

## Formación de jóvenes profesionales. Una experiencia de responsabilidad social compartida

---

Lourdes Abraham de Quintero  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
mariellabraham@gmail.com

María Consuelo Díaz  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
mariaconsuelodiaz@hotmail.com

### RESUMEN

La descripción de la experiencia en la que se conjuga responsabilidad social empresarial y universitaria constituye la esencia de la investigación desarrollada, la cual se centró en un programa de formación para jóvenes profesionales en calidad de becarios a partir de su desempeño laboral en una empresa privada y con el apoyo de la universidad. Luego de un proceso coordinado de manera conjunta por los supervisores de cada área de la empresa objeto de estudio y el acompañamiento liderizado en la figura del tutor universitario, se llevó a cabo una evaluación de actividades y posteriormente una evaluación integral de desempeño. Estas evaluaciones fueron conducidas a través de la técnica de la entrevista y ejecutadas por medio de dos instrumentos, que permitieron obtener información tanto cualitativa como cuantitativa. Esta información sentó las bases para concluir que el programa de formación permitió en los jóvenes, desarrollar y fortalecer competencias tanto aptitudinales como actitudinales y brindar una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

**Palabras clave:** formación, desempeño y competencias, Posmodernidad, Talento humano, líderes.

## Training of young professionals. A shared social experience of responsibility

---

Lourdes Abraham de Quintero  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
mariellabraham@gmail.com

María Consuelo Díaz  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
mariaconsuelodiaz@hotmail.com

### SUMMARY

The description of the experience which combines business social responsibility and University is the essence of the developed research, which focused on a training program for young professionals as Fellows starting from their job performance in a private company and with the support of the University. After a process coordinated jointly by the supervisors of each area of the company object of study and accompaniment led in the figure of the University tutor, an assessment of activities and later a comprehensive evaluation of performance was carried out. These assessments were conducted through the interview technique and executed by means of two instruments, which allowed both qualitative and quantitative information. This information laid the groundwork for concluding that the training program allowed youth, to develop and strengthen competencies in both aptitude and attitude and provide an opportunity for personal and professional growth.

**Keywords:** Training, Performance and Competences, Postmodernity, Human talent, Leaders.

## **Introducción**

En la actualidad, la búsqueda de experiencias positivas de responsabilidad social en las cuales intervengan varios actores con el fin de fortalecer el capital social para lograr el desarrollo sostenible, constituye un elemento de interés para la academia. En este sentido, son muchos los esfuerzos desplegados por las empresas para reflexionar y desarrollar propuestas coherentes con la gestión responsable. Es así como Vallaey (2006) citado por Abraham (2008), considera que la Responsabilidad Social es para una organización o institución, su política de calidad ética orientada al desarrollo humano sostenible.

Por otra parte World Business Council for Sustainable Development define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el compromiso que asume la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida. En este mismo orden de ideas el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social citado por Momberg (2006) expresa con más detalles tal definición acotando que la RSE es una forma de gestión que se establece por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el estableci-

miento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

De las definiciones anteriores se destaca un enfoque común sobre la importancia del trabajo mancomunado entre diferentes actores y el propósito final de fortalecer el desarrollo humano sostenible.

Para Gallardo (2006), el desarrollo humano pleno es la posibilidad de expansión de la libertad de las personas y el desarrollo de su autonomía. En consecuencia, un modelo de desarrollo humano debe permitir, la expansión de las capacidades de las personas, el reconocimiento de su especificidad de género, de edad, etnia, etc., con el fin de asegurar su participación en los espacios de poder donde se decide, en última instancia, el rumbo de una sociedad.

Es oportuno considerar el tema de la responsabilidad social visto desde la óptica empresarial y universitaria, porque permite un enfoque global que contribuye a apreciar la sinergia que se origina. En este contexto es importante definir la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), que según Vallaey (s/f), consiste en una política de mejora continua de la comunidad

universitaria hacia el cumplimiento de su misión social mediante cuatro procesos: gestión ética y ambiental de la institución; formación de ciudadanos conscientes y solidarios; producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes y participación social en la promoción del desarrollo humano sostenible.

Con la mirada puesta en este enfoque se pretende mostrar la experiencia de uno de los Proyectos de Responsabilidad Social realizado por FEBECA, el cual lleva a cabo, con el fin de atender el compromiso social con la educación. Dicho proyecto consiste en un programa de formación, desarrollado con el apoyo de la Universidad de Carabobo a través de FUNDAUC, que tiene como objetivo proporcionar formación contable y financiera tanto teórica como práctica bajo la metodología “Aprender Haciendo” en las distintas áreas de la empresa, a jóvenes profesionales, en calidad de becarios. Cabe señalar que esta iniciativa es financiada por la empresa dentro del marco legal que promueve la Ley de Ciencia y Tecnología.

En particular, la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria se evidencian en este programa mediante: la gestión de capital humano dentro de la empresa, quien adicionalmente otorga los recursos financieros y las áreas de negocio para desarrollar el programa;

y el acompañamiento académico-administrativo del proceso de formación brindado por la Universidad de Carabobo a través FUNDAUC.

La descripción de esta experiencia se convierte en un aporte importante para la socialización del conocimiento obtenido en estas prácticas de responsabilidad social, donde participan la empresa FEBECA y la universidad con el fin de fortalecer el desarrollo humano sostenible. Por tanto la misma constituye el objeto de estudio de esta investigación.

