

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES EN LA GESTIÓN DE
LA EMPLEABILIDAD DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: EL
ESTUDIO DE CASO DE LAS CARRERAS PROFESIONALES DE
GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN Y DE DERECHO DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ EN EL 2017**

**Tesis de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado en
Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ALVAREZ VALVERDE, Nathaly Samira	20122094
NAJARRO ÑACCHA, Melissa María	20121928
PAREDES QUIÑONES, Fabrizio Alessandro	20120819

Asesorados por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira

Lima, 07 de diciembre de 2017

La tesis

COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES EN LA GESTIÓN DE LA EMPLEABILIDAD DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: EL ESTUDIO DE CASO DE LAS CARRERAS PROFESIONALES DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN Y DE DERECHO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ EN EL 2017

ha sido aprobada.

Dr. Levy del Águila Marchena
Presidente del Jurado

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira
Asesor de la Tesis

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica
Tercer Jurado

A Dios, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y por su incondicional apoyo durante esta etapa.

A mis compañeros de tesis, Fabrizio y Melissa por su gran amistad.
Nathaly Álvarez

A mis padres por quererme y apoyarme siempre. A mi hermano Marce, este logro es por ti, gracias por estar siempre a mi lado. A mis amigos Nathaly y Fabrizio por confiar en mí.
Melissa Najarro

A mis padres, por su confianza, apoyo y amor incondicional y por enseñarme, desde siempre, a superarme constantemente; todo lo que soy y seré se lo debo a ustedes. A mis hermanos, por estar siempre a mi lado, a pesar de las distancias. A mis compañeras de tesis, Nathaly y Melissa, por su gran amistad y confianza.
Fabrizio Paredes

Agradecemos a nuestra asesora Marta Tostes Vieira por su paciencia y apoyo incondicional durante todo el proceso de nuestra investigación.

A los representantes de las Facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho por permitirnos enfocar nuestra investigación en el trabajo que vienen desarrollando y darnos las facilidades para la obtención de la información.

A los alumnos, docentes, especialistas y representantes de las organizaciones empleadoras que fueron partícipes de la elaboración de esta investigación.

¡Gracias totales!

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de Investigación	3
2. Justificación.....	4
2.1. Carácter social	4
2.2. Ámbito de gestión	4
3. Objetivos de la Investigación	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos.....	5
4. Hipótesis de la Investigación.....	5
4.1. Hipótesis General	5
4.2. Hipótesis Específicas.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. Competencias Laborales	7
1.1. Gestión por competencias	8
1.2. Competencias socioemocionales.....	10
2. Análisis generacional del mercado laboral.....	16
2.1. Rangos generacionales	16
2.2. Convivencia intergeneracional.....	18
2.3. Los Millennials en el mercado laboral actual y futuro	20
3. Empleabilidad	23
3.1. Determinantes de la empleabilidad	25
3.2. Competencias de empleabilidad.....	27
3.3. La universidad y su implicancia en la empleabilidad.....	29
4. Revisión de estudios precedentes sobre competencias socioemocionales y empleabilidad en el ámbito universitario	31
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33

1.	Contexto actual de la inserción laboral juvenil	33
	1.1. Contexto latinoamericano	33
	1.2. Contexto peruano	35
2.	El mercado laboral de la PEA Ocupada con nivel superior universitario	37
	2.1. Empleo y crecimiento.....	37
	2.2. Mercado de trabajo de la PEA con Educación Superior Universitaria	40
3.	Estudios precedentes sobre las competencias socioemocionales más valoradas en el mercado laboral peruano	47
4.	Avance en el desarrollo de competencias socioemocionales en las Universidades en el Perú	47
5.	Estudio de Caso	49
	5.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección	50
	5.2. Facultad de Derecho.....	55
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....		60
1.	Método de investigación	61
2.	Tipo y alcance de la investigación	61
3.	Herramientas y diseño de la investigación	62
	3.1. Herramientas cualitativas	64
	3.2. Herramientas cuantitativas	66
	3.3. Ética de la investigación.....	70
4.	Análisis de los datos.....	70
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....		72
1.	Análisis de Información Cualitativa.....	72
	1.1. Análisis de Entrevistas en Profundidad.....	72
	1.2. Plan Estratégico de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.....	89
	1.3. Plan Estratégico de la Facultad de Derecho	91
2.	Análisis de Información Cuantitativa.....	94
	2.1. Análisis de Resultados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección	94

2.2. Análisis de Resultados de la Facultad de Derecho.....	98
2.3. Análisis de Resultados de Organizaciones Empleadoras.....	102
3. Triangulación de Resultados.....	107
4. Presentación de resultados a autoridades.....	111
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	118
REFERENCIAS.....	120
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	129
ANEXO B: Hoja de ruta de la investigación.....	133
ANEXO C: Matriz de levantamiento de información.....	134
ANEXO D: Cálculo de muestras por facultades.....	138
ANEXO E: Cuestionario de la encuesta a estudiantes de Gestión.....	139
ANEXO F: Cuestionario de la encuesta a estudiantes de Derecho.....	142
ANEXO G: Cuestionario de la encuesta a organizaciones empleadoras.....	145
ANEXO H: Competencias más mencionadas por los entrevistados.....	148
ANEXO I: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: total de encuestados de la FGAD.....	149
ANEXO J: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: encuestados de la FGAD que no realizaron prácticas pre-profesionales.....	150
ANEXO K: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: encuestados de la FGAD que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales.....	151
ANEXO L: Percepción del nivel de competencias aplicadas en la organización: encuestados de la FGAD que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales.....	152
ANEXO M: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: total de encuestados de la Facultad de Derecho.....	153
ANEXO N: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: encuestados de la Facultad de Derecho que no realizaron prácticas pre-profesionales.....	154
ANEXO O: Percepción del nivel de competencias aplicadas en la organización: encuestados de la Facultad de Derecho que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales.....	155

ANEXO P: Ranking de valoración actual de competencias socioemocionales por las organizaciones empleadoras.....	156
ANEXO Q: Ranking de valoración futura de competencias socioemocionales por las organizaciones empleadoras.....	157
ANEXO R: Adecuación de calificaciones de competencias promedio adquiridas por los alumnos de Gestión y lo requerido por las organizaciones empleadoras.....	158
ANEXO S: Adecuación de calificaciones de competencias promedio adquiridas por los alumnos de Derecho y lo requerido por las empresas.....	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas de la relación entre universidad y empresa	16
Tabla 2: Categorías de competencias de empleabilidad, según la OIT	28
Tabla 3: Perú y Lima Metropolitana: PEA Ocupada, según nivel educativo, 2004 – 2012.....	41
Tabla 4: Lima Metropolitana: Personal requerido por sectores económicos según nivel educativo, 2017 (Absoluto y porcentaje)	42
Tabla 5: Lima Metropolitana: Remuneración real promedio mensual por sectores económicos, según grupo ocupacional, 2016.....	46
Tabla 6: Entrevistas realizadas a los grupos de poder e interés	65
Tabla 7: Población de alumnos de la Facultad de Derecho matriculados al 2017-1	67
Tabla 8: Población de alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección matriculados al 2017-1	67
Tabla 9: Número de estudiantes encuestados en la FGAD, según ciclo	95
Tabla 10: Número de estudiantes de la FGAD clasificados por Talleres.....	95
Tabla 11: Número de estudiantes de la FGAD que no han practicado y estudiantes que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales, según ciclo.....	96
Tabla 12: Brechas entre la percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad y la percepción del nivel aplicado en las organizaciones empleadoras: encuestados de la FGAD que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales.....	97
Tabla 13: Número de estudiantes encuestados en la Facultad de Derecho, según ciclo	98
Tabla 14: Número de estudiantes de la Facultad de Derecho clasificados por asignaturas	99
Tabla 15: Número de estudiantes de la Facultad de Derecho que no han practicado y estudiantes que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales, según ciclo.....	100
Tabla 16: Brechas entre la percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad y la percepción del nivel aplicado en las organizaciones empleadoras: encuestados de la Facultad de Derecho que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales.....	101
Tabla 17: Sectores económicos de las empresas de la muestra seleccionada	102
Tabla 18: Carencias detectadas en la formación de los practicantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representación de variables de la Gestión de RRHH basada en competencias	9
Figura 2: Mercado Laboral Global, 2020.....	18
Figura 3: Escasez de Talento, 2006-2015	22
Figura 4: Buenas prácticas para la inserción laboral juvenil recomendadas por la OIT	25
Figura 5: Perú: Estructura de edad de la población peruana. 1950-2050	38
Figura 6: Perú: Tasa de actividad de la población en edad de trabajar, según grupos de edad, 2010-2014	39
Figura 7: Ingreso real promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad, 2010-2014.....	40
Figura 8: Lima Metropolitana: Personal requerido según nivel educativo, 2017	41
Figura 9: Personal Profesional Universitario a Contratar por Sectores Económicos, 2017	43
Figura 10: Lima Metropolitana: Ocupaciones más requeridas para personal profesional universitario, 2017.....	43
Figura 11: Ingreso real promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad, 2010-2014.....	44
Figura 12: Ingreso real promedio mensual proveniente del trabajo, según nivel educativo, 2010-2014.....	45
Figura 13: Lima Metropolitana: Remuneración real promedio mensual por sectores económicos en Lima Metropolitana, 2016	45
Figura 14: Proceso de análisis de los datos cualitativos.....	63
Figura 15: Proceso de análisis de los datos cuantitativos.....	63
Figura 16: Muestra de organizaciones empleadoras de estudiantes de Gestión y Alta Dirección	68
Figura 17: Muestra de organizaciones empleadoras de estudiantes de Derecho.....	70
Figura 18: Competencias consideradas imprescindibles a la hora de contratar un practicante pre-profesional.....	103
Figura 19: Preferencia por la universidad de procedencia para la selección de un practicante pre-profesional.....	104
Figura 20: Valoración de las competencias socioemocionales de los practicantes contratados de Gestión y Alta Dirección de la PUCP	105
Figura 21: Valoración de las competencias socioemocionales de los practicantes contratados de Derecho de la PUCP.....	106
Figura 22: Factores más relevantes para la promoción interna de un practicante pre-profesional	107

Figura 23: Calificación promedio de competencias adquiridas en la universidad por los alumnos de Gestión vs calificación promedio de competencias requeridas por las organizaciones empleadoras de los alumnos de Gestión.....	108
Figura 24: Calificación promedio de competencias adquiridas en la universidad por los alumnos de Derecho vs calificación promedio de competencias requeridas por las organizaciones empleadoras de los alumnos de Derecho	109
Figura 25: Margen de mejora en las competencias promedio adquiridas por los alumnos de la Facultad de Gestión y las requeridas por las empresas	109
Figura 26: Margen de mejora en las competencias promedio adquiridas por los alumnos de la Facultad de Derecho y las requeridas por las empresas	110

GLOSARIO

ALC	América Latina y El Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ETET	Encuesta de Transición de la Escuela al Trabajo
FGAD	Facultad de Gestión y Alta Dirección
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GTPW	Great Place To Work
HBR	Harvard Business Review
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
NEET	Not in Education, Employment, or Training
NINI	Jóvenes que no tienen empleo, ni están recibiendo educación o formación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PET	Población en Edad de Trabajar
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SHRM	Society of Human Resources Management
TFNR	Trabajador Familiar No Remunerado
UDC	Universidad de la Coruña
WebQDA	Web Qualitative Data Analysis

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación profesional tiene como objetivo determinar la influencia de la relación de las competencias socioemocionales y la empleabilidad en la gestión por competencias de las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de las principales organizaciones empleadoras de los alumnos de ambas facultades en el año 2017.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, las cuales se encuentran trabajando en la estructuración de planes de estudios que contemplen la formación por competencias, de manera que se le confiera la misma importancia que el mercado laboral le otorga a las competencias socioemocionales. En consecuencia, la presente investigación analiza la formación actual que imparten ambas facultades en sus estudiantes, así como las percepciones que tienen los estudiantes de ambas carreras profesionales sobre el nivel de competencias socioemocionales adquirido en la etapa universitaria y el nivel de competencias socioemocionales aplicado en las organizaciones en las que ellos se desempeñan, las cuales son contratadas con el nivel de competencias socioemocionales requerido por las principales organizaciones empleadoras. El estudio se centra en 23 competencias socioemocionales que tienen su sustento teórico en el Diccionario de competencias laborales de Martha Alles.

Como resultado de este estudio, se identificaron dos tipos de brechas existentes: 1) entre el nivel de competencias adquirido en la etapa universitaria y el nivel de competencias aplicado en el lugar de trabajo y 2) entre el nivel de competencias adquirido en la etapa universitaria y el nivel de competencias requerido por el mercado laboral. A partir de la identificación de estas brechas desagregadas por cada una de las facultades, se determinaron los márgenes de mejora en cada una de las 23 competencias que componen el estudio, los cuales se complementan con la información recolectada a través de entrevistas en profundidad a los principales actores involucrados. Todo ello con el propósito de que la presente investigación sirva de insumo para ambas facultades en estudio en la estructuración de un modelo formativo por competencias que mejore la empleabilidad de sus estudiantes.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca abordar, desde un enfoque descriptivo, el papel de las competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios, tomando como casos de estudio a las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este tópico es importante debido a las características del contexto laboral en el cual esta parte de la población está inmersa. Dicho contexto se caracteriza por las facilidades que la nueva era del conocimiento trae consigo al desvanecer las barreras de acceso a información, razón por la cual, el conocimiento puramente técnico ya no resulta ser un factor diferenciador de la formación académica. Además de esto, el escenario laboral actual muestra una alta tasa de desempleo juvenil que genera una sobreoferta de postulantes al mercado laboral y, ante tal sobreoferta, los postulantes necesitan contar con un valor agregado que ya no es provisto por la formación técnica, sino que deberá ser provisto por la formación en competencias socioemocionales como demanda el mercado de trabajo. En ese sentido, la presente investigación sirve como fuente importante, mas no única, para alinear las demandas del mercado laboral con la formación superior universitaria de manera que la gestión de calidad de las facultades en estudio integre la formación de competencias socioemocionales como eje transversal y determinante.

El presente trabajo tiene como objetivo principal determinar la influencia de la relación de las competencias socioemocionales y la empleabilidad en la gestión por competencias de las unidades académicas de Gestión y Derecho y de las organizaciones empleadoras en el año 2017. Así también, los objetivos específicos de la investigación son: analizar los planteamientos teóricos que mejor definan las relaciones entre las competencias socioemocionales -identificando las competencias más valoradas- y la empleabilidad dentro de un marco de gestión por competencias, realizando además un análisis generacional del mercado laboral; describir el escenario laboral actual en el que se desempeñan los estudiantes de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho; y, finalmente, identificar los requerimientos y la percepción que tienen las organizaciones empleadoras sobre el nivel de competencias socioemocionales de los alumnos de ambas carreras profesionales y triangular estas percepciones con el perfil de los egresados que cada una de estas carreras profesionales busca formar y con las propias percepciones que tienen los estudiantes sobre el desarrollo de sus competencias socioemocionales.

La metodología de investigación utilizada se basa en los estudios de caso de las

facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, focalizando la atención en los esfuerzos por el desarrollo de competencias socioemocionales en los alumnos de ambas unidades académicas. Las principales variables con las que se trabaja son la percepción sobre el nivel de competencias socioemocionales desarrolladas en los alumnos, el nivel aplicado en las organizaciones empleadoras y el nivel requerido por las mismas, así como la empleabilidad de los estudiantes. Para el levantamiento de la información, se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos como entrevistas semi-estructuradas a especialistas en temas de empleabilidad, a especialistas de Recursos Humanos y a representantes de las organizaciones empleadoras y de ambas facultades en estudio, así como encuestas aplicadas a los alumnos de ambas unidades académicas y a los representantes de las organizaciones. Asimismo, se tuvo acceso a diferentes documentos como los programas curriculares, el perfil del egresado de cada facultad, los planes estratégicos de ambas facultades y otros de interés.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de Investigación

El contexto laboral actual en el que está inmersa la población universitaria se caracteriza por un aumento sostenido de dicha población que, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), creció de dos millones ciento veintiocho mil trescientas personas en el año 2004 a tres millones seiscientos veinticinco mil doscientas personas en el año 2015 que equivale a un crecimiento del 70.3% en 12 años. Aunado a esto, según cifras de la Organización Internacional del Trabajo (2016), la tasa de desempleo juvenil es casi 3 veces mayor que la tasa de desempleo de los adultos en América Latina y, en el Perú, esta tasa ha estado siempre por encima del promedio global.

La nueva era del conocimiento ha hecho más asequible el acceso a información con amplia variedad; hoy en día, los conocimientos están expuestos, uno puede acceder a ellos sin ninguna restricción. En el campo laboral, esto significa que el conocimiento puramente técnico ya no es más un factor diferenciador de la empleabilidad de los postulantes al mercado laboral, debido a que dicho conocimiento tiene un mayor alcance por el desarrollo de nuevos recursos, dentro de los que resalta el Internet. A esto es necesario agregarle que el mercado laboral actual está caracterizado por una alta tasa de desempleo juvenil que genera una sobreoferta de postulantes, principalmente para niveles iniciales. De esta manera, las organizaciones empleadoras, al tener esta sobreoferta, buscan un aspecto diferenciador en sus trabajadores que les permita generar valor agregado. La fuente de este valor agregado está compuesto por las competencias socioemocionales que han cobrado vital importancia en los últimos años para los empleadores.

En ese sentido, las universidades cumplen un rol fundamental al ser agentes formadores de la oferta laboral de postulantes, en la medida que deben canalizar los requerimientos del mercado laboral y plasmarlos en sus planes de estudio. Es así que, las facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la PUCP, están comprometidas con la mejora de la empleabilidad de sus estudiantes al orientar sus mallas curriculares al desarrollo de competencias socioemocionales. No obstante, ambas facultades se encuentran en un proceso de articulación, puesto que se evidencian esfuerzos para el desarrollo de competencias socioemocionales que no están integrados a lo largo de toda la malla curricular, por lo que no se logra un desarrollo efectivo de dichas competencias.

2. Justificación

Para la presente investigación se establecen dos tipos de justificaciones: la primera justificación es de carácter social, mientras que la segunda justificación abarca el ámbito de gestión.

2.1. Carácter social

Según la OIT (2016), la tasa de desempleo juvenil es casi 3 veces mayor que la tasa de desempleo de los adultos en América Latina. En el caso del Perú, históricamente la tasa de desempleo juvenil promedio ha sido siempre más alta que la global. En este contexto, “debido a la abundancia de individuos desempleados, los empleadores pueden permitirse abultar sus criterios de selección, lo que resulta en un ambiente altamente competitivo para los jóvenes que generalmente no pueden competir en términos de experiencia laboral” (Lievens y Wesseling, 2015, p. 7). En este contexto de alta competitividad, las competencias técnicas que tradicionalmente las instituciones educativas superiores han priorizado impartir a sus estudiantes resultan ser insuficientes, haciéndose cada vez más necesario desarrollar competencias transversales que garanticen una adecuada incorporación al mercado laboral y un óptimo desarrollo profesional. Estas competencias a las que se hace referencia son las competencias socioemocionales.

2.2. Ámbito de gestión

“Estar en sintonía con las demandas laborales actuales incrementa la posibilidad de ingresar, permanecer y crecer en el mundo laboral, que ya no se circunscribe sólo a una organización, un único tipo de vinculación, ni a un solo tipo de trabajo” (Gómez Vélez, 2012, p. 68). Actualmente, las personas están siendo valoradas por su desempeño, pues, el mercado exige que las personas cuenten con competencia demostrada que permita predecir eficiencia y eficacia para las organizaciones. Por esta razón, los centros educativos superiores deben captar las demandas de la sociedad y del mercado laboral para reflejarlas en sus planes de estudio, de manera que se otorgue mayor trascendencia al enfoque de desarrollo de competencias laborales, tanto técnicas como socioemocionales. Es así que Manpower afirma que “es necesaria una reforma educativa de largo alcance que enfoque los sistemas en toda la región al desarrollo de competencias, a la promoción de la movilidad internacional y a la adquisición de habilidades básicas aplicadas a la práctica (educación dual), que respondan a la demanda de los empleadores y conlleven a destacar en el marco global” (La integración al mercado laboral del talento latinoamericano, 2008, pág. 2). En este sentido, las instituciones de educación superior

universitaria deben aspirar a formar personas de manera polivalente para proporcionarles las capacidades necesarias que les permitan un desempeño eficaz en distintas ocupaciones a lo largo de su vida profesional.

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la relación de las competencias socioemocionales y la empleabilidad en la gestión por competencias de las unidades académicas de Gestión y Derecho y de las organizaciones empleadoras en el año 2017.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar los planteamientos teóricos que mejor definan las relaciones entre las competencias socioemocionales -señalando las competencias más valoradas- y la empleabilidad dentro de un marco de gestión por competencias, realizando un análisis generacional del mercado laboral.
2. Describir el escenario laboral actual en el que se desempeñan los estudiantes de las carreras profesionales de Gestión y Derecho.
3. Describir la percepción que tienen las empresas sobre los egresados de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho y triangular estas percepciones con el perfil de los egresados que cada una de estas carreras profesionales busca formar y con las propias percepciones que tienen los estudiantes sobre el desarrollo de sus competencias socioemocionales.

4. Hipótesis de la Investigación

4.1. Hipótesis General

En un ambiente laboral tan competitivo como el actual, caracterizado por una alta tasa de desempleo juvenil, las competencias socioemocionales son un elemento diferenciador en la empleabilidad de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la PUCP. Esta situación influye en la gestión de las respectivas unidades académicas, las cuales están comprometidas con el reforzamiento de estas competencias para mejorar la empleabilidad de sus estudiantes.

4.2. Hipótesis Específicas

1. Existen planteamientos teóricos que identifican y analizan las relaciones entre las habilidades socioemocionales desarrolladas durante la etapa universitaria y la empleabilidad dentro de la gestión por competencias.
2. El contexto laboral al que se enfrentan los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho está caracterizado por una creciente población universitaria que se traduce en una mayor competencia por un puesto de trabajo. Ante la abundancia de jóvenes en busca de empleo, las empresas han afinado sus criterios de reclutamiento y selección, confiriéndole mayor preponderancia al aspecto emocional e interpersonal de los postulantes, es decir, a las competencias socioemocionales.
3. Las organizaciones que contratan a los estudiantes tanto de Gestión y Alta Dirección como de Derecho tienen una percepción positiva de estos jóvenes, ya que poseen competencias técnicas al nivel requerido por el mercado laboral. No obstante, en cuanto al ámbito socioemocional, estas mismas empresas perciben que los egresados de ambas carreras profesionales carecen de algunas competencias socioemocionales necesarias para desarrollarse profesionalmente. En el caso de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección, las principales carencias se encontrarían en las siguientes competencias: comunicación, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones e innovación; mientras que, en el caso de los estudiantes de Derecho, las principales debilidades se encontrarían en: trabajo en equipo, iniciativa, autocontrol y desarrollo de las personas.

La sistematización de las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis, la estructura y el planteamiento general de la presente investigación están detallados en la matriz de consistencia (ver Anexo A).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se expone el marco teórico que sustenta esta investigación. Se han identificado tres ejes temáticos los cuales constituirán la base para el trabajo de campo. En primer lugar, se aborda el tema de las competencias laborales, presentando el tema de la gestión por competencias, así como las competencias socioemocionales en los ámbitos universitario y laboral. En segundo lugar, se examina el análisis generacional del mercado laboral, los rangos generacionales y los millennial en el mercado laboral actual y futuro. Finalmente, el tercer eje aborda el tema de la empleabilidad, el cual tiene enfoques en los determinantes de la misma, las competencias de empleabilidad y la implicancia de la universidad en la empleabilidad de los estudiantes.

1. Competencias Laborales

En 1973, McClelland como propulsor de este concepto “define las competencias como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio” (citado en Medina, 2012, p. 125). La propuesta de Spencer & Spencer (1993) indica que la “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (citado en Alles, 2002, p. 78). Esta noción se profundiza de la siguiente manera:

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (Alles, 2002, p. 78).

Alles brinda la siguiente definición: “[...] el término competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (2005, p. 33). Por su parte, Levy-Leboyer define que las competencias como una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales son modificadas para ser más eficaces en una situación determinada (Citado en Alles, 2002). Esta autora considera que estos comportamientos pueden ser observados en la vida cotidiana y bajo contextos de evaluación. Por otro lado, indica que estas competencias son el

encuentro entre los rasgos individuales y las habilidades requeridas para cumplir con los objetivos trazados.

Siguiendo a Pereda, Berrocal y López (2002), las competencias son definidas como un conjunto de comportamientos observables que conducen al desempeño eficaz y eficiente de un trabajo concreto bajo una estructura organizativa, a partir del cual es posible definir el perfil de exigencias del puesto. En este sentido, es importante señalar que este planteamiento precisa una serie de componentes para el comportamiento como son el saber (conjunto de conocimientos), saber hacer (ser capaz de aplicar los conocimientos), saber estar (adoptar un comportamiento adecuado de acuerdo a las normas, reglas y cultura de la organización), querer hacer (mostrar interés y motivación) y poder hacer (disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto). Para Repetto y Pérez (2007) la mayoría de las múltiples definiciones de “competencia” hace incidencia en el carácter aprendido o en la susceptibilidad de aprendizaje y desarrollo, así como la ejecución de tareas o actividades concretas.

Las características de competencia son representadas en el Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer, este modelo divide una parte visible o superficie que incluye las destrezas y el conocimiento y, una parte no visible o profunda que incluye a la autocomprensión, rasgos de personalidad y motivaciones. Según Spencer y Spencer (1991), la destreza es la capacidad de ejecutar una tarea física o mental, esto incorpora a las destrezas cognitivas las cuales incluyen el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual; el conocimiento es la información que tiene una persona sobre un área de contenido específico; el autoconcepto o autocomprensión incluye las actitudes, valores o auto-imagen de una persona; los rasgos de personalidad son las características físicas y respuestas a ciertas situaciones o información; y finalmente, los motivos son las cosas en la que una persona piensa constantemente o que lo impulsan a la acción.

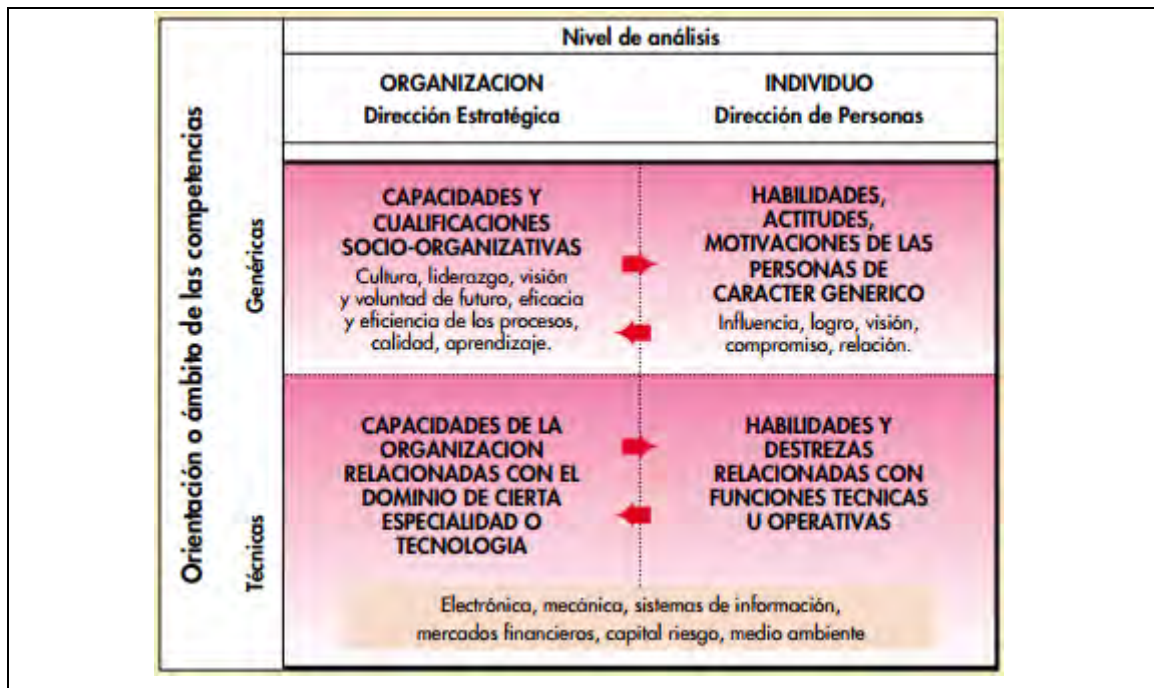
Alles (2002) clasifica a las competencias laborales en dos tipos: 1) generales y 2) específicas. Las primeras (también llamadas “cardinales” o “genéricas”) son aquellas competencias que todas las personas de una organización deberían poseer y, cuando éstas son clasificadas por rangos y por el perfil del puesto dentro de la organización, son consideradas competencias específicas.

