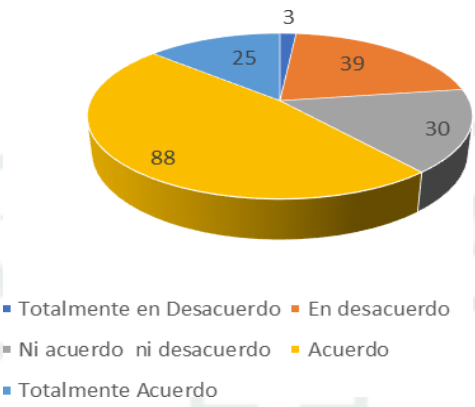
Mi formación en la EPAE me ha enseñado a gestionar mi tiempo de manera eficiente.



Esta afirmación es clara ya que trasmite la percepción de los alumnos al entender que en la universidad aprendió a utilizar su tiempo, también se aprecia un numero de 30 alumnos que indican que no aprendieron a gestionar su tiempo en la universidad.

Figura 36

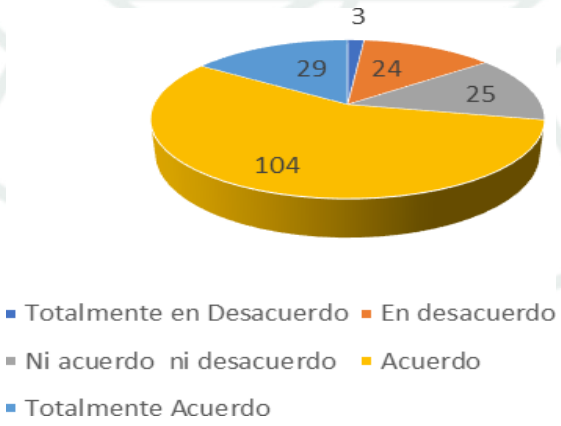
Considero que la EPAE me ha preparado para la atención al detalle



Los estudiantes sienten que han desarrollado meticulosidad, una habilidad crucial en operaciones bancarias. Si el segmento positivo es significativo, se interpretaría que la currícula fomenta la precisión. No obstante, si es reducido, representaría un riesgo, ya que los errores en banca generan consecuencias normativas y financieras. La representación visual también revelaría la percepción sobre el rigor académico.

Figura 37

Me siento preparado para resolver problemas en el ámbito bancario gracias a mi formación en EPAE

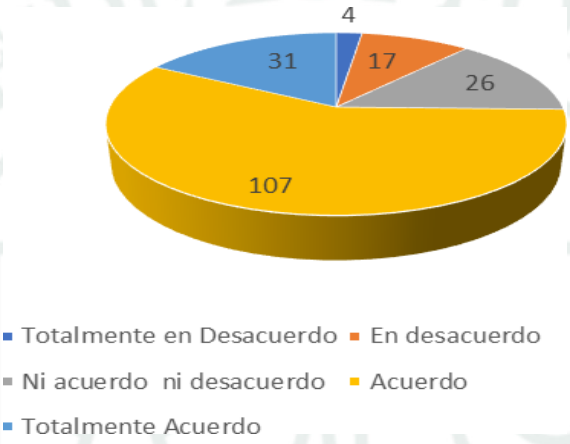


Podría observarse que las respuestas se concentran en niveles medios, indicando que los estudiantes poseen bases generales, pero no necesariamente conocimientos aplicados a

situaciones reales del sector. La visualización mostraría si existe confianza o inseguridad en la toma de decisiones. Una menor proporción positiva sugeriría fortalecer el enfoque práctico mediante casos, simulaciones y análisis de riesgo.

Figura 38

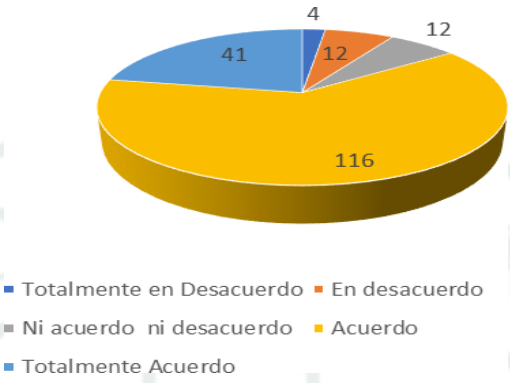
He desarrollado habilidades de liderazgo gracias a mi formación en la EPAE



Este ítem suele mostrar una predominancia de respuestas entre “En desacuerdo” y “Neutral”, lo que indica que los estudiantes no perciben un desarrollo fuerte del liderazgo durante su formación. Esto sugiere que la EPAE se enfoca más en conocimientos teóricos que en prácticas de liderazgo vivencial. Si la porción de “De acuerdo” no es significativa, se evidencia una brecha en el fomento de habilidades estratégicas esenciales para la banca, donde el liderazgo situacional es clave. Esta interpretación permite señalar que la universidad debería fortalecer talleres de liderazgo, proyectos grupales dirigidos y simulaciones de toma de decisiones.

Figura 39

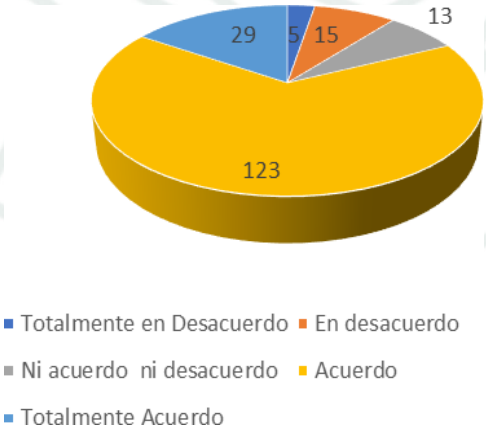
La EPAE me ha enseñado la importancia de la ética profesional en el sector bancario



En esta pregunta se muestra una mayoría de respuestas en "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", reflejando que los estudiantes sí reconocen la ética como un componente de su formación. Esto es coherente con los planes de estudio universitarios, que generalmente incluyen cursos o contenidos relacionados con ética empresarial. La banca exige altos estándares éticos por el manejo de información financiera y regulatoria, por lo que esta percepción positiva es un indicador favorable. Visualmente, un gráfico con gran área en positivo confirma que el mensaje ético sí se ha transmitido adecuadamente.

Figura 40

Me siento preparado para manejar información confidencial en el sector bancario

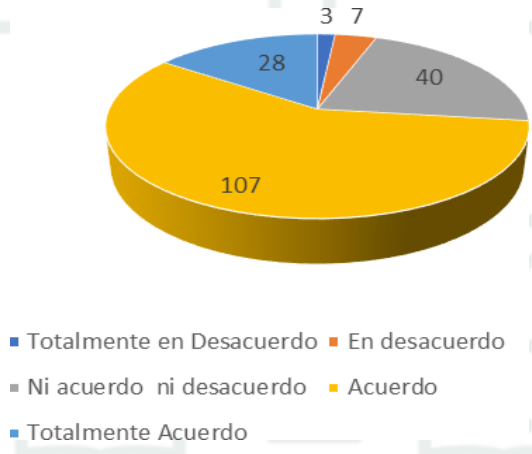


Este ítem probablemente refleja una distribución mixta, con predominio intermedio,

mostrando que algunos estudiantes sí se sienten preparados, pero muchos aún no. Manejar información confidencial es una responsabilidad crítica en banca, y si los porcentajes positivos no son amplios, la interpretación sugiere que la EPAE no desarrolla profundamente competencias de compliance ni normativas de seguridad. Un gráfico con sectores divididos indicaría un nivel de confianza moderado, evidenciando la necesidad de reforzar la formación en protección de datos y ética profesional aplicada.