## **Planteamiento de la investigación**

### **Reseña histórica de la Empresa**

La Empresa FEBECA fue creada en el año 1959 en la ciudad de Valencia, orientada a satisfacer las necesidades y carencias del mercado ferretero. Se ha enfocado en el servicio a nivel nacional, ofreciendo en la actualidad más de ocho mil artículos a más de nueve mil clientes.

Misión: ofrecer la mejor opción en servicio, surtido y precio en el mercado ferretero.

Visión: ser líder en satisfacción de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y comunidad donde operamos.

Cabe destacar que uno de los objetivos estratégicos de la empresa

es formar personal para los tiempos futuros así como lograr la sostenibilidad del negocio. En ese sentido selecciona el mejor talento humano, proporciona inducciones teórico-prácticas para lograr una adecuada adaptación a la organización y gestiona el desarrollo de carrera de la gente.

### **Descripción del proyecto de Responsabilidad Social (FEBECA-FUNDAUC)**

La empresa cuenta con un portafolio de proyectos de responsabilidad social con los cuales responde al compromiso hacia las comunidades, la educación y el medio ambiente, entre los que se encuentran:

- Mantenimiento y reforestación del Cerro El Casupo.
- Museo de Ciencia y Tecnología
- Centro Comunal Catia.
- Hogar San José de Mañongo.
- Orquesta Infantil Camuri Grande y Conservatorio Carabobo
- Programa de Inserción Laboral (Personal con Discapacidad)
- Programa de Becarios Comerciales
- Programa de Becarios Financieros

En particular el programa de Becarios financieros se realiza en alianza con la Universidad de Carabobo a través de FUNDAUC, con este programa la empresa busca dar respuesta a su compromiso social en el ámbito educativo. Este tiene como objetivo proporcionar formación contable y financiera tanto teórica como de desempeño laboral en las distintas áreas de la empresa, utilizando la metodología “Aprender Haciendo”, está dirigida a 21 jóvenes profesionales quienes son previamente seleccionados y participan en el programa en calidad de becarios. La duración del programa es de 9 meses y se realiza en dos fases que se describen en el cuadro N° 1.

La Universidad de Carabobo a través de FUNDAUC es la responsable de:

1. Ofrecer la plataforma necesaria para administrar el programa, a través de un convenio con cada becario.
2. Diseñar, administrar e impartir el diplomado, de acuerdo a las necesidades referidas por la empresa.
3. Diseñar el programa de formación de desempeño laboral requerido en cada una de las áreas definidas.

**Cuadro Nº 1**  
**Programa de Formación Financiera. FEBECA-FUNDAUC**

Fases	Componentes	Tiempo	Lugar	Áreas desempeño laboral	Responsables
I	Diplomado en Finanzas	Medio tiempo (9 semanas)	FUNDAUC	No aplica	Coordinador Diplomado y profesores de asignaturas (FUNDAUC)
	Desempeño laboral	Medio tiempo (12 semanas rotación trimestral por área)	FEBECA	Centro de Distribución Control/Nómina Finanzas/Importaciones Crédito y Cobranzas Compras	Tutor FUNDAUC y colaboradores FEBECA por áreas
II	Desempeño laboral	Tiempo completo (24 semanas rotación trimestral por área)	FEBECA	Centro de Distribución Control/Nómina Finanzas/Importaciones Crédito y Cobranzas Compras	Tutor FUNDAUC y colaboradores FEBECA por áreas

Fuente: Elaboración propia

4. Diseñar el cronograma de rotación por las distintas áreas de la empresa para cada becario.
5. Diseñar los instrumentos de evaluación y seguimiento del programa de formación de desempeño laboral.
6. Diseñar el plan de seguimiento, evaluación y control de cada becario.
7. Ejecutar el seguimiento, la evaluación y el control del programa de formación de desempeño laboral.

Es importante destacar, que en el desarrollo del programa en lo que respecta a la formación de desempeño laboral, se realizó un acompañamiento personalizado que ha permitido una mayor focalización de las competencias a fortalecer en el becario. Estas competencias forman parte de las áreas prioritarias de formación de la empresa, lo que genera una contribución importante en la gestión del talento humano y, en consecuencia revalorizan el capital humano de la organización. Por otra parte, en tér-

minos de la contribución personal para el becario, el contexto le ofrece el estímulo para continuar desarrollando sus competencias.

Esta estrategia de responsabilidad social realizada por la empresa está enmarcada dentro de la propuesta que realiza Guedez (2006), sobre la necesidad de la empresa de hacer uso de criterios de selección que permitan orientar y justificar la decisión de emprender una iniciativa de RSE. Entre los criterios que propone se encuentra el análisis de la triangulación para la RSE que consiste en vincular las necesidades de la sociedad con las capacidades e intereses de la empresa y las prioridades de los gobiernos locales, regionales y nacionales.