1.1. Gestión por competencias

Bajo un entorno cada vez más cambiante, la gestión por competencias surge como

respuesta a la necesidad de mejorar la competitividad de las organizaciones. Para Mamolar (2001), la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias se comprende a través de un modelo integrado a la dirección estratégica, dirección de personas y a las competencias. Este modelo podría transformarse en el elemento diferenciador para la creación de ventajas sostenibles e impacto en las organizaciones.

Figura 1: Representación de variables de la Gestión de RRHH basada en competencias



Fuente: Mamolar (2001)

Pereda et al. (2002) señala que entre las ventajas de la adopción del uso de competencias en las empresas se encuentran las siguientes:

- Uso de un lenguaje común ya que los diversos mandos y directivos de la organización hacen referencia a comportamientos observables y evaluables.
- Uso del comportamiento pasado como predictor del comportamiento futuro de la persona, entendido así como la repetición de actos de la persona en determinadas situaciones.
- Focalización de esfuerzos orientados hacia resultados a través del desarrollo de programas de mejora personal como profesional a partir del análisis de los puntos fuertes y débiles.
- Permite comparaciones entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de la persona.

- Las competencias se convierten en la base de los procesos de selección, formación, retribución, planes de carrera, etc., lo cual integra la Gestión de Recursos Humanos.
- El área de Recursos Humanos ve facilitada su actuación lo cual les permite sobrepasar las limitaciones tradicionales y desarrollar el valor añadido hacia la organización.

1.2. Competencias socioemocionales

Las habilidades se clasifican a menudo como “duras” y “blandas”, para efectos de esta investigación se opta por nombrar a estas últimas como socioemocionales por la connotación de inferioridad que se le suele designar al término “blandas” frente al término “duras”. Las habilidades duras, o también llamadas de conocimiento, son específicas y técnicas, se pueden enseñar fácilmente, son cuantificables y medibles, por su parte, las habilidades socioemocionales son más difíciles de medir y cuantificar, incluyen el pensamiento crítico, el liderazgo, la resolución de problemas, la creación de redes de trabajo y el trabajo con diversidad cultural (Economist Intelligence Unit, 2009). Para Bassi, Urzúa y Vargas: “Las habilidades socioemocionales son aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran “blandas” para lo cual resulta importante entender las diferencias en la personalidad de los individuos (2012, pp. 79).

Como acotación previa, en el Diccionario de competencias desarrollado por Alles (2002), la autora señala que para el buen desempeño de una función son necesarias las competencias técnicas o de conocimiento y las competencias de gestión, las cuales según la nomenclatura de la presente investigación, equivalen a competencias socioemocionales. El desarrollo de este diccionario está basado en estas últimas. Asimismo, este diccionario ofrece la clasificación de competencias cardinales según niveles: 1) Niveles ejecutivos - Personas con experiencia e historia laboral, 2) Niveles gerenciales y otros niveles intermedios - Personas con experiencia e historia laboral y, 3) Niveles iniciales - Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

Tras revisiones de referencias, se expone la lista de competencias socioemocionales seleccionadas y agrupadas, las cuales corresponden a los niveles iniciales presentados por Alles. Para esta investigación es preciso señalar dos puntos importantes sobre la misma. Primero, en el diccionario elaborado, se expone un breve diccionario de valores los cuales pueden encajar o transformarse con las competencias generales o cardinales. Los valores cuentan con definiciones breves, a diferencia de las competencias que cuentan con definiciones más extensas y están enfocadas en conductas o características esperadas en la organización. La ética, definida como

un valor, se incluye en esta investigación como una competencia debido a que la PUCP considera a la “Ética y ciudadanía” como competencias genéricas ser alcanzadas por sus egresados y por su inclusión como “Marco ético de la profesión” dentro de las competencias planteadas por la Facultad de Derecho; por lo que, para uniformizar su nomenclatura, se la ha definido como “Ética”. Segundo, la agrupación de las competencias seleccionadas parte del Modelo del Iceberg presentado por Spencer & Spencer en donde las competencias que se ubican en la cima de este iceberg son más fáciles de identificar y pueden ser alteradas por las que son menos fáciles de detectar, es decir, por las competencias no visibles. Alles (2002) sintetiza esta clasificación en los siguientes grupos: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal. Es importante tener en cuenta que esta lista de competencias y su clasificación conforman una de las bases de esta investigación, por esta razón se procedió a realizar consultas a especialistas en el área de recursos humanos y se optó por adaptar estas clasificaciones; en este caso se descartan las competencias de ayuda y servicio y las competencias de influencia para considerar la clasificación de competencias de relaciones organizacionales. A continuación, se muestran las competencias clasificadas y su breve definición conceptual basada en el Diccionario de Alles (2002):

Eficacia personal

- *Adaptabilidad-Flexibilidad:* Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
- *Autocontrol:* Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.
- *Confianza en sí mismo:* Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
- *Comunicación:* Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

- *Dinamismo – energía:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- *Ética:* Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.

Cognoscitivas

- *Capacidad para aprender:* Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- *Pensamiento analítico:* Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
- *Pensamiento conceptual:* Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

Logro y acción

- *Iniciativa – Autonomía:* Esta es la competencia que significa rápida acción ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, Implica también la capacidad de proponer mejoras.
- *Productividad:* Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- *Responsabilidad:* Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
- *Tolerancia a la presión:* Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- *Búsqueda de información:* Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Implica la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.
- *Innovación:* Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.
- *Preocupación por el orden y la claridad:* Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Relaciones organizacionales

- *Desarrollo de relaciones:* Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
- *Impacto e influencia:* Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
- *Conciencia organizacional:* Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
- *Orientación al cliente interno y externo:* Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir

en el presente o en el futuro. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Competencias gerenciales

- *Liderazgo*: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
- *Desarrollo de las personas*: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
- *Trabajo en equipo*: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

1.2.1. Competencias socioemocionales y su demanda en el mercado laboral

Las prácticas de gestión humana en el ámbito laboral han venido desarrollándose según los cambios en el entorno económico. Es así que, a partir de los años 70, modelos vigentes que atribuían ciertas características de éxito según los cargos ocupados fueron siendo desplazados por nuevos modelos que estaban más enfocados al desarrollo de tareas (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005). En la actualidad, la sociedad demanda con mayor frecuencia a profesionales provistos de un buen nivel de competencias, no solamente aquellas que estén delimitadas al ámbito técnico sino también a las que están vinculadas a la forma de trabajar, a la actitud hacia el trabajo, a la cualidad y calidad de las relaciones, y a la flexibilidad y capacidad de adaptación, entre otros (Repetto y Pérez, 2007).

Para el mercado, el óptimo desempeño laboral está ligado a la suma de habilidades conocimiento y habilidades socioemocionales, estas capacidades clave son las que explican el logro de resultados. Es por ello que para la inserción laboral favorable de un estudiante se debe tomar en cuenta que: “Los empleadores están buscando en estos jóvenes una serie de habilidades socioemocionales relacionadas con el comportamiento, entre ellas el pensamiento crítico, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la capacidad de resolver problemas” (Bassi, Urzúa & Vargas, 2012, p. 149).

1.2.2. Competencias socioemocionales en la universidad

Por efecto de la globalización, vivimos inmersos en el marco de la sociedad de la información y la tecnología en donde el conocimiento deja de ser lento, escaso y estable, pues nuevos medios de transmisión de información como, por ejemplo, las páginas web brindan acceso y gran cantidad de conocimiento todos los días. Para Brunner (2000) este contexto de la educación tradicional frente al cambio tecnológico lleva necesariamente a replantear y adaptar las competencias y destrezas en los procesos formativos de la educación. Asimismo, Fernández (2004) señala que la enseñanza tradicional en la universidad debe ser modificada sustancialmente en cuanto a competencias a través del planteamiento de procesos de formación continua y permanente los cuales incluyen el diseño y desarrollo de los planes de programas de estudio.

Asimismo, este enfoque de competencias se ha venido estableciendo en diversos contextos de modo que se cuente con ciertos estándares de egreso para universitarios. Un ejemplo de ello es el proyecto *Tuning Educational Structures in Europe* llevado a cabo en 1999, la importancia del mismo radicó en proveer perfiles de egreso a los estudiantes basados en resultados de aprendizaje y competencias genéricas y específicas para cada carrera profesional (González y Wagenaar, 2003 citado en Repetto y Pérez., 2007, p. 94).

Es importante mencionar la inclinación de las universidades para tomar en cuenta los cambios y tendencias que se van desarrollando por el lado empresarial. El ajuste entre oferta universitaria y demanda empresarial permite la mejor identificación en oportunidades de trabajo para los estudiantes (Marzo, Pedraja y Rivera, 2008). A continuación, la Tabla 1 señala las ventajas que de la relación entre universidad y empresa:

Tabla 1: Ventajas de la relación entre universidad y empresa

UNIVERSIDAD	EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> - Facilita la creación de equipos mixtos de investigación. - Favorece el flujo de personal universitario a las empresas. - Genera ingresos adicionales. - Financia la compra de inmovilizado. - Integra a las universidades en su entorno económico y social. - Facilita la identificación del perfil de capital humano demandado por las empresas. - Incrementa la producción científica, tanto de artículos publicados, como de presentaciones en congresos. - Aumenta el número de patentes y licencias de productos y/o procesos. - Sirve de apoyo para la realización de tesis doctorales. - Mejora las oportunidades de empleo de los graduados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorece el flujo de personal desde la empresa hacia la universidad. - Permite el acceso a estudiantes y personal altamente cualificado. - Crea un soporte técnico e investigador. - Reduce los gastos en I+D+i. - Mejora la adaptación del capital humano a las necesidades empresariales. - Mejora su imagen pública.

Fuente: Marzo et al. (2008)

El nuevo enfoque de formación que merece adoptar el sistema educativo responde a los desafíos del entorno y, en este sentido se debe buscar desarrollar en los alumnos las competencias laborales que lo coloquen en una situación óptima frente al mercado de trabajo.

2. Análisis generacional del mercado laboral

A continuación, se hará referencia a otro de los ejes temáticos de la presente investigación: los Millennials o generación Y. Es importante comenzar definiendo los diferentes rangos generacionales identificados por los diferentes autores. Asimismo, se hará énfasis en la convivencia intergeneracional de los mismos dentro de un marco laboral.

2.1. Rangos generacionales

Las diferentes generaciones que actualmente confluyen en el mercado laboral global son: los Tradicionalistas, los Baby Boomer, la Generación X, la Generación Y y la Generación Z. Una generación es definida como el “[...] conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos” (Manpower, 2016, p. 1). Los años en los que cada generación nació varía entre los autores, por lo que para este estudio se tomó como referencia a los siguientes autores: Stillman, D. y Lancaster (2012).

La primera generación a la cual se hace referencia es aquella conocida como la Generación Silenciosa. Los también llamados Tradicionalistas son aquellos nacidos entre 1928 y 1945. Esta generación se caracteriza por buscar estabilidad y tranquilidad en el ámbito laboral, trabajar sin complicaciones ni conflictos, respetar y admirar las mismas reglas para todos, ser disciplinados y por mostrar respeto a la autoridad. El mayor valor que caracteriza a esta generación es el valor de la lealtad. Sus principales motivadores son la seguridad y el estatus.

La segunda generación, nacida entre 1946 y 1964, es la conocida como la Generación Baby Boomer. Estos se caracterizan por el deseo de trascender, darle mayor relevancia al aspecto laboral que a su vida personal, darle gran peso a la productividad, rechazar el ocio y medir su nivel de éxito en función de la fortuna alcanzada, aspirando al crecimiento vertical dentro de la misma empresa. Entre los principales motivadores de esta generación se encuentra el dinero, tener una oficina y la autorrealización.

La tercera generación, conformada por las personas nacidas entre 1965 y 1981, es conocida como la Generación X. Este conjunto de personas se caracteriza por haber vivido etapas de gran cambio que determinaron su mentalidad, transformando el idealismo de los Baby Boomers en escepticismo. Estos tienen miedo al estancamiento, valoran a los jefes con la capacidad para transmitir conocimientos y aconsejar, y valoran el respeto por el tiempo libre. Esta generación, a diferencia de la anterior, valora el trabajo en equipo, busca desafíos y oportunidades de aprendizaje, así como el autodesarrollo.

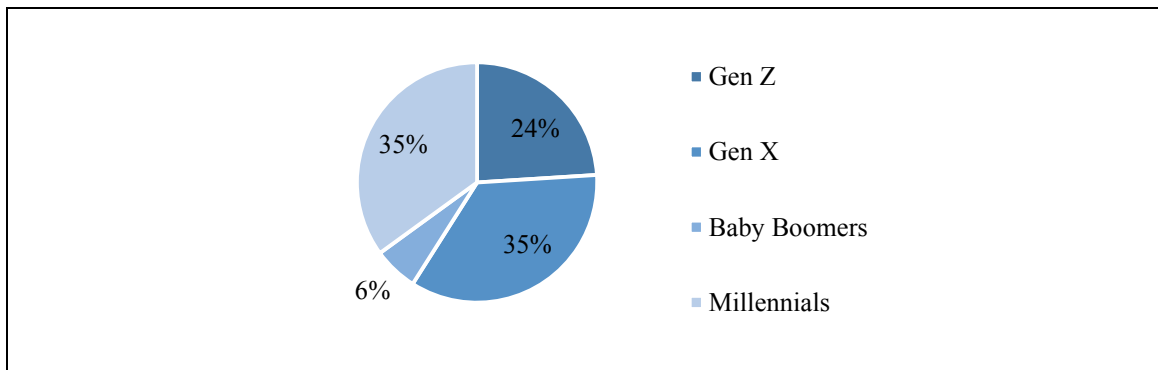
La cuarta generación es conocida como la Generación Y. Los también llamados Millennials, nacidos entre 1982 y 2000, se caracterizan por ser flexibles, cuestionarse el porqué de todo, ser optimistas, aprender haciendo, tener poca fe en las organizaciones, ser emprendedores, pragmáticos, con gran propensión al consumo, valorar el trabajo en equipo, ser multitareas y por ser altamente autónomos. Los valores que los caracterizan son el respeto y la justicia. En el corto plazo, los Millennials reemplazarían a la Generación X en puestos directivos.

Finalmente, la quinta generación también conocida como Generación Z está conformada por las personas nacidas entre 2001 y el 2010. Este conjunto generacional se caracteriza por ser desconfiados pero aún creen en el trabajo en equipo, son nativos digitales lo que ha generado una dependencia grande hacia las tecnologías, no ven la educación como un medio de supervivencia, son individualistas en su carácter, creen en su propia persona, tienen

escasez de habilidades interpersonales y atribuyen poca importancia a los valores de la familia. Esta generación considera que el trabajo y la educación -formales- desempeñan un papel mínimo en sus vidas.

Figura 2: Mercado Laboral Global, 2020

(porcentaje)



Adaptado de: Manpower Group (2016)

2.2. Convivencia intergeneracional

Se le conoce a este siglo como el siglo de la diversidad generacional y es aquí donde se convierte en más relevante la gestión longitudinal de la edad en las empresas. En los últimos años se ha dado un hito histórico en las organizaciones: cuatro generaciones conviven en el mismo tiempo y lugar de trabajo (Bernal y Moreno, 2015).

Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X y Millennial trabajan en el mismo espacio, con intereses y expectativas distintas; por ello hoy propician un cambio real en la manera de dirigir las empresas. Además de las transformaciones en las estructuras sociales de las últimas dos décadas (una creciente expectativa de vida, mayor inclusión de la mujer en la población económicamente activa y la participación de los jóvenes en la fuerza laboral), en los últimos años también se ha dado un cambio en los motivadores de las personas (Bernal, 2015).

“La convivencia entre las generaciones ha provocado que las organizaciones cambien la forma de trabajar y modifiquen sus estructuras para lograr una mejor armonía en el trabajo” (Meister & Willyerd, 2010). Las diferencias entre las generaciones se producen, en teoría, debido a importantes influencias en el entorno en que se produce la socialización humana temprana; las influencias que impactan en el desarrollo de la personalidad, valores, creencias y expectativas que, una vez formados, son estables hasta la edad adulta. De particular importancia para el enfoque generacional son los principales cambios en el entorno sociocultural en el

tiempo, lo cual incluye eventos altamente sobresalientes que experimenta una generación y otra no, o bien las experimenta fuera de sus años de socialización críticos (Twenge & Campbell, 2008). Estos potenciales eventos socioculturales son numerosos, incluyendo las guerras y las consecuencias de las guerras (Noble & Schewe, 2003), las nuevas tecnologías que resultan en cambios de vida y de trabajo en las economías desarrolladas, y los cambios significativos en la familia y los patrones de trabajo (Egri & Ralston, D.A., 2004). A medida que se madura a través de este tipo de eventos, cada generación desarrolla características que lo diferencian de los que preceden y la siguen; características que se reflejan en los rasgos de personalidad, valores de trabajo, actitudes y motivaciones para trabajar (Gardner, Forsyth, & Macky, 2008).

Entre las generaciones surgen diferencias que se pueden discriminar en cinco categorías: motivaciones; crecimiento profesional; actitud frente a las reglas, la autoridad y jerarquía; actitudes hacia el aprendizaje, la formación y el desarrollo, y el ambiente de trabajo. Estas diferencias tienen un importante impacto en los distintos aspectos de la gestión de personas en las organizaciones. Cuando múltiples generaciones están presentes en la fuerza de trabajo, los valores de trabajo de las generaciones son diferentes y esto podría dar lugar a tensiones en la fuerza de trabajo. "Los valores pueden, de hecho, ser concebidos como un tipo de disposición de la personalidad" (Bilsky & Schwartz, 1994). La brecha de valores de trabajo impacta en los procesos de comunicación, los procesos de solución, los procesos de intercambio de conocimientos, relaciones interpersonales, comportamientos y estilos de liderazgo y de gestión (Srinivasan, 2012).

El perfil de los Millennial es distinto, con otro tipo de experiencias y competencias desarrolladas y valoradas por las empresas, mismas que marcan una diferencia con los X y los Boomer. A los tradicionalistas se les planteará objetivos directamente, porque a ellos les interesan los ambientes formales. A los Boomers se les dará objetivos claros, se los hará sentir parte del equipo y se los motivará con el reconocimiento público. A los X, les comunicará la meta y las prioridades, evitará el seguimiento personalizado del avance, pedirá su opinión sobre alguna decisión y les permitirá contar con tiempo de dispersión. Al Millennial le dará oportunidades de aprendizaje y desarrollo de competencias, se involucrará y conocerá sus objetivos personales, convirtiéndose más en un coach que un jefe a través de una comunicación informal (Bernal & Moreno, 2015).

De acuerdo con la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM) (2004), "los valores de trabajo son la fuente de la mayoría de las diferencias significativas entre las

generaciones y la principal fuente de conflicto en el lugar de trabajo, pues alrededor del 58 por ciento de los profesionales de recursos humanos constataron observar conflictos entre los empleados como consecuencia de las diferencias generacionales” (Society for Human Resource Management, 2004). Sin embargo, este mismo estudio, también sugiere que si se gestionan bien, esas diferencias pueden ser una fuente de fortalezas y oportunidades significativas (Lancaster & Stillam, 2002). Por lo tanto, es importante para las empresas comprender la estructura de valores subyacente de cada generación y las diferencias en los valores entre esas generaciones si quieren crear y mantener un ambiente de trabajo que fomentan el liderazgo, la motivación, la comunicación y la sinergia generacional (Smola & Sutton, 2002).

2.3. Los Millennials en el mercado laboral actual y futuro

El alumnado de las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho comprende, en su mayoría, jóvenes entre los 18 y los 25 años lo que significa que pertenecen al rango generacional de Millennials. Este conjunto generacional es muy importante ya que se estima que para el 2020, “los Millennials constituirán más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial” (Manpower, 2016, p. 3). Del mismo modo, este grupo merece especial atención ya que “la tasa de desempleo juvenil de la región es casi tres veces mayor que la de los adultos (13% frente a 5%).

De acuerdo con Cuesta (2014) para los Millennials, en Latinoamérica, predomina la idea de comenzar a trabajar para ganar experiencia y, en segundo lugar, por el dinero. Un lugar no menor tiene el entretenimiento y la sociabilización. Mientras que a la hora de dejar un trabajo, el clima laboral es la razón destacada, junto con la baja remuneración. Teniendo en cuenta que los Millennials están en proceso de crecimiento no solo en el mercado laboral, sino en todos los órdenes, el rol de la organización debería ser potenciar con vistas al futuro las capacidades y competencias propias de la Generación Y.

Los Millennial hoy son un *trending topic* para las empresas, pues están obligando a los líderes a terminar con los paradigmas en su forma de dirigir, a transformar su concepto de liderazgo (liderazgo inclusivo) y trabajo, e incluso a reinventar el modo de balancear la vida personal, familiar y laboral. Se evidencia diferencias importantes en la manera de ser y pensar de cada generación y en la forma de comunicar, trabajar y priorizar las actividades. Esta situación obliga a plantearse la importancia de la conexión intergeneracional (Bernal, 2015).

Según Strack (2014), para el año 2030 se experimentará una crisis laboral global

centrada en tres temas importantes: escasez de mano de obra, desajuste de competencias laborales y un reto cultural grande. El mismo autor sugiere trabajar en una estrategia enfocada en las personas, sobretodo en atraer y retener a los Millennials. De igual manera, diferentes estudios, descritos más abajo, realizados por diferentes autores como Alaimo, Bosch, Kaplan, Pagés y Ripani (2015) y el GPTW (2014) hacen un diagnóstico y a partir de ellos pronostican la situación del mercado laboral global. De manera general, todos coinciden en que en un futuro cercano, las empresas y los gobiernos enfrentarán grandes desafíos en la gestión de la fuerza laboral.

Uno de los retos que enfrentan las empresas actualmente es el desajuste de las competencias laborales. Una encuesta del BID desarrollada por Marina Bassi (2012) muestra que alrededor un 80% de los empleadores en la región señaló que las actitudes socio-emocionales positivas o las habilidades para la vida, tales como la empatía, la adaptabilidad, el compromiso y la responsabilidad, entre otras, son las competencias más difíciles de encontrar entre los trabajadores durante su primera inserción laboral, es decir, entre aquellos que han dado un paso directo de la escuela al mercado laboral, además , siendo estos pertenecientes a la Generación Y. Del mismo modo, las encuestas realizadas por Great Place to Work Institute (2014) demostraron la importancia que tiene el compromiso y actitud de los empleados en la salud corporativa, encontrando una correlación con el éxito financiero, siendo estas habilidades socioemocionales decisivas al momento de la contratación.

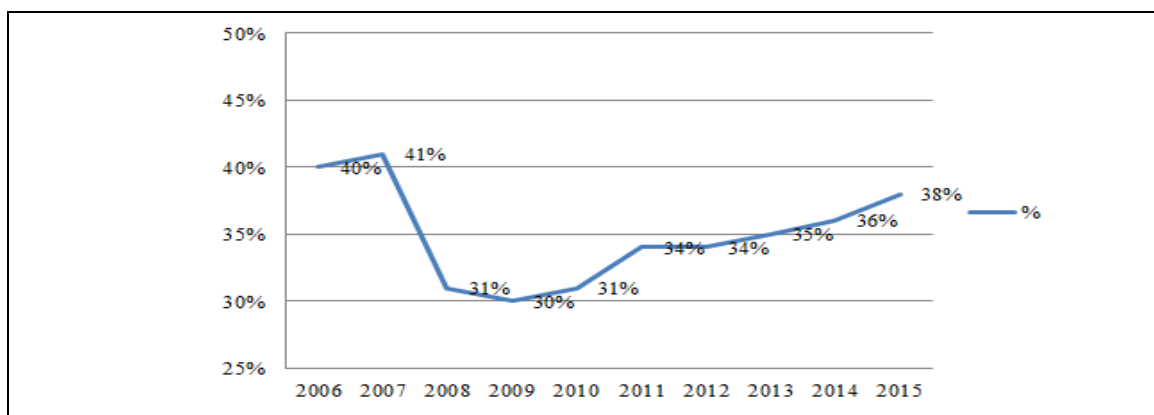
Otro estudio realizado por la empresa Manpower Group, Encuesta de escasez de talento 2015, muestra la proporción de empleadores que menciona que este fenómeno impacta en la capacidad de las empresas para satisfacer las necesidades del cliente. Este problema se mantiene en el mismo nivel que en 2014 (54%), lo que refuerza que no se está haciendo lo suficiente para abordar la escasez de talento, lo cual es una tendencia a nivel internacional. De los empleadores encuestados en todo el mundo, la mayoría espera una menor competitividad y una capacidad más limitada para servir a los clientes si no pueden contratar a todo el talento que necesitan. Entre los empresarios que piensan que la escasez de talento está afectando su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, las consecuencias esperadas son una reducción en la capacidad para atender a los clientes (42%) y una reducción tanto en la competitividad como en la productividad (42%). Además, “30% reporta un aumento en la rotación de los empleados y 26% anticipa una menor motivación y compromiso de los empleados. Uno de cada cuatro (25%) espera una menor innovación y creatividad en su organización y la misma proporción menciona que la escasez de talento puede conducir a

mayores costos de compensación” (Manpower, 2015, p.9). De acuerdo con el BID (2012), del total de empresarios consultados en todo el mundo solo el 12% reportó no tener ningún problema para encontrar las habilidades que busca y cerca del 80% señaló que las competencias más difíciles de encontrar son las que tienen que ver con el comportamiento y las actitudes. La información recogida a partir de la investigación del BID sugiere buscar acción por parte del sector educativo y laboral con el fin de cerrar la brecha detectada y asegurar una transición exitosa de los jóvenes de la escuela al mundo del trabajo.

Un dato importante concluido a partir de este informe hace referencia a que actualmente existe una escasez de talento percibida por los empleadores a nivel global, ya que, en promedio el 38% de estos enfrenta dificultades para cubrir puestos, teniendo un aumento del 2% en comparación con el 2014 y siendo este el porcentaje más alto desde el 2007. Asimismo, el Perú es uno de los cinco países donde los empleadores manifestaron tener mayor dificultad para cubrir sus vacantes durante el 2014 (Manpower, 2015, p. 4).

En 2014, “los Millennial representaban 34% del total de la fuerza laboral; para 2020, casi la mitad de los colaboradores lo serán y la tendencia continuará de tal manera que en 2030, 3 de cada 4 colaboradores a nivel global serán Millennial o generación Z” (Bernal, 2015). El panorama es claro: la fuerza laboral conformada, en su mayoría, por los Millennials, en el futuro tiene otra mentalidad, otra forma de entender el compromiso y otra forma de resolver los problemas.