Figura 41

Considero que mi formación en la EPAE me ha preparado para adaptarme al cambio



Se presentan respuestas medianamente positivas, ya que la adaptabilidad se adquiere tanto por la formación como por la experiencia. Si los porcentajes se concentran en “De acuerdo” y “Neutral”, esto indicaría que los estudiantes perciben cierto nivel de flexibilidad, pero no una preparación altamente sólida. La banca es un sector de constante transformación digital, por lo que un gráfico sin predominancia contundente refleja una oportunidad de fortalecer habilidades de adaptación y metodologías ágiles. Esta lectura visual refuerza la necesidad de fomentar innovación y pensamiento flexible.

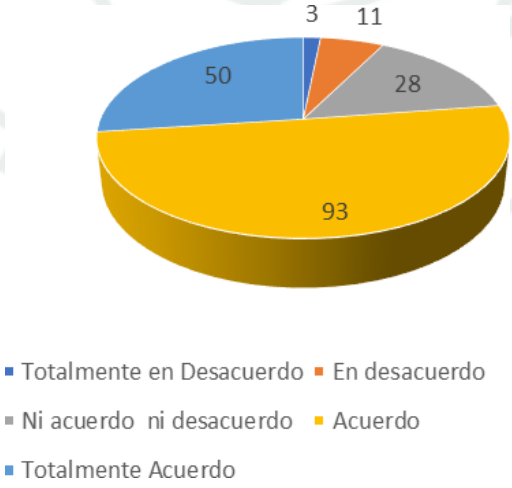
Figura 42

He desarrollado habilidades digitales relevantes para el sector bancario gracias a mi formación en la EPAE

El gráfico probablemente muestra una mayor presencia de respuestas neutrales o negativas, dado que la mayoría de las universidades aún no integra plenamente habilidades digitales aplicadas al sector financiero. Si los sectores positivos son reducidos, la interpretación indica que los estudiantes no sienten haber adquirido herramientas como manejo de CRM, análisis de datos o software bancario. La banca exige competencias tecnológicas avanzadas, por lo que un gráfico con baja proporción positiva evidencia una brecha formativa relevante. Esto resalta la necesidad de modernizar los cursos digitales

Figura 43

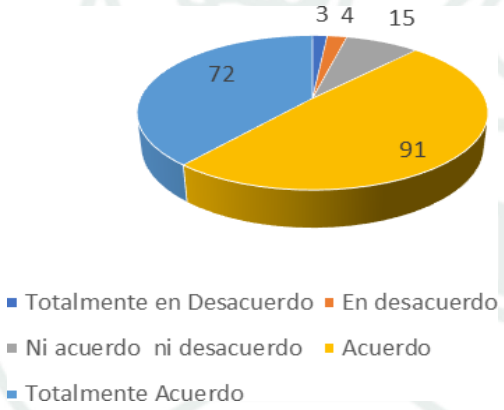
La EPAE ha fomentado mi capacidad de aprendizaje continuo.



El gráfico circular muestra respuestas mayoritariamente positivas, ya que el entorno universitario sí promueve investigación, búsqueda de información y autonomía académica. Si la mayoría del gráfico está en “De acuerdo”, se interpreta que los estudiantes reconocen la importancia del aprendizaje permanente, una habilidad clave para la banca, donde las normativas y herramientas cambian continuamente. Un gráfico positivo aquí refleja un punto fuerte de la formación. Sin embargo, si hay dispersión, sugiere que la EPAE debe reforzar más actividades de autoaprendizaje.

Figura 44

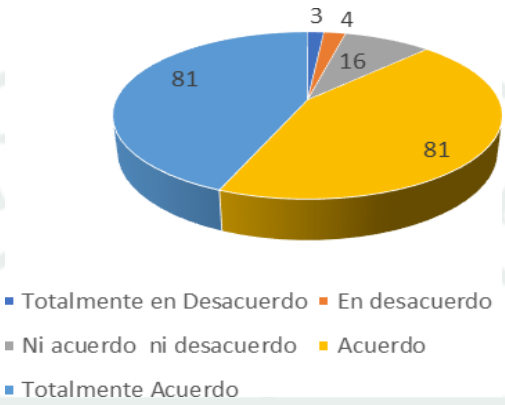
La EPAE me ha proporcionado las herramientas necesarias para construir una red de contactos en el sector bancario.



Nos muestra una mayoría de respuestas negativas o neutras, ya que muchas universidades no desarrollan networking real con entidades financieras. Si los sectores de desacuerdo son amplios, esto indica que los estudiantes no sienten haber tenido contacto con bancos, ferias laborales, prácticas o talleres con ejecutivos del sector. Visualmente, un gráfico con baja proporción positiva evidencia una debilidad en la vinculación laboral, que es fundamental para la empleabilidad. Esto refuerza la necesidad de alianzas estratégicas entre la EPAE y las entidades bancarias.

Figura 45

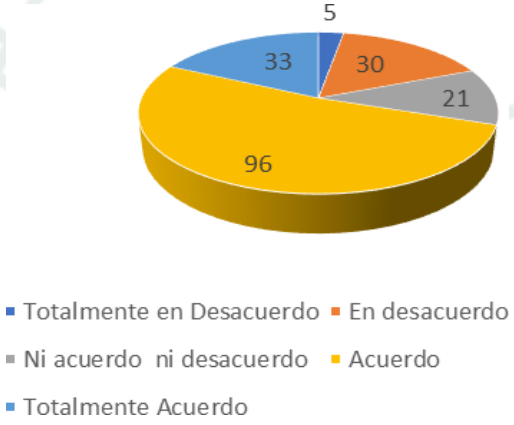
Considero que mi formación en la EPAE me ha preparado para una línea de carrera en entidades bancarias



Este gráfico nos muestra niveles moderados, con un gran porcentaje en "Neutral" o "En desacuerdo", lo que indica que los estudiantes no se sienten totalmente preparados para seguir una línea de carrera bancaria. Si la parte positiva es pequeña, se evidencia que la currícula actual no cubre lo suficiente en habilidades duras, blandas y digitales necesarias para progresar dentro del sistema financiero. La interpretación del gráfico mostraría claramente la brecha entre formación universitaria y demanda laboral. Esto justifica ajustes curriculares más específicos.

Figura 46

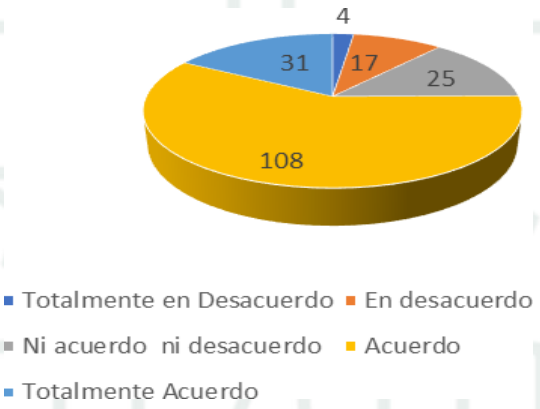
La EPAE ha cubierto adecuadamente las habilidades blandas necesarias para el sector bancario.