Es así como el proceso de formación de desempeño enmarcado en el proyecto de Responsabilidad Social de la empresa en referencia, constituye el interés particular de esta investigación, así como el conocer cuáles han sido los aportes para los jóvenes profesionales en calidad de becarios, en cuanto al fortalecimiento de las competencias aptitudinales y actitudinales. Es de esta manera, como surgen planteamientos concretos, a los que se pretende dar respuestas en el desarrollo de este estudio. Dichos planteamientos se formulan a través de las siguientes interrogantes: ¿En qué consiste el programa de formación para jóvenes becarios? ¿Cuáles

han sido los aspectos relevantes del programa que han contribuido al empoderamiento de las competencias por parte de los becarios? que competencias fueron adquiridas dentro del programa? ¿Cómo ha sido la evolución del desempeño laboral de los becarios en el proceso de formación? Por tanto, el propósito de esta investigación se centra en describir la experiencia de formación desarrollada en la FEBECA con el apoyo de FUNDAUC.

Para abordar este propósito, se han definido los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General de la Investigación:**

Presentar el programa de formación de desempeño laboral para jóvenes profesionales, en calidad de becarios, como una experiencia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Universitaria (RSU), Caso de estudio: FEBECA – FUNDAUC.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Describir el programa de formación de desempeño laboral para jóvenes profesionales en calidad de becarios.
2. Identificar los aspectos relevantes del programa de formación basado en el desempeño de actividades que han contribuido

en el empoderamiento de las competencias.

3. Conocer la evolución del desempeño laboral de los becarios en el proceso de formación.

## **Marco Teórico**

### **Formación por competencias.**

Pérez (2000) citado por Canquiz e Inciarte (2006), sostiene que en la actualidad la empresa requiere que cada miembro de su personal esté capacitado para enfrentar y resolver problemas, tomar decisiones y asumir responsabilidades, condiciones que antes sólo eran requeridas para el nivel gerencial. Así mismo destaca que el profesional actual requiere adicionalmente: habilidades de interacción, expresión de ideas, organización de información, coordinación de acciones, desarrollo del sentido de la responsabilidad y del compromiso personal con altos niveles de exigencia. Todas estas demandas son atribuibles a los cambios que se han suscitado en las empresas por los avances tecnológicos, la competitividad, la globalización y el reconocimiento del capital humano como una inversión lo cual obviamente ha traído implicaciones en la educación como proceso.

En este sentido el proyecto tuning (2007), ha recomendado la formación por competencias para satisfacer estas

demandas de la sociedad, pues considera que las competencias representan una combinación de atributos con respecto al conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico); al saber cómo actuar (la aplicación práctica y operativa a base del conocimiento); y al saber cómo ser (valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto).

Cabe señalar, que el proyecto citado constituye un antecedente de interés para la investigación pues representa una iniciativa internacional que involucra un esfuerzo conjunto, de universidades europeas y latinoamericanas por favorecer la conexión entre las estructuras y el contenido de los estudios ofrecidos en la educación superior, a partir de la aplicación de metodologías que permiten con la participación de los distintos actores distinguir resultados de aprendizaje y competencias que se requiere formar en las universidades para atender las demandas sociales y laborales que ya se han mencionado.

Al respecto, Tobón (2008), define las competencias como procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, com-

preensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. Este autor realiza un importante aporte al detallar elementos esenciales de las competencias los cuales sintetiza en los cuadros N° 2 y N° 3.

En el cuadro anterior, el autor refiere una vinculación con las competencias, de tres elementos interesantes como son: los procesos, lo complejo y el desempeño. Desde esta óptica, dicho autor permite proyectar a través del enfoque complejo, que ciertamente las competencias se presentan como una serie de acciones de orden dinámico, relacionadas con diferentes saberes donde se conectan distintas disciplinas que enriquecen la evolución en el aprendizaje, implicando la actuación en actividades y en la resolución de problemas.

Estos aspectos se evidencian en el proyecto de formación de jóvenes profesionales, toda vez que el mismo, se fundamenta en el desempeño de actividades de diferente naturaleza, lo que conlleva una dinámica constante y continúa en la formación y aprendizaje.

En cuanto a la idoneidad, los contextos y ética, se puede decir que estos aspectos también están presentes en la experiencia objeto de estudio ya que el programa de formación para jóvenes profesionales, contempla la actuación en la que las cualidades intelectivas y emocionales del becario, se ponen de manifiesto en diferentes contextos dentro de una cultura organizacional en la que prevalecen los valores, invitando a un compromiso ético personal.

El Proyecto Tuning (2007) divide las competencias en dos clases: específicas y genéricas. Las primeras se relacionan directamente con una disciplina (conocimiento, procedimientos y aptitudes propias de un área disciplinar) mientras que las segundas son comunes a cualquier titulación universitaria (capacidad de resolución de problemas, lenguaje lógico-matemático, comprensión lectora, comunicación verbal y escrita, etc.). Para la experiencia objeto de investigación referida a la formación de jóvenes profesionales en el campo laboral, resulta de interés conocer los hallazgos de dicho proyecto en lo que respecta a la variable importancia atribuida por los empleadores a la lista de competencias genéricas presentada en el mismo, a continuación los resultados de las competencias genéricas de acuerdo a la valoración dada por los empleadores, cabe señalar que la escala utilizada para este estudio fue:

**Cuadro Nº 2**  
**Aspectos esenciales de las competencias desde el enfoque complejo**

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Implicación en el concepto de “competencias”</b>
<b>Procesos</b>	<p>Son acciones articuladas que parten de información de entrada para alcanzar unos determinados resultados, en un ámbito organizacional y/o ecológico, mediante diversos recursos, con un inicio y un final identificables.</p>	<p>Las competencias son procesos porque no son estáticas, sino dinámicas. -En toda competencia hay información de entrada (información del contexto, conocimiento de lo que se va a hacer, disposición a la actuación, motivación), procesamiento (análisis, comprensión, argumentación, proposición y actuación en el contexto) y unos determinados resultados (realización de una actividad, elaboración de un producto, resolución de un problema, etc.)</p>
<b>Complejos</b>	<p>Lo complejo es entretijado de saberes en el marco de la multidimensionalidad y la evolución (orden-desorden-reorganización).</p>	<p>Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación y aplicación en tejido de diversos saberes y dimensiones humanas. En toda competencia son fundamentales las habilidades de pensamiento complejo como la metanoia, la flexibilidad, la hologramática, la dialógica y la metacognición. La actuación idónea implica a veces el afrontamiento de la incertidumbre.</p>
<b>Desempeño</b>	<p>Se refiere a la actuación en la realidad, mediante la realización de actividades y/o el análisis y resolución de problemas.</p>	<p>Las competencias son desempeños porque implican siempre una actuación en actividades y/o problemas plenamente identificables, con base en el proceso metacognitivo. Si en las competencias no hay aplicación, no se puede hablar de competencias, sino que es más pertinente emplear otros conceptos tales como capacidades, habilidades, saberes, etc. En toda competencia debe haber un procesamiento metacognitivo con el fin de buscar la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente (Tobón, 2005, 2008).</p>

Fuente: Tobón (2008)

**Cuadro N° 3**  
**Aspectos esenciales de las competencias desde el enfoque complejo**

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Implicación en el concepto de “competencias”</b>
<b>Idoneidad</b>	Es actuar con base en criterios de calidad establecidos.	En toda competencia se busca la actuación idónea, y si la idoneidad no está presente entonces no puede plantearse que haya una competencia. Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación.
<b>Contextos</b>	Son los entornos, ambientes, macrosituaciones y ámbitos en los cuales se desenvuelve el ser humano, como por ejemplo el contexto familiar, el contexto social, el contexto laboral-profesional, el contexto investigativo, etc.	Las competencias se ponen en actuación en uno o varios contextos, y ello implica que las personas deben aprender a abordar las características particulares de cada contexto, con sus significaciones y variaciones.
<b>Ética</b>	Es vivir con base en valores humanos, asumiendo la responsabilidad por los actos, y buscando el bien en lo personal, lo social, el ambiente y la misma humanidad (véase Morin, 2002a, 2002b).	En toda competencia debe haber un compromiso ético, y más que ético, antropológico, buscando que la persona, en toda actuación, sea responsable consigo misma, la sociedad, el ambiente ecológico y la misma especie humana, tomando como base los valores universales de la justicia, la solidaridad, la protección del ambiente, la paz, la tolerancia, el respeto a la diferencia, etc.

Fuente: Tobón (2008)

**Cuadro N° 4. Competencias genéricas valoradas por empleadores**  
**Fuente proyecto tuning 2007**

<b>Competencia</b>	<b>Importancia</b>
Compromiso ético	3,763
Compromiso con la calidad	3,72
Capacidad de aprender y de actualizarse	3,682
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	3,665
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	3,656
Capacidad de trabajo en equipo	3,654
Capacidad de comunicación oral y escrita	3,642
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	3,623
Capacidad para tomar decisiones	3,593
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	3,585
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	3,549
Capacidad creativa	3,54
Habilidades para buscar, procesar y analizar nueva información	3,527
Capacidad crítica y autocrítica	3,518
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	3,507
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	3,505
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	3,503
Habilidades en el uso de las TIC	3,487
Habilidades interpersonales	3,483
Capacidad para formular y gestionar proyectos	3,464
Habilidad para trabajar en forma autónoma	3,442
Valoración y respeto de la diversidad y multiculturalidad	3,41
Capacidad de investigación	3,402
Compromiso con su medio socio-cultural	3,37
Compromiso de preservar el medio ambiente	3,273
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	3,155
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	3,112

Mockus (2000), citado en el proyecto tunning (2007), recalca que el modelo pedagógico que involucra la formación por competencia propone integrar la escuela y en este caso la universidad, con la vida cotidiana en la familia, el trabajo y la comunidad, permitiendo así la conexión entre el conocimiento cotidiano, el académico y el científico. La fusión de estos elementos propicia la formación integral que comprende saber, saber hacer en la vida y para la vida, saber ser, saber emprender, sin dejar de lado saber vivir en comunidad y saber trabajar en equipo.

Esta idea es reforzada por Gardner (1995), cuando plantea en su obra de inteligencias múltiples que las competencias no son innatas ni predeterminadas. Las personas con su inteligencia, están en condición de elaborar construcciones a partir de la exigencia del entorno que les aporta multiplicidad de estímulos.

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

Tal y como lo refiere Hernández, Fernández y Baptista (2006), la meta del investigador en el caso de los estudios descriptivos está orientada a caracterizar fenómenos, situaciones o eventos descriptiva. Así mismos estos autores, establecen que en este tipo

de investigación se pretende analizar la información de las variables de manera independiente o conjunta, no busca evaluar la relación que se establece entre las variables.