Figura 3: Escasez de Talento, 2006-2015
(porcentaje)



Adaptado de: Manpower Group (2015)

3. Empleabilidad

El concepto de empleabilidad es complejo de abordar, en la medida que se le han atribuido diferentes interpretaciones, adoptando un sinnúmero de significaciones en distintos contextos. De esta manera, la empleabilidad ha sido estudiada desde distintas perspectivas y disciplinas académicas –como menciona Suárez- tales como: estudios de empresa y de gestión, gestión de recursos humanos, ciencias económicas, ciencias políticas, ciencias del trabajo, ciencias de la educación o la psicología (Suárez, 2016, p. 70). La Real Academia Española define empleabilidad como “el conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo”. En esta definición de la RAE ya se puede inferir la importancia del componente socioemocional para el desarrollo de la empleabilidad. Suárez afirma que, desde una perspectiva individual, “la empleabilidad hace referencia al conjunto de competencias que una persona posee, que le permiten acceder a un empleo y mantenerlo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo” (Suárez, 2016, p. 71).

Sin embargo, si se busca en retrospectiva, remitiéndose a los orígenes de la palabra, Lefresne señala que el término proviene del vocablo inglés “employability” y ha reemplazado a la expresión “capacidad de inserción laboral” (citado en Suárez, 2016, p. 72). En ese sentido, el concepto de empleabilidad haría alusión al potencial que tienen los aspirantes de insertarse efectivamente en el mercado laboral. Para la presente investigación, se abordará el concepto de empleabilidad desde esta perspectiva, dado que los estudiantes de las Facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho son aspirantes a insertarse en el mercado laboral formal.

La inserción laboral juvenil es un motor de desarrollo de los países y, en tal sentido, se hace necesaria la implementación de políticas públicas que incrementen las oportunidades laborales y mejoren la transición de la escuela al trabajo que requiere el segmento joven de la población.

Desde el inicio de la era moderna, la inserción laboral de los jóvenes es el elemento clave para pasar a la vida adulta, dado que los ingresos propios generan la base material para disminuir y luego eliminar la dependencia económica respecto de los padres y establecer un hogar propio [...] el trabajo se puede interpretar como un eje de la integración social, fuente de sentido para la vida personal, espacio para la participación ciudadana y motor del progreso material (Weller, 2007, p.62).

Sin embargo, el actual contexto internacional muestra una situación preocupante y es que el desempleo juvenil a nivel mundial ha ido creciendo exponencialmente y la situación se ha ido deteriorando, convirtiéndose así en uno de los más grandes desafíos que los países, sobre todo aquellos emergentes y en desarrollo, deben enfrentar. “La situación laboral de los jóvenes de hoy está caracterizada especialmente por un alto desempleo y subempleo, trabajos de menor calidad y transiciones difíciles a un trabajo decente, que combinados, contribuyen al total desapego de la generación actual del mercado laboral [...] el mundo se enfrenta al desafío de crear 600 millones de puestos de trabajo en la próxima década” (Brewer, 2013, p. 9). En el año 2012, aproximadamente 75 millones de jóvenes se encontraban en situación de desempleo (4 millones más que en el año 2007).

En paralelo, al mismo tiempo que el mundo padece de una tasa de desempleo juvenil elevada, también se está percibiendo una carencia de habilidades profesionales adecuadas para ingresar al mercado laboral por parte de este segmento de la población. Este es un punto neurálgico para el desarrollo no sólo profesional de la fuerza laboral, sino también para el crecimiento de una economía, ya que una fuerza de trabajo competente va de la mano con un crecimiento económico y también social. De esta forma, el desafío no sólo consiste en crear nuevos puestos de trabajo que ayuden a absorber a la población joven desempleada, sino que también se debe desarrollar las habilidades profesionales de este segmento poblacional; ambos deben articularse de manera coherente e integrada.

Como Lievens y Wesseling afirman, “debido a la abundancia de individuos desempleados, los empleadores pueden permitirse abultar sus criterios de selección, lo que resulta en un ambiente altamente competitivo para los jóvenes que generalmente no pueden competir en términos de experiencia laboral” (2015, p. 7). Es en este escenario que el desarrollo de habilidades socioemocionales cobra vital importancia para mejorar la empleabilidad de los jóvenes, de manera que su inserción al mercado laboral formal se facilite.

La mejora en la empleabilidad juvenil no debe quedarse en la inserción de los jóvenes al mercado laboral formal, sino que debe aspirar a que una vez dentro de este mercado, los jóvenes puedan desarrollarse personalmente y profesionalmente, de modo que tengan todas las posibilidades de ambicionar una carrera ascendente y no quedarse estancados. Para lograrlo, “cada joven debe considerar como una responsabilidad social el aprender y mejorar su competencia. Para ello, el Estado y la sociedad deben trabajar en conjunto para formular y actualizar políticas que garantizarán el desarrollo holístico de la ‘piscina de talento’ juvenil que

yace infrautilizada y no utilizada” (Pandey y Pandey, 2015, p. 76). El nuevo contexto laboral cada vez más competitivo requiere, pues, una actualización y constante mejora de las competencias socioemocionales.

Finalmente, en orden de ayudar a enfrentar los obstáculos que los países enfrentan en cuanto a la inserción laboral juvenil, la OIT plantea buenas prácticas que los gobiernos deberían seguir para mejorar la situación actual del empleo juvenil, sobre todo en los países de América Latina y El Caribe que son los que presentan tasas alarmantes de desempleo juvenil. Las buenas prácticas que recomienda la OIT se detallan en la Figura 4.

Figura 4: Buenas prácticas para la inserción laboral juvenil recomendadas por la OIT

BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS POR LA OIT	
1	Hacer de la generación de empleo juvenil una prioridad en la agenda del diálogo social entre los actores fundamentales de la economía.
2	Apoyar el espíritu emprendedor de los jóvenes para que pongan en práctica sus propias iniciativas a través de sistemas de micro crédito como “incubadoras de empresas”.
3	Dar eficiencia y cobertura a los servicios de empleo, sitios digitalizados, oficinas donde se dé a los jóvenes información en tiempo real sobre posibilidades inmediatas de enganche.
4	Debatir sobre la educación necesaria para que se articule mejor con el mercado laboral, estimule la innovación, recalifique la mano de obra y facilite la certificación de competencias.
5	Incrementar los sistemas de pasantías para consolidar la formación profesional de los jóvenes en las empresas y el sector público y facilitar la transición educación-trabajo.
6	Dar acceso a los jóvenes a un sistema de créditos educativos, transferencias monetarias condicionadas y becas sueldo para que puedan continuar su formación y recalificación laboral.
7	Facilitar que las mujeres jóvenes se mantengan en el mercado laboral, a través de guarderías para sus hijos y turnos de todo el día en las escuelas

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2016)

3.1. Determinantes de la empleabilidad

En la construcción de la empleabilidad influyen muchos factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Sin embargo, no todos tienen el mismo grado de injerencia dentro de este constructo, por lo que es necesario analizar aquellos factores predominantes a los cuales se conoce como “determinantes” de la empleabilidad. A los determinantes intrínsecos se les conoce también como “personales” mientras que a los determinantes extrínsecos se les conoce también como “contextuales”.

Dentro de los determinantes personales, uno de los más relevantes es la educación. El

nivel educativo de un individuo influye directamente en sus oportunidades de obtener un empleo y de permanecer en él, pero además de eso, el nivel educativo también influye en la calidad del empleo y de los beneficios percibidos, evidenciando una relación directa, lo que significa que a mayor nivel educativo, mayor será la probabilidad de obtener un empleo de mayor calidad y con mayores beneficios laborales. De esta manera, los titulados universitarios presentan mayores posibilidades de obtener un empleo que otras personas con niveles educativos inferiores y el empleo que consiguen suele ser más estable, mejor remunerado y adecuado a su formación.

Quienes tienen un grado más alto de educación tienen también un nivel más elevado de entrenamiento y habilidad. Por consiguiente, de acuerdo con este análisis, el grado de escolarización es usado como condición para la incorporación de un individuo a un puesto de trabajo (actúa como filtro), y la categoría alcanzada en cuanto a la formación académica es un paso hacia la obtención de trabajos mejor remunerados. (Formichella y London, 2012, p. 83)

La educación se consolida como el factor más determinante de la empleabilidad especialmente cuando se trata de la obtención del primer empleo, ya que a falta de experiencia laboral previa y referencias profesionales, el nivel educativo es tomado por los empleadores como el principal indicador del potencial profesional de los jóvenes. “Los empleadores actúan así en función de su experiencia, que les indica que el nivel de educación funciona correctamente como aproximación a las habilidades del individuo” (Formichella y London, 2012, p. 83). Otro determinante personal importante de empleabilidad que ha cobrado vital importancia en los últimos años son las competencias de empleabilidad, las cuales están referidas principalmente a las competencias socioemocionales requeridas por el mercado de trabajo para el desempeño de una función laboral. Estas competencias serán desarrolladas en el subcapítulo 3.2.

En cuanto a los determinantes contextuales, éstos se pueden subdividir a su vez en circunstancias sociofamiliares y factores externos. Las circunstancias sociofamiliares más influyentes son el acceso a los recursos y a redes de apoyo, así como su variedad y cantidad. El acceso a los recursos, sobre todo monetarios, es un factor determinante de la empleabilidad, en la medida que la situación económica está referida al acceso a fuentes, ya sean formales o informales, de apoyo financiero. Asimismo, el transporte y la vivienda resultan ser factores importantes cuya carencia o precariedad pueden ser limitantes para el acceso al empleo. Del mismo modo, el contar con redes de contacto es un punto de apoyo que permite incrementar las posibilidades de conseguir oportunidades para la inserción laboral y la movilidad dentro del

mercado de trabajo. Por su parte, los factores externos con mayor preponderancia son los propios del mercado de trabajo y los factores macroeconómicos.

3.2. Competencias de empleabilidad

En el mercado laboral actual, los atributos más valorados por los empleadores son las competencias que cada individuo posee. Para Fernández, se entiende por competencia laboral a “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las que una persona es capaz de desempeñar con éxito una determinada función laboral” (Fernández, 2008, p. 38). No obstante, resulta importante hacer la distinción entre las competencias que son de carácter cardinal, las cuales son transversales a cualquier posición en cualquier organización y aquellas que son de carácter más bien específico, que están referidas a un puesto de trabajo determinado. Las competencias de empleabilidad reflejan las habilidades transversales que aluden a atributos sociales y culturales y que “se consideran como plataformas de desarrollo profesional: 1) para conseguir empleo, 2) para insertarse bien en la organización una vez empleado, y 3) para cambiar de trabajo, industria o área disciplinar” (Fernández, 2007, p. 40).

La OIT (2014), a través de una realización de encuestas a distintas empresas de diferentes sectores económicos, rescata cuatro grandes categorías de competencias de empleabilidad, las cuales son: aprender a aprender, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. En la siguiente tabla, se detalla cada una de estas cuatro categorías:

Tabla 2: Categorías de competencias de empleabilidad, según la OIT

Categoría	Descripción
Aprender a aprender	Abarca los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que les permiten a las personas fijar, planificar y alcanzar sus propias metas de aprendizaje y lograr aprender en forma independiente y autónoma. Si los jóvenes cuentan con estas competencias, significa que están capacitados para el aprendizaje permanente.
Comunicación	Abarca los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que les permiten a las personas fijar, planificar y alcanzar sus propias metas de aprendizaje y lograr aprender en forma independiente y autónoma. Si los jóvenes cuentan con estas competencias, significa que están capacitados para el aprendizaje permanente.
Trabajo en equipo	Abarca las habilidades necesarias para funcionar de forma correcta y eficiente en un equipo; entre ellas, las que se vinculan a la cooperación y el liderazgo.
Resolución de problemas	Abarca las competencias analíticas que se necesitan para evaluar información o situaciones y decidir acerca de las formas más adecuadas de enfrentar los problemas. Estas competencias incluyen la percepción de las consecuencias a largo plazo de las acciones que se emprenden y la capacidad de evaluar y adaptar planes de acción.

Adaptado de: OIT (2014)

El foco en las competencias de empleabilidad pone de manifiesto la insuficiencia de la formación puramente técnica y, en mundo globalizado altamente competitivo como el actual, se hace necesario que los jóvenes aspirantes cuenten con un aspecto diferenciador que les permita sobresalir por encima de sus competidores. Las competencias socioemocionales (o de empleabilidad) son proveedoras de ese aspecto diferenciador y se han convertido en requisitos fundamentales para los empleadores.

En definitiva, los empleadores buscan aspirantes a empleo que no solo tengan competencias técnicas que se puedan aplicar en el lugar de trabajo, sino que también puedan comunicarse eficazmente, incluso con los clientes; trabajar en equipo, con buenas competencias interpersonales; resolver problemas; contar con buenas competencias en TIC; estar dispuestos y ser capaces de aprender, y ser flexibles en la forma que abordan el trabajo. (OIT, 2014, p. 4)

Las competencias de empleabilidad son esenciales porque benefician tanto a empleados como a empleadores. En lo referente al ámbito personal, estas competencias mejoran la capacidad para conseguir un empleo y conservarlo, de desplazarse en el mercado laboral y de

aprender continuamente. En cuanto a los empleadores, estas competencias se traducen en un mejor desempeño, en colaboradores con mayor flexibilidad y capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio, lo que incrementa la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

3.3. La universidad y su implicancia en la empleabilidad

Uno de los principales objetivos que tiene la formación universitaria es la empleabilidad de sus estudiantes, lo que significa brindarles las mejores oportunidades de encontrar un trabajo satisfactorio en el menor tiempo posible. No obstante, la educación universitaria no siempre cumple con este objetivo y la formación que brinda dista mucho de los requerimientos del mercado laboral. Si bien es cierto que las personas que cuentan con una educación superior completa tienen muchas más probabilidades de insertarse en el mercado laboral, la creciente masificación de este tipo de educación ha llevado a una sobreoferta de aspirantes que buscan ingresar al mercado laboral formal, lo que dificulta la obtención del primer empleo de muchos jóvenes universitarios.

Como ya se mencionó, existe un desencuentro entre la formación que brindan los centros educativos superiores y los requerimientos del mercado laboral y justamente es aquí donde radica una de las principales funciones de la universidad: “la de ser punto de enlace entre la formación recibida y la demanda del mundo empresarial, de acuerdo con las exigencias del actual sistema productivo [...] debe, por ello, desarrollar estrategias de inserción de los graduados en el mercado laboral en las mejores condiciones posibles” (Caballero, López-Miguens, & Lampón, 2014, pág. 26). Por lo tanto, los autores hacen énfasis en la empleabilidad a corto plazo, es decir, al terminar los estudios o incluso antes, en las prácticas pre-profesionales, las cuales constituyen el primer contacto formal del estudiante con el mundo laboral.

En el contexto actual, las personas están siendo valoradas por sus competencias, pues el mercado exige que las personas cuenten con competencias que permitan predecir eficiencia y eficacia para las organizaciones. Por esta razón, los centros educativos superiores deben captar las demandas del mercado laboral para reflejarlas en sus planes de estudio, de manera que se otorgue mayor trascendencia al enfoque de desarrollo de competencias tanto técnicas como socioemocionales, ya que ambos tipos de competencias son complementarias; el sólo enfocarse en unas y dejar del lado las otras resulta perjudicial para los alumnos. Por tal razón, se recomienda a las universidades que son centros educativos que tradicionalmente se han enfocado en el desarrollo de competencias técnicas, complementar su propuesta educativa con

competencias socioemocionales que permitan mejorar la empleabilidad de sus estudiantes. Para este fin, Caballero et al. (2014) proponen una serie de actuaciones que pueden emprender las universidades para mejorar la empleabilidad de sus graduados. Entre estas propuestas se pueden destacar las siguientes:

- La formación en valores personales (lealtad, honestidad, respeto, asunción de responsabilidades).
- La formación en relación con terceros (trabajo en equipo, coordinación, planificación, comunicación oral, liderazgo, capacidad de negociación, resolución de conflictos).
- La disponibilidad de tecnologías y su uso (conocimiento y manejo de sistemas informáticos).
- La formación en la preparación del alumno para su presentación al mundo laboral (elaboración de Curriculum Vitae, entrevistas de trabajo, dinámicas grupales de selección)
- La existencia de bolsas de trabajo.
- El conocimiento de idiomas.
- La realización de foros empresariales de búsqueda de empleo donde los empresarios se den a conocer y den a conocer su empresa.

Estas iniciativas deben estar articuladas íntegramente para formar lo que Gualteros, Marciales, Cabra y Mancipa (2011) denominan “cultura para el trabajo”, la cual es el conjunto de acciones que están dirigidas a beneficiar el vínculo del segmento joven de la población con el ámbito laboral, dado que ofrece alternativas de elección y de proyección tanto a nivel social como a nivel profesional. Las universidades deben impartir una formación transversal enfocada en competencias socioemocionales que sirva de columna vertebral común de los estudiantes de todas las carreras profesionales para que, a partir de ésta, cada carrera profesional elabore la malla curricular de acuerdo a su especialidad, captando las demandas del mercado laboral y reflejándolas en la elaboración de sus respectivos planes de estudio de manera que se aspire a formar personas de manera polivalente para proporcionarles las competencias necesarias que les permitirán un desempeño efectivo en distintas ocupaciones a lo largo de su vida profesional.

El plan de estudios de cada carrera debe diseñarse según un eje articulador y determinante: las competencias laborales que, en su conjunto, componen el perfil de egreso asociado a la misma. Son éstas las que, descritas y reunidas en un diccionario de competencias (que las divide por unidades de competencia, sus respectivas tareas y evidencias de desempeño), determinan la elaboración de los instrumentos de evaluación y las metodologías de transferencia, y permiten

las certificaciones correspondientes. (Fernández, 2007, p. 37)

4. Revisión de estudios precedentes sobre competencias socioemocionales y empleabilidad en el ámbito universitario

Durante el proceso de revisión bibliográfica, se tomó en cuenta ciertos estudios que fueron utilizados como base de esta investigación en cuanto a información teórica y metodológica. En los siguientes apartados se describe aquellas que fueron llevadas a cabo en el extranjero y en el Perú.

4.1. Estudios realizados en el extranjero

La importancia de las competencias profesionales y la relación entre universidad y empresa han motivado diversos estudios, como es el caso de España con la investigación “Competencias profesionales de los universitarios”, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. En este estudio llevado a cabo el 2007 se profundiza en el conocimiento de la inserción de los graduados de la Universidad de La Coruña (UDC) en el mundo laboral. En ella se enfatiza el análisis de aquellas competencias profesionales que los graduados adquieren en la universidad y aplican en las empresas y, en aquellas que son más valoradas por los empresarios (Freire, 2007). Las competencias analizadas solo incluyen a las competencias genéricas o transversales las cuales resultan comunes en diversas profesiones pudiendo ser estas competencias técnicas o socioemocionales. Basados en el informe final de *Tuning Education Structures in Europe* (Freire, 2007), las competencias son clasificadas como: instrumentales, interpersonales y sistémicas. Los resultados evidencian que las puntuaciones promedio de las competencias aplicadas están siempre por encima de las adquiridas en esta universidad. Por otro lado, se señala también que las competencias solicitadas por los empresarios son más altas que las adquiridas por los graduados en la UDC, entre las más valoradas por ellos se destacan: la responsabilidad en el trabajo, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de aprender y la motivación por el trabajo. Asimismo, en cuanto al análisis de las competencias adquiridas respecto a las exigidas se identifica márgenes de mejora en las siguientes: la resolución de problemas, la toma de decisiones, la capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica, la capacidad de organizar y planificar, entre otras.

4.2. Estudios realizados en Perú

La investigación que más destaca es la realizada por Becerra y La Serna (2010) quienes

identifican, organizan y analizan las competencias con mayor demanda en el mercado laboral peruano tomando como enfoque a los jóvenes profesionales egresados de las carreras ligadas al campo económico empresarial. El procedimiento residió en la selección de ciertas empresas y fue llevado a cabo a través de entrevistas a profundidad a los responsables de selección de personal de las organizaciones seleccionadas. Entre los resultados de competencias demandadas por la mayoría de empresas se encuentra las competencias de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orientación al cliente. Así como también se considera las competencias de liderazgo, compromiso, orientación a los resultados y esmero, proactividad, mejora continua y adaptación a los cambios, capacidad de análisis y sentido holístico y habilidades comunicativas. Por otro lado, los autores hallaron carencias o debilidades que no son atendidas adecuadamente por las universidades y estas están ligadas a la inteligencia emocional, la integración al grupo de trabajo, la proactividad, la orientación a la acción y liderazgo y al compromiso.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Resulta importante conocer el contexto en el cual los estudiantes de las carreras profesionales en estudio están inmersos. El presente capítulo está dividido en 5 ejes temáticos. El primer eje temático de este capítulo, contextualizará la inserción laboral juvenil en Latinoamérica y en el Perú. En el segundo eje, se describirá el mercado laboral de la PEA¹ ocupada con nivel superior universitario, mientras que en el tercer eje se detallarán estudios precedentes sobre las competencias socioemocionales más valoradas en el mercado laboral peruano, el cual será complementado con el cuarto eje que describirá el avance en el desarrollo de competencias socioemocionales en las universidades en el Perú. Finalmente en el quinto eje, se presentará a las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho que son tomadas como los casos de estudio de esta investigación.

1. Contexto actual de la inserción laboral juvenil

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la presente investigación aborda el concepto de empleabilidad, entendiéndola como el potencial que tienen los aspirantes de insertarse efectivamente en el mercado laboral. Por tal motivo, en este eje temático, se abordará la inserción laboral juvenil, partiendo del contexto latinoamericano para pasar al contexto peruano.

1.1. Contexto latinoamericano

Como ya se mencionó, la inserción laboral juvenil enfrenta grandes retos a nivel global debido a las altas tasas de desempleo e inadecuación laboral. Sin embargo, este problema es mucho más grave en la región de América Latina y El Caribe. En dicha región, “las tasas de desempleo entre los jóvenes son hasta tres veces mayores que las de los adultos y, mientras uno de cada tres adultos empleados se encuentra en la informalidad, la mitad de los jóvenes empleados tienen empleos informales” (González-Velosa, Ripani y Rosas-Shady, 2012, p. 4). Se estima que en América Latina y El Caribe -de ahora en adelante ALC- hay más de 10 millones de jóvenes sin empleo y cerca de 30 millones que se encuentran empleados en el mercado laboral informal. En adición a estas alarmantes cifras, se suma un problema más y es el alto porcentaje de los comúnmente conocidos como NINI², aquel segmento de la población que ni estudia ni trabaja, en ALC alcanza una tasa de 22%. Esta alta tasa de inactividad representa un elevado costo de oportunidad para los gobiernos latinoamericanos, ya que representa un

¹ Son las siglas de Población Económicamente Activa

² Hace referencia a la población que no tienen empleo, ni están recibiendo educación o formación

capital humano ocioso. El desempleo juvenil también resulta preocupante porque la falta de oportunidades laborales vuelve propenso a este segmento de la población a seguir modos de vida riesgosos que los pueden llevar a actividades de mal vivir como el alcoholismo, la drogadicción y la criminalidad.

Para combatir esta problemática, los gobiernos de ALC han optado por implementar políticas públicas orientadas a mejorar la situación laboral juvenil actual, enfocándose principalmente en los jóvenes en situación de vulnerabilidad económica y social.

Se trata de medidas que, si bien no atienden los problemas más estructurales del mercado laboral, pueden transformar a corto plazo la trayectoria laboral de los beneficiarios. Entre estas medidas, la más frecuentemente utilizada en la región es la implementación de programas que ofrecen, en áreas urbanas, servicios de capacitación de corta duración y de vinculación con el mercado laboral. Estos programas, que están dirigidos usualmente a jóvenes vulnerables, se caracterizan por combinar servicios orientados a incrementar el capital humano de los beneficiarios y a reducir los costos de la búsqueda de empleo de esta población. Además, se caracterizan por incorporar herramientas que buscan ofrecer una capacitación que esté orientada hacia la demanda, es decir, que responda a las necesidades del sector productivo. (González-Velosa, Ripani y Rosas-Shady, 2012, p. 4)

Estas medidas están orientadas al corto plazo y el principal problema es que carecen de seguimiento, por lo que la información sobre sus resultados y sus evaluaciones de impacto son escasas o, en algunos casos, inexistentes. De la misma forma, estos programas, en su mayoría, presentan errores metodológicos en cuanto a su planeación e implementación.

En ALC, los jóvenes representan el 40% de la fuerza laboral con una tendencia al crecimiento. No obstante, la vasta mayoría de este segmento no puede ingresar al mercado laboral formal debido a la falta de competencias que este sector requiere. Esto se puede explicar debido a la marcada segmentación socioeconómica existente en ALC. De esta forma, como afirma Jürgen Weller “el trasfondo familiar determina en gran medida las perspectivas laborales de los jóvenes, pues influye en las oportunidades de acumular capital humano (acceso a educación y capacitación de buena calidad), capital social (relaciones sociales basadas en la confianza, la cooperación y la reciprocidad) y capital cultural (manejo de los códigos establecidos por la cultura dominante)” (2007, p. 63). La falta de competencias básicas para el mercado, como ya se mencionó, es un gran limitante para ingresar al mercado laboral formal y si en caso de que un joven en esta condición logre acceder a un puesto de trabajo, éste tiene

muchas probabilidades de resultar ser de mala calidad, por lo que las posibilidades de progresar se ven reducidas.

1.2. Contexto peruano

En el Perú, el empleo juvenil está compuesto por el segmento de la población que se encuentra en el rango de edad de entre 14 a 29 años. Según estadísticas del INEI (2013), el 27% de la población peruana se encuentra en el rango de edades de 15-29 años de edad. Con casi un tercio de la población en este segmento, resulta de suma importancia analizar la situación laboral actual y futura a la que esta parte de la población se enfrenta, en la medida que el futuro inmediato de la economía recae sobre sus hombros. Resulta alarmante resaltar que más de la mitad de este porcentaje de la población no estudie ni trabaje. Es así que,

En general, el 17.94% de los jóvenes urbanos peruanos entre 15 y 29 años son NEET³. De estos, casi tres cuartas partes son mujeres (74,09%), lo que sugiere la existencia de factores asociados al género, tales la como fertilidad, el rol dentro de la economía del hogar, o razones educativas, como las variables explicativas del anterior resultado. (Málaga, Oré y Tavera, 2014, p. 95)

Este grupo conocido como NINI en su mayoría está conformado por jóvenes en situación de vulnerabilidad social y económica, especialmente aquellos que se encuentran en los niveles socioeconómicos más bajos.

La juventud es considerada un proceso de transición entre la niñez y la adultez y dicha transición está expuesta a cierto grado de vulnerabilidad. Esta transición se vuelve más propensa a la exclusión social dependiendo de factores determinantes como:

i) su continuidad o no en el sistema educativo, ya que el abandono del sistema educativo juega un papel medular como gran divisor de aguas en cuanto a las trayectorias que emprenden los jóvenes y que definirán el resto de las decisiones en las restantes esferas; ii) la constitución de una familia, o sea cuando tienen su primer hijo, ya que se comprobó [...] que la tenencia muy temprana de hijos constituye un elemento facilitador de situaciones de exclusión social; iii) la conformación de un hogar autónomo; y iv) el ingreso al mercado de trabajo. (Dellavedova, Barba y Negrotto, 2011, p. 10)

Los jóvenes constituyen por sí mismo un grupo vulnerable en el mercado laboral, pues

³ Es una abreviatura del inglés que significa “Not in Education, Employment, or Training” que hace referencia a la población que no estudia, no trabaja ni se encuentra en capacitación.

atravesan problemas específicos del empleo juvenil que les dificultan el acceso al mercado laboral. De esta forma, existen cuatro elementos que caracterizan el empleo juvenil, los cuales son: “i) altas tasas de desocupación; ii) precariedad en la inserción; iii) itinerarios laborales segmentados (peso del ambiente de origen en las trayectorias); y iv) baja tasa de actividad” (Dellavedova, Barba y Negrotto, 2011, p. 9).