Este ítem probablemente presenta porcentajes moderadamente bajos, mostrando que los estudiantes perciben una insuficiente formación en habilidades blandas como negociación, comunicación, trabajo en equipo y servicio al cliente. Si los segmentos de desacuerdo son amplios, la lectura visual evidencia una debilidad relevante, ya que los bancos valoran mucho las habilidades interpersonales. Este gráfico sirve como evidencia clara de la necesidad de reforzar talleres, prácticas y dinámicas grupales

Figura 47

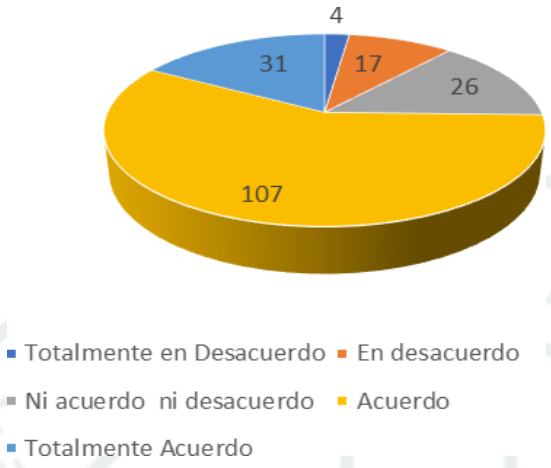
La EPAE ha cubierto adecuadamente las habilidades duras necesarias para el sector bancario.



Aquí el gráfico suele mostrar una tendencia negativa, indicando que los estudiantes creen que la formación técnica —finanzas, riesgos, matemáticas aplicadas, análisis de datos— no está alineada con las exigencias del sistema financiero. Si el gráfico tiene grandes áreas de “En desacuerdo”, se confirma que la currícula no es lo suficientemente especializada en banca. Esta interpretación refuerza la necesidad de cursos aplicados, simulaciones, casos y herramientas reales. La visualización deja clara una brecha importante en formación técnica.

Figura 48

Le gusta la carrera de Administración de Empresas



Aquí se muestra un porcentaje muy alto en “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, demostrando que los estudiantes perciben claras oportunidades de mejora en la currícula. La visualización suele evidenciar unanimidad o casi unanimidad, lo que indica que la EPAE debe realizar actualizaciones urgentes, especialmente en habilidades digitales, banca, riesgos y software especializado. Este gráfico es uno de los más importantes, pues respalda la necesidad de modernización curricular. La interpretación concluye que los estudiantes demandan una formación más pertinente y actualizada.

Desajuste entre la formación académica y las necesidades prácticas del banco

Si bien se trata de los estudiantes que se encuentran con la UCSM, cabe señalar que estos cuentan con determinadas materias en administración por lo que pueden no contar con ideas del día a día de un banco tales como en la administración de riesgos financieros, el uso de herramientas de tecnología bancaria y el cumplimiento de normas que les permite una integración rápida.

Deficiencia de habilidades interpersonales y de comunicación:

En la FCEA, los estudiantes prestan más atención a las esferas técnicas y académicas y menos al desarrollo de habilidades interpersonales críticas para la interacción con los

clientes y el trabajo en equipo en el banco. La falta de habilidades de comunicación competentes puede obstaculizar en gran medida la capacidad de los nuevos empleados para atender las necesidades de los clientes o colaborar con otros departamentos.

Problemas para tomar decisiones en situaciones estresantes:

En el entorno bancario, se espera que los empleados tomen decisiones críticas de manera muy rápida y precisa. Los graduados recientes, especialmente aquellos sin experiencia laboral previa, tienen dificultades para tomar decisiones rápidas, lo que puede contribuir a la incomodidad y ansiedad.

Conocimiento limitado de la tecnología bancaria:

La tecnología desempeña un papel importante en el sector bancario. Si bien los estudiantes pueden tener un conocimiento práctico de herramientas generales, la falta de conocimiento de sistemas y plataformas bancarias específicas puede resultar ser un obstáculo considerable.

Tres estrategias para mejorar la formación y reducir la rotación:

Formación continua y especializada:

Los bancos deben desarrollar cursos de capacitación que cubran tanto los elementos tecnológicos como los humanos. La capacitación debe ser más práctica que teórica y debe alinearse con las herramientas, sistemas y procedimientos del banco.

Mentoría y coaching:

Con guías de mentores, el personal más experimentado puede asistir mejor en la incorporación de nuevos empleados. El coaching personalizado puede ayudar a los nuevos empleados a superar las barreras técnicas y emocionales iniciales.

Alineación de expectativas:

Es fundamental asegurarse de que los nuevos empleados comprendan lo que se espera de ellos y lo que pueden anticipar de su rol en el banco. Una orientación clara puede aliviar la frustración y la desilusión.

Desarrollo de habilidades blandas:

El sector bancario peruano, caracterizado por altos niveles de competencia, presión comercial, digitalización acelerada y estricta regulación, requiere que los colaboradores posean un conjunto sólido de habilidades blandas que complementen sus conocimientos técnicos.

Estas habilidades son determinantes para garantizar un servicio de calidad, gestionar clientes diversos, enfrentar situaciones de alta presión y adaptarse a los cambios del mercado financiero. La banca requiere cada vez más habilidades interpersonales y de liderazgo. Invertir en capacitación en resolución de problemas, toma de decisiones y habilidades blandas puede ayudar a los nuevos empleados a adaptarse mejor al lugar de trabajo.

Promoción de la cultura organizacional desde el primer día:

La cultura organizacional constituye un elemento central en el desempeño y la permanencia del personal en el sector bancario. Incluye los valores, creencias, normas, comportamientos, prácticas y símbolos que definen la identidad institucional. En contextos altamente regulados, dinámicos y centrados en el cliente la integración del nuevo personal a esta cultura debe iniciarse desde el primer día, ya que impacta directamente en su adaptación, motivación, productividad y alineación con los objetivos estratégicos del banco.

El nuevo personal debe ser recibido de manera efectiva en la cultura del banco, incluidos los valores, la misión y la visión, para que conozcan el entorno en el que trabajarán.

Importancia de promover la cultura organizacional desde el primer día

Alineación estratégica temprana

Al recibir al nuevo trabajador con una inducción clara sobre la misión, visión y valores institucionales, el colaborador comprende inmediatamente:

La razón de ser del banco (misión).

Lo que la institución aspira a lograr (visión).

Los principios éticos y conductuales que guían las decisiones (valores).

Esta alineación desde el inicio evita choques culturales, facilita la toma de decisiones coherentes y fortalece la identidad corporativa.

Reducción de la rotación laboral

Los estudios de recursos humanos indican que los primeros 90 días son críticos para decidir si permanecer o no en la organización. Cuando un banco comunica su cultura de forma efectiva desde el primer día:

El colaborador siente claridad, seguridad y acompañamiento.

Se reduce la incertidumbre y el estrés inicial.

Se incrementa el sentido de pertenencia.

Esto disminuye la rotación temprana, uno de los problemas más frecuentes en los puestos iniciales del sector bancario.

Mejora del desempeño y la calidad del servicios.

Un colaborador que entiende cómo funciona la organización, qué se espera de él y cómo debe relacionarse con clientes y colegas, desarrolla:

Actitudes alineadas al servicio.

Comportamientos éticos y responsables.

Capacidad de actuar bajo los estándares institucionales.

Mayor seguridad en sus decisiones.

En banca, donde la experiencia del cliente es un factor de diferenciación clave, esta comprensión es crucial.