Es por ello que este estudio se enmarca en la naturaleza descriptiva, dado que intenta responder a interrogantes asociadas a la experiencia de formación de los jóvenes becarios en una empresa determinada. Esta experiencia se ve reflejada a través de características específicas de orden cualitativo, como lo son las competencias que han desarrollado o se han fortalecido con el desempeño de actividades laborales en las distintas áreas de la empresa.

Por otra parte la investigación es de campo, dado que se desarrolla en una realidad específica que la constituye el ámbito empresarial en la que se lleva a cabo la formación de los becarios y de donde se tomará la información para analizar dicho proceso formativo.

### **Población**

La población objeto de estudio estuvo integrada por dos fuentes de elementos, una conformada por los 21 becarios del programa de formación y otra conformada por los colaboradores de las 7 áreas de la empresa, es decir, 7 colaboradores.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Se utilizó la entrevista, como técnica para obtener la información de la población objeto de estudio. Durante la investigación, se realizaron dos tipos de entrevistas, diseñando para cada una de ellas un instrumento que permitió la recolección de la información correspondiente.

Los instrumentos que permitieron la aplicación de las entrevistas fueron los que se especifican a continuación:

**Cuestionario 1.** Cuestionario estructurado, diseñado con preguntas cerradas y una escala de respuesta tipo likert, método de escala bipolar que mide tanto el nivel de acuerdo como de desacuerdo de cada enunciado planteado en los distintos ítems del cuestionario formulado para cada área de la empresa. Se plantearon cinco (5) niveles de respuesta: Muy Bien (MB), Bien (B), Regular (R), Deficiente (D) y Mal (M).

El objetivo de este cuestionario era evaluar el desempeño de las actividades de los becarios en las 7 áreas de la empresa.

**Cuestionario 2.** Cuestionario estructurado con preguntas cerradas en el que se utilizó la escala de respuesta tipo likert, con cuatro (4) niveles de respuesta, a saber: cumple por debajo de lo requerido (1); cumple

la mayoría de lo requerido (2); cumple lo requerido (3); excede lo requerido (4). Este cuestionario contiene trece ítems, cuatro de orden aptitudinal y nueve de orden actitudinal, cada uno con la debida justificación del nivel de respuesta.

## **Aplicación de los cuestionarios**

Los dos cuestionarios para llevar a cabo las entrevistas fueron aplicados por el tutor, quien para efectos de esta investigación se define como informante clave, dado que desarrolla un rol importante en el programa de formación, porque obtiene información tanto de los colaboradores como de los becarios y desarrolla una función mediadora que contribuye en el logro de los objetivos de formación. Las entrevistas fueron realizadas en forma individual a la población definida como objeto de estudio; a través de visitas efectuadas por el tutor al lugar de trabajo (empresa), previo acuerdo entre los diferentes actores, en la que se definieron aspectos inherentes a la planificación del tiempo como el día y la hora previendo que la duración de la entrevista era de 20 minutos.

El tutor aplicó el cuestionario 1 con una periodicidad quincenal, a cada uno de los 21 becarios del programa, con el fin de evaluar su actuación en las distintas actividades desarrolladas en el área de la empresa correspon-

diente. Este proceso se inicia con la evaluación por parte del colaborador sobre el desempeño del becario en cada una de las actividades contempladas en el área, señalando la calificación obtenida y si está no es la óptima debe manifestar la razón de la desviación. Posteriormente corresponde el proceso de autoevaluación del becario en cada actividad desarrollada en el área, utilizando el mismo instrumento, con la orientación del tutor que ya posee la información sobre la evaluación del becario que le suministro el colaborador.

En esta entrevista, el becario también, señala la razón por la que no alcanza la calificación: Muy Bien (MB), si es el caso en su autoevaluación de desempeño y en ese sentido indica las causas atribuibles al proceso de formación. Una vez efectuado este proceso de evaluación por parte del becario el tutor contrasta las respuestas y brinda la retroalimentación a ambos actores. Permitiendo de esta manera, el cumplimiento de las actividades y el mejoramiento continuo en el proceso de formación.

Tomando como insumo la información obtenida en el cuestionario 1, el tutor procede a aplicar el cuestionario 2, solo a la población integrada por los colaboradores, cada trimestre, dado que serán ellos quienes evalúen a los 21 becarios en el desempeño laboral, desde el ámbito o área de

conocimiento de la empresa que le corresponda.

### **Validez del instrumento**

Para la validez de los cuestionarios aplicados, se utilizó la técnica del juicio de expertos. Para ello se contó con la anuencia de cuatro (4) expertos:

1. Gerente de Control de la empresa, profesional con una vasta experiencia en las diversas áreas de rotación del programa, además de ser el demandante por parte de la empresa en referencia, de los beneficios del programa de formación financiera.
2. Gerente de Recursos Humanos de la empresa, profesional con una vasta experiencia en las diversas áreas de rotación del programa, además de ser el responsable por parte de la empresa, de la ejecución del programa de formación financiera.
3. Jefes de las distintas áreas de la empresa donde se realizó el programa de formación de desempeño, profesional con una vasta experiencia en el área específica donde se efectúan las actividades del programa.
4. Tutor del proyecto, quien es profesor de FUNDAUC y además

comparte el rol de mentor en la experiencia laboral de los becarios.