La tasa de desocupación juvenil es casi 3 veces la de los adultos, afectando principalmente a las mujeres cuya tasa de desocupación es mayor. Esta tasa de desocupación es más alta que la de los adultos debido a las difíciles condiciones laborales que hacen que los jóvenes se desalienten y desistan de su búsqueda de trabajo. La precariedad en la inserción laboral está referida a las condiciones del mercado de trabajo a las que se enfrentan los jóvenes. En ese sentido, “las condiciones laborales de los jóvenes no suelen ser adecuadas, en especial en materia de remuneraciones, horas trabajadas y beneficios sociales. Estos componentes se refuerzan con el hecho que los jóvenes representan por lo general a un segmento con baja calificación y experiencia, de modo que son vulnerables en cuanto a la permanencia en el empleo” (MTPE, 2010 citado en Ferrer, 2014, pp. 15-16). Asimismo, esta precariedad también hace referencia al ingreso de los jóvenes al mercado laboral informal. Según cifras de la OIT, la participación de los jóvenes en la economía informal alcanza el 51.4%, lo que significa que más de la mitad de los jóvenes insertos en el mercado laboral no gozan de un trabajo de calidad que les reconozca todos los beneficios laborales a los que tienen derecho. Además, “las experiencias iniciales son eventuales, puntuales, de baja calificación y bajo aprendizaje” (Dellavedova, Barba y Negrotto, 2011, p. 9). Por otra parte, las trayectorias de los jóvenes están marcadas por una alta rotación y dicha rotación comprende periodos prolongados de inactividad, lo que significa que la población joven pierde el trabajo con facilidad y les cuesta mucho reinsertarse en el mercado laboral.

Chacaltana indica que “respecto del primer empleo, los datos disponibles muestran que la mayoría de los jóvenes inician sus trayectorias en trabajos precarios, y estos inicios pueden comprometer su capacidad de trazar, visualizar y construir una trayectoria de trabajo decente. La mayoría inicia su trayectoria trabajando para otros, como asalariados, y muy pocas a través de un negocio propio” (2012, p. 58).

Uno de los desafíos que el país enfrenta en términos de inclusión social es, definitivamente la inclusión laboral de los jóvenes y esta problemática debería estar en el centro de la agenda tanto social como política. Un primer paso es mejorar la educación para asegurar

que se cuente con conocimientos técnicos básicos requeridos por el mercado laboral. De la misma forma, se debe prestar atención a los aspectos socioemocionales de la población, ya que, como se ha visto, las habilidades blandas juegan un rol muy importante en la empleabilidad de los jóvenes. Por otra parte, “es necesario prestar atención al primer empleo, eventualmente con programas específicos a esta primera inserción laboral, pues condicionan en gran medida la trayectoria laboral y personal futura” (Chacaltana, 2012, p. 59).

2. El mercado laboral de la PEA Ocupada con nivel superior universitario

La Población Económicamente Activa (PEA) está compuesta por aquellas personas en edad para trabajar (en Perú de los 14 a los 65 años) que se encuentran trabajando o buscando activamente trabajo. La contraparte, la Población No Económicamente Activa (inactivos) está conformada por aquellas personas que, estando en edad para trabajar, no se encuentran trabajando ni en búsqueda activa de un empleo. Dentro de este grupo figuran los estudiantes. Se busca que los estudiantes universitarios experimenten una transición, pasando de formar parte de la población inactiva a formar parte de la PEA Ocupada. Por ello, para lograr que esta transición sea más efectiva, es necesario analizar la situación actual de la PEA Ocupada con nivel superior universitario en el mercado laboral.

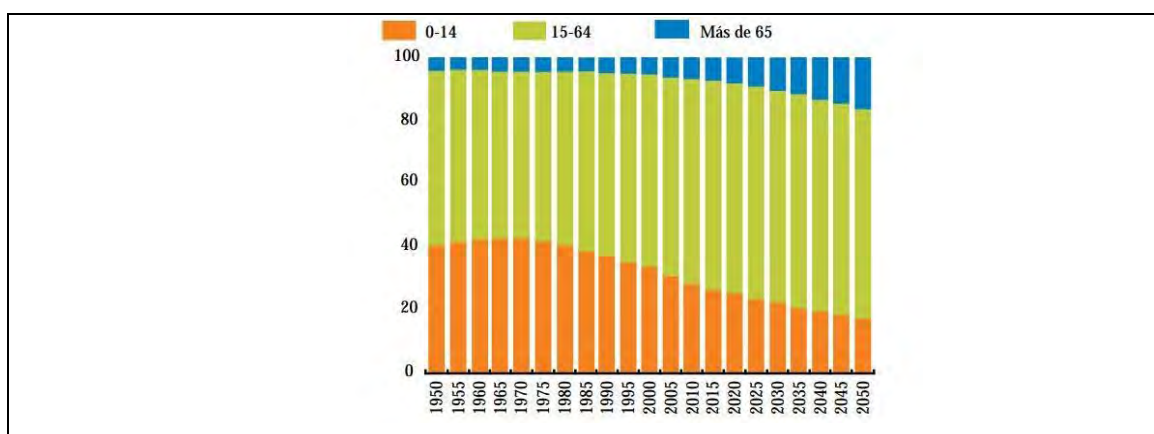
2.1. Empleo y crecimiento

Para analizar el mercado laboral de un país, es necesario -como afirma el Banco Mundial- analizar, en primera instancia, los cambios demográficos que enfrenta su población. El foco principal de este análisis demográfico debe estar centrado en la estructura de edad de dicha población. Esto es determinante, ya que la estructura de edad determinará las oportunidades y los retos que debe enfrentar el mercado laboral de un país. Reconocer la edad como foco principal de la estructura demográfica de un país fortalece el vínculo que existe entre demografía y crecimiento económico. No basta con fijarse únicamente en el tamaño de la población, se debe ir un paso más allá y concentrarse en la estructura de edad, dado que el crecimiento económico y la productividad de las personas cambian a lo largo de su ciclo de vida.

El Banco Mundial presenta un gráfico que contiene la estructura de edad de la población peruana con data histórica desde 1950 y con proyecciones hasta el 2050. Como se puede observar (ver Figura 5), a lo largo de los años, la población comprendida entre 15-64 años se ha ido incrementando y las proyecciones muestran que este aumento continuará un curso de crecimiento de 1.5% al año. Por tanto, el Perú atraviesa una situación favorable en cuanto a

estructura de edad se refiere, ya que se incrementó la participación de la población en edad para trabajar. Esto significa que hay una gran proporción de jóvenes apta -en cuanto a edad se refiere- para ingresar al mercado laboral y esta proporción irá en aumento con el correr de los años. Esta coyuntura, sin embargo, trae consigo un gran desafío y es que “Para absorber una creciente fuerza laboral en las siguientes dos décadas, la economía peruana debe generar alrededor de 300,000 empleos al año, lo que parece factible dadas las tendencias pasadas. El reto es, por ende, no la creación de empleo, sino de empleos bien remunerados y de alta productividad” (Banco Mundial, 2010, p. 2). No obstante, esta situación también representa una gran oportunidad para el país, ya que un aumento en la participación de la población apta para trabajar significa un aumento en la producción potencial de la economía, la cual de ser canalizada correctamente, permitiría a las familias incrementar su ahorro, invertir en capital humano y adquirir mejores condiciones de vida para ellos, sus hijos y sus ancianos, trayendo consigo un gran crecimiento económico para el país.

Figura 5: Perú: Estructura de edad de la población peruana. 1950-2050 (porcentaje)



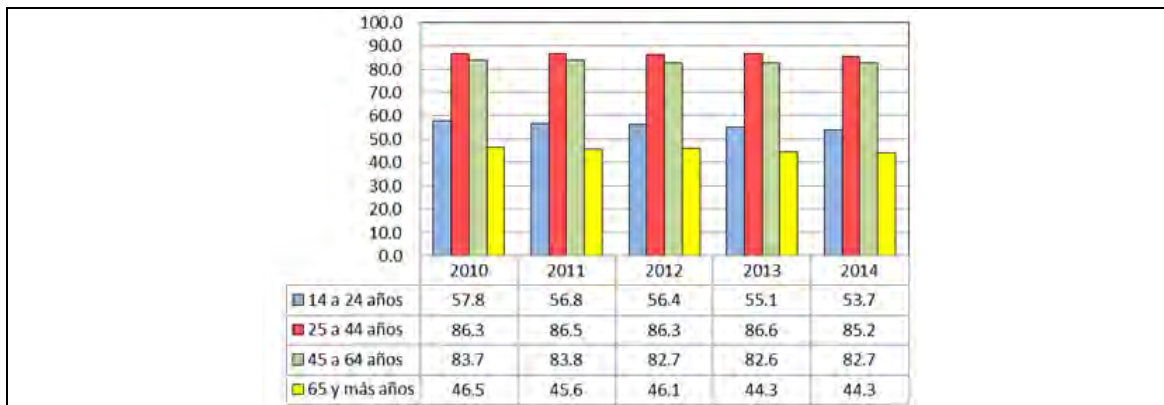
Fuente: Banco Mundial (2010)

El INEI considera para sus estudios que la población en edad para trabajar está comprendida por las personas que tienen entre 14 y 65 años de edad. De esta forma, se puede observar que a partir del año 2010, la tasa de actividad de este segmento de la población empieza a decaer. Según información del INEI (2014), en el año 2010 del total de la población en edad para trabajar, el 74.1% se encontraba en actividad y, tras un decrecimiento sostenido, llega en el 2014 a ser el 72.3%. Si bien desde el 2010 al 2014 ha habido una caída de casi 2 puntos porcentuales que pueden parecer ser producto de una variación normal, esta tendencia da luces de que la absorción del mercado laboral no está yendo de la mano con el crecimiento de la población en edad para trabajar. En la Figura 6, se detalla la tasa de actividad de la población en

edad para trabajar dividida en grupos de edad. Se puede apreciar que las tasas tanto de la población entre 14 y 24 años y de la población entre 45 y 64 años han decaído a lo largo de los años, mientras que la tasa de actividad de la población de entre 25 a 44 años se ha mantenido relativamente constante. Esto evidencia que la población que encuentra mayores dificultades para integrarse al mercado laboral es la comprendida por los más jóvenes (14-24 años).

Figura 6: Perú: Tasa de actividad de la población en edad de trabajar, según grupos de edad, 2010-2014

(porcentaje)

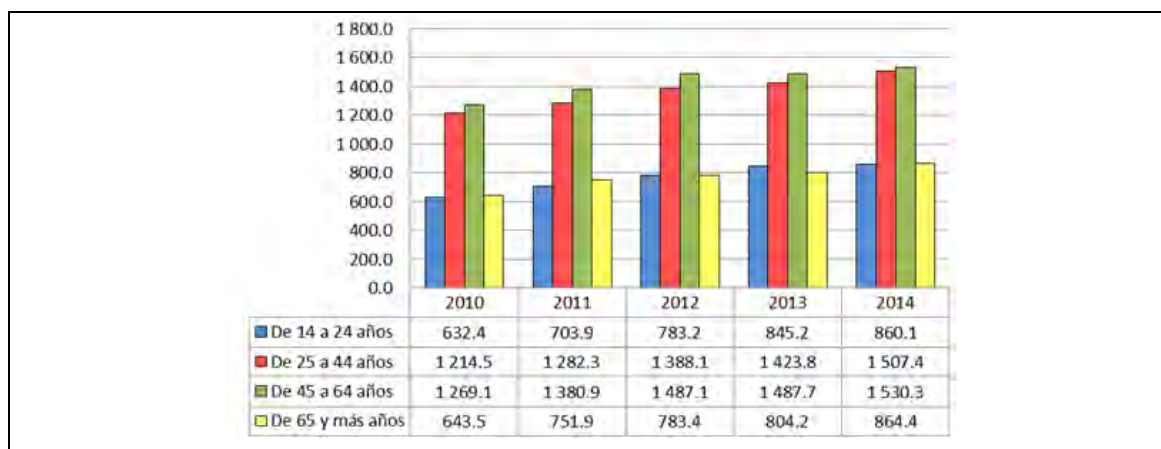


Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014)

Si se hace un análisis por el ingreso promedio percibido por la población en edad para trabajar, se puede apreciar que éste ha ido en aumento con el correr de los años (ver Figura 7). No obstante, se observa brechas salariales entre los distintos grupos de edad. Es así que el grupo de trabajadores más joven, comprendido por la población entre 14 y 24 años es el menos favorecido, al recibir en todos los años una menor remuneración que los demás grupos de edad, siendo incluso menor que la de la población con una edad mayor de 65 años.

Figura 7: Ingreso real promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad, 2010-2014

(soles)



Adaptado de: INEI (2014)

2.2. Mercado de trabajo de la PEA con Educación Superior Universitaria

Hay un vínculo muy estrecho entre el nivel educativo y las oportunidades laborales de la población. En ese sentido, la educación resulta ser un determinante de la empleabilidad de las personas que les permite acceder a un trabajo y, con los beneficios que este trabajo genera, la posibilidad de escalar profesional y socialmente. La formación no es sólo importante desde el punto de vista individual, sino que también es fuente importante de la competitividad de un país. Una economía compuesta por una fuerza laboral más especializada y profesionalizada incrementa sus niveles de productividad, efectividad y bienestar social.

La educación y la formación se han convertido, por tanto, en factores estratégicos para promover el crecimiento económico y el bienestar social de cualquier país. Varios estudios reconocen que la reducción del desempleo de un país no se consigue hoy únicamente persiguiendo un mayor crecimiento macroeconómico, sino que, paralelamente, es necesario asegurar un flujo suficiente de fuerza laboral calificada al mercado de trabajo. (INEI, 2013, p. 103)

En el año 2015, la PEA ocupada con educación superior universitaria alcanzó en el Perú el 15.7%, lo que equivale 3 millones 625 mil 200 personas, mientras que en Lima Metropolitana, este segmento de la población alcanzó un 20.0%, totalizando 1 millón 642 mil personas. Si se revisa la data histórica de los últimos años, se puede apreciar que la PEA ocupada con educación universitaria ha experimentado un crecimiento sostenido desde el año 2004 como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3: Perú y Lima Metropolitana: PEA Ocupada, según nivel educativo, 2004 – 2012
(miles de personas)

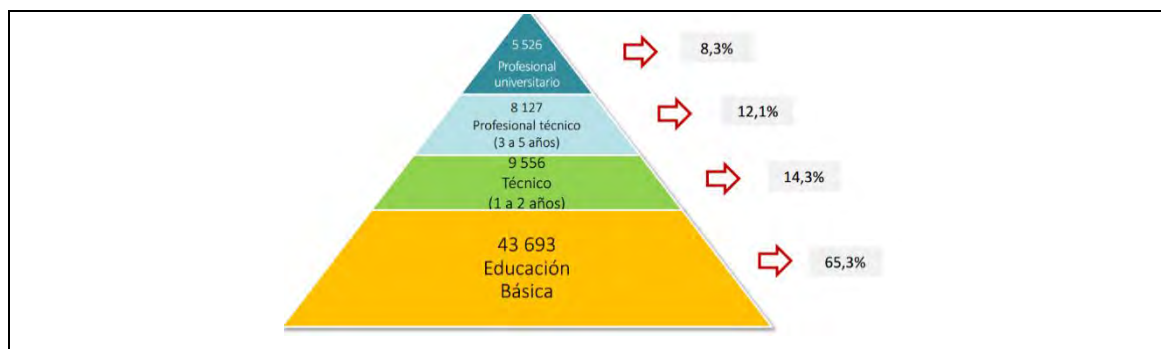
Nivel educativo/ Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	19 144.2	19 501.5	19 851.0	20 193.3	20 533.2	20 875.0	21 223.5	21 579.4	21 939.9	22 303.4	22 668.6	23 034.2
A lo más primaria 1/	6 372.0	6 400.4	6 267.3	6 112.6	6 049.8	6 002.5	5 961.2	5 958.3	5 780.0	5 879.1	5 917.5	5 878.5
Educación secundaria	8 559.3	8 818.1	8 934.7	8 992.1	9 194.4	9 221.8	9 515.0	9 610.2	9 772.9	10 010.8	10 315.4	10 708.8
Superior no universitaria	2 080.8	2 130.1	2 314.7	2 400.1	2 546.8	2 703.8	2 785.5	2 929.9	2 936.1	2 910.3	2 845.2	2 817.6
Superior universitaria	2 128.3	2 145.9	2 334.0	2 688.2	2 741.4	2 946.2	2 956.8	3 079.1	3 447.2	3 496.9	3 586.1	3 625.2
NEP 3/	3.7	7.0	0.3	0.3	0.8	0.7	5.0	2.0	3.6	6.3	4.5	4.1
Lima Metropolitana 2/	6 145.6	6 263.0	6 418.8	6 567.0	6 714.2	6 837.2	6 979.7	7 124.1	7 264.2	7 422.2	7 558.6	7 707.5
A lo más primaria 1/	1 032.8	1 028.4	1 032.2	994.9	1 009.8	987.8	1 016.5	1 032.0	979.3	984.9	936.4	933.6
Educación secundaria	3 199.6	3 363.8	3 306.4	3 315.0	3 406.3	3 370.7	3 490.6	3 475.6	3 534.2	3 680.1	3 856.5	3 986.2
Superior no universitaria	847.3	856.2	941.8	994.7	1 058.0	1 147.6	1 191.3	1 282.8	1 239.0	1 204.7	1 151.8	1 142.6
Superior universitaria	1 065.4	1 008.4	1 138.3	1 262.3	1 240.1	1 330.7	1 276.4	1 333.4	1 509.1	1 546.3	1 610.4	1 642.0
NEP 3/	0.5	6.2	-	-	-	0.4	4.9	0.3	2.7	6.3	3.5	3.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015)

Para fines de esta investigación, es pertinente aterrizar la situación del empleo en el contexto de Lima Metropolitana, ya que la vasta mayoría de los egresados de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú se desempeña laboralmente en dicho territorio. Para ello, se tomó como base la Encuesta de Demanda Ocupacional de Lima Metropolitana y Callao al 2017 elaborada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). Según este informe, se encontró que el 65.3% de la mano de obra requerida posee un nivel educativo básico, mientras que el 14.3% son técnicos, un 12.1% corresponde a profesionales técnicos y, finalmente, un 8.3% corresponde a profesionales universitarios.

Figura 8: Lima Metropolitana: Personal requerido según nivel educativo, 2017

(Absoluto y porcentaje)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

Si se hace el análisis del personal requerido por sectores económicos según el nivel educativo, se puede encontrar que la presencia de profesionales con nivel educativo superior universitario es más requerida en los sectores de enseñanza con un 52.7% y establecimientos financieros y seguros con un 45.6% debido a la mayor especialización de conocimiento que estos sectores requieren, mientras que su presencia es casi nula en el sector de Restaurantes, hoteles y agencias de viajes.

Tabla 4: Lima Metropolitana: Personal requerido por sectores económicos según nivel educativo, 2017 (Absoluto y porcentaje)

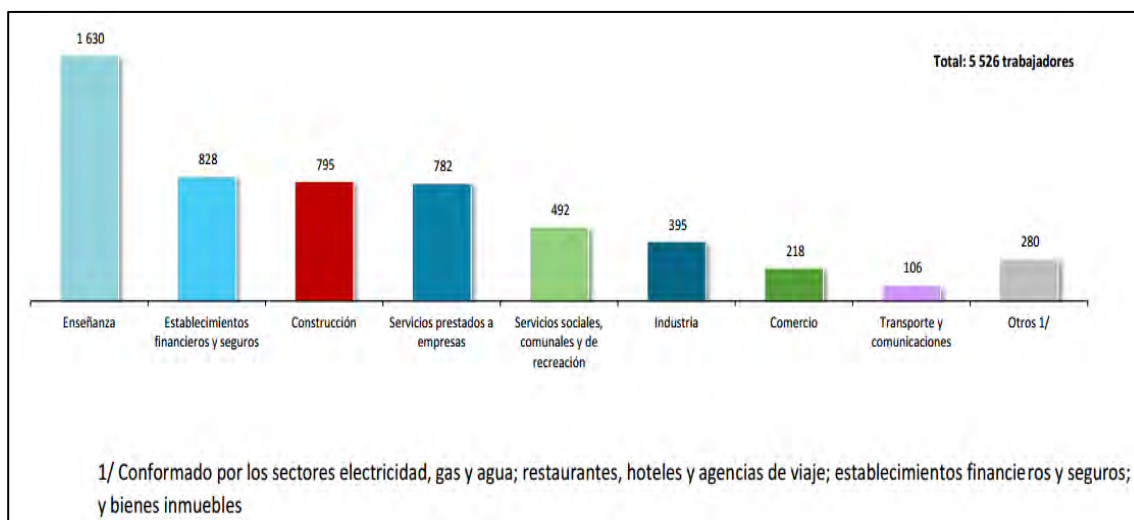
Nivel educativo	Total absoluto	Total relativo	Sectores									
			Servicios prestados a empresas	Construcción	Comercio	Industria	Servicios sociales, comunales y de recreación	Enseñanza	Restaurantes, hoteles y agencias de viajes	Establecimientos financieros y seguros	Transporte y comunicaciones	Otros 1/
Total sector	66 902	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Hasta secundaria	43 693	65,3	71,9	77,0	66,7	76,4	36,0	0,1	79,0	4,3	65,9	18,7
Técnico (1 a 2 años)	9 556	14,3	16,1	12,8	18,4	10,2	9,2	1,0	20,8	4,9	22,1	41,9
Profesional técnico (3 a 5 años)	8 127	12,1	9,0	4,6	11,6	7,4	41,7	46,2	0,2	45,2	5,9	0,4
Profesional universitario	5 526	8,3	3,1	5,6	3,3	6,0	13,1	52,7	0,0	45,6	6,2	39,0

1/ Conformado por los sectores agricultura; minería; electricidad, gas y agua; y bienes inmuebles.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

Por otra parte, según este informe, los sectores económicos objeto de dicho estudio demandarían, en el 2017, aproximadamente 5,526 profesionales adicionales a los actualmente empelados formalmente en el mercado laboral. Esta demanda se concentraría, principalmente, en el sector educativo, el cual demandaría 1,630 profesionales universitarios, seguido del sector financiero y de seguros con una demanda de 828 profesionales universitarios. En cuarto y quinto lugar se encuentran los sectores de servicios prestados a empresas y servicios sociales, comunales y de recreación con una demanda de 782 y 492 profesionales universitarios respectivamente.

**Figura 9: Personal Profesional Universitario a Contratar por Sectores Económicos, 2017
(Absoluto)**

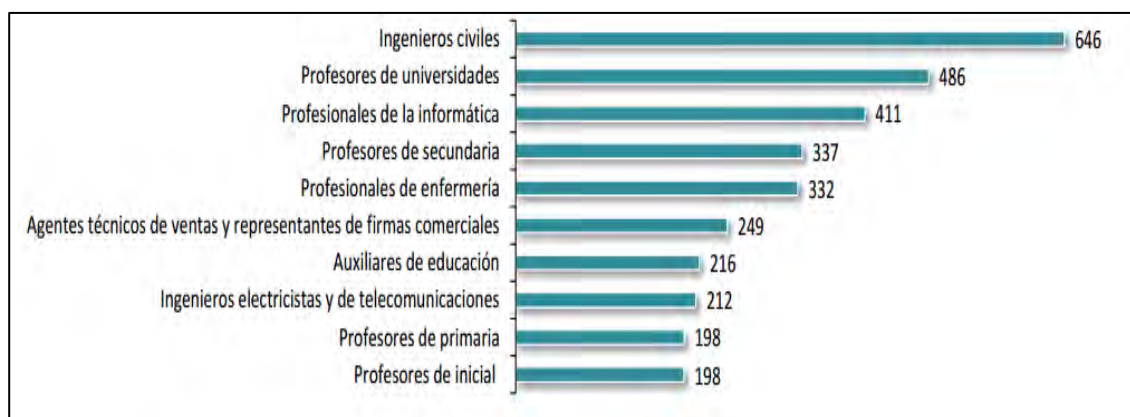


Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

Si se desagrega la demanda ocupacional adicional del mercado laboral para el 2017 por perfiles universitarios, se puede encontrar que, dentro de las 10 ocupaciones más requeridas en los sectores analizados en la Encuesta de Demanda Ocupacional, no se encuentra ocupaciones equivalentes al perfil de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho. La ocupación más requerida está compuesta por ingenieros civiles, seguido de profesores de universidades y profesionales de informática. Es importante señalar que, de las 10 ocupaciones más requeridas por el mercado laboral para el año 2017, la mitad de ellas corresponden al sector educativo.

Figura 10: Lima Metropolitana: Ocupaciones más requeridas para personal profesional universitario, 2017

(Absoluto)



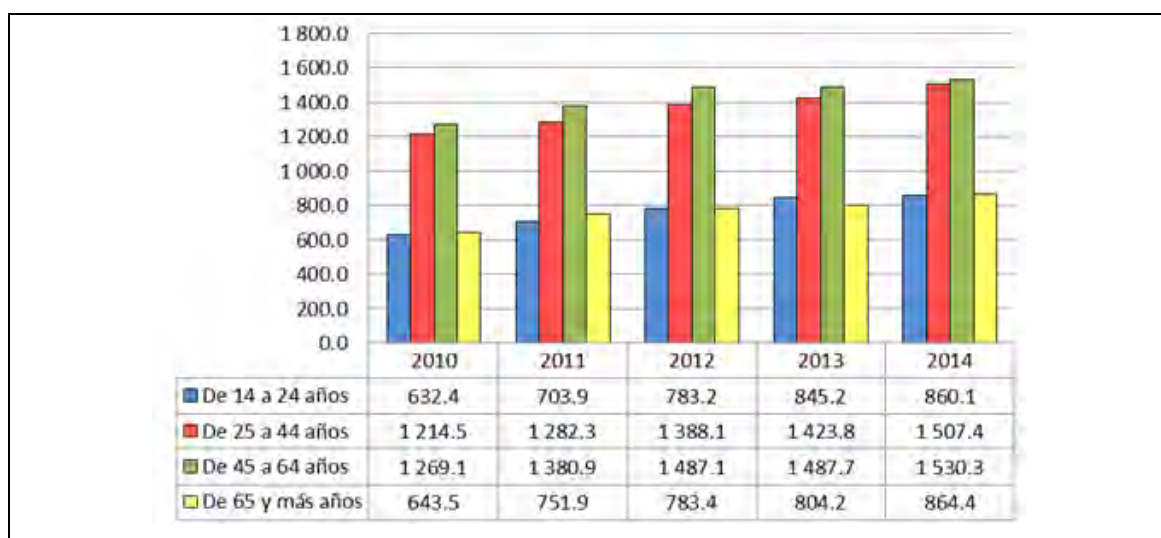
Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

Por otra parte, es necesario segmentar la demanda laboral de profesionales universitarios según grupos etarios, ya que el presente trabajo de investigación está enfocado en estudiantes universitarios, los cuales se encontrarían en un rango de edad de entre 17 a 29 años. Según la Encuesta de Demanda Ocupacional, para el 67.1% (3,707) de los 5,526 trabajadores profesionales universitarios requeridos por las empresas, la edad sería indiferente para su contratación, mientras que para el 32.9% (1,819) restante del personal por contratar, el 11.0% (609) serían jóvenes de hasta 29 años y el 21.9% (1,210) serían adultos de 30 a más años.

Si se hace un análisis por el ingreso promedio percibido por la población en edad para trabajar, se puede apreciar que éste ha ido en aumento con el correr de los años (ver Figura 11). No obstante, se observa brechas salariales entre los distintos grupos de edad. Es así que el grupo de trabajadores más joven, comprendido por la población entre 14 y 24 años es el menos favorecido, al recibir en todos los años una menor remuneración que los demás grupos de edad, siendo incluso menor que la de la población con una edad mayor de 65 años.