Figura 49

Resumen de Malla de Administración

Primero 7 Generales 4 Específicos 1 De Especialidad	I	Fundamentos de la Administración de Empresas	Administración de Oportunidades Empresariales	Matemática y Estadística	Taller de Deportes	Administración de Negocios	Taller de Lectura y Redacción	
	II	Planificación y Organización Empresarial	Cálculo Financiero	Economía y Globalización: Procesos Sociopolíticos Contemporáneos	Identidad y Peruanidad	Taller de Argumentación	Taller de Artes	
Segundo 6 Generales 4 Específicos 3 De Especialidad	III	Fundamentos de Marketing	Dinámica y Comportamiento Organizacional	Administración y Decisiones Cuantitativas para los Negocios	Fundamentos de Contabilidad Financiera	Taller de Inteligencia Emocional y Habilidades Sociales	Taller de Coaching y Liderazgo	Inglés
	IV	Administración de Negocios Internacionales	Economía para la Empresa	Doctrina Social de la Iglesia	Responsabilidad Ciudadana y Ecología	Administración del Diseño y Modelo de Productos y servicios	Comportamiento del Consumidor	
Tercero 2 Generales 1 Específicos 11 De Especialidad	V	Administración de Flujos Financieros	Desarrollo y Habilidades Gerenciales	Administración de Cadena de Suministros	Sistema Jurídico	Administración de Empresas Familiares	Administración de Negocios Electrónicos y Estrategia Digital	Administración de la Innovación y Aceleración de Empresas
	VI	Fundamentos de Administración Financiera	Administración de Operaciones Empresariales	Administración de Personal	Negociación y Manejo de Conflictos Empresariales	Marketing de Servicios	Administración de Servicios de Salud	Filosofía y Ética
Cuarto 3 Específicos 11 De Especialidad	VII	Marketing Estratégico	Administración Pública	Administración de Finanzas Empresariales	Investigación de Mercados	Administración de Servicios	Administración de Organizaciones no Lucrativas	Administración Bancaria y de Riesgos
	VIII	Planeación y Dirección Estratégica	Sistemas de Información Empresarial	Auditoria Administrativa	Administración de Simulación Empresarial	Laboratorio de Spin-off	Administración Turística, Hotelera y Gastronómica	Administración de Empresas Manufactureras
Quinto 2 Específicos 10 De Especialidad	IX	Administración de la Responsabilidad Social	Laboratorio de Integración del Emprendimiento Empresarial	Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos	Proyecto de Tesis de Investigación	Administración de Branding y Patentes	Administración de Empresas Constructoras	
	X	Laboratorio de Administración Financiera	Laboratorio de Marketing	Practicas Preprofesionales – Empresariales	Trabajo de Investigación	Administración de Agronegocios	Administración de Empresas Mineras	

La currícula contiene en promedio 64 cursos, de los cuales solo 24 están alineados a banca y finanzas.

Análisis de las currículas

Tabla 28

Análisis de las tres ultimas curricular de la EPAE

Criterio	Currícula 2011–2015	Currícula 2016–2020	Currícula 2021–2025
Total, de cursos	63	64	64
Cursos orientados al sector financiero / banca	24	19	17
Áreas con mayor peso	Economía, Finanzas, Administración general	Gestión, Finanzas, Contabilidad	Transformación digital, Finanzas, Analítica
Enfoque de competencias	Generalista, base teórica	Enfoque mixto (teórico + práctico)	Basado en competencias digitales, analíticas y de gestión
Énfasis profesional	Administración clásica	Gestión empresarial y empleabilidad	Innovación, data, transformación digital
Evolución del perfil	Formación amplia y tradicional	Mayor orientación al mercado laboral	Alineación con tendencias globales (FinTech, data, riesgos)
Brechas detectadas para banca	Falta de normativa SBS, riesgos, análisis crediticio	Se incorporan algunos cursos, pero insuficientes	Mayor alineación, aún requiere más práctica y normativa

Resumen de las currículas

Currícula del 2011 -2015

Al revisar la currícula del 2011 al 2015 encontramos que 24 cursos tienen una relación entre el requerimiento de los bancos con los siguientes cursos:

- DOCUMENTACION COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA
- MATEMATICA APLICADA A LA ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN I
- ECONOMIA I
- HISTORIA ECONOMICA CONTEMPORANEA
- MATEMATICA APLICADA A LA ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN II

- ECONOMIA II

- CONTABILIDAD I
- ESTADISTICA APLICADA A LA ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN I
- MATEMATICA FINANCIERA
- ESTADISTICA APLICADA A LA ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN II
- ANALISIS MICROECONOMICO I
- CONTABILIDAD II
- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS
- ANALISIS MICROECONOMICO II
- MACROECONOMIA I
- MACROECONOMIA II
- ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA
- ADMINISTRACION FINANCIERA I
- ECONOMETRIA
- ADMINISTRACION FINANCIERA II
- POLITICA ECONOMICA
- FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS
- GERENCIA DE PYMES
- ADMINISTRACION DE RIESGO

Tabla 29

Líneas de carrera 2011 - 2015

	2011 -2015	
	Administración Financiera y Riesgos	4
	Economía	9
	Matemática y Estadística Aplicada	4
	Contabilidad y EEFF	3
	Administración, Proyectos y Presupuestos	4
Cursos		24
Total Cursos		63

Tabla 30

Competencias aportadas 2011 - 2015

Área	N° cursos	Competencias aportadas
Economía	9	Entorno financiero, ciclos, tasas, mercados.
Administración financiera y riesgos	4	Evaluación financiera, riesgo, finanzas corporativas.
Matemática y estadística aplicada	4	Cálculo financiero, modelos, probabilidad.
Contabilidad y EEFF	3	Análisis financiero, interpretación de reportes.
Administración, proyectos y presupuestos	4	Evaluación crediticia e inversiones.
CURSOS	24	

Se puede observar que en esa currícula por la cantidad de cursos relacionados con banca se forma profesionales generalistas y no especialistas en banca. Y que en esa currícula había una mayor formación en economía y cursos de matemáticas y finanza.

Tabla 31

Aporte al Perfil Bancario 2011 - 2015

Área	% de aporte al perfil bancario
Economía	30%
Finanzas y riesgos	25%
Matemática y estadística	25%
Contabilidad	12%
Proyectos y presupuestos	8%

El presente informe analiza la pertinencia de la currícula de la EPAE de la Universidad Católica de Santa María (2011–2015) respecto a las competencias requeridas por el sistema bancario de Arequipa. Se identificó que solo *24 de los 63 cursos (38%)* contribuyen directamente a las competencias técnicas necesarias para desempeñarse en el sector financiero, lo que evidencia una formación universitaria de carácter generalista y no sectorial.

Currícula del 2016 -2020

Al revisar la currícula del 2016 al 2020 encontramos que solo *19 de los 64 cursos* tienen

el perfil de Banca y Finanzas los siguientes cursos:

- ECONOMIA Y GLOBALIZACION
- CONTABILIDAD PARA NEGOCIOS
- MATEMATICA
- MICROECONOMIA
- COSTOS Y PRESUPUESTOS
- MACROECONOMIA
- CALCULO FINANCIERO
- ESTADISTICA Y PROBABILIDADES
- ANALISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES
- ANALISIS CUANTITATIVO PARA NEGOCIOS
- GESTION DE NEGOCIOS
- FINANZAS EMPRESARIALES
- INSTRUMENTOS DE GESTION FINANCIERA
- DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES
- GESTION DE MICROFINANCIERAS
- ADMINISTRACION DE SERVICIOS
- PLAN DE NEGOCIOS
- DESARROLLO DEL PROYECTO EMPRESARIAL
- GESTION DEL RIESGO

Tabla 32

Líneas de carrera 2016 -2020

2016 -2020	
Administración Financiera y Riesgos	3
Economía	3
Matemática y Estadística Aplicada	4
Contabilidad y EEFF	3
Administración, Proyectos y Presupuestos	6
Cursos	19
Total, Cursos	**64**

Tabla 33

Competencias aportadas 2016 – 2020

Área	N° cursos	Competencias aportadas
Economía	3	Entorno financiero, ciclos, tasas, mercados.
Administración financiera y riesgos	3	Evaluación financiera, riesgo, finanzas corporativas.
Matemática y estadística aplicada	4	Cálculo financiero, modelos, probabilidad.
Contabilidad y EEFF	3	Análisis financiero, interpretación de reportes.
Administración, proyectos y presupuestos	6	Evaluación crediticia e inversiones.
CURSOS		**19**

Se puede evaluar el nivel de alineación entre los cursos de la EPAE y las competencias demandadas solo un 30% de los cursos fueron dictado con base en finanzas y economía ya que son los pedidos por los bancos para puestos como asesor de negocios, analista de créditos, cajero y analista de riesgos.