Para esta prueba de validez, se envió un instrumento a cada experto en el que se le solicitaba su colaboración para calificar, con una escala del 1 al 5, siendo 1: Nada de Acuerdo y 5: Muy de acuerdo, los siguientes aspectos:

- Semántica y redacción adecuada de los ítems del cuestionario.
- Relación que guardan los ítems con el propósito de la investigación.
- Pertinencia de los ítems con la realidad estudiada (formación financiera para becarios).

Este cuestionario de validación contenía una pregunta abierta que permitía modificar o incorporar cualquier ítem del cuestionario de acuerdo a la apreciación de cada experto. Este procedimiento fue realizado para los dos cuestionarios.

Los resultados obtenidos de esta prueba permitieron modificaciones de forma en cuanto a los ítems contenidos en cada cuestionario dando origen a la versión definitiva que se utilizó para llevar a cabo cada una de las entrevistas previstas.

### **Método de análisis de datos**

En el análisis de los resultados se pueden definir dos etapas: Una primera en la que se analizaron los datos del primer cuestionario, para lo cual se empleó el análisis cualitativo, a partir de las respuestas obtenidas de los colaboradores y de los becarios. Esta información fue obtenida por el tutor, definido anteriormente como informante clave de la investigación. En este análisis, se recurrió a un proceso de contrastación de respuestas, dado que la evaluación cualitativa de las actividades de desempeño de los becarios, medida a través de este cuestionario, se aplicó tanto a los colaboradores (representantes de cada área de la empresa que orientan cada actividad realizada por el becario) como a los becarios (autoevaluación).

La contrastación y discusión de respuestas por parte de los actores involucrados, llevó a resultados expresados en dimensiones de desempeño, las cuales se describen en la sección de análisis de resultados, en el apartado: análisis cualitativo.

La aplicación del segundo instrumento, en el que se midieron competencias actitudinales y aptitudinales de los becarios en su desempeño laboral, tomando como insumo los resultados del primer cuestionario, arrojó resultados que fueron analizados a través del uso de la estadística. Para ello, se

procedió a realizar una suma ponderada de la calificación obtenida para cada ítem, alcanzando una puntuación total sobre la base máxima de 52 puntos y la mínima de 13 puntos, luego

se procedió al análisis de la puntuación estableciendo para ello cuatro categorías de acuerdo a los intervalos de puntuación reflejados en el cuadro N° 5.

**Cuadro N° 5. Análisis de puntuación del cuestionario 2**  
**Fuente Elaboración propia**

<b>Intervalos de puntuación</b>	<b>Resultado</b>
46 a 52 puntos	Excede las expectativas de la organización
33 a 45 puntos	Cumple las expectativas de la organización
20 a 32 puntos	Cumple la mayoría de las expectativas de la organización
13 a 19 puntos	Cumple por debajo de las expectativas de la organización

Este análisis de puntuación realizado durante los tres trimestres de duración del programa permitió la construcción de un gráfico en el que se evidencia la evolución del desempeño de cada becario.

Este tipo de análisis se encuentra expresado en la siguiente sección como análisis cuantitativo.

### **Análisis de los Resultados**

#### **Descripción del programa de formación basado en el desempeño laboral**

La experiencia obtenida del programa de formación basado en el desempeño laboral de los jóvenes constituye el interés principal de

esta investigación por esa razón en el cuadro N° 6 se detallan las etapas previas que fueron necesarias para ejecutar dicho plan.

Es importante resaltar que en el programa de formación basado en el desempeño laboral intervienen diferentes actores, a saber:

- Becarios: Son los jóvenes profesionales seleccionados para el programa, que se desempeñan en las actividades de formación previstas en cada área de la empresa.
- Colaboradores: Personal que labora en la empresa, que conoce y realiza las actividades del área, responsable del proceso de formación en el área en la que se desempeña

**Cuadro Nº 6**  
**Etapas previas desarrolladas para la formación de desempeño laboral en FEBECA**

Etapas	Objetivos
Diseñar el plan de Formación de desempeño laboral que ejecutaran los becarios en cada área.	I.1 Determinar las necesidades específicas de de desempeño laboral que la Gerencia de Control considera debe recibir el becario para cumplir con el perfil deseado en la organización.
	I.2 Determinar la lista de actividades que realizaran los becarios en cada área, atendiendo a los siguientes criterios: importancia y viabilidad de acuerdo al tiempo de permanencia en el área.
	I.3 Revisar y Validar la lista de actividades por parte de la Gerencia de Control.
Elaborar el cronograma de rotación de los jóvenes por las distintas áreas de la empresa previstas para el programa	
Diseñar instrumentos para realizar la evaluación y el seguimiento del desempeño laboral de los jóvenes por las distintas áreas de la empresa	
Diseñar el plan de visitas a la empresa para realizar seguimiento y evaluación de los jóvenes	

Fuente: Elaboración propia

el becario. El colaborador puede ser desde un operador, analista o asistente, hasta un jefe de área.

- Tutor: Profesor de la Universidad de Carabobo que facilita la comunicación en el proceso de formación para detectar oportunidades de mejora.