Figura 11: Ingreso real promedio mensual proveniente del trabajo, según grupos de edad, 2010-2014

(Soles)



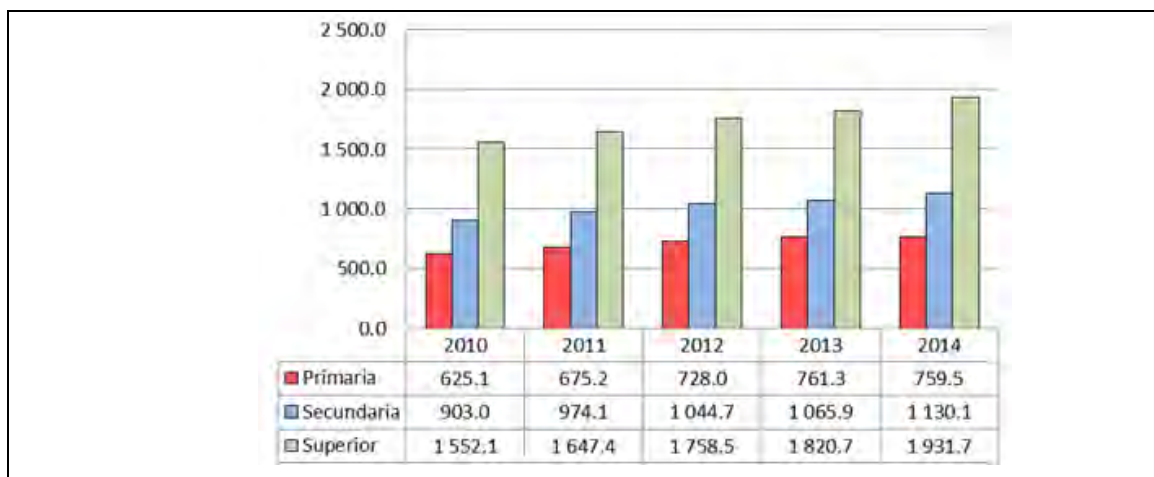
Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014)

Existe una relación directamente proporcional entre el nivel educativo del trabajador y la remuneración que éste percibe; esto significa que a un mayor nivel educativo, mayor será la remuneración y viceversa. Por lo tanto, el nivel educativo es un gran determinante del salario al que puede aspirar la población que se encuentra en edad para trabajar. De esta forma, como es de esperarse, las estadísticas del INEI muestran que las personas con primaria o secundaria

completas perciben un sueldo menor que aquellos con un nivel de educación superior.

Figura 12: Ingreso real promedio mensual proveniente del trabajo, según nivel educativo, 2010-2014

(Soles)



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014)

Asimismo, la distribución del salario promedio en soles dividida por sectores económicos muestra diferencias entre un sector y otro, siendo el sector de alquiler de maquinaria, informática e investigación y desarrollo el que brinda la mayor remuneración del mercado limeño, mientras que el sector que brinda la menor remuneración a los trabajadores es el de restaurantes hoteles y agencias de viaje. Esto se puede explicar una vez más por el nivel educativo, ya que el sector de informática e investigación y desarrollo requiere personal con conocimientos más especializados que el sector de hoteles y restaurantes.

Figura 13: Lima Metropolitana: Remuneración real promedio mensual por sectores económicos en Lima Metropolitana, 2016

(Soles)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

La Tabla 5 muestra en mayor detalle las remuneraciones que ofrece cada sector según el nivel del grupo ocupacional. Se puede apreciar que hay una relación directa entre ambas variables, en la medida que a mayor nivel del grupo ocupacional, le corresponderá un mayor salario. De esta manera, los grupos que cuentan con un nivel educativo que no es técnico lo componen los grupos ocupacionales que van desde la categoría de “Empleado” hacia abajo, por lo que el salario máximo al que pueden aspirar dependerá del sector en el que se encuentren, mientras que en lo alto de la tabla se encuentran los grupos ocupacionales de Profesional y de Gerente y Directivo a los cuales pertenecen los egresados de ambas carreras profesionales en estudio, por lo que perciben los salarios más altos del mercado de trabajo.

Tabla 5: Lima Metropolitana: Remuneración real promedio mensual por sectores económicos, según grupo ocupacional, 2016

Grupo ocupacional	Total	Sectores						
		Actividades empresariales ^{1/}	Alquiler de maquinaria, informática, investigación y desarrollo ^{2/}	Enseñanza	Restaurantes, hoteles y agencias de viajes	Servicios sociales, comunales y de recreación	Minería	Publicidad
Total sector	1 329	1 050	2 680	2 192	922	1 547	2 329	1 222
Gerente y directivo	7 700	3 667	10 600	13 600	1 300	5 657	-	16 000
Profesional	2 504	2 079	3 440	2 235	2 467	2 066	6 306	2 316
Técnico	1 541	939	2 149	1 825	1 795	1 626	3 830	1 945
Empleado	946	841	1 041	1 707	1 164	1 110	4 501	1 000
Trabajador de los servicios personales	1 125	1 187	1 083	850	872	864	-	755
Agricultor	1 000	-	-	-	-	1 000	-	-
Obrero	938	808	1 759	1 228	849	1 045	1 801	944

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

En suma, el contexto laboral y económico en el que se encuentran inmersos los estudiantes de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú está caracterizado por una creciente población universitaria, la cual se traduce en un ambiente laboral más competitivo y con relativamente menores oportunidades laborales para los profesionales con estos perfiles, puesto que las ocupaciones más demandadas por el mercado laboral de Lima Metropolitana y Callao están compuestas por ingenieros civiles e informáticos y ocupaciones relacionadas al sector educativo. Además, si bien los profesionales universitarios son los mejor remunerados del mercado, dentro de esta categoría, los jóvenes son los que perciben menores ingresos que sus pares de mayor edad. Por estas razones, en un contexto laboral de estas características, las competencias socioemocionales resultan fundamentales para la mejora de la empleabilidad personal y la consecuente inserción al mercado laboral formal, garantizando la permanencia y el desarrollo de una línea de carrera

ascendente.

3. Estudios precedentes sobre las competencias socioemocionales más valoradas en el mercado laboral peruano

Es importante señalar que durante el proceso de revisión bibliográfica, se consideró importante incluir el resultado de estudios precedentes sobre las competencias más valoradas en el mercado laboral peruano llevados a cabo por diferentes organizaciones de interés. Este apartado servirá para contrastar los resultados de estas investigaciones con los resultados a los que se llegaron en esta investigación, así como a determinar qué aspectos se mantienen estables y cuáles han cambiado con el tiempo.

1. La Dirección de Empleabilidad de la Universidad Tecnológica del Perú llevó a cabo una investigación en el 2015 en la cual determinó las cinco competencias generales más solicitadas por las empresas peruanas, según el siguiente orden: comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo, adaptación al cambio y orientación al logro de resultados.
2. Evaluar.com realizó en el 2014, una investigación tomando como referencia un conjunto amplio de competencias entre las cuales fueron siete las más relevantes en los procesos de selección. En primer lugar está la orientación al logro, seguida de trabajo en equipo, comunicación efectiva, visión de negocio, confiabilidad y compromiso.
3. En el 2009, la Bolsa de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú realizó un estudio en el cual aplicó una encuesta a una muestra de 36 empresas representativas de diferentes sectores económicos para conocer las competencias más valoradas por estas, obteniendo los siguientes resultados en el siguiente orden: trabajo en equipo; habilidades de comunicación; liderazgo; proactividad e iniciativa y responsabilidad al mismo nivel; orientación al cliente; capacidad de adaptación; ética; y, relaciones interpersonales.
4. Manpower Group Perú ha identificado en el estudio Human Age 2.0 entre las habilidades blandas más requeridas por el mercado laboral peruano la capacidad de liderazgo, la inteligencia emocional y la resiliencia.

4. Avance en el desarrollo de competencias socioemocionales en las Universidades en el Perú

La formación universitaria tiene el rol fundamental de brindar a los jóvenes

universitarios las herramientas necesarias para su adecuada inserción al mercado laboral. Debido a la importancia que ha cobrado el desarrollo de competencias socioemocionales de los jóvenes profesionales en el mercado laboral, algunas universidades en el Perú han tomado consciencia de ello y han puesto en marcha un plan de acción. Para esta investigación se tomarán dos universidades peruanas como referentes debido al avance actual en el tema: la Universidad del Pacífico y la Universidad Tecnológica del Perú. Ambas universidades, al igual que la PUCP, han rediseñado el plan de estudios de las carreras profesionales tomando en cuenta las necesidades y los requerimientos del mercado laboral peruano.

En el caso de la Universidad del Pacífico, esta define las competencias laborales en su página Web como “los conocimientos, habilidades y actitudes que conforman las competencias que sus estudiantes adquirieron durante toda su etapa universitaria y que demostrarán en su desempeño profesional” (Universidad del Pacífico, 2017). La universidad ha identificado las siguientes competencias genéricas que sus alumnos deben desarrollar: liderazgo, responsabilidad social, pensamiento crítico, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Estas competencias han sido incorporadas en la formación integral que los alumnos reciben. Como parte de la formación integral impartida a los alumnos también se incluyen diferentes actividades extracurriculares orientadas a generar un impacto positivo en sus alumnos como actividades deportivas, actividades artísticas, experiencias internacionales, servicio social universitario e innovación. Esta última, es una iniciativa que surgió en el año 2014 como parte de la propuesta de la universidad de enfocarse en el desarrollo de competencias profesionales. Es así que en el 2015 se crea el Innovation Lab con el objetivo de difundir e incentivar la innovación en toda la comunidad universitaria al poner en marcha proyectos que generen un alto impacto, desarrollando en los alumnos la creatividad, el cambio y la mejora continua a través del Design Thinking.

Por otro lado, la Universidad Tecnológica del Perú, ha diseñado diversos programas orientados a mejorar la empleabilidad de sus estudiantes. Uno de estos programas es Impulsa, un programa intensivo enfocado en desarrollar el liderazgo, la empleabilidad y la innovación de los jóvenes universitarios. Así también se ha creado el programa “Apuesta por ti”, este con el fin de estimular el interés por el autoempleo y la innovación. Siguiendo esta línea y con el fin de mejorar la empleabilidad de los estudiantes, se han desarrollado dos programas enfocados en los alumnos próximos a insertarse al mercado laboral y otro para los que ya se encuentran insertos en el mismo. Se trata de “Mi primer paso laboral”, enfocado en alumnos de 1ro a 6to ciclo que aún no han realizados sus prácticas preprofesionales y “Ruta Laboral” que está orientado a

alumnos de 7mo ciclo en adelante y a egresados con excepción de aquellos alumnos de menores ciclos que cuenten con experiencia laboral previa.

Ambas universidades han modificado su plan de estudios a raíz de los cambios en la demanda del mercado laboral orientando los cursos no solo a la formación técnica tradicional, sino a la búsqueda de nuevos objetivos de aprendizaje que incluyen el desarrollo de competencias socioemocionales demandadas por las organizaciones empleadoras. Además, están poniendo en marcha diversos programas extracurriculares que complementen esta formación y contribuye a mejorar la empleabilidad de sus estudiantes.

El reconocimiento de la relevancia del desarrollo de las competencias socioemocionales para la empleabilidad de los jóvenes profesionales resulta importante para que las universidades orienten sus esfuerzos y la formación educativa hacia el desarrollo de las mismas. El avance respecto a este tema de algunas universidades del país es notable; sin embargo, la vasta mayoría de universidades aún no han tomado acción sobre esta base.

5. Estudio de Caso

La Pontificia Universidad Católica del Perú ha reconocido institucionalmente la importancia de las competencias genéricas en la formación humana y profesional de los estudiantes como respuesta al rápido y continuo cambio del mercado laboral y la economía global. En ese sentido, en el 2011 la comunidad universitaria explicitó en su modelo educativo el conjunto de competencias genéricas con las que todo egresado de la Universidad debe contar. En el 2014, se aprobó en el Consejo Universitario la propuesta de implementación de las siete competencias genéricas PUCP:

- Ética y ciudadanía
- Aprendizaje autónomo
- Comunicación
- Razonamiento lógico-matemático
- Trabajo en equipo
- Investigación
- Participación en proyectos

Siguiendo la misma línea, cada carrera tiene como fuentes para la creación o modificación de su perfil de egreso, el cual está conformado por las competencias específicas y genéricas, “las demandas de la sociedad, de nuestro país y del ámbito profesional, los desafíos

del mundo académico, las exigencias de aseguramiento de la calidad y las características de los estudiantes” (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016, p. 41).

En el diseño de la malla curricular de cada carrera profesional, el siguiente paso al elaborar el Perfil del egresado es empezar a desarrollar el Plan de estudios, el cual debe estar orientado a garantizar el desarrollo de las competencias especificadas en el Perfil (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016, p. 41). Para la siguiente investigación se tomó como objeto de estudio a la Facultad de Gestión y Alta Dirección y a la Facultad de Derecho de la PUCP.

5.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección

En el año 2000, dado el apogeo de las maestrías en negocios en las universidades más importantes de Norteamérica y Europa, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, se da inicio a una nueva propuesta para el pre-grado, la cual consistía en la creación de una nueva carrera profesional que llevaría el nombre de “Gestión”. Un equipo liderado por el Dr. Hélan Jaworski inició su trabajo en la búsqueda y planteamiento de propuestas alternativas e innovadoras en la enseñanza de la administración, desde una mirada más acorde a la coyuntura del desarrollo del país y de las demandas contemporáneas de las organizaciones y de los estudiantes. Es así que, después de 4 años de trabajo, en el mes de Marzo del año 2004, se crea la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), con el enfoque centrado en la gestión eficaz de cualquier tipo de organización, a diferencia de la antigua carrera profesional de Administración que se enfocaba en la administración de organizaciones del sector privado, dejando de lado a las organizaciones del sector público y social. Por esta razón, la Facultad ofrece tres menciones: Gestión Empresarial, Gestión Pública y Gestión Social.

Si bien la FGAD se crea formalmente en el año 2004, recién en el año 2007 empieza el primer semestre académico. En el año 2009, bajo la presidencia de la Junta de la Comisión de Gobierno de la Mg. Mónica Bonifaz, por primera vez, se matriculan alumnos en los 6 ciclos de estudios, cubriendo así todos los cursos planteados en el Plan de Estudios y ya en el año 2010, se lleva a cabo la primera ceremonia de graduación de la naciente facultad.

En el año 2012, tras meses de investigación y de evaluación de la formación que se estaba brindando, se aprueba en la Junta de Comisión de Gobierno un nuevo Plan de Estudios que comienza a desarrollarse en el año 2013 y se llega a implantar efectivamente en el primer semestre del año 2014 (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2017). Actualmente, la FGAD es

presidida por Martín Beaumont, Decano de la FGAD y, bajo su gestión, la FGAD se encuentra desarrollando un mapa curricular en el cual se están planteando resultados de aprendizaje específicos por cada asignatura de la malla curricular de manera que se pueda tener una evidencia más clara, más específica y medible de las competencias que la carrera está enfocada en desarrollar en sus estudiantes.

Desde su nacimiento, la FGAD ha tenido como objetivo “elevar el estándar de la enseñanza clásica en administración, creando una opción profesional diferente en su aspiración de influir sobre la sociedad y el mercado [...] proporciona una visión y preparación que asimila los contextos de constantes cambios y se adapta a los nuevos requerimientos profesionales de las organizaciones en el mundo” (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2017). Se busca, pues, que los alumnos tengan una mirada holística de las organizaciones desde una perspectiva sistémica enmarcada en el desarrollo de competencias y en la integración de los conocimientos necesarios para el crecimiento y el fortalecimiento de una organización.

5.1.1. Perfil del Egresado

Como ya se mencionó, la formación planteada por la FGAD está muy comprometida con el desarrollo del país y con las demandas de las organizaciones contemporáneas. Por esta razón, los esfuerzos de la facultad están dirigidos a “mejorar la competitividad del medio, contribuyendo al desarrollo de organizaciones innovadoras comprometidas con sus procesos de mejora, maximizando el valor que representan para la sociedad” (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2017). Por ello, resulta fundamental formar personas emprendedoras, orientadas a resultados, eficientes en el diseño y ejecución de proyectos, capaces de gestionar organizaciones en el ámbito privado o público y que gestionen los recursos hacia resultados concretos que conlleven a una mejora social sostenible.

La FGAD evidencia en su perfil del egresado que se encuentra al tanto de los requerimientos del mercado laboral, pues declara que:

La necesidad país corresponde a la demanda del mercado laboral por profesionales, que además de dominar saberes disciplinares, cuenten con iniciativa, proactividad y capacidad para el trabajo en equipo; sean personas críticas en la búsqueda, el análisis y la integración de información pertinente para la resolución de problemas y actúen orientados por valores éticos y morales. (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2017)

Esto hace referencia al reconocimiento de la FGAD sobre la importancia que el mercado laboral actual le confiere a las competencias socioemocionales, lo cual se evidencia en la demanda de profesionales que cuenten con este tipo de formación, además de los conocimientos técnicos.

El perfil antes descrito es el general de todo alumno de Gestión y es transversal para todas las menciones. No obstante, cada mención (Empresarial, Pública o Social) tiene, además, un perfil del egresado específico declarado de la manera que sigue:

- **Sector Empresarial:** Desde una perspectiva de generación de valor económico sostenible basada en la gestión de personas, la orientación hacia el cliente y la calidad de los procesos, así como con amplio sentido ético.
- **Sector Público:** En el conocimiento del funcionamiento estatal, contribuyendo con soluciones creativas para los problemas y situaciones complejas que generan valor público.
- **Sector Social:** Especializándose en el empleo de herramientas de planificación, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos, contando además con conocimientos para las movilización de recursos y recaudación de fondos, emprendimientos e innovación social.

En un documento titulado “Competencias específicas y genéricas del egresado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)”, elaborado por esta unidad académica, se describe las competencias que se plantea para que todo egresado adquiera y demuestre al final de la formación en la Facultad. Las competencias ahí descritas se agrupan en dos clasificaciones: competencias específicas y competencias genéricas.

Competencias Específicas: Se entiende por este tipo de competencias aquellas propias resultado de la formación dentro de la FGAD. Estas competencias, de acuerdo a McBride, Director de Estudios de la FGAD, están enfocadas en el conocimiento técnico propio de la carrera y son las siguientes (comunicación personal, 27 de abril, 2017):

1. Proyecta estrategias a largo plazo y actúa en el corto plazo, generando valor en las organizaciones en donde se desempeña.
2. Diseña, evalúa, implementa y monitorea proyectos efectivamente.
3. Comprende las dinámicas económicas y financieras que le permiten evaluar y tomar

decisiones de inversión y financiamiento.

4. Gestiona estratégicamente las relaciones entre los trabajadores y la organización a la que pertenece.
5. Gestiona la organización como un Sistema de procesos interrelacionados con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes o usuarios internos o externos de la misma.
6. Organiza y recopila información para comprender las necesidades y expectativas del público objetivo de la organización en donde se desempeña, desplegando estrategias comerciales y de comunicación.

Competencias Genéricas: Se trata de competencias comunes a todas las especialidades de la PUCP que se encuentran customizadas las necesidades de la formación brindada por la FGAD. Estas competencias, según McBride, están enfocadas en el desarrollo socioemocional de los estudiantes (comunicación personal, 27 de abril, 2017).

1. Emprende iniciativas de manera creativa y realiza propuestas para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en las que se desempeña, sean del sector empresarial privado, público y social.
2. Conoce y gestiona sus propias capacidades demostrando iniciativa y creatividad.
3. Realiza propuestas de mejora innovadoras y resuelve problemas demostrando un pensamiento sistémico y crítico.
4. Realiza propuestas de mejora innovadoras y resuelve problemas demostrando un pensamiento sistémico y crítico.
5. Elabora y ejecuta procesos de investigación, integrando conocimientos propios y complementarios al ámbito de la gestión, que le permiten sustentar sus decisiones.
6. Se comunica de manera asertiva y efectiva, oralmente y por escrito, en castellano y en inglés.

En la malla curricular vigente de la carrera de Gestión, se pueden encontrar 3 asignaturas enfocadas en el desarrollo de competencias socioemocionales. Se revisó los sílabos del semestre 2017-1 de cada una de estas asignaturas para conocer el enfoque que tienen, encontrando lo siguiente:

- **Taller de Habilidades Gerenciales 1:** Aborda temas vinculados al autoconocimiento e inteligencia emocional y a la posibilidad de alcanzar el bienestar en el rol laboral. Esto a

partir del reconocimiento de las diferentes actitudes, fortalezas y aspectos a mejorar propios, así como a la organización de los propios recursos para alcanzar las diferentes metas. Además, se hace especial énfasis en el desarrollo de habilidades de comunicación que le permiten al alumno aproximarse, de manera eficaz, a un tercero. Al final del curso, se espera que el estudiante esté en capacidad de identificar fortalezas y aspectos de mejora personales que van a impactar en su camino de desarrollo profesional, organizando un plan de trabajo personal que le permita destacar en el ámbito académico y laboral. De esta manera, se tiene como objetivos específicos:

- 1) Toma decisiones para mejorar su desempeño en base al conocimiento de sus recursos fortalezas y debilidades.
 - 2) Analiza su propio desempeño para facilitar la toma de decisiones para su mejora, incorporando la crítica y la autoevaluación.
 - 3) Demuestra apertura a nuevas experiencias y flexibilidad de pensamiento.
- **Taller de Habilidades Gerenciales 2:** Aproxima al alumno en la comprensión de temas de índole interpersonal vinculados al desempeño del gestor, entre ellos, los relacionados al trabajo en grupos y equipos, privilegiando aspectos de negociación, manejo y resolución de conflictos, reconocimiento de dinámicas grupales y comunicación efectiva. Al finalizar el taller, se espera que el estudiante sea capaz de identificar las competencias y componentes del trabajo en equipo, para aplicarlas en distintos ámbitos de su vida personal y profesional. De esta manera, se tiene como objetivos específicos:
 - 1) Incentiva el trabajo de todos los integrantes del equipo para el logro de un objetivo común, generando un buen clima de trabajo.
 - 2) Identifica y reconoce la existencia permanente del factor psicológico en la conducta de las personas al interior de una organización y genera iniciativas para su aprovechamiento.
 - 3) Valora la contribución de las potencialidades del equipo para el logro de un objetivo común, considerando las necesidades de todos sus miembros.
 - 4) Demuestra apertura a nuevas experiencias y flexibilidad de pensamiento.
 - **Taller de Habilidades Gerenciales 3:** Aproxima al alumno en la comprensión de temas de índole interpersonal vinculados al desempeño del gestor, entre ellos, los

relacionados al trabajo en grupos y equipos, privilegiando aspectos de negociación, manejo y resolución de conflictos, reconocimiento de dinámicas grupales y comunicación efectiva. Al finalizar el curso, se espera que el estudiante esté en la capacidad de ejercer, de forma empoderada, su rol dentro del equipo, a partir del reconocimiento del mismo.

- 1) Resuelve un problema a partir de la evaluación del mismo, tomando en consideración los riesgos inherentes a las alternativas de solución.
- 2) Toma decisiones en base al análisis de información relevante, confiable y válida.
- 3) Somete su postura / idea / argumento a la crítica, modificándola en función de la evidencia.
- 4) Propone soluciones innovadoras a problemas organizacionales que contribuyen a generar valor.
- 5) Escucha de manera activa la opinión de sus interlocutores y las incorpora en su discurso.

No obstante, según McBride, en estas asignaturas no se pueden desarrollar efectivamente competencias socioemocionales, razón por la cual estas asignaturas tienen como alcance el reconocimiento de la presencia o ausencia de las competencias socioemocionales en las que se enfoca cada una de estas asignaturas (comunicación personal, 27 de abril, 2017).

5.2. Facultad de Derecho

La Facultad de Derecho se crea por resolución suprema el 24 de marzo de 1917, por lo que, a la fecha, es la facultad más antigua de la universidad contando con 100 años de trayectoria, siendo tan antigua como la universidad misma. Esta facultad nace con el nombre de “Facultad de Letras y Jurisprudencia”. En el año 1919, dos años después de su creación formal, se empieza a impartir la enseñanza con la primera promoción matriculada en dicha facultad.

En 1936, la Facultad de Letras y Jurisprudencia se divide, dando origen a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Esta última, en el año 1956, terminaría convirtiéndose en la Facultad de Derecho que, actualmente, es presidida por el Dr. Carlos Alfredo Villavicencio, Decano de la Facultad.

Tras un proceso prolongado de internacionalización, en el año 2015 el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia (CNA) otorgó por 8 años la acreditación a la Facultad de

Derecho, después de haber pasado por una rigurosa evaluación. En ese mismo año, la facultad realiza el cambio de su Plan de Estudios, implementando un modelo enfocado en el desarrollo de competencias socioemocionales. Este cambio trae consigo un enfoque interdisciplinario, en el cual se emplea un modelo de co-dictado entre profesoras abogados y profesores de teatro.

La Facultad de Derecho tiene declaradas en su portal web (2017) la visión y misión que guían sus acciones:

Visión: Convertirnos en un referente iberoamericano en la formación e investigación jurídica de calidad para 2021.

Misión: Brindar una formación jurídica de excelencia, ética y crítica, que fortalezca los derechos y la democracia en el país.

5.2.1. Perfil del Egresado

La Facultad de Derecho ha identificado tres principios formativos que sustentan el Nuevo Plan de estudios enfocado en el desarrollo de competencias, los cuales son:

- Excelencia académica.
- Formación en valores.
- Pensamiento crítico.

De igual forma se ha identificado tres posibles áreas de desempeño profesional en las que cualquier egresado se podrá desenvolver profesionalmente:

- Asesoría y consultoría.
- Patrocinio, prevención y resolución de conflictos.
- Desarrollo de investigación en el campo jurídico.

Asimismo, la Facultad de Derecho tiene declaradas competencias que se espera que los egresados de esta carrera profesional posean. Al igual que la FGAD, la Facultad de Derecho también tiene dos clasificaciones de competencias: competencias específicas y competencias genéricas.

Competencias Específicas: Estas competencias son entendidas como competencias propias de la formación dentro de la Facultad de Derecho. Como se mencionó anteriormente en el caso de la FGAD, las competencias específicas están relacionadas al saber técnico propio de la carrera y son las siguientes:

1. Marco ético de la profesión: (el egresado) conoce, se identifica con el marco ético profesional, reconoce sus implicancias prácticas y lo aplica en su ejercicio profesional.
2. Excelencia académica: (el egresado) domina el sistema jurídico peruano (orígenes y fuentes; doctrina; instituciones y jurisprudencia) y aplica sus postulados en el ejercicio de su profesión.
3. Relación con el entorno profesional: (el egresado) conoce la estructura y el funcionamiento de las organizaciones nacionales e internacionales y se desenvuelve eficazmente en ellas y con respecto a ellas.
4. Lógica jurídica: (el egresado) domina y aplica los principios de la lógica y la argumentación jurídica para analizar y resolver un caso.
5. Paradigma del Estado Constitucional de Derecho: (el egresado) conoce y aplica los principios del Estado Constitucional de Derecho y los Derechos Fundamentales.
6. Cumplimiento de tareas: (el egresado) desarrolla sus tareas de modo eficiente, con iniciativa, creatividad y organización.

Competencias Genéricas: Se trata de competencias que han sido establecidas por la PUCP.

Estas competencias, al igual que en el caso de la FGAD, están enfocadas en el desarrollo socioemocional de los estudiantes y están ajustadas a la formación que busca impartir la Facultad de Derecho.

1. Aprendizaje autónomo.
2. Comunicación eficaz.
3. Razonamiento lógico-matemático.
4. Investigación.
5. Trabajo en equipos disciplinarios y pluridisciplinarios.
6. Participación en proyectos.
7. Ética y Ciudadanía.

En la nueva malla curricular de la carrera de Derecho, implantada en el año 2015, se puede encontrar 2 asignaturas nuevas que están enfocadas en el desarrollo de competencias socioemocionales que son cursos de primer ciclo de facultad. Se revisó los sílabos del semestre 2017-1 de cada una de estas asignaturas para conocer el enfoque que tienen, encontrando lo siguiente:

- **Comunicación Jurídica Eficaz:** El curso busca que el estudiante se comunique eficazmente en el ámbito jurídico, tanto de forma oral como escrita, contribuyendo al logro de la competencia Lógica Jurídica. Asimismo, busca entrenar a los participantes en el desarrollo de resultados que les permitan organizar y transmitir persuasivamente cualquier discurso. El curso combina sesiones teóricas con prácticas donde se trabajan casos concretos a cargo de dos profesores: uno especializado en derecho y otro especializado en teatro. Los resultados de aprendizaje planteados para esta asignatura son:
 - 1) Comprender los argumentos que lee y que escucha.
 - 2) Desarrollar una crítica constructiva a lo que lee y escucha.
 - 3) Describir las técnicas de la argumentación escrita y oral.
 - 4) Redactar y expone argumentos eficazmente.
 - 5) Persuadir con argumentos escritos y orales.