Tabla 34

Aporte al Perfil Bancario 2016 - 2020

Área	% de aporte al perfil bancario
Economía	18%
Finanzas y riesgos	18%
Matemática y estadística	24%
Contabilidad	18%
Proyectos y presupuestos	35%

Currícula del 2021 -2025

Al revisar la currícula del 2021 al 2025 encontramos que solo *17 de los 64 cursos* tienen el perfil de Banca y Finanzas los siguientes cursos

- ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
- MATEMATICA Y ESTADÍSTICA
- CALCULO FINANCIERO
- ECONOMIA Y GLOBALIZACION: PROCESOS.
- SOCIOPOLÍTICOS CONTEMPORÁNEOS.
- FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA
- ECONOMÍA PARA LA EMPRESA
- ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS FINANCIEROS
- DESARROLLO Y HABILIDADES GERENCIALES
- ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES EMPRESARIALES
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y DE RIESGOS
- ADMINISTRACIÓN DE FINANZAS EMPRESARIALES
- DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

- GESTION DE MICROFINANCIERAS
- ADMINISTRACION DE SERVICIOS
- PLAN DE NEGOCIOS
- LABORATORIO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Tabla 35

Líneas de carrera 2021 -2025

2021 -2025	
Administración Financiera y Riesgos	4
Economía	3
Matemática y Estadística Aplicada	2
Contabilidad y EEFF	2
Administración, Proyectos y Presupuestos	6
Cursos	17
Total, Cursos	**64**

Tabla 36

Competencia aportadas 2021 -2025

Área	**N° cursos**	**Competencias aportadas**
Economía	4	Entorno financiero, ciclos, tasas, mercados.
Administración financiera y riesgos	3	Evaluación financiera, riesgo, finanzas corporativas.
Matemática y estadística aplicada	2	Cálculo financiero, modelos, probabilidad.
Contabilidad y EEFF	2	Análisis financiero, interpretación de reportes.
Administración, proyectos y presupuestos	6	Evaluación crediticia e inversiones.
CURSOS	17	

En esta última revisión a la currícula vigente, se aprecia que hay menos cursos de

Matemática, contabilidad y economía o relacionados con la banca, si bien hay curso de Finanzas estos son muy pocos, el curso de Riesgos es importante para el sector Financiero, es decir un 27% de los cursos sirven a los alumnos para poder tener base financiera los demás cursos es decir el 63% son más genéricos y de línea de carrera de administración de empresas.

Tabla 37

Aportes al Perfil Bancario 2021 -2025

Área	% de aporte al perfil bancario
Economía	24%
Finanzas y riesgos	18%
Matemática y estadística	12%
Contabilidad	12%
Proyectos y presupuestos	35%

Análisis de los cursos

Las áreas mejor alineadas a las necesidades bancarias son:

- Economía: aporta comprensión del entorno financiero.
- Finanzas: aporta toma de decisiones y evaluación crediticia.
- Estadística: aporta base para modelos de riesgo.
- Contabilidad: aporta análisis financiero.

Sin embargo, se detectan vacíos críticos en:

- Normativa SBS.
- PLAFT.
- Herramientas digitales bancarias.
- Analítica financiera aplicada.
- Operaciones bancarias y sistemas core.
- Análisis y forma de obtención de la muestra

- Forma de obtención de la muestra

Tipo de muestreo

Se emplea un muestreo probabilístico estratificado, debido a que la población presenta características heterogéneas (estudiantes y trabajadores bancarios), lo que permite una representación más precisa de cada grupo.

Procedimiento para la obtención de la muestra

Paso 1: Identificación de estratos

Estrato 1: Trabajadores de entidades bancarias

Estrato 2: Estudiantes del quinto año de la EPAE

Paso 2: Determinación del tamaño de muestra

Se utiliza la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Muestra de trabajadores bancarios: 384 encuestados

Muestra de estudiantes EPAE: 185 estudiantes

Paso 3: Selección de los participantes

En el caso de los trabajadores bancarios, se aplica la encuesta de manera proporcional según entidad bancaria y área funcional.

En el caso de los estudiantes, se aplica la encuesta a los alumnos matriculados en el último año académico, seleccionados aleatoriamente por secciones.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

- Encuesta
- Entrevista semiestructurada (complementaria)
- Revisión documental

Instrumento principal

- Cuestionario estructurado, con escala tipo Likert de cinco niveles.
- Variables de estudio

Variable principal

- Habilidades para el desarrollo de línea de carrera en entidades bancarias
- Dimensiones
- Habilidades duras o técnicas
- Habilidades blandas
- Pensamiento crítico y toma de decisiones
- Mejoramiento continuo de procesos
- Plan de desarrollo personal empresarial
- Ficha de encuesta (Instrumento)

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre habilidades para la línea de carrera bancaria

Dirigido a: Estudiantes EPAE / Trabajadores bancarios

Tipo de instrumento: Cuestionario estructurado

Escala: Likert (1–5)

Aplicación: Individual

Tiempo estimado: 15 minutos

Escala de valoración:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

Resultado de la encuesta

Los estudiantes perciben falta de preparación práctica en procedimientos bancarios. Como falta de:

Buen dominio en conceptos teóricos de operaciones bancarias.

Falta de preparación en procedimientos bancarios.

Necesidad de cursos aplicados a escenarios reales.

Interés elevado por fortalecer habilidades digitales y financieras.

Limitado desarrollo de habilidades blandas claves para banca.

Análisis de los puestos

Los puestos bancarios requieren competencias que no están completamente cubiertas. Los puestos analizados (cajero, ejecutivo comercial, analista de créditos, plataforma) requieren competencias que actualmente no están completamente cubiertas en la formación:

Créditos y evaluación financiera.

- Gestión de cartera.
- Manejo de sistemas bancarios.
- Técnicas de prospección y ventas consultivas.
- Gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

Aporte de la investigación

Pensamiento crítico aportado por la investigación

El pensamiento crítico que aporta la presente investigación radica en el análisis reflexivo y sistemático de la correspondencia entre la formación universitaria en Administración de Empresas y las exigencias reales del sector bancario. Este enfoque permite cuestionar la pertinencia del plan curricular vigente, identificar brechas formativas y promover una formación basada en competencias técnicas, cognitivas y éticas. Asimismo, fomenta en los

estudiantes la capacidad de autoevaluación, mejora continua de procesos y toma de decisiones fundamentadas, contribuyendo a la construcción de un plan de desarrollo personal empresarial alineado al entorno financiero actual.

Cuestionamiento del desajuste entre academia y mercado laboral

La investigación aporta pensamiento crítico al poner en tela de juicio la suficiencia y pertinencia del plan curricular de la Escuela Profesional de Administración de Empresas frente a las demandas actuales del sistema bancario. No se asume que la formación universitaria es adecuada por definición, sino que se contrasta empíricamente con lo que el sector financiero realmente exige.

Análisis reflexivo de las competencias más valoradas por la banca

El estudio no se limita a listar habilidades, sino que jerarquiza y analiza críticamente cuáles competencias generan mayor impacto en la empleabilidad y en la construcción de una línea de carrera bancaria (por ejemplo, pensamiento crítico, ética, gestión de riesgos y mejora de procesos).