En el desarrollo del programa se realizó un acompañamiento personalizado que ha permitido una mayor focalización de las competencias a fortalecer en el becario. Estas competencias forman parte de las áreas prioritarias de formación de la empresa, lo que genera una contribución importante en la gestión del talento y, en

consecuencia revalorizan el capital humano de la organización. Por otra parte, en términos de la contribución personal para el becario, el contexto le ofrece el estímulo para continuar desarrollando competencias.

El plan de rotación establecido para ejecutar el programa de formación estipuló la conformación de siete (7) grupos: G1, G2, G3, G4, G5, G6 y G7, con tres (3) becarios cada uno, quienes rotarían cada trimestre por tres áreas distintas de la organización.

Es importante resaltar que en el programa de formación basado en el des-

empeño laboral intervienen diferentes actores, a saber:

- **Becarios:** Son los jóvenes profesionales seleccionados para el programa, que se desempeñan en las actividades de formación previstas en cada área de la empresa.

- **Colaboradores:** Personal que labora en la empresa, que conoce y realiza las actividades del área, responsable del proceso de formación en el área en la que se desempeña el becario. El colaborador puede ser desde un operador, analista o asistente, hasta un jefe de área.

- **Tutor:** Profesor de la Universidad de Carabobo que facilita la comunicación en el proceso de formación para detectar oportunidades de mejora.

En el desarrollo del programa se realizó un acompañamiento persona-

lizado que ha permitido una mayor focalización de las competencias a fortalecer en el becario. Estas competencias forman parte de las áreas prioritarias de formación de la empresa, lo que genera una contribución importante en la gestión del talento y, en consecuencia revalorizan el capital humano de la organización. Por otra parte, en términos de la contribución personal para el becario, el contexto le ofrece el estímulo para continuar desarrollando competencias.

El plan de rotación establecido para ejecutar el programa de formación estipulo la conformación de siete (7) grupos: G1, G2, G3, G4, G5, G6 y G7, con tres (3) becarios cada uno, quienes rotarían cada trimestre por tres áreas distintas de la organización.

**Cuadro N° 7**  
**Plan de Rotación de Becarios**

Áreas	OCT- DIC	ENE - MAR	ABR -JUN
Centro de Distribución	G1	G2	G3
Control	G2	G3	G4
Nómina	G3	G4	G5
Finanzas	G4	G5	G6
Importaciones	G5	G6	G7
Crédito y Cobranza	G6	G7	G1
Compras	G7	G1	G2

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Cualitativo**

A través de las respuestas obtenidas en el proceso de evaluación que se realizó a los becarios, se obtuvo información de orden cualitativo, dado que las actividades de desempeño eran revisadas desde una perspectiva de formación compartida en la que intervinieron colaboradores, becarios y el tutor, con una apreciación que orienta el proceso a la obtención de: Muy Bien (MB) como calificación o resultado esperado.

En este sentido, con la información recolectada en ambas poblaciones, se realizó una contrastación de resultados que permitió la retroalimentación para los actores del proceso de formación. De esta manera, se logró distinguir una serie de dimensiones, que se definen como elementos que influyen en el desempeño profesional, a saber:

- Conocimiento en la disciplina
- Capacidad de análisis
- Habilidades en el uso de herramientas tecnológicas
- Organización para el trabajo
- Compromiso con la calidad
- Cumplimiento de instrucciones para el desarrollo de tareas
- Habilidades para trabajar en forma autónoma

- Capacidad para comunicar resultados
- Capacidad de adaptación y flexibilidad

### **Análisis Cuantitativo**

Producto de la evaluación integral que se aplicó a los becarios con la utilización del **cuestionario 2**, se obtuvieron los resultados que de acuerdo a la metodología explicada previamente, permitió ubicar el desempeño de cada becario en las distintas categorías establecidas según los intervalos de puntuación. Es importante señalar que el proceso de clasificación por resultados no pretendía etiquetar al becario sino brindar una guía de los aspectos inherentes a sus fortalezas y debilidades, para que los mismos trabajen en su autodesarrollo. El cuadro Nº 8 describe la evolución del desempeño durante los tres trimestres del programa.

El cuadro Nº 8 evidencia un ascenso en cuanto a los resultados que reflejan el buen desempeño de los becarios. Se puede apreciar que la categoría a la que apuntan los resultados de la mayoría de los becarios para el tercer trimestre es a la de “Excelencia en el desempeño “ (rango de 46 a 52 puntos).

A través de este comportamiento, se puede afirmar que se estableció un

**Cuadro N° 8**  
**Evolución del desempeño por trimestre**

Becarios	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre
1	39	51	52
2	35	49	51
3	50	43	51
4	43	31	49
5	47	48	49
6	49	49	49
7	35	38	48
8	39	37	48
9	46	43	48
10	48	48	47
11	37	38	46
12	52	50	46
13	31	41	46
14	45	42	48
15	42	52	44
16	40	43	42
17	33	31	41
18	52	37	40
19	27	15	38
20	20	37	37
21	37	37	37

Fuente Elaboración propia

proceso de mejora continua a medida que transcurría la rotación por áreas a lo largo de los tres trimestres. Sin embargo, se puede observar, en el caso del becario 15, 18 y 19, un descenso en el rendimiento obtenido para el segundo trimestre. La causa del registro de estos resultados se debe, a elementos de orden actitudinal y motivacional relacionados con situaciones personales de los becarios, lo cual logra subsanarse para el último trimestre, en el que de acuerdo a los resultados, se puede ver el crecimiento.