- **Actividad Modelos de abogados y Excelencia Profesional:** Es una actividad obligatoria de naturaleza vocacional formativa y se brinda durante el primer ciclo de Derecho. Tiene un carácter eminentemente práctico que combina clases de reflexión con reuniones con invitados que comparten sus experiencias como estudiantes y profesionales del Derecho. Los resultados de aprendizaje esperados al final del curso son:
 - 1) Identifica los diversos caminos que se pueden seguir en el ejercicio del Derecho.
 - 2) Reconoce la importancia de la misión de la profesión y la responsabilidad profesional en su ejercicio.
 - 3) Reflexiona sobre sus motivaciones en el Derecho, y cómo puede desarrollarlas en las distintas formas de ejercerlo.
 - 4) Reconoce la importancia de buscar un ejercicio profesional acorde con sus motivaciones, y de ser ejemplo de la misión de la profesión, sea cual fuere su opción.

El alcance de la asignatura Modelo de Abogado y Excelencia Profesional es reflexivo de aspecto vocacional, mientras que el curso de Comunicación Jurídica Eficaz tiene un enfoque más experiencial al contar con docentes especialistas en teatro que están enfocados en desarrollar las competencias comunicativas de los alumnos, por lo que, en este curso sí se evidencia un desarrollo efectivo de la competencia socioemocional de comunicación.

En suma, el contexto laboral actual al cual los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y de Derecho aspiran a insertarse muestra la presencia de un bono, una población universitaria creciente tanto a nivel nacional como a nivel de Lima Metropolitana y una tasa de desempleo juvenil en ascenso, lo que trae consigo una sobreoferta de postulantes con un nivel académico universitario, por lo que los empleadores han abultado sus criterios de selección, confiriéndole mayor preponderancia a las competencias socioemocionales, ya que es la principal carencia que los empleadores perciben en la formación universitaria. En ese sentido, las facultades en estudio han tomado consciencia de esta coyuntura y han emprendido iniciativas orientadas a la estructuración de planes de estudio orientados al desarrollo de competencias socioemocionales. Por todo ello, se comprueba la segunda hipótesis secundaria.

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte de la presente investigación se procedió a realizar una serie de procesos secuenciales y sistemáticos que permitieron definir el problema a investigar, el tipo de investigación, el método y diseño de investigación así como las herramientas necesarias para la recolección de datos y el análisis de los mismos. El diseño de la investigación es entendido como “el plan o la estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (Christiansen, 1980 citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 108). La presente investigación abarcó 4 etapas importantes que definieron el rumbo y alcance de la misma:

La primera etapa o etapa inicial de la investigación se centró en la ideación y formulación del problema de investigación. Para esto fue necesario una exhaustiva revisión de literatura y otros documentos físicos y virtuales, así como entrevistas con algunos actores involucrados. La información recogida y analizada facilitó el formular el tema a investigar, los objetivos generales y específicos, el alcance y viabilidad, así como el planteamiento de la hipótesis de la investigación.

La segunda etapa consistió en realizar una profunda revisión de la bibliografía y en hacer una exhaustiva selección de la bibliografía que realmente se usará como fuente de investigación y que permita la construcción de un marco teórico y contextual adecuado que sea base para el avance de la investigación. En esta etapa también fue importante definir el tipo de investigación que se realizaría. Según Hernández et al (2010, pp. 58-71) se tienen cuatro tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, correlativa y explicativa. El tipo de investigación seleccionado depende de la literatura encontrada y de los objetivos planteados como parte de la investigación, siendo principalmente una investigación de tipo descriptiva, pero que a su vez integra un poco de los otros tipos de investigación.

En la tercera etapa, se definieron las variables a analizar. Al ser una investigación principalmente de tipo correlacional establecer las variables es fundamental, ya que este tipo de investigación permite identificar de qué manera una variable se relaciona de manera directa o indirecta con otra. Además como parte del diseño de la investigación se procedió a definir el plan o estrategia que permita alcanzar los objetivos planteados inicialmente. Parte del plan consiste en determinar las herramientas para el levantamiento de información relevante y

pertinente para la investigación, así como la manera y las herramientas con las que se procederá a analizar e interpretar la misma.

La etapa final consiste en el análisis de la información recolectada con el fin de obtener los principales hallazgos, interpretarlos y contrastarlos con las hipótesis iniciales. Todo esto sirvió de base para proceder a formular los resultados de la investigación así como para el planteamiento de la conclusión. En el anexo B se expone la ruta metodológica que se siguió en la investigación. Se puede visualizar que la primera parte de esta investigación, a través de las fases anteriormente mencionadas, contribuyó al desarrollo del trabajo de campo, al análisis de los resultados y a la formulación de las conclusiones que se obtengan en la misma.

1. Método de investigación

En la presente investigación, se aplicó un enfoque mixto. Los métodos mixtos consisten en la aplicación de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que permiten la recolección y análisis de tipo cuantitativo y cualitativo (Hernández & Mendoza, 2008 citado en Hernández et al., 2010, p. 546). Al combinar ambos métodos se enriquece el proceso de recolección de información, por lo que los resultados son más completos que al optar por el uso de solo uno de estos métodos. Asimismo, las diferentes herramientas que proveen ambos métodos ayudaron a obtener datos más profundos y diversos.

2. Tipo y alcance de la investigación

En el diseño de la metodología de la investigación, resulta fundamental definir el alcance que tendrá el estudio. Existen cuatro principales tipos de alcance, los cuales son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. De esta forma, la elección del alcance de la investigación dependerá de la revisión de la literatura, de la perspectiva del estudio y de los objetivos planteados. Es importante tener en cuenta que los tipos de alcance no son mutuamente excluyentes, es decir, una investigación puede combinar distintos tipos de alcance. La presente investigación tiene un alcance descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 81)

En este tipo de estudios es importante definir las variables que se medirán y sobre qué o quiénes se evaluarán en un contexto en particular. En este sentido, este estudio busca conocer el nivel de calificaciones de las competencias socioemocionales desarrolladas en los alumnos de las Facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la PUCP y el nivel de calificaciones requerido por las organizaciones empleadoras para a partir de esta información proceder a hacer las recomendaciones que permitan a los alumnos mejorar su empleabilidad al atender las demandas del mercado laboral actual. Es importante resaltar que dichas calificaciones están basadas en las percepciones de los actores involucrados.

Asimismo, la presente investigación incorporó dentro de su metodología el estudio de caso. El objetivo del estudio de caso es comprender el fenómeno estudiado dentro de su propio contexto. En ese sentido,

En esta estrategia general, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos [...] que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio. Cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites definidos. Los estudios de caso también se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado. (Ponce y Pasco, 2015, p. 47)

De esta manera, se estudió a las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho, centrándose en la perspectiva institucional sobre el enfoque en las competencias socioemocionales. En seguida, se evaluó la empleabilidad de los alumnos de ambas facultades y se analizó la empleabilidad de estos en el mercado laboral formal. Asimismo, esta investigación estudió a las principales empresas empleadoras de los estudiantes de estas facultades, buscando analizar la percepción que los representantes de estas organizaciones tienen sobre el perfil de los egresados de ambas carreras profesionales y contrastándolo con lo que las empresas requieren. A través del apoyo de la Bolsa de Trabajo de la PUCP y de la Oficina de Prácticas pre-profesionales de Derecho SECIGRA⁴, se buscó contar con el directorio de las principales empresas empleadoras de los estudiantes, las cuales conformaron el universo de estudio.

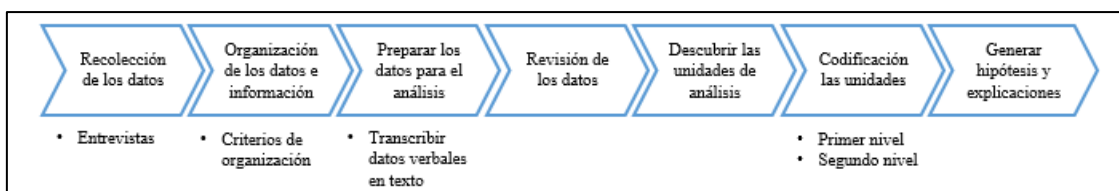
3. Herramientas y diseño de la investigación

Para el estudio de este caso se partirá del enfoque cualitativo y cuantitativo para la recolección y análisis de datos. Cada enfoque se adaptará según los objetivos planteados. Por un

⁴ El Servicio Civil de Graduandos, SECIGRA DERECHO, es la práctica pre-profesional que prestan los estudiantes de las Facultades de Derecho de las universidades del país, a partir del último año de estudios profesionales.

lado, para Hernández, el enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (2010, p. 7). El planteamiento cualitativo está caracterizado por la lógica inductiva, la admisión de subjetividad y la descripción e interpretación de las percepciones y significados que se expresan a partir de las experiencias de los participantes (2010, p. 11). A continuación, la Figura 14 describe el proceso de análisis de los datos cualitativos. Este proceso inicia con la recolección de datos a partir de las entrevistas, seguido por la organización de estos datos a partir del uso criterios de clasificación. Luego, se genera unidades de análisis y se transcribe los datos verbales en texto para ser codificadas en la herramienta WebQDA. Por último, se formula las hipótesis y explicaciones cualitativas.

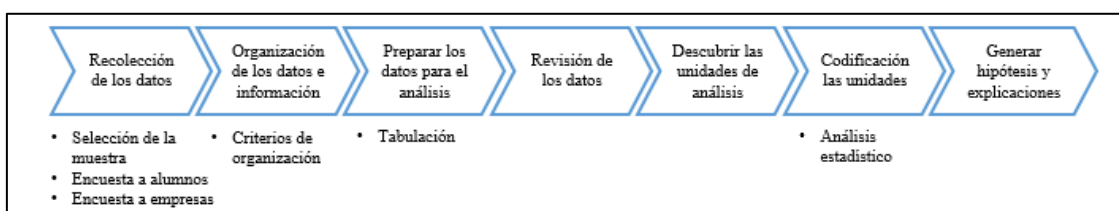
Figura 14: Proceso de análisis de los datos cualitativos



Adaptado de: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Por otro lado, el enfoque cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (2010, p. 4). Este se caracteriza por la aplicación de la lógica deductiva, la búsqueda de objetividad y la descripción y explicación de la causalidad (2010, p. 11). La Figura 15 describe el proceso de análisis de los datos cuantitativos que parte con la recolección de datos a partir de las encuestas aplicadas tanto a los jóvenes y a las organizaciones empleadoras que conforman la muestra. Luego, se organiza los datos según los criterios establecidos y son tabulados en la matriz de la herramienta de Microsoft Excel. Después, se organiza los datos en unidades de análisis para llevar a cabo el análisis estadístico. Para finalizar, se genera las hipótesis y explicaciones cuantitativas.

Figura 15: Proceso de análisis de los datos cuantitativos



Adaptado de: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Al finalizar los procesos de análisis cualitativo y cuantitativo, se procedió con la triangulación de datos que permitió integrar ambos enfoques. Para Vallejo (2009) una de las ventajas de la triangulación es que actúa como un filtro selectivo de la realidad. Asimismo, la diferencia de métodos utilizados proporciona mayor confianza al investigador, al minimizar la aparición de posible subjetividad. Por otro lado, Aguilar y Barroso (2015) describe las distintas clasificaciones: triangulación de datos, triangulación de investigador, triangulación teórica, la triangulación metodológica y la triangulación múltiple. La triangulación metodológica se clasifica a su vez en a) la triangulación intramétodo, b) la triangulación entre métodos y c) la triangulación múltiple. Para efectos de esta investigación se seleccionó la triangulación entre métodos ya que este tipo de triangulación consiste en:

La combinación de métodos cualitativos o cuantitativos de investigación en la medición de una misma unidad de análisis. Dichos métodos son complementarios y combinarlos permite utilizar los puntos fuertes y paliar las limitaciones o debilidades de cada uno de ellos, cruzar datos y observar si se llega a las mismas conclusiones (Aguilar, 2015, p. 75).

Mediante la triangulación de los datos se analizará los datos provenientes de las diferentes fuentes; los sujetos o actores estudiados como son los estudiantes universitarios de las Facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho y demás actores dentro de la PUCP (grupos de interés); y los especialistas en los diferentes ámbitos relacionados a la investigación y las empresas (grupos de poder). Seguidamente, se describen las herramientas a utilizar teniendo como referencia base a la Matriz de levantamiento de información (ver Anexo C).

3.1. Herramientas cualitativas

El primer instrumento que se utilizó para el recojo de información cualitativa fue la entrevista, la cual es definida como una reunión caracterizada por el intercambio de información a través de la conversación entre el entrevistador y el entrevistado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418). Se aplicaron entrevistas semiestructuradas con el uso de guías con preguntas predeterminadas pero que además posibiliten la introducción de preguntas adicionales. Estas preguntas se estructuraron a partir de la matriz de levantamiento de información que contiene preguntas específicas para cada uno de los actores identificados (ver Anexo C). Para mayor riqueza y profundidad en la recolección de datos se entrevistaron a distintos actores que intervienen directamente en el proceso y a especialistas en los ejes

temáticos. Para esto se elaboró una guía de entrevistas basada en la revisión de literatura así como de investigaciones relacionadas a la medición de competencias.

3.1.1. Identificación de los actores de interés y de poder a entrevistar

A partir de la Matriz de Levantamiento de Información (ver Anexo C) se identificó a los principales actores involucrados de manera directa e indirecta con el tema de la investigación. Una vez identificados todos los actores, se procedió a contactarlos para llevar a cabo las entrevistas a profundidad y posteriormente, analizar dicha información.

Debido a que a priori no se determina el tamaño de la muestra, sino que se perfila un número aproximado de casos, el tamaño final de la muestra se obtuvo a partir de la saturación de categorías, la cual implica que cuando “los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis solo confirman lo que se ha fundamentado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 459). Se identificó dos grupos a los que se denominó grupos de poder y grupos de interés, estando el primero conformado por actores externos a la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre los cuales se encuentra especialistas de Recursos Humanos, especialistas en temas de empleabilidad laboral juvenil y representantes de las organizaciones empleadoras de donde se obtuvo un total de 4 entrevistas. En el segundo grupo, se presentan a los actores internos a la PUCP como a los trabajadores de ambas Facultades, miembros de la Bolsa de Trabajo, entre otros, realizándose en total 10 entrevistas. Esto significa, que se realizaron 14 entrevistas que se detallan a continuación:

Tabla 6: Entrevistas realizadas a los grupos de poder e interés

	Nombre	Cargo	Organización	Fecha
Grupo de Poder	Jessica Herrera	Gerente General	Capitale Consultores	06/04/2017
	Frida Marticorena	Directora	DHO Consultores	09/06/2017
	María Claudia Velazco	Representante de Recursos Humanos	BBVA Banco Continental	04/07/2017
	Guillermo Mendez	Representante de Recursos Humanos	Superintendencia de Banca y Seguros	17/07/2017
Grupo de Interés	Fernando Del Mastro	Jefe de Oficina Académica y de Plan de Carrera y Bienestar	Facultad de Derecho	27/04/2017
	Daniel Mc Bride	Director de estudios	Facultad de Gestión y Alta Dirección	27/04/2017
	Jesus Luyo	Jefe	Bolsa de Trabajo PUCP	03/05/2017
	Erika Zuta	Supervisora	Oficina de Prácticas Preprofesionales y SECIGRA Derecho	05/05/2017
	Malcolm Malca	Coordinador	Comisión de Arte y Derecho	10/05/2017
	Lorena Rodríguez	Encargada del Programa Lídera	Programa Lídera	18/05/2017
	Desire Aliaga	Psicóloga Especialista		
	Guido Bravo	Docente - Taller de Habilidades Gerenciales 2 y 3	Facultad de Gestión y Alta Dirección	20/06/2017
	Gerardo Arroyo	Docente - Taller de Habilidades Gerenciales 1	Facultad de Gestión y Alta Dirección	29/05/2017
	Jorge Céspedes	Docente - Comunicación Jurídica Eficaz	Facultad de Derecho	07/06/2017
Renata Bregaglio	Docente - Modelos de Abogado y Excelencia profesional	Facultad de Derecho	14/06/2017	

3.2 Herramientas cuantitativas

La recolección de datos cuantitativos se llevó a cabo a través de encuestas con un conjunto de preguntas cerradas en correspondencia a las variables a medir: Como indica Kothari (2004), “un cuestionario presenta un número determinado de preguntas impresas, formuladas en función de los propósitos de la investigación y en un orden o formato específico” (citado en Arbaiza, 2014, p. 209). Estas preguntas fueron previamente delimitadas según las posibilidades de respuesta de los participantes: “Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.221).

3.2.1. Identificación de la muestra de alumnos de FGAD y de Derecho a encuestar

Para la identificación de los alumnos de ambas facultades, el primer paso fue solicitar información sobre el número de alumnos que se encontraban matriculados en el ciclo 2017-1 tanto en la Facultad de Gestión y Alta Dirección como en la Facultad de Derecho a los Decanos de estas facultades. Con esta data, se utilizó el simulador de la *National Statistical Service* para calcular el tamaño de muestra al 95% de confianza y 7% de margen de error (ver Anexo D). A partir de este resultado, el segundo paso fue calcular la proporción de alumnos matriculados en cada facultad según el ciclo que se encuentren cursando. Finalmente, se procedió a multiplicar el resultado de la muestra con la proporción de alumnos por ciclo para identificar así el número de alumnos a encuestar por ciclo académico. A partir de estos resultados, se ejecutaron las encuestas a 158 alumnos de la Facultad de Derecho y a 172 de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, siendo un total de 330 encuestados.

Tabla 7: Población de alumnos de la Facultad de Derecho matriculados al 2017-1

Alumnos matriculados 2017-1 Facultad de Derecho			
Ciclo	Universo	%Universo	Muestra
5	334	20.82%	33
6	271	16.90%	27
7	244	15.21%	24
8	177	11.03%	17
9	209	13.03%	20
10	77	4.80%	8
Más de 10	292	18.20%	29
Total	1604	100.00%	158

Tabla 8: Población de alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección matriculados al 2017-1

Alumnos matriculados 2017-1 Facultad de Gestión y Alta Dirección			
Ciclo	Universo	%Universo	Muestra
5	325	24.20%	42
6	228	16.98%	29
7	173	12.88%	22
8	190	14.15%	24
9	211	15.71%	27
10	216	16.08%	28
Total	1343	100.00%	172

3.2.2. Identificación de las principales organizaciones empleadoras de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP

A continuación, se presentará la secuencia lógica desarrollada para identificar y optar por las principales empresas empleadoras de los estudiantes de ambas facultades. Se hizo una distinción en cuanto a los factores determinantes para la elección de estas empresas según la facultad de procedencia del alumno.

Para la identificación de las principales organizaciones empleadoras de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección se empleó como principal fuente de información la base de datos de todas las convocatorias de prácticas pre-profesionales para los alumnos de Gestión y Alta Dirección enviadas a la Bolsa de Trabajo de la PUCP entre el 1 de abril del 2016 hasta 30 de abril del 2017. Es así que, se revisó la página web de la Bolsa de Trabajo PUCP y,

asimismo, se revisaron los correos de convocatorias para prácticas preprofesionales que diariamente la Bolsa de Trabajo envía a los estudiantes.

Sobre esta base de datos se elaboró el ranking en el que se contabilizó el número de días en los que las empresas tenían como mínimo una convocatoria para alumnos de Gestión y Alta Dirección. De esta manera, se llegó a obtener un universo conformado por 172 organizaciones del sector privado, público y social. A partir de este universo, se procedió a elaborar un ranking con las 9 principales empresas donde suelen practicar los alumnos de esta facultad teniendo en consideración la empresa más representativa por sector económico. Posteriormente, se procedió a armar un directorio sobre el cual se contactó a los representantes del área de Recursos Humanos de estas organizaciones para proceder a aplicar las encuestas. Finalmente con la información recogida se procedió a reconocer, clasificar, comparar y analizar las competencias requeridas por dichas empresas en los diferentes sectores económicos a los que pertenecen. Es preciso indicar que con fines de mantener la confidencialidad de la información, se optó por codificar el nombre de las organizaciones empleadoras con las que se trabajó. A continuación, se detallan las organizaciones que conforman el ranking obtenido:

Figura 16: Muestra de organizaciones empleadoras de estudiantes de Gestión y Alta Dirección

Organizaciones Empleadoras	
Banca y Finanzas	
BNC 1	
BNC 2	
Seguros y AFP	
SGR 1	
Consumo Masivo	
CSM 1	
Telecomunicaciones	
TLC 1	
Supervisión y Regulación	
SVS 1	
Farmaceutica	
FRM 1	
Automotriz	
ATM 1	
Consultoría y Asesoría	
CST 1	

Adaptado de: Bolsa de Trabajo PUCP

El primer lugar lo ocuparon las empresas del sector banca y finanzas, estas han sido codificadas como BNC 1 y BNC 2 y se encuentran en el top del ranking. En segundo lugar, se encuentra el sector seguros y AFP con la empresa codificada como SGR 1. En tercer lugar está el sector de consumo masivo conformada por CSM 1. En el cuarto lugar está el sector telecomunicaciones con TLC 1. En el quinto lugar está el sector supervisión y regulación con la SVS 1. En sexto lugar se encuentra la farmacéutica FRM 1; en séptimo lugar la automotriz ATM 1 y finalmente el sector de consultoría y Asesoría con CST 1.

3.2.3 Identificación de las principales organizaciones empleadoras de los alumnos de Derecho de la PUCP

Para la identificación de las principales organizaciones empleadoras de los alumnos de la Facultad de Derecho, la metodología para identificar y clasificar a las empresas más representativas fue diferente. Se hizo esta diferenciación debido a que la facultad de Derecho cuenta con una Oficina de Prácticas Preprofesionales y SECIGRA Derecho, la cual canaliza las oportunidades laborales para los estudiantes de esta facultad. Adicional a esto, se tomó en consideración los seis últimos rankings de empresas elaborados por esta oficina desde el 2013 al 2016. Estos rankings son elaborados semestralmente a partir de encuestas a los alumnos que inscribieron sus convenios de prácticas en esta Oficina. Esta encuesta es elaborada tomando en cuenta 7 aspectos:

Ambiente de trabajo, aprovechamiento de las prácticas preprofesionales, seguimiento del jefe directo en el desarrollo de las prácticas, respeto del centro de prácticas por su educación universitaria, respeto del centro de prácticas por el horario de prácticas de 30 horas o menos a la semana, subvención económica y transparencia en el centro de prácticas (Oficina de Prácticas Preprofesionales y Secigra Derecho, 2016)

La población de entidades para esta facultad está compuesta de 48 organizaciones, estas se clasifican en Estudios (27), Entidades privadas (12) y Entidades públicas (9). Teniendo como base esta clasificación de las empresas, el proceso de focalización para identificar a las principales organizaciones empleadoras de los estudiantes de la Facultad de Derecho se dio a través de dos criterios: 1) Se eligió de cada grupo a aquellas que habían alcanzado una posición entre los tres primeros puestos en cualquiera de los seis rankings y 2) Aquellas que fueron incluidas cuatro veces o más dentro de los seis rankings. Esta focalización nos arroja un grupo

de 7 organizaciones empleadoras de Derecho clasificada por sectores que se presenta en la Figura 17.

Figura 17: Muestra de organizaciones empleadoras de estudiantes de Derecho

Organizaciones Empleadoras	
Entidades Públicas	
ENT PUB 1	
ENT PUB 2	
Entidades Privadas	
CST 1	
BNC 1	
SVS 1	
Estudios	
EST 1	
EST 2	

Adaptado de: Oficina de Prácticas Preprofesionales y SECIGRA Derecho

3.3. Ética de la investigación

El proceso de recolección de datos en el campo partió por la firma del *Consentimiento informado*. A través de este documento, se confirmará que los participantes de las entrevistas se encuentren informados sobre el objetivo de la investigación y las implicancias de su participación. Además, se garantizará su conformidad en cuanto a su participación en la investigación y posible publicación de la misma (ver Anexo H). Asimismo, para el caso de las encuestas, se incluyó dentro del cuestionario como primera pregunta la siguiente: “¿Está de acuerdo con que se utilice esta información para fines académicos?” con el objetivo de lograr el consentimiento de los encuestados, ya sean alumnos o representantes de las organizaciones empleadoras, para el uso de la información en la presente investigación. Sin embargo, en el caso de los representantes de las organizaciones empleadoras, se optó por codificar los nombres de las organizaciones que ellos representan a fin de mantener la confidencialidad.

4. Análisis de los datos

Para el análisis de las entrevistas realizadas y la información recolectada de primera mano, se utilizó el programa WebQDA (Web Qualitative Data Analysis) para la codificación de datos y construcción de categorías temáticas. WebQDA es un programa informático destinado a la investigación cualitativa general con ella el investigador puede editar, visualizar, interconectar y organizar documentos para luego crear categorías, codificar, controlar, filtrar,

hacer búsquedas y cuestionar los datos con el objetivo de responder a sus preguntas de investigación (Neri de Souza, Costa & Moreira, 2010). La organización estructural y funcional del WebQDA puede ser vista a través de una estructura básica dividida en tres partes: 1) Fuentes, 2) Codificación y 3) Cuestionamiento; a partir de la interconexión entre las fuentes y los procedimientos de codificación disponibles en el WebQDA, el usuario puede obtener datos “codificados” de forma estructurada e interconectada, por último, en la fase de cuestionamiento el investigador revela la importancia del análisis de datos y su interpretación (Costa, Linhares & Neri de Souza, 2012). Asimismo, Neri de Souza et al. (2010) menciona que una de las ventajas diferenciadoras de este programa es que es un software de análisis de datos cualitativos que funciona en la web y que permite ser utilizado por varios investigadores a través de un ambiente colaborativo, sea de forma sincrónica o asincrónica.

En la parte cuantitativa se utilizó el programa de Microsoft Excel para el análisis de las encuestas realizadas. En primer lugar, esta herramienta permitió tabular y obtener la matriz de datos recolectados en las encuestas. En segundo lugar, mediante las funcionalidades de esta herramienta se llevaron a cabo las pruebas estadísticas que apoyaron en el análisis de los datos. Estas pruebas estadísticas incluyeron el cálculo del promedio ponderado de las calificaciones obtenidas en las encuestas y la generación de gráficos y tablas comparativas.

En conclusión, la presente investigación cuenta con un enfoque mixto, debido a que combina métodos cuantitativos y cualitativos que enriquecen el proceso de recolección de información, por lo que los resultados son más completos que al optar por el uso de solo uno de estos métodos. Asimismo, se empleó el estudio de caso al enfocar la investigación en las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la PUCP.

CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En el presente capítulo, se detallan los resultados que se obtuvieron a través de la realización del trabajo de campo. En ese sentido, primero se presenta el análisis de la información cualitativa que se subdivide en el análisis de las entrevistas en profundidad y el análisis de los planes estratégicos de cada una de las facultades de estudio. Luego se presentan los resultados del análisis cuantitativo, presentándolos de manera individual, es decir, se presentan en subcapítulos separados el análisis de los resultados de la FGAD, de los resultados de la Facultad de Derecho y de los resultados de las organizaciones empleadoras. Finalmente, se realiza la triangulación de la información en la cual se analiza toda la información recolectada de manera integrada.