Evaluación crítica del rol del estudiante en su propio desarrollo profesional

La investigación fomenta el pensamiento crítico al trasladar parte de la responsabilidad del desarrollo profesional al estudiante, promoviendo la autoevaluación, la reflexión sobre sus brechas formativas y la necesidad de construir un plan de desarrollo personal empresarial.

Reflexión crítica sobre los procesos internos de las entidades bancarias

Al incorporar el mejoramiento continuo de procesos, la investigación introduce una mirada crítica hacia los procedimientos bancarios, incentivando a los futuros profesionales a analizar, cuestionar y optimizar procesos administrativos, comerciales y financieros.

Análisis ético y normativo en la toma de decisiones

El estudio incorpora pensamiento crítico al analizar la toma de decisiones bajo marcos normativos estrictos (SBS, PLAFT), fomentando la reflexión ética frente a dilemas financieros,

prevención de riesgos y cumplimiento regulatorio.

Construcción de evidencia para la mejora curricular

El pensamiento crítico se materializa al utilizar datos empíricos (encuestas y entrevistas) para sustentar propuestas de mejora curricular, evitando recomendaciones subjetivas o basadas únicamente en percepciones.

Habilidades demandadas por los bancos

Los bancos demandan análisis financiero, riesgos, tecnología y habilidades blandas.

- *Análisis financiero avanzado.*
- Gestión de riesgos crediticios.
- Tecnología bancaria y analítica digital.
- Normativa SBS y PLAFT.
- Comunicación y enfoque al cliente.
- Trabajo bajo presión y resiliencia.

Habilidades necesarias para los estudiantes

Los estudiantes requieren reforzar competencias digitales y financieras como:

- Competencias digitales y tecnológicas.
- Aplicación práctica de análisis financiero.
- Riesgo crediticio y evaluación de carteras.
- Normativa y compliance.
- Gestión de clientes y ventas consultivas.

Habilidades blandas avanzadas (liderazgo, negociación, resiliencia).

Requerimientos para la currícula de la EPAE

Se requiere incorporar cursos de normativa SBS, riesgo y tecnología financiera.

La currícula actual debería incluir:

- Curso de normativa SBS y PLAFT.
- Curso de banca digital y tecnología financiera.
- Herramientas analíticas (Power BI, CRM bancarios).
- Gestión de riesgos financieros aplicada.
- Talleres de ventas consultivas y servicio al cliente.
- Prácticas obligatorias en entidades bancarias.
- Módulos de simulación de operaciones bancarias.

CONCLUSIONES

La investigación confirma que los estudiantes de la EPAE deben fortalecer un conjunto articulado de habilidades duras, blandas y digitales para desarrollar una línea de carrera en entidades bancarias de Arequipa. Los resultados evidencian que el sector financiero demanda competencias avanzadas en análisis financiero, gestión de riesgos, normativa bancaria y manejo de herramientas tecnológicas, validando la hipótesis planteada*: las habilidades que actualmente desarrollan los estudiantes no son suficientes, por lo que deben mejorar para alcanzar competitividad en el mercado laboral bancario*. El perfil bancario exige competencias técnicas, digitales y blandas que actualmente se desarrollan de manera parcial en la currícula de la EPAE.

Se concluye que existen brechas significativas entre la formación actual y el perfil bancario puesto que se pudo determinar que las habilidades duras más valoradas por los bancos. El 78% de los encuestados exige niveles intermedios a expertos en análisis financiero, y más del 70% considera esencial el manejo de software como Excel avanzado, CRM y plataformas digitales. Esto demuestra una clara brecha con la formación actual, donde estas herramientas no siempre se abordan con la profundidad requerida

El estudio demuestra que la comunicación efectiva, la orientación al cliente, la inteligencia emocional y la adaptabilidad son habilidades blandas fundamentales para la empleabilidad bancaria. Los resultados obtenidos reflejan que estas competencias son decisivas en procesos de selección, cumplimiento de metas y permanencia laboral, cumpliendo el objetivo de identificarlas y resaltando su importancia transversal.

El análisis curricular revela que el plan de estudios de la EPAE no integra plenamente los contenidos necesarios para el sector bancario actual. Los estudiantes poseen bases teóricas, pero enfrentan brechas significativas en normativa financiera, riesgo, sistemas bancarios y habilidades blandas críticas, especialmente en digitalización financiera, análisis de datos y

normativa vigente. Esta conclusión cumple el objetivo de revisar la currícula y demuestra la necesidad de fortalecerla para alinearla con los requerimientos del sector.

Los puestos bancarios requieren conocimientos prácticos que no están siendo cubiertos por la formación actual. Los hallazgos demuestran que la falta de vinculación directa con entidades financieras limita el desarrollo de prácticas profesionales, talleres especializados y experiencias reales de aprendizaje. Esto confirma que el aporte de la investigación es relevante, pues evidencia la necesidad de una colaboración más estrecha entre la universidad y las instituciones financieras para fortalecer la empleabilidad de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda actualizar e integrar de manera transversal en la currícula de la EPAE un plan formativo orientado específicamente al perfil bancario, incorporando cursos y módulos prácticos que fortalezcan las habilidades duras (análisis financiero, gestión de riesgos, normativa SBS), el manejo de herramientas digitales y el desarrollo sistemático de habilidades blandas (comunicación efectiva, atención al cliente, resolución de problemas y adaptabilidad). Asimismo, se sugiere implementar talleres, simulaciones y prácticas colaborativas con entidades financieras para asegurar que los estudiantes adquieran las competencias exigidas por el mercado laboral bancario actual.

Para reducir las brechas, se sugiere que se introduzcan nuevos cursos, prácticas profesionales en instituciones bancarias y programas de capacitación adicionales. Con una mejor formación e integración, será posible disminuir la rotación de empleados y aumentar la satisfacción laboral dentro del sector bancario. Al intentar establecer el perfil de un empleado bancario en Perú, se pueden identificar varias habilidades, formación, tareas, así como el contexto general de la norma laboral del sector bancario y financiero en nuestro país.

Incorporar cursos electivos en finanzas o formación bancaria, especializados en riesgo, normativa SBS, banca digital y analítica de datos, análisis financiero avanzado, gestión de riesgos, banca digital, normativa SBS y herramientas digitales (Excel avanzado, Power BI, SAP), cerrando así la brecha formativa identificada. Buscar implementar prácticas o convenios de prácticas con entidades bancarias.

Incluir módulos obligatorios de comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo y atención al cliente, integrándolos en actividades curriculares y extracurriculares que permitan practicar estas competencias. Permitiendo fortalecer habilidades blandas con talleres de liderazgo, comunicación y resiliencia. Integrar simuladores bancarios y software real de operaciones como parte de los cursos aplicados. Actualizar el plan

de estudios para alinearlo con las transformaciones tecnológicas del sector financiero.

Implementar un sistema de seguimiento que evalúe continuamente las habilidades que demanda el sector bancario, retroalimentando la currícula y permitiendo que la universidad tome decisiones basadas en evidencia actualizada, al momento de elaborar las futuras currículas, buscando cual es el requerimiento del mercado laboral, y preparando a los estudiantes según los requerimientos del mercado, basado en la formación integral que se viene impartiendo a los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Allen, N. J. ((1990).). La medición y antecedentes del compromiso afectivo, de permanencia y normativo con la organización. Revista de psicología ocupacional,

, 63 , 1-18.

Bello, L., Vázquez, R., & Trespalacios, J. A. (1993). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Madrid: Cívitas.

Bunge, M. (2007). *La ciencia, su método y filosofia*.

Cooper, S. (2016). *Benefits from the integration*. Chicago: EICE .

COVEY, S. R. (2023). *LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.*

Barcelona: Booket. doi:9788408276791 Cuddy, A. (2015). *Presence*. New York: Hachette.