Por otra parte, es conveniente señalar, que en estos casos descritos, la puntuación alcanzada en el tercer trimestre se orienta a la categoría de “buen desempeño” (rango de 33 a 45 puntos).

### **Conclusiones**

En este programa de formación se destacan varios elementos que hicieron posible la evolución en cuanto al empoderamiento de las distintas competencias alcanzadas por los becarios, dentro de esos elementos se pueden mencionar los siguientes:

1. La rotación que permitió desarrollar competencias no solo de conocimientos en las distintas áreas sino en términos de capacidad para actuar en nuevas situa-

ciones aportando la flexibilidad que se requiere para enfrentar un mundo cambiante.

2. El proceso de seguimiento y evaluación que se implementó, dado que éste, no constituyó un producto en sí mismo, sino un medio para alcanzar los propósitos del programa. El mismo permitió acompañar un proceso de autodesarrollo de los becarios, a través de la comprensión de sus propias fortalezas y debilidades que orientaban las estrategias en términos de oportunidades de mejora emprendidas por el propio becario con el apoyo de los colaboradores.

Los resultados alcanzados por el programa, que se traducen en la formación para la vida y para el trabajo de estos 21 jóvenes profesionales tienen un impacto positivo en la sociedad, en la empresa y en los propios becarios. La empresa luego de haber invertido en un programa de responsabilidad social, cuenta con un grupo de profesionales formados en el negocio, es decir, que conocen y comprenden los valores y la cultura, conocen los procesos asociados a las distintas áreas, conocen y operan bajo los ambientes de las herramientas tecnológicas empleadas, por lo que se constituyen en un activo intangible que permite la sostenibilidad del negocio.

Es importante que próximos programas como esté consideren las siguientes recomendaciones para ser eficientes en el logro de los objetivos,

1. El programa, los objetivos y su alcance deben ser conocido y compartido con todos los involucrados (colaboradores, becarios, gerentes, tutor).
2. Brindar apoyo, formación y orientación a los colaboradores que participan en el programa, así como incentivos que permitan el esfuerzo y dedicación de los mismos.
3. Estudiar cuidadosamente los tiempos establecidos en la rotación, para atender aspectos relativos al mínimo requerido en las actividades, disponibilidad de recursos, fechas de picos de trabajo en las áreas y fechas de rotación.

ABRAHAM DE QUINTERO, LOURDES M. (2008). **El Servicio Comunitario y la Responsabilidad Social Universitaria**. 1 era. Edición Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela

CANQUIZ R., LILIANA E. INCIARTE G. ALICIA (2006). **Desarrollo De Perfiles Académico-Profesionales Basados En Competencias**. Fuente: <http://www.upel.edu.ve/info-general/eventos/Pregrado/Archivos/DiseoPerfiles.pdf> (Consultado el 14/03/2011)

GALLARDO PAZ, E. (2006). **Liderazgo Político de las mujeres en el ámbito local**. Fuente: <http://www.un-instraw.org/es/proyecto-participacion-politica/productos/herramientas.html> (Consultado el 16/03/2011)

GARDNER, HOWARD (1995). **Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica**. Editorial Paidós. Barcelona. España.

GUEDEZ, V. (2006). **Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial**. El aporte de la empresa al capital social. Editorial Planeta. Caracas. Venezuela.

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ CARLOS Y BAPTISTA PILAR (2006). **Metodología de Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

LEY DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA LEY DE UNIVERSIDADES (2010). Gaceta Oficial. N° 39.575 del 16 de diciembre, Caracas. Venezuela

MONKUS, ANTANAS (2000). **Las Fronteras de la Escuela**. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia.

MOMBERG, MANUEL (2006). **Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva**. Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm> (Consultado el 16/03/2011)

PÉREZ A., LUIS F. (2002). **Sistema integral de Gestión Humana**. Fuente: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#compe>

TOBÓN, SERGIO (2008). **La formación basada en Competencias en la Educación Superior: el Enfoque Complejo**. Universidad de Guadalajara, México. Fuente: [http://www.uag.mx/curso\\_iglu/competencias.pdf](http://www.uag.mx/curso_iglu/competencias.pdf) (Consultado el 20/03/2011)

TUNING PROJECT (2007). **Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina**. Informe final – Proyecto Tuning – América Latina 2004 – 2007. Universidad de Deusto. Fuente: <http://tuning.unideusto.org/tuningal/> (Consultado el 16/11/2009)

VALLAEYS FRANÇOIS (s/f.) **Respuestas a preguntas sobre Responsabilidad Social Universitaria**. Fuente: [http://dars.pucp.edu.pe/publicaciones\\_documentos/Respuestas\\_a\\_preguntas-sobre-RSU.pdf](http://dars.pucp.edu.pe/publicaciones_documentos/Respuestas_a_preguntas-sobre-RSU.pdf) (Consultado el 15/03/2011)

VALLAEYS FRANÇOIS (2006). **La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para practicarla?** Fuente: [http://rsu.pucp.edu.pe/files/rsu/images/FV\\_comoentenderRSU.pdf](http://rsu.pucp.edu.pe/files/rsu/images/FV_comoentenderRSU.pdf) (Consultado el 13/03/2011)