1. Análisis de Información Cualitativa

Parte del trabajo de campo del presente trabajo consiste en recoger información con herramientas de tipo cualitativa, ya sea a través de entrevistas o de documentos (fuentes secundarias). A continuación, se realizará el análisis de la información recogida a partir de las 14 entrevistas aplicadas bajo el método de saturación, para luego continuar con el análisis de los Planes estratégicos de las Facultades de Gestión y Alta Dirección, así como de Derecho.

A continuación, se presenta el análisis cualitativo de la información recolectada a través de las entrevistas realizadas tanto a los grupos de poder como a los grupos de interés. El objetivo de la investigación es determinar cómo la relación existente entre competencias socioemocionales y empleabilidad, mediante el estudio de la formación profesional impartida por las Facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la PUCP, influye en la toma de decisiones de ambas facultades y de las organizaciones empleadoras.

1.1 Análisis de Entrevistas en Profundidad

Para el análisis de las entrevistas a los 14 actores involucrados se realizó un proceso complejo. En primer lugar, se optó por utilizar el programa WebQDA donde se procedió a la codificación de los datos de las entrevistas y, posteriormente, a la categorización donde se identificaron los factores más importantes. Para la codificación, se distinguió entre 2 tipos de códigos: “códigos raíz” (tree codes) que representan códigos que contienen información que corresponde a categorías temáticas mapeadas para la investigación (119 códigos) y “códigos libres” (free codes) que representan códigos que contienen información que corresponde a categorías temáticas que no se encontraban mapeadas dentro del marco de la investigación, pero

que resultan de utilidad para robustecer la misma (14 códigos). Una vez creados los códigos, se precedió a cargar las transcripciones de las entrevistas, para continuar con su referenciación según cada código creado. Es necesario mencionar que los códigos libres, al ser información adicional no mapeada dentro del marco de la investigación, se fueron creando a medida que se referenciaban las transcripciones y se encontraba información adicional. Con todas las transcripciones referenciadas, se elaboró matrices por ejes temáticos en las que se visualice el conteo de las codificaciones referenciadas por cada fuente de información. El objetivo de estas matrices es tener una mejor visualización de las codificaciones para consolidar la redacción de los hallazgos, los cuales se presentan a continuación:

Se debe comenzar por definir qué son las competencias laborales. Según Marticorena, especialista en Recursos Humanos, las competencias laborales son todas aquellas habilidades que, más allá del conocimiento técnico, le permiten a la persona desempeñarse y desarrollarse exitosamente en el ámbito laboral; básicamente tienen que ver con habilidades personales que contribuyen a tener una mejor interacción con el medio, las personas y lograr resultados (comunicación personal, 09 de junio, 2017). De esta manera, la definición que brinda la especialista está directamente relacionada con los ámbitos intra e interpersonal que comprenden las competencias socioemocionales. A partir de esta definición, es importante conocer los modelos de competencia más importantes que emplean las organizaciones contemporáneas. Es así que se mencionan principalmente dos: el modelo de Martha Alles y el modelo del Key Group. En ese sentido, se refuerza la justificación de haber utilizado el modelo de Alles para el desarrollo del presente trabajo. No obstante, a partir de estos modelos, se está desarrollando una tendencia a personalizar las competencias en el sentido de que las organizaciones van especializando cada competencia en términos de nombre de la competencia, definiciones e incluso combinaciones de competencias.

Respecto a las competencias socioemocionales, todos los entrevistados entienden por competencias socioemocionales habilidades blandas y un punto de común acuerdo respecto a la definición, es que son habilidades que incluyen características de personalidad que están vinculadas con la interacción que tiene una persona con el medio que le permiten desarrollarse de manera más efectiva. Para todos los entrevistados las competencias socioemocionales son de vital importancia para la mejora de la empleabilidad por distintas razones, siendo las principales las que se detallan a continuación. En primer lugar, la globalización hace que las personas tengan que relacionarse no sólo con personas de distintas edades, sino también de otras culturas, con otras formas de pensar y eso obliga a que las personas tengan la capacidad de relacionarse

en todas estas circunstancias de manera efectiva; el contexto globalizado caracterizado por la diversidad de agentes del medio laboral hace necesario el manejo de competencias socioemocionales que permiten un adecuado desenvolvimiento. Además, la globalización trae consigo un entorno mucho más competitivo y dinámico que requiere de capacidades interpersonales que permitan a la persona sobresalir por encima de sus competidores. El docente Céspedes (comunicación personal, 07 de junio, 2017), quien ha trabajado en varias organizaciones internacionales refiere que, actualmente en el mundo empresarial, hay una tendencia en la cual los *Chief Executive Officers (CEO's)* están siendo medidos no sólo por su desempeño financiero, sino que ahora es también muy importante que un CEO sea evaluado en la forma en que se relaciona con las personas que él conduce, desde el nivel operativo hasta el más elevado. Se está evaluando a los CEO's por sus competencias de liderazgo, comunicación, desarrollo de relaciones y pensamiento analítico, las cuales son competencias socioemocionales. Esto evidencia que la promoción laboral está basada en este tipo de competencias. En segundo lugar, la globalización trae consigo una nueva era del conocimiento, lo cual implica que los conocimientos están abiertos, las personas pueden acceder a la información sin mayores restricciones que la conexión a internet, por lo que poseer conocimientos técnicos ya no resulta ser fuente de valor agregado. En ese sentido, quien realmente va a agregar valor a una organización es aquella persona que maneja mejor toda esa información que tiene a su disposición y es en este punto que las competencias socioemocionales cobran vital importancia; competencias como el trabajo en equipo, comunicación efectiva, iniciativa, ser capaz de resolver conflictos, ser capaz de interrelacionarse de manera efectiva y sana con el entorno son competencias que permiten un mejor manejo de la información. En tercer lugar, el gran crecimiento del sector servicios (el 56% del PBI per cápita mundial proviene del sector servicios) pone de manifiesto la importancia de que los profesionales cuenten con competencias socioemocionales por encima del conocimiento puramente técnico, debido a que el sector servicios está caracterizado por las interacciones con compañeros, superiores, subordinados y, principalmente, con el cliente final.

Una vez definida la importancia de las competencias socioemocionales, es necesario saber si los entrevistados consideran que este tipo de competencias pueden desarrollarse en la etapa universitaria. Todos ellos, por unanimidad, afirman que estas competencias sí pueden desarrollarse en la etapa universitaria y deberían desarrollarse en la etapa universitaria, ya que en esta etapa, los alumnos pasan la mayor parte de su tiempo en la universidad, que es un contexto sumamente importante donde se pueden desarrollar estas competencias y lo importante como universidad es proveer espacios para que éstas se desarrollen. Marticorena señala que si

bien, hay algunas competencias socioemocionales innatas y otras que se pueden desarrollar desde la niñez, es obligación de la universidad desarrollar este tipo de competencias en sus estudiantes, “no puede ser que la universidad saque alumnos que simplemente sean técnicos” afirma la especialista (comunicación personal, 09 de junio, 2017). De igual manera, Del Mastro indica que la universidad debería enfocarse mucho en estas competencias, en esta dimensión del ser humano que no es la propiamente cognitiva o intelectual, sino en la parte más bien afectiva y emocional de los estudiantes; “es responsabilidad de la universidad formar de ese modo a los estudiantes porque al final del día la vida tiene que ver con relaciones interpersonales que están muy marcadas por este tipo de asuntos” (comunicación personal, 27 de abril, 2017). Asimismo, Méndez, representante de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, afirma que es un momento muy importante porque es el momento inicial en donde los alumnos conviven con una comunidad real profesional, a nivel de colegio ya se pueden generar ciertos factores básicos, pero es en la etapa universitaria donde el estudiante empieza a tener que demostrarlos, pero depende mucho de cómo se plantea en clases (comunicación personal, 17 de julio, 2017).

Por lo tanto, resulta sumamente importante conocer qué limitaciones tiene el desarrollo de competencias socioemocionales en la etapa universitaria en orden de guiar la toma de decisiones ambas facultades objeto de estudio de esta investigación, planificando acciones que permitan sobrepasar estas limitaciones y mejorar la formación brindada en el ámbito socioemocional de sus estudiantes. De esta manera, los entrevistados mencionan 6 limitaciones principales:

- 1. Poca exigencia de la universidad:** se percibe la ausencia de muchas oportunidades que provoquen el reto, es decir, si una carrera en particular es muy individualista, van a haber muchas limitaciones para que, como alumno y persona, tenga mejores competencias desde el punto de vista socioemocional porque no está expuesto al reto. Se percibe también a la universidad como una entidad sobreprotectora que no le brinda la oportunidad a sus estudiantes de mostrar iniciativa.
- 2. Mayor importancia al aspecto técnico:** Hay un alto nivel de exigencia en el aspecto técnico y un bajo nivel de exigencia en el aspecto socioemocional, lo que repercute en la percepción de los estudiantes, quienes terminan creyendo que el ámbito técnico es mucho más importante que el ámbito socioemocional, por lo que, a lo largo de su formación, priorizan el desarrollo de este ámbito en detrimento del socioemocional. La universidad, en general, brinda básicamente conocimientos técnicos del área en donde el alumno se quiere desarrollar, según Marticorena, en el 90% de las universidades, la orientación está

por esa parte del conocimiento (comunicación personal, 09 de junio, 2017). El docente Céspedes respalda esta percepción al afirmar que “la mayor preocupación es precisamente el aspecto técnico y no el aspecto humano en la formación, es decir, cuando el curso está orientado al dominio de la técnica, el alumno se preocupa casi exclusivamente del aprendizaje, de la norma o del modelo, mas no de cómo ejecutar eso en relación con otras personas” (comunicación personal, 07 de junio, 2017). A su vez, el docente Arroyo sustenta que esto se debe a que, por lo menos, en el Perú, todavía se emplea el sistema educativo tradicional en el que el alumno tiene que leer, tiene que completar ciertas horas de lectura, tiene que memorizar muchas cosas y la enseñanza está estructurada desde ese punto de vista. Además, se emplea un sistema vigesimal que no ayuda realmente a evaluar las competencias que el estudiante va adquiriendo y, al final, lo que se está evaluando realmente es la adquisición de contenidos, mas no la adquisición de competencias socioemocionales (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Según, Del Mastro se trata de un paradigma que representa un reto difícil de cambiar porque está arraigado en las raíces del sistema educativo (comunicación personal, 27 de abril, 2017).

3. **Falta de determinación de competencias:** Para McBride, la falta de determinación de qué competencias se deben trabajar en cada facultad es un gran limitante del desarrollo socioemocional de los estudiantes (comunicación personal, 27 de abril, 2017). De este modo, cada facultad debe estar en la capacidad de elegir, dentro de la amplia gama de competencias existentes, cuáles son las competencias cardinales que todo estudiante de cada facultad debería poseer al final de la carrera. En ese sentido, se puede evidenciar que tanto la Facultad de Gestión y Alta Dirección como la Facultad de Derecho tienen declaradas las competencias que quieren desarrollar en sus estudiantes.
4. **Estandarización de competencias:** es una porque no todos los alumnos necesitan las mismas, cada alumno llega a la universidad con un nivel desarrollado de determinadas competencias y no todos los estudiantes tienen el mismo nivel, razón por la cual estandarizar resulta limitar su desarrollo efectivo. Esta es una limitación compleja de abordar porque requiere un trato individualizado que supone docentes capacitados y espacios programáticos.
5. **Falta de inclusión transversal en la malla curricular:** Se percibe que lo que falta en el desarrollo de competencias socioemocionales es la inclusión de ejes transversales que permitan que se realicen esfuerzos de manera integrada para el desarrollo de estas competencias, es decir, el desarrollo de competencias socioemocionales debe darse a lo largo de toda la malla curricular y no solamente en asignaturas específicas; cada asignatura del plan de estudios debe contribuir al desarrollo de este tipo de competencias

6. Docentes no capacitados: El factor más importante del desarrollo de competencias socioemocionales en el ámbito universitario lo componen los docentes. Según Arroyo, se puede apreciar mucha resistencia por parte de la mayoría de docentes. En sus palabras, “el docente todavía tiene un espacio de creerse un semidiós, es decir, que él tiene completamente la autoridad, cuando esa figura de docente supremo ya no existe más, hoy en día un docente tiene que ser un mentor, un motivador y un facilitador, ya no existe más el especialista, el gurú, porque la información ya está dada, todo lo que sabe el profesor, el alumno también lo puede corroborar en un libro” (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Para la presente investigación, se tomó como base las competencias de niveles iniciales de la autora Alles y se le añadieron dos competencias sugeridas por los coordinadores académicos de ambas facultades en estudio, por lo que en total, se definieron 23 competencias. Al tratarse de un amplio número de competencias, se tenía, como uno de los objetivos de las entrevistas en profundidad, conocer cuáles de estas 23 competencias son las más relevantes para los entrevistados, teniendo siempre abierta la posibilidad de que se mencionen nuevas competencias que no se encuentran dentro del alcance de esta investigación. De esta manera, con la ayuda de la herramienta WebQDA, se elaboró una lista con las competencias más mencionadas por todos los entrevistados como se muestra en el Anexo H. Como se puede ver, son 18 las competencias que han sido mencionadas por lo menos una vez dentro de las entrevistas, dentro de las cuales se incorporaron 4 nuevas competencias (orientación a resultados, negociación, toma de decisiones y pensamiento digital), lo que deja con 9 competencias que no resultan ser importantes para los entrevistados, pues no han sido mencionadas ni una sola vez. No obstante, debe considerarse las verdaderamente importantes aquellas competencias que han sido mencionadas más de una vez, con lo que obtendrían 8 competencias que serían las más valoradas por los entrevistados: 1) Comunicación, 2) Trabajo en equipo, 3) Liderazgo, 4) Iniciativa – Autonomía, 5) Capacidad para aprender, 6) Dinamismo–Energía, 7) Desarrollo de relaciones y 8) Orientación a los resultados. La especialista Herrera resalta la importancia de la competencia de comunicación, ya que en su experiencia como reclutadora tercerizada, en los procesos de selección, lo primero que sus clientes (organizaciones empleadoras) piden es comunicación; personas que sepan comunicarse muy bien a todo nivel, con su jefe, con sus compañeros, con clientes (interna y externamente) y ello implica no solamente la forma de expresarse que está relacionado al tipo de lenguaje que usa, la fluidez de sus pensamientos, sino también a la formalidad, ya sea por medio oral o escrito (comunicación personal, 06 de abril, 2017).

Resulta necesario conocer cuáles son las metodologías más efectivas que se pueden aplicar en la etapa universitaria para el desarrollo de competencias socioemocionales. Se entiende que la metodología más efectiva es la experiencia, es decir, la que invita a los alumnos a tomar acción al enfrentarlos a escenarios que les ayuden a desarrollar y demostrar estas competencias. El vehículo para formar a los alumnos en mejores competencias socioemocionales está compuesto por las dificultades que tienen que enfrentar cuando interactúan. En ese sentido, Marticorena recomienda “que los chicos salgan más a campo, que su trabajo sea más práctico porque es muy teórico entonces no saben lo que está pasando en el mundo laboral real” (comunicación personal, 09 de junio, 2017). Se requiere, pues, de metodologías activas, de experiencias de aprendizaje, de experiencias reales, talleres colaborativos; se trata de una experiencia de aprendizaje completamente distinta. Otro método de desarrollo de este tipo de competencias es a través de actividades lúdicas para que puedan ir incorporando este conocimiento de manera mucho más fácil y entretenida; se trata de aprender jugando. Este tipo de actividades pueden ir desde armar un rompecabezas en equipo hasta llegar a simular situaciones que estimulen al reto y al aprendizaje colaborativo como los juegos de negociación. Rodríguez, encargada del programa extracurricular Lidera que está compuesto de talleres vacacionales que están enfocados en el desarrollo de competencias socioemocionales, refuerza esta posición al afirmar que estos emplean actividades lúdicas en su metodología de enseñan para que los participantes puedan ir incorporando este conocimiento de manera mucho más fácil y medible, a través de sus propias experiencias y de manera entretenida (comunicación personal, 18 de mayo, 2017). Por otra parte, algunos entrevistados señalan que la reflexión es también una metodología eficaz de desarrollo de competencias socioemocionales. De esta manera, Malca, coordinador de la Comisión de Arte y Derecho, señala que es importante “entender quién eres, qué relación tienes con tu entorno, con los demás y, en función a eso, poder gestionarte mejor” (comunicación personal, 10 de mayo, 2017).

El desarrollo de competencias socioemocionales parte del autoconocimiento, de reconocer las fortalezas y debilidades que cada alumno tiene para así tomar la decisión de desarrollar este tipo de competencias, como indica Bregaglio, docente de la Facultad de Derecho, “es fundamental que mis alumnos puedan hacer una reflexión que tiene mucho más que ver con la psicología y con el trabajo social antes que con el derecho acerca de cómo se han sentido al relacionarse con este cliente y no puedo hacerlo porque no forma parte de la malla docente” (comunicación personal, 14 de junio, 2017). El taller de autoconocimiento brindado por el programa Lidera cuyo objetivo es la autoexploración es un ejemplo de este tipo de metodología. Si bien las tres metodologías descritas son las más importantes para los

entrevistados, también se han mencionado otro tipo de metodologías de desarrollo de competencias socioemocionales, como, por ejemplo, el trabajo que realiza la Comisión de Arte y Derecho a través del arte, ya que como afirma Malca, “lo que el arte le aporta a cualquier persona es una mirada sensible de la situación de otro ser humano, de una sociedad, de una coyuntura y eso me parece que te permite tomar decisiones de una manera más íntegra. Y ya si hablamos de la gestión personal me parece que te ayuda definitivamente a ser mucho más inteligente” (comunicación personal, 10 de mayo, 2017). Se sugiere que muchos cursos de la malla curricular tengan una mirada interdisciplinaria, lo que implicaría contar con profesores de diferentes disciplinas juntos en el dictado de un mismo curso, como sucede en el curso de Comunicación Jurídica Eficaz que cuenta con profesores especializados en Derecho y profesores especializados en Teatro.

Los estudiantes de ambas facultades están dentro del rango generacional de los Millennials. Como cada generación, los Millennials tienen sus propias características que es necesario conocer para una mejor toma de decisiones en el ámbito de la formación de competencias socioemocionales. Para los entrevistados, la principal característica de este rango generacional es la movilidad, esto quiere decir que, a diferencia de las generaciones pasadas que buscaban un trabajo fijo y estable, los Millennials necesitan estar en constante movimiento, por ende, su rotación laboral es elevada. Además de ello, los millennials se caracterizan también por estar menos orientados a los resultados y por tener mayores dificultades que generaciones anteriores en el desarrollo de relaciones interpersonales. Estas características constituyen elementos importantes para la toma de decisiones tanto de las universidades como de las organizaciones empleadoras, ya que por un lado, la movilidad laboral de los Millennials pone de manifiesto la necesidad de impartir una formación que permita el desarrollo de competencias transversales que faciliten la movilidad laboral de los estudiantes una vez que se encuentren insertos en el mercado laboral y, por otra parte, para las organizaciones empleadoras representa un gran reto retener este talento, dado que existe poca vinculación con la organización. Un apunte muy importante que hace Marticorena y que sirve mucho para el tratamiento de los resultados obtenidos en las encuestas de autopercepción realizadas a los estudiantes es: “los Millennial no han desarrollado más competencias, sino que al contrario, como están mucho más protegidos y se sobrevaloran demasiado, tienen menos conciencia de la limitación del desarrollo de sus habilidades y lo peor es que creen que las tienen desarrolladas” (comunicación personal, 09 de junio, 2017). Esto significa que una gran limitación que tiene el desarrollo de las competencias socioemocionales en los millennials es la sobrevaloración que ellos tienen sobre sus propias competencias que no los hace conscientes del verdadero nivel en el que se

encuentran y que, para aquellos que no han tenido contacto con el mercado laboral y no están al tanto de las demandas del mismo, hace que no sientan la necesidad de desarrollar sus competencias, desaprovechando así los esfuerzos realizados por la universidad para el desarrollo de competencias socioemocionales.

En aras de mejorar la empleabilidad de los estudiantes, es fundamental conocer cuáles son los determinantes (factores más importantes) de la empleabilidad para los entrevistados. El objetivo de esta parte de las entrevistas es validar los determinantes de la empleabilidad que se describieron en el subcapítulo 3.1 del marco teórico. De esta manera, los entrevistados señalan cuatro determinantes de la empleabilidad: el nivel educativo, el prestigio de la universidad, la experiencia laboral previa y las competencias de empleabilidad, restándole importancia a las redes de apoyo que se habían considerado como un determinante de la empleabilidad en el marco teórico de la presente investigación y resaltando como importante un determinante de la empleabilidad que no estaba siendo considerado en el marco teórico: el prestigio de la universidad. Dentro de los cuatro determinantes mencionados, el más importante para todos los entrevistados lo componen las competencias de empleabilidad.

- 1. Competencias de empleabilidad:** Los entrevistados destacan que una parte importante de las competencias de empleabilidad está compuesta por las competencias técnicas, no obstante, no resultan ser diferenciadoras para la obtención de empleo ni para la línea de carrera. En ese sentido, los entrevistados afirman que el éxito profesional no depende de las competencias técnicas, sino que, en gran medida, va a depender de las competencias socioemocionales que tengan desarrolladas los estudiantes. Las competencias socioemocionales son el elemento más importante y determinante para las organizaciones empleadoras en sus procesos de selección de personal. En la amplia mayoría de procesos de selección, la primera etapa está compuesta por evaluaciones técnicas. Este es el primer filtro, por lo que se entiende que se tratan de competencias que todo postulante debería poseer mínimamente, sin embargo, en las últimas etapas del proceso, las evaluaciones están enfocadas en las competencias socioemocionales que terminan siendo determinantes para la elección del candidato a contratar.
- 2. Nivel educativo:** Resulta ser determinante para la inserción al mercado laboral y la continuidad en el mismo. El nivel educativo influye en las probabilidades de encontrar empleo, pero también influye en la calidad de empleo que una persona puede conseguir y en los beneficios que puede percibir, presentándose así una relación directamente

proporcional, es decir, a mayor nivel educativo, mayores posibilidades de obtención de empleo, mayor calidad de empleo y mayores beneficios percibidos.

3. **Prestigio de la universidad:** Dentro de la población universitaria, un determinante de la empleabilidad es el prestigio de la universidad de la cual provengan los postulantes al mercado laboral. El profesor Céspedes define a este determinante como “signaling” que, en sus palabras es, “la señal que los estudiantes de la PUCP van a tener de cara hacia el mercado por haber estudiado en la Universidad Católica es sumamente importante, los va a diferenciar” (comunicación personal, 07 de junio, 2017). De esta manera, todos los entrevistados perciben que la PUCP tiene una muy buena reputación para los agentes decisores del mercado laboral, por lo que sus estudiantes se encuentran en una posición ventajosa respecto a los estudiantes de otras universidades.
4. **Experiencia laboral previa:** Se puede observar que, en muchas convocatorias laborales, se presenta como requisito el contar con determinado tiempo de experiencia laboral (por lo general, 6 meses). De esta manera, como afirma Zuta: “la dificultad es para el que nunca ha practicado, porque muchas prácticas piden esto como requisito” (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), por lo que estos alumnos se encuentran en una situación de desventaja. Es en este punto donde el rol de la universidad de ser un vínculo directo entre los estudiantes y el mercado laboral cobra vital importancia, en el sentido de que estar al tanto de las demandas del mercado laboral para plasmarlas en los planes de estudio, de manera que se esté alineado con el mercado de trabajo, repercutirá directamente en que los estudiantes atraviesen menores dificultades en la obtención del primer empleo.

Es preciso revisar cómo todo lo descrito anteriormente se plasma, según la perspectiva de los entrevistados, en el trabajo que realiza la PUCP y, en especial, las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho. De esta manera, se tiene la percepción de que la PUCP está muy enfocada en el desarrollo integral de sus estudiantes desde una perspectiva humanista. Esto se evidencia en la estructuración de su programa de estudios, el cual establece que todos los alumnos, los dos primeros años de carrera pasen por Estudios Generales, de manera que todo alumno de esta universidad posea conocimientos generales además de los específicos que cada especialidad le puede ofrecer. No obstante, dicha iniciativa está enfocada en las competencias duras, mas no necesariamente en las socioemocionales, por lo que, según el docente Arroyo, no se logra evidenciar una formación efectiva en competencias socioemocionales. Según los entrevistados, las competencias que serían más valoradas por la universidad de manera institucional son: capacidad de aprendizaje, ética e iniciativa. Para Bregaglio, la PUCP debería centrarse también en desarrollar, desde la etapa de Estudios Generales, la competencia de

comunicación, pues todo profesional, independientemente de la especialidad en la que se encuentre, debe estar en la capacidad de comunicarse efectivamente por cualquier medio.

Se preguntó por los actores internos que cumplen un rol fundamental como vínculo entre la PUCP y el mercado laboral, encontrando dos actores importantes: La Bolsa de Trabajo PUCP y la Oficina de Prácticas Pre-profesionales y SECIGRA Derecho. La Bolsa de Trabajo PUCP es una de las 8 oficinas que integran la Dirección de Asuntos Estudiantiles PUCP, la cual tiene como objetivo contribuir con la inserción laboral de los alumnos en prácticas y con la búsqueda de empleo de los egresados, de manera que se logre mejorar su desarrollo laboral por medio de actividades de orientación y vinculación con el mercado laboral formal. En ese sentido, esta oficina cumple un rol muy importante en la gestión de la empleabilidad de los estudiantes de la universidad, ya que su rol no se limita únicamente a comunicar las oportunidades laborales que se presentan en el mercado laboral, sino que además, por una parte, realiza investigaciones de mercado para conocer de fuentes primarias las demandas del mercado laboral y las percepciones que tienen las principales organizaciones empleadoras sobre los alumnos y egresados de la PUCP a través del Observatorio Laboral y, por otra parte, ofrece actividades de orientación profesional que buscan mejorar la empleabilidad de los estudiantes; ejemplos de esto son: Taller de entrevista de trabajo, Taller de planeamiento de vida profesional, Curso online de elaboración de CV, Taller de manejo de LinkedIn y Taller de evaluación de competencias profesionales. Este último taller está dirigido a alumnos de sexto ciclo en adelante y está enfocado en evaluar las competencias de empleabilidad a través de dinámicas grupales con evaluación típica de un proceso de selección; dicha evaluación es realizada por profesionales con el objetivo de brindar retroalimentación a los participantes sobre sus fortalezas y debilidades en orden de que puedan mejorar las competencias en las que presenten debilidades.

Por su parte, la Oficina de Prácticas Pre-profesionales y SECIGRA Derecho se encarga de la revisión y suscripción de convenios de prácticas pre-profesionales y también de la canalización de las quejas y reclamos de los estudiantes o de algunas entidades donde los estudiantes realizan prácticas. Asimismo, esta oficina difunde ofertas de prácticas pre-profesionales, canalizándolas a través del envío de los CV's de los postulantes. Esta oficina tiene iniciativas como la organización de eventos, la emisión de publicaciones sobre los derechos y deberes de los practicantes y la normativa vigente en cuanto al convenio. También está encargada del programa CESIGRA que es un programa facultativo del Ministerio de Justicia donde se brinda a los estudiantes la posibilidad de realizar prácticas en algunas

entidades públicas. Esta oficina está centrada en mejorar la empleabilidad de los estudiantes de Derecho y apoyarlos en el proceso de inserción laboral. En ese sentido según Erika Zuta, representante de esta oficina (comunicación personal, 04 de mayo, 2017), afirma que se busca fomentar la suscripción de convenios interinstitucionales para que los estudiantes acudan a los centros que brinden las mejores prácticas a través de una comunicación constante con los principales empleadores de manera virtual, telefónica o a través de eventos, premiaciones o ferias realizadas exclusivamente para Derecho. Además, se elabora de manera semestral un ranking con los mejores centros donde los alumnos de Derecho realizan prácticas y se premia a aquellas organizaciones que ocupan los 3 primeros puestos de dicho ranking. Con ello, se busca difundir las buenas prácticas, ya que esto genera un efecto positivo porque origina que muchos centros de prácticas mejoren las condiciones laborales que ofrecen a los estudiantes. Por otra parte, esta oficina también pide a los empleadores que les remitan informes de retroalimentación de alumnos que son seleccionados aleatoriamente con el objetivo de analizar su desempeño, las competencias que están aplicando y el nivel de mejora que necesitan en cada competencia aplicada, lo cual se contrasta con un informe que se les pide a los mismos estudiantes sobre los mismos puntos. Esta información es utilizada para la toma de decisiones de la Facultad de Derecho, ya que a raíz de estos informes y otras encuestas y entrevistas a las organizaciones empleadoras, se determinó que los alumnos de Derecho presentaban debilidades en las habilidades comunicativas, por lo que se decidió cambiar la malla curricular, confiriéndole mayor importancia a la competencia socioemocional de comunicación.