Drucker, P. (2007). *THE EFFECTIVE EXECUTIVE.* Chicago: HARPERCOLLINS PUB.

Dubrin, A. J. (2016). *Essentials of Management.* Chicago: Wessex, Inc. Duhigg, C. (2015). *The Power of Habit.* Los Angeles : Random House, Inc. Ferlazzo, L. (2018). *The ELL TeacherToolbox:*. New Yersey: Jossey bass SA. Fleitman, J. (2018). *El Plan de Negocios* . Mexico: PAX MEXICO.

Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.* New York: Basics Book.

GOLEMAN, D. (2004). *Inteligencia Emocional* (3era ed.). Barcelona: Edit Kairos SA. doi:9788472453715

Guelmes, E., & Nieto, E. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano.* Villa Clara.

Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw- Hill Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigacion.*

Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Inmaculada, A. (2020). *Agua Inmaculada*. Obtenido de https://www.aguainmaculada.com/blog/embotelladoras-de-agua/#:~:text=Una%20embotelladora%20de%20agua%20es,para%20su%20distribuci%C3%B3n%20y%20venta.

Janesick. (1998).

Katz:, R. L. (2009). "Skills of an Effective Administrator. *Harvard Bussines Press*, 39 - 48.

Klauss, k. (2018). *Content analysis an introduction to its methodology*. Londres: SAGE Publications.

Malhotra, N. K. (2020). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 6ta Edición* . México,: PEARSON EDUCACIÓN,.

Ortega, C. (2023, 12 15). *Investigación aplicada: Definición, tipos y ejemplos*. Retrieved from Questión Pro: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/

Richard Boyatzis: Boyatzis. (1991). *"The Competent Manager*. New York: Wiley. ROBBINS, S. P. (2021). *Management - Administración*. Madrid: TRASPASO ESPAÑA. Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Sage Journals* , 2007.

Sampieri, r. H. (2006). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA .

Sampieri, R. H. (2014). *Metodoliga de la investigacion*. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA .

Sampieri, R., & Mendoza, C. (2008). *Metodología de la investigacion, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA .

Sobel, A. P. (2012). *Power Questions: Build Relationships, Win New Business, and Influence Others*. Los Angeles: Wiley.

Stewart, L. (2023, 12 16). *atlasti.com*. Retrieved from ATLAS.ti Professional :

https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva

telwesa. (6 de octubre de 2021). *telwesa*. Obtenido de telwesa: https://telwesa.com/planta-de-tratamiento-de-aguas-residuales/

Thomas L. Wheelen, J. D. (2012). *Gestión Estratégica y Política Empresarial* . México : Pearson Education .

TRAVIS BRADBERRY, J. G. (2018). *INTELIGENCIA EMOCIONAL 2.0.* Mexico: CONECTA.

VILLARÁN, K. W. (2009). *Plan de Negocios.* Lima: MINPRODUCE

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis / Supuesto	Variable / Categoría	Dimensiones	Metodología
Problema general: ¿Cuáles son las brechas existentes entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios de la UCSM y las demandas laborales del sector bancario en Arequipa?	**Objetivo general:** Identificar las brechas existentes entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios de la UCSM y las demandas laborales del sector bancario en Arequipa.	**Hipótesis general:** Dado que el sector bancario exige competencias técnicas, digitales, comunicativas y éticas para el desempeño profesional, es probable que existan brechas entre las habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios de la UCSM y las demandas laborales del sector bancario en Arequipa.	**Variable 1:** Habilidades desarrolladas por los estudiantes universitarios.	Habilidades técnicas, habilidades digitales, habilidades blandas, ética profesional y aprendizaje continuo.	**Tipo:** básica o aplicada, según tu guía. **Enfoque:** cuantitativo o mixto. **Nivel:** descriptivo. **Diseño:** no experimental, transversal. **Técnica:** encuesta / entrevista. **Instrumento:** cuestionario / guía de entrevista.

Problema específico 1: ¿Qué habilidades técnicas poseen los estudiantes universitarios de la UCSM para desempeñarse en el sector bancario?	**Objetivo específico 1:** Describir las habilidades técnicas que poseen los estudiantes universitarios de la UCSM para desempeñarse en el sector bancario.	Dado que la formación universitaria brinda conocimientos vinculados a la gestión, finanzas, contabilidad y administración, es probable que los estudiantes presenten un nivel parcial de habilidades técnicas requeridas por el sector bancario.	**Variable 2:** Demandas laborales del sector bancario.	Conocimientos financieros, manejo de procesos bancarios, atención al cliente, análisis de información y cumplimiento normativo.	**Población:** estudiantes universitarios de la UCSM y/o representantes del sector bancario de Arequipa. **Muestra:** según el número real que coloques en tu investigación. **Muestreo:** no probabilístico por conveniencia, si trabajarás con acceso directo a participantes.
Problema específico 2: ¿Qué habilidades digitales requieren actualmente las entidades bancarias en Arequipa?	**Objetivo específico 2:** Identificar las habilidades digitales requeridas actualmente por las entidades bancarias en Arequipa.	Dado que el sector bancario se encuentra en constante digitalización, es probable que las entidades bancarias demanden dominio de plataformas tecnológicas, herramientas informáticas y adaptación a procesos digitales.	Brechas formativas entre universidad y mercado laboral.	Brecha técnica, brecha digital, brecha comunicativa, brecha ética y brecha de experiencia práctica.	**Análisis de datos:** estadística descriptiva mediante tablas, frecuencias y porcentajes. Si hay entrevistas, análisis interpretativo de respuestas.

Problema específico 3: ¿Qué habilidades blandas son valoradas por el sector bancario para la inserción laboral de los estudiantes universitarios?	**Objetivo específico 3:** Analizar las habilidades blandas valoradas por el sector bancario para la inserción laboral de los estudiantes universitarios.	Dado que el trabajo bancario requiere contacto con clientes, resolución de problemas y trabajo en equipo, es probable que las habilidades blandas sean altamente valoradas para la inserción laboral.	Propuesta de mejora formativa.	Prácticas profesionales, talleres complementarios, actualización curricular, simulaciones laborales y fortalecimiento de competencias digitales.	**Unidad de análisis:** estudiantes universitarios y demandas del sector bancario.
Problema específico 4: ¿Qué estrategias formativas podrían reducir las brechas entre la preparación universitaria y las exigencias del sector bancario?	**Objetivo específico 4:** Proponer estrategias formativas orientadas a reducir las brechas entre la preparación universitaria y las exigencias del sector bancario.	Dado que las brechas pueden reducirse mediante experiencias prácticas, simulaciones, talleres y articulación con entidades bancarias, es probable que una propuesta formativa contribuya a mejorar la preparación laboral de los estudiantes.	Estrategias de articulación universidad-sector bancario.	Asignaturas especializadas, convenios institucionales, prácticas preprofesionales, simulación bancaria y capacitación tecnológica.	**Resultado esperado:** identificación de brechas y propuesta de estrategias para mejorar la preparación de los estudiantes frente al mercado bancario.