A nivel de las facultades de estudio, se buscó conocer cuál es el perfil del egresado y las competencias específicas que estas facultades buscan desarrollar en sus estudiantes. De esta manera, según McBride (comunicación personal, 27 de abril, 2017), el egresado de Gestión tiene 3 características fundamentales: 1) tiene una buena capacidad de análisis e investigación, lo que significa entender una situación determinada desde una perspectiva sistémica y con visión de corto y largo plazo, 2) es una persona propositiva, propone con visión estratégica e innovadora y 3) está abocado a la acción, no sólo propone sino que planea cómo va a implementar sus propuestas. De esta manera, esos 3 componentes tienen determinadas competencias esperadas, las cuales son: análisis e investigación, innovación estratégica y trabajo en equipo. Por otra parte, para Luyo, jefe de la Bolsa de Trabajo PUCP, una competencia fundamental del perfil del egresado de esta facultad es el liderazgo que está ligado a su vez con la competencia de comunicación, ya que la comunicación es un requisito clave para ejercer liderazgo (comunicación personal, 03 de mayo, 2017), mientras que para Marticorena, la capacidad para aprender es clave en el perfil del egresado de Gestión. Asimismo, Arroyo señala

que es sumamente importante para el gestor contar con iniciativa y la adaptación rápida al cambio y, por su parte, Bravo, docente de la FGAD, realza la importancia de competencias como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, negociación y toma de decisiones (comunicación personal, 20 de junio, 2017). De esta manera, siguiendo la nomenclatura de competencias basada en el diccionario de Alles propuesta para este estudio, se puede concluir que las competencias específicas más importantes para un egresado de la FGAD, según los entrevistados son: capacidad analítica, búsqueda de información, trabajo en equipo, innovación, liderazgo, comunicación, capacidad para aprender, iniciativa-autonomía, adaptabilidad-flexibilidad. No obstante, los entrevistados mencionaron dos competencias que no se encuentran mapeadas en el presente estudio y que son importantes para un egresado de Gestión, las cuales son: negociación y toma de decisiones.

En el caso de la Facultad de Derecho, se busca que el egresado de esta facultad cuente con un buen nivel académico que resulta ser sumamente importante en esta carrera profesional, pero además se busca que esté en capacidad de comunicar todo su conocimiento por cualquier medio. De acuerdo a Zuta, se busca un perfil de un abogado ético y responsable socialmente con su comunidad. Esto también es resaltado por Céspedes quien afirma que lo que diferencia a un abogado de la PUCP es su formación bastante sólida en términos humanísticos. De esta forma, Bregaglio, señala que la Facultad de Derecho busca que el egresado sepa comunicarse y pueda entender a su cliente y que, además, esté comprometido con una idea de cambio frente a la sociedad. Las competencias más importantes inherentes al perfil de un egresado de Derecho de la PUCP según Del Mastro son: empatía, ética y cumplimiento eficiente de tareas. El nombre de esta última competencia fue definido por la propia Facultad de Derecho y es claro ejemplo de la personalización de competencias que señala Marticorena. De esta manera, el “cumplimiento eficiente de tareas” es definido, según Del Mastro, como “la capacidad para escuchar, para organizarse que está más enfocada al tema vocacional, el conocerse a uno mismo y hacer lo que a uno le motiva” (comunicación personal, 27 de abril, 2017). Asimismo para Céspedes y Bregaglio, la comunicación efectiva es crucial para el ejercicio de la profesión de un abogado al igual que la apertura a la diversidad. Finalmente, Malca hace referencia a competencias denominadas “muts” que son competencias de litigación, propias de la carrera, que tienen que ver con la persuasión de tribunales. Es así que, siguiendo la nomenclatura de competencias basada en el diccionario de Alles propuesta para este estudio, se puede concluir que las competencias específicas más importantes para un egresado de la Facultad de Derecho, según los entrevistados son: ética, comunicación, adaptabilidad-flexibilidad (apertura a la diversidad) e impacto e influencia (muts: persuasión de tribunales). Además de éstas, se mencionan nuevas

competencias, las cuales son: empatía y cumplimiento eficiente de tareas.

Resulta necesario conocer cuál es la percepción de los entrevistados sobre el trabajo que vienen realizando ambas facultades en estudio respecto al desarrollo de competencias socioemocionales en sus alumnos. De esta manera, dicho trabajo se refleja de manera más palpable en la malla curricular de ambas facultades. Un punto de común acuerdo que es reforzado por Luyo es que ninguna malla curricular de las facultades de la PUCP, en general, considera dentro de su estructura ejes transversales que permitan el desarrollo de estas competencias, sino que se hacen esfuerzos aislados o, como él los llama, “parches”, denominados así porque buscan cubrir vacíos creados por la falta de un diseño integral de la malla curricular. Ejemplos de esto son las asignaturas de Taller de Habilidades Gerenciales 1, 2, y 3 de la FGAD y las asignaturas Comunicación Jurídica Eficaz y Actividad Modelo de Abogado y Excelencia Profesional en la Facultad de Derecho.

En el caso de las asignaturas mencionadas de la FGAD, McBride afirma que son cursos que no logran el desarrollo efectivo de competencias socioemocionales debido a que tienen una duración de 2 horas semanales y, en ese espacio, lo único que se puede lograr es el reconocimiento de las competencias más importantes y las fortalezas y debilidades que cada alumno presenta en cada una de estas competencias. Este punto es reforzado por Arroyo, docente de Taller de Habilidades Gerenciales 1, quien sostiene que lo que se busca al final de dicho curso es que el alumno esté en la capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades como persona y, en función a ello, llevarlas hacia el campo profesional, haciendo énfasis en las competencias socioemocionales. Asimismo, Bravo, docente de Taller de Habilidades Gerenciales 2 y 3, afirma que estos cursos buscan plasmar toda la teoría enseñada en otras asignaturas en experiencias vivenciales, se utiliza una metodología basada más en la práctica, la cual tiene una evaluación alineada a dicha metodología.

En el caso de la Facultad de Derecho, las asignaturas de Comunicación Jurídica Eficaz y Actividad Modelo de Abogado y Excelencia Profesional surgieron con el cambio de la malla curricular y se establecieron como cursos obligatorios de primer ciclo de facultad cuya aprobación es requisito para llevar cursos de ciclos superiores. El primer curso, según descripción del docente Céspedes, “se divide en dos partes: la primera parte está orientada a desarrollar competencias en el manejo del discurso escrito mientras que la segunda parte está orientada a desarrollar habilidades de comunicación de lenguaje corporal así como verbal [...] mientras la primera parte es desarrollada por un especialista en Derecho, la segunda parte es

desarrollada por un especialista en teatro” (comunicación personal, 07 de junio, 2017). Este curso evidencia el empleo de una metodología multidisciplinaria e interactiva que busca desarrollar específicamente la competencia socioemocional de comunicación que resulta crucial en el ejercicio profesional de un egresado de Derecho, pero que, al mismo tiempo, logra desarrollar también la competencia socioemocional de impacto e influencia en la medida que el curso tiene como objetivo lograr que los alumnos estén en capacidad de persuadir a una contraparte en un proceso legal. Por su parte, la Actividad Modelo de Abogado y Excelencia Profesional tiene un contenido vocacional que, de acuerdo a Bregaglio, no busca transmitir un saber, sino establecer una relación de confianza con los alumnos, que les permita a los alumnos animarse a contar cómo están experimentando la carrera y que desarrollen habilidades de organización del tiempo. Asimismo, se busca reforzar las competencias de desarrollo eficiente de tareas y ético. El propósito es generar en el alumno una mirada introspectiva que le permita reconocer si su perfil encaja con el perfil de egreso de la facultad y poder comentar dicha experiencia con sus compañeros de clase. Esta asignatura según Bregaglio “está basada en una teoría de psicología que sostiene que, a través de la conversación, se va generando una retroalimentación y un aprendizaje, es como una terapia colectiva, vas hablando y eso va generando posibilidades de cambio hace que el alumno reflexiones sobre su propio comportamiento y pueda apropiarse de algunas conductas o modificar otras” (comunicación personal, 14 de junio, 2017).

Los entrevistados tienen una percepción positiva sobre el trabajo que vienen realizando ambas facultades en cuanto al desarrollo de competencias socioemocionales. Por parte de la FGAD, McBride afirma que actualmente “en el plan de estudios como está no hay, en concreto, un instrumento que te permita formar ni medir como están (los alumnos) en cada una de estas competencias en específico” (comunicación personal, 27 de abril, 2017). No obstante, se vienen haciendo esfuerzos importantes enfocados en dicha dirección. En ese sentido, el primer paso fue determinar y declarar las competencias genéricas y específicas de egreso para, a partir de ellas, definir resultados de aprendizaje específicos para cada asignatura que compone la malla curricular, dado que los resultados de aprendizaje son una evidencia más clara y más específica de cada competencia que se quiere formar, razón por la cual deben estar a lo largo de toda la malla curricular y no en cursos específicos. Todo lo descrito anteriormente ya se encuentra aprobado por la Junta de Gobierno de la FGAD. La siguiente etapa, que es en la que se encuentra actualmente la FGAD, consiste en diseñar el mapa curricular, esto implica identificar qué asignaturas van a aportar a qué resultados de aprendizaje esperados, lo cual se verá reflejado en los sílabos de cada curso. La FGAD se está enfocando en que todos los sílabos sean

diseñados en base a competencias y resultados de aprendizaje, de forma que en cada curso estén declarados como objetivos los resultados de aprendizaje con los que contribuye la asignatura, con lo cual las metodologías de enseñanza y el sistema de evaluación deberían cambiar para poder impartir, medir y monitorear estos resultados de aprendizaje. El docente Arroyo reconoce estos esfuerzos y señala que se ha avanzado mucho en el diseño de una malla curricular basada en competencias, pero es una iniciativa que recién se está consolidando y que debería apuntar a irse transformando en la medida que, los cursos que están muy avanzados en contenidos, tienen que ir pasando a habilidades más experimentales y a trabajos más colaborativos; ya se están añadiendo, poco a poco, herramientas como simuladores y talleres y, aparte, se está generando todo un plan de obtener talleres co-curriculares que van a apoyar esa formación de habilidades.

En el caso de la Facultad de Derecho, reconocen que en la nueva malla curricular se le ha conferido mayor preponderancia a las competencias socioemocionales que, de alguna manera, estaban dejadas de lado en la antigua malla curricular. Se percibe un esfuerzo importante en el trabajo de la facultad por el desarrollo de la comunicación efectiva de manera escrita, verbal y corporal. Este compromiso se evidencia en la contratación de especialistas en Teatro que tienen como objetivo desarrollar esta competencia de manera más interactiva y dinámica. Asimismo, se apuesta por trabajos como Clínica Jurídica que son consultorios jurídicos donde los alumnos, con asesoría de los profesores, reciben a personas que tienen problemas jurídicos de diferente índole y se hacen cargo del caso. Estos son espacios que les permiten a los alumnos no sólo aplicar el conocimiento técnico que han adquirido a lo largo de su formación, sino también poner en práctica de manera real competencias socioemocionales como ética, empatía, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones y orientación al cliente; sin embargo, son cursos de carácter electivo, pero están en proyecto de volverse obligatorios. Asimismo, una iniciativa importante de la Facultad de Derecho es el trabajo ya mencionado de la Comisión de Arte y Derecho que está adscrita al Decanato de la facultad y que cuenta con dos docentes que también ejercen de coordinadores de dicha comisión: Alfredo Bullard y Malcom Malca. Este último afirma que lo que busca la comisión es acercar a los alumnos a discutir de diferentes temáticas desde un punto de vista más sensible como puede ser el teatro, el cine, la música, las artes plásticas, la fotografía, etc.; se busca, entonces, crear eventos a lo largo de cada ciclo que le permita a los alumnos un espacio de diálogo consigo mismos y con sus compañeros con temáticas que podrían ser abordadas desde el Derecho, pero que son abordadas desde otra lógica para que tengan una perspectiva más amplia y más integral (comunicación personal, 10 de mayo, 2017). Se busca desarrollar habilidades que tienen que ver con saber gestionar el cuerpo, saber gestionar la voz y saber gestionar las propias emociones para cualquier

circunstancia en la que deban comunicarse en vivo o para cualquier circunstancia en la que deban comunicarse por escrito frente a otras personas a las cuales tienen que persuadir. Sin embargo, esta es una iniciativa aislada que no está incluida dentro de la malla curricular, pero que sirve de complemento importante en la formación de los estudiantes de Derecho.

Es importante conocer si las organizaciones empleadoras de los estudiantes de ambas facultades remiten algún tipo de retroalimentación hacia estas facultades y, de existir dicha retroalimentación, conocer cuál es la percepción que tienen sobre los estudiantes que contratan. En el caso de la Facultad de Derecho, hay una comunicación directa entre los principales empleadores de los alumnos y la Oficina de Prácticas pre-profesionales de Derecho SECIGRA que se consolida en informes sobre los estudiantes. En el caso de la FGAD, no se evidencia una retroalimentación directa hacia la facultad por parte de las empresas, pero sí existe una retroalimentación que es canalizada por la Bolsa de Trabajo PUCP. En relación a la percepción que tienen las organizaciones empleadoras sobre los estudiantes de Gestión, Luyo afirma que, en contraste con los alumnos de ingeniería industrial de la PUCP, los estudiantes de Gestión tienen como ventaja un mejor posicionamiento en cuanto a competencias sociales, son reconocidos como personas con mayor manejo de competencias socioemocionales. No obstante, en comparación con otras universidades, Arroyo afirma que las organizaciones empleadoras perciben que los alumnos de Gestión de la PUCP tienen menos desarrolladas las competencias de confianza en sí mismo e iniciativa que resultan ser muy valoradas para la promoción interna. En el caso de los estudiantes de la Facultad de Derecho, Bregaglio y Céspedes sostienen que las organizaciones empleadoras tienen una buena percepción sobre los estudiantes de Derecho de la PUCP, ya que los consideran personas con conocimientos jurídicos sólidos y una formación humanista que los diferencia de otras universidades, realzando la ética. No obstante, también perciben que no tienen la competencia de comunicación desarrollada a un nivel adecuado, lo que ha servido de retroalimentación para que la facultad se enfoque en desarrollar esta competencia en la nueva malla curricular.

Finalmente, es necesario indagar sobre cuál es la percepción que tienen los estudiantes sobre el trabajo que vienen realizando sus facultades en cuanto al desarrollo de competencias socioemocionales y sobre el nivel adquirido de sus propias competencias socioemocionales en la etapa universitaria. De esta manera, Marticorena sostiene que, al ser millennials, están mucho más protegidos y se sobrevaloran demasiado, lo que provoca que tengan menos conciencia de la limitación del desarrollo de sus habilidades y lleguen a creer que las tienen desarrolladas a un nivel óptimo. Esto resulta importante porque para el desarrollo de competencias

socioemocionales es fundamental el autoconocimiento sobre las verdaderas fortalezas y debilidades que una persona tiene, por lo que la sobrevaloración de las competencias propias origina que se pierda el interés en el desarrollo de estas competencias y no se aprovechen verdaderamente los esfuerzos que realizan ambas facultades por la formación de estas competencias. Aunado a esto, los alumnos tienen la percepción de que las competencias técnicas son mucho más importantes que las competencias socioemocionales, lo que trae consigo falta de preocupación y desinterés, soslayando así el desarrollo de las últimas. Esto último, según Bregaglio, es más evidente en los alumnos de Derecho quienes “entienden el Derecho como esta cosa de élite, de sabiduría plena; todo lo que no tiene que ver con cuestiones teóricas y demás no es relevante en su formación como abogados” (comunicación personal, 14 de junio, 2017). Por estas razones, Del Mastro, afirma que es muy importante la labor del profesor al generar consciencia en los alumnos de la importancia que tienen las competencias socioemocionales en el mercado laboral actual y de la importancia del autoconocimiento para el desarrollo efectivo de este tipo de competencias, ya que como afirma el entrevistado “es muy fácil que un alumno no la experimente como algo valioso en su carrera e incluso no sea consciente de que eso es algo bueno y puede potenciar en la carrera porque nadie se lo ha reconocido” (comunicación personal, 27 de abril, 2017). Es importante mencionar que ambas facultades no recogen de manera continua las percepciones de los estudiantes sobre la estructuración de las mallas curriculares y el desarrollo de sus competencias, por lo que debería generarse un estrecho vínculo entre la facultad y sus estudiantes, de manera que se genere una comunicación bidireccional que sirva de insumo importante para la estructuración del trabajo de ambas facultades.

1.2. Plan Estratégico de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

Respecto al Plan Estratégico de la FGAD que se analizó en la presente investigación, es fundamental mencionar que se trata de una versión preliminar que tiene el carácter de una mimeografía.

La FGAD ha establecido 3 objetivos estratégicos en su Plan Estratégico, los cuales son:

1. Formar profesionales innovadores, con sentido ético y visión estratégica.
2. Contribuir al desarrollo del conocimiento de las ciencias de la gestión.
3. Proponer e implementar iniciativas que respondan a necesidades de las organizaciones y la sociedad.

Estos 3 objetivos tienen como ejes temáticos primordiales: formación, investigación e intervención respectivamente. Para la presente investigación el eje temático que se debe analizar en mayor profundidad es el de la formación.

La FGAD tiene declaradas 6 competencias específicas y 6 competencias genéricas que se espera que posea el egresado de Gestión y Alta Dirección. Las competencias específicas están más relacionadas con las competencias duras, vinculadas a habilidades y conocimientos técnicos de la carrera, mientras que las competencias generales están más relacionadas con las competencias socioemocionales que se espera de todo alumno de la PUCP, pero que están adecuadas a la carrera de Gestión y Alta Dirección. Si bien se tiene las competencias identificadas y declaradas formalmente, el gran reto para esta facultad es plasmar dichas competencias en el plan de estudios de la carrera profesional. Según el director de estudios, el primer paso para implementar estas competencias de manera transversal en la malla curricular es establecer resultados de aprendizaje para cada materia que compone el plan de estudios de manera que se cuente con una evidencia más clara, más específica y, sobre todo, medible de cada competencia. Estos resultados de aprendizaje no se encuentran implementados aún en el plan de estudios, aunque ya se encuentran reconocidos dentro del Plan Estratégico de la FGAD. El siguiente paso es elaborar un mapa curricular de manera que se logre el diseño por resultados de aprendizaje de cada curso de la malla curricular; con lo cual se trata de definir qué cursos van a aportar a qué resultados de aprendizaje y en qué nivel. Esto implica un rediseño de los sílabos de cada curso dictado en la facultad. Actualmente, el trabajo de la FGAD se encuentra en esta etapa. El último eslabón de la cadena es el diseño de un sistema de evaluación de competencias que permita a la Unidad Académica hacer un seguimiento más real y contrastable de la formación académica de sus estudiantes.

Por otra parte, el Plan Estratégico de la FGAD contiene definido un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) el cual tiene como uno de los elementos fundamentales el perfil de egreso del estudiante que está enfocado en competencias y resultados de aprendizaje. Se recoge y define estas competencias a través de estudios del mercado laboral, es decir, la FGAD analiza las competencias requeridas por el mercado laboral y las concilia con el marco institucional de la universidad, es decir, con las competencias requeridas por la PUCP. Asimismo, el SGC se enfoca en la evaluación de dichas competencias a través de estudios de percepción de la carrera por parte de estudiantes, egresados y docentes y la percepción de los empleadores sobre los egresados de la carrera.

El Plan Estratégico de la FGAD también resalta el papel primordial que cumplen los docentes en la formación de los estudiantes. Según el Coordinador Académico, un limitante del desarrollo de competencias socioemocionales en la etapa universitaria es el factor docente, ya que se necesitan profesores capacitados con nuevas metodologías de enseñanza que no se limiten al reconocimiento de la relevancia del desarrollo de competencias socioemocionales, sino que den un paso más y se enfoquen en el verdadero desarrollo de estas competencias. Por tal motivo, la FGAD ha propuesto en el Plan Estratégico la implementación del Aprendizaje Basado en retos de Gestión (ABRG) que “es una metodología de enseñanza-aprendizaje activa que desafía y estimula al estudiante a intervenir en una situación problemática relevante y actual para que, con la guía de un docente, proponga soluciones” (FGAD 2017) . En ese sentido, la capacitación pedagógica de los docentes en esta nueva metodología resulta ser un punto neurálgico en el desarrollo de competencias socioemocionales de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

1.3. Plan Estratégico de la Facultad de Derecho

La Facultad de Derecho de la PUCP ha elaborado un Plan Estratégico 2015-2021 recogiendo información de los diferentes actores y tomadores de decisión de la Facultad. La finalidad de su elaboración fue facilitar la toma de decisiones orientándolas al logro de los objetivos estratégicos delimitados. Este Plan Estratégico recoge además, los cambios que implica el nuevo Plan de Estudios. El proceso de elaboración del Plan estratégico comprendió tres etapas: (1) Diagnóstico interno y externo, (2) Planteamiento de marco y objetivos estratégicos y (3) Elaboración de la matriz de programación.

Parte del diagnóstico interno y externo consistió en realizar un análisis de los actores, los documentos institucionales, revisión de los rankings y el recojo de las demandas del mercado laboral. En la segunda etapa se trabajó el marco estratégico donde se formula la validación de la misión, visión, valores y principios, así como el planteamiento y valoración de los objetivos. Finalmente, la tercera etapa consistió en reuniones para validar los resultados.

La Facultad de Derecho plantea como Objetivo estratégico: Garantizar una formación jurídica integral y humanista de excelencia, internacionalizada, así como generar conocimiento jurídico de calidad, que incida en la solución de los problemas del entorno, en el marco de una gestión institucional efectiva.

Los objetivos específicos abarcan cinco ejes:

1. Formación:

- Objetivo 1: Asegurar la formación jurídica integral y humanista de calidad con pensamiento crítico y formación en valores y habilidades profesionales, que nos posicionen como referente en materia de enseñanza legal.
- Objetivo 2: Contar con una plana docente de alta calidad, suficiente y diversa, capacitada en la enseñanza por competencias y en el manejo de nuevas tecnologías.

2. Internacionalización

- Objetivo 3: Crear las condiciones para que la Unidad sea un referente en formación e investigación jurídica de calidad en Iberoamérica y para aumentar su presencia en el resto del mundo.

3. Investigación

- Objetivo 4: Consolidar un sistema de gestión de la investigación de calidad, que incentive la producción y el acceso a fuentes de financiamiento.
- Objetivo 5: Producir y difundir investigación innovadora y de calidad.

4. Relación con el entorno

- Objetivo 6: Consolidar una presencia influyente y crítica que impacte positivamente en el fortalecimiento de los derechos fundamentales y la democracia.

5. Gestión

- Objetivo 7: Obtener y gestionar eficientemente el personal y los recursos económicos necesarios para que la Unidad cumpla con sus fines, en el marco de una infraestructura que satisfaga los estándares internacionales más exigentes.

El primer eje, Formación, es el eje que se relaciona de manera directa con el tema a investigar y es por ello que se analizará con mayor profundidad. Las estrategias más resaltantes enfocadas en alcanzar el objetivo 1 son:

- Implementar el nuevo Plan de Estudios por competencias.
- Incorporar los ejes transversales del plan de estudios (ética, RS, investigación, interdisciplinariedad y discapacidad) y destrezas.
- Generar mecanismos que mejoren el vínculo entre docentes y estudiantes sobre la base de valores de respeto, pluralidad y tolerancia.
- Potenciar actividades extracurriculares y de libre disposición.

- Desarrollar actividades que promuevan la integración de profesores y alumnos, como las que se plantean en la Comisión Arte y Derecho, que además de las obras de teatro y exposiciones de arte, organicen eventos musicales, entre otros.
- Ser un centro de reflexión e innovación en la enseñanza legal.

Así, las estrategias más resaltantes enfocadas en el objetivo número 2 del eje formación son:

- Ejecutar el Plan de mejora continua, especialmente en lo que concierne a los criterios de selección y evaluación del desempeño de los docentes.
- Capacitar y acompañar a docentes de manera regular en la implementación del Nuevo Plan de Estudios y en las distintas modalidades formativas.
- Capacitación y seguimiento permanente de docentes en el uso de nuevas tecnologías.

Del mismo modo, el Plan Estratégico 2015-2021 contempla una gestión de resultados por objetivos, siendo los siguientes los correspondientes al Eje de Formación:

Alineado a este Plan Estratégico, la Facultad de Derecho ha definido tres principios formativos que sustentan su nuevo currículo enfocado en el desarrollo de competencias:

- Excelencia académica
- Formación en valores
- Pensamiento crítico

Siguiendo este modelo, para garantizar el adecuado desempeño laboral de los egresados de la Facultad de Derecho, el nuevo Plan de Estudios se articula sobre la base de competencias, clasificadas por competencias genéricas y competencias específicas. Mientras que las competencias genéricas han sido establecidas por la PUCP y todos sus egresados, independientemente de la facultad deben alcanzarlas; las competencias específicas han sido identificadas por la Facultad de Derecho, siendo estas:

1. Marco ético de la profesión: (el egresado) conoce, se identifica con el marco ético profesional, reconoce sus implicancias prácticas y lo aplica en su ejercicio profesional.
2. Excelencia académica: (el egresado) domina el sistema jurídico peruano (orígenes y fuentes; doctrina; instituciones y jurisprudencia) y aplica sus postulados en el ejercicio de su profesión.

3. Relación con el entorno profesional: (el egresado) conoce la estructura y el funcionamiento de las organizaciones nacionales e internacionales y se desenvuelve eficazmente en ellas y con respecto a ellas.
4. Lógica jurídica: (el egresado) domina y aplica los principios de la lógica y la argumentación jurídica para analizar y resolver un caso.
5. Paradigma del Estado Constitucional de Derecho: (el egresado) conoce y aplica los principios del Estado Constitucional de Derecho y los Derechos Fundamentales.
6. Cumplimiento de tareas: (el egresado) desarrolla sus tareas de modo eficiente, con iniciativa, creatividad y organización

Es importante señalar el trabajo de la Facultad de Derecho al alinear el Nuevo Plan de Estudios, el Plan Estratégico y el Perfil del Estudiante de la FGAD en función de las demandas actuales del entorno interno y externo. Es importante evaluar a nivel de dirección si se están avanzando en las metas de los resultados del año anterior, y continuar así hasta el 2021. De esta manera, no solo se evalúa el cumplimiento de los resultados, sino también se revisa y se toma las medidas de ajuste o corrección necesarios para el año.

2. Análisis de Información Cuantitativa

2.1. Análisis de Resultados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

En el Anexo E, se adjunta el modelo de encuesta que se aplicó a los estudiantes de la FGAD de la PUCP. El principal foco de esta encuesta se basaba en encontrar la autopercepción que tienen los estudiantes de esta carrera profesional sobre el grado en el que la formación universitaria brindada por la facultad ha aportado en el desarrollo de las 23 competencias socioemocionales seleccionadas para el presente estudio y, asimismo, en el caso de los estudiantes que ya realizaron o se encuentran realizando sus prácticas pre-profesionales, conocer el grado en el que aplican cada una de estas competencias en sus centros laborales. Ambas valoraciones hechas en una escala de Likert que comprende valores del 1 al 5 donde 1 representa el