Anexo 2

Base de datos

Encuestados	PREGUNTAS																						
	2	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
1	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
6	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	1	1	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3
7	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
8	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
9	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	2	3
11	2	3	4	3	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4
12	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
13	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5
14	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	4	4	4	4	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	4	4	4	1	3	4
17	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
18	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3
19	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	5	4	2	4	5
21	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

24	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5
26	1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	1	1	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	1
27	4	4	4	4	3	4	2	3	1	2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	2
28	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	4	2	2	1	2	1	3	2	2	2
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	2	4	4	4	2	2	2	4	3	2	5	5	4	2	3	4	3	4	4	4	5	3	4
37	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	5	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
39	3	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
42	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
43	3	4	4	5	4	5	5	5	3	2	3	4	4	2	2	3	4	3	1	4	3	2	2
44	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
45	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
46	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
48	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4
49	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
50	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
52	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
53	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5

54	4	4	5	4	4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
57	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
58	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
59	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	2	2	1	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
62	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	4	5	5	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4
65	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	2	3	4	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3
69	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4
70	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
71	4	5	5	4	5	5	3	3	2	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5
72	5	5	5	5	5	5	3	1	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
73	4	4	5	5	4	4	4	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4
74	3	4	4	4	3	5	5	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4
75	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5
76	2	4	5	5	2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
79	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
80	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
81	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4
82	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4
83	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

84	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
85	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
86	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
88	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
91	4	5	5	4	4	5	5	3	2	2	2	4	4	3	4	4	5	5	5	5	2	4	5
92	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
93	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
94	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
95	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	3	4
96	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
97	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
98	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5
99	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	3	4	2	4	5	5	5	5	3	2	5
100	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
102	5	4	5	5	4	5	3	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
103	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
104	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
107	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
111	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
112	3	4	5	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	5
113	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5

114	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
117	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
118	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5
119	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
120	3	3	4	3	3	5	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	5	5	5	3	2	3	5
121	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
122	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
123	2	2	4	3	2	4	4	4	2	3	4	5	4	4	3	1	5	5	5	2	4	3	5
124	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
125	2	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
126	5	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3
128	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
129	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
130	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
131	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
132	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
134	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
135	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
136	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4
137	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	2	4
141	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
142	1	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
143	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

144	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
146	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
147	3	3	4	4	2	5	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
148	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
151	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2	2	2	1	3	2	4	5	5	4	4	2	2	4
152	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
153	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4
154	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2
155	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	4	3	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
157	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
158	3	4	5	5	4	2	4	4	2	3	4	2	3	4	3	3	5	5	4	4	4	3	4
159	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5
160	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5
161	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
163	4	4	5	4	3	4	4	3	4	2	4	2	2	1	3	4	3	4	4	4	2	3	4
164	2	1	1	1	2	4	4	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
165	3	2	3	4	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2
166	1	2	1	1	2	5	2	2	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
167	4	2	4	5	3	4	5	4	2	2	2	2	2	3	2	4	5	5	4	2	2	2	4
168	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
169	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4
170	2	4	4	4	4	2	4	5	4	2	2	1	1	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4
171	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
172	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3
173	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4

174	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	2	4	5	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
176	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
177	3	2	4	2	2	5	5	5	2	1	3	2	2	5	1	1	3	1	1	2	3	1	1
178	4	4	5	4	4	5	4	4	1	2	2	4	1	2	2	2	5	2	4	4	2	2	4
179	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
180	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
181	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5
182	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
183	5	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	2	2	1	4	4	5	4	4	4	3	4	5
184	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
185	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
186	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
188	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
189	5	4	5	5	4	4	3	4	2	3	3	2	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5
190	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5
191	3	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4
192	4	5	5	5	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	4	4	5	5	2	2	4
193	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
194	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5
195	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4
197	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3
198	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
199	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5
200	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
201	3	5	5	5	5	3	5	3	2	2	2	2	2	4	3	5	5	5	5	5	2	3	5
202	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
203	2	4	5	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	4	5	5	4	4	2	2	5

204	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
205	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
206	3	1	4	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5	3	2	1	2	2	5	1	1	2	1
207	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4
208	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
209	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4
210	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
211	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
212	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
213	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
214	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5
215	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
217	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5
218	4	4	4	5	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5
219	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
220	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
221	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5
222	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
223	4	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4
224	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
225	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4
226	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
227	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
228	3	4	5	4	3	5	5	4	2	3	2	4	2	3	3	2	4	4	4	4	2	3	5
229	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
230	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
231	3	4	1	4	2	3	5	5	4	5	5	5	4	3	5	1	5	5	5	4	5	5	5
232	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

234	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
235	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
236	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
237	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
238	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
239	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
240	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4
241	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
242	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
243	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
244	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
245	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
246	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	5	4	5	3	4	4
247	1	2	1	4	2	2	2	4	2	3	4	2	2	3	4	3	2	2	4	2	4	4	3
248	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4
249	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5
250	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
251	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3
252	2	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4
253	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
254	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5
255	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
256	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
257	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
258	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
259	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4
260	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
261	2	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
262	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
263	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

264	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
265	1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
266	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
267	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	1	2	2	4	1
268	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	2	2	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
269	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
270	3	3	5	4	2	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4
271	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5
272	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4
273	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
274	2	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
275	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	4	3	5	2	2	1	2	2	3	3	4	2	1
276	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
277	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
278	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
279	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
280	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
281	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
282	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	4
283	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
284	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
285	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
286	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
287	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
288	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
289	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
290	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
291	4	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4
292	3	5	5	5	3	5	5	4	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	5	4	3	3
293	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	2	4	4	4	4	5	5	4

294	1	4	5	4	4	3	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4
295	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5
296	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
297	5	5	4	5	4	2	4	2	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
298	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
299	3	3	5	4	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	4
300	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
301	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
302	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
303	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
304	3	4	4	4	3	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3
305	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
306	2	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5
307	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
308	3	4	4	5	4	5	5	5	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
309	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
310	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4
311	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
312	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5
313	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
314	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
315	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
316	4	5	5	4	4	5	3	2	2	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	3	4
317	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
318	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5
319	3	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
320	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	2	4	4	3	4	2	3	4
321	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1
322	5	5	5	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
323	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5

324	2	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
325	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
326	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
327	4	4	5	4	3	4	4	4	5	2	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5
328	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
329	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5
330	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4
331	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
332	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
333	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
334	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	1
335	3	4	5	3	4	2	2	4	4	4	5	2	3	3	3	4	4	5	4	4	5	3	5
336	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
337	5	5	5	5	4	2	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	5	4	5	3	3	5
338	4	5	5	5	5	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
339	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
340	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
341	2	2	2	4	1	5	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1
342	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	4	3	5	2	2	3	3	2	1	5	2
343	1	3	1	1	5	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
344	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
345	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
346	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
347	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
348	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
349	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3
350	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
351	4	5	5	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4
352	4	4	5	5	4	3	5	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
353	4	4	5	5	4	5	5	3	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5

354	4	4	5	4	2	4	2	2	2	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
355	4	4	4	4	2	3	2	1	4	4	4	5	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4
356	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
357	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
358	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
359	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
360	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
361	4	4	5	5	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
362	4	4	4	4	5	4	2	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
363	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
364	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3
365	3	2	1	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	3	3	5	4	4	2	2	3	3
366	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
367	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
368	3	4	4	3	2	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5	2	3	3	3	4	5	5	3
369	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4
370	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
371	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
372	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4
373	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5
374	3	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
375	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3
376	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
377	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	5	5	4	2	2	5
378	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
379	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
380	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	3
381	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
382	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
383	2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5

384	2	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
1	11	6	12	8	8	7	6	7	9	7	8	6	8	3	4	7	5	5	10	6	8	4	9
2	32	13	5	5	20	17	26	18	60	38	28	26	30	17	22	21	10	9	4	13	35	22	6
3	67	24	9	23	62	29	47	52	67	55	46	33	38	89	48	56	23	31	33	24	46	48	30
4	201	232	145	214	223	173	213	242	208	227	245	244	257	219	238	198	196	170	196	232	238	238	191
5	73	109	213	134	71	158	92	65	40	57	57	75	51	56	72	102	150	169	141	109	57	72	148
TOTAL	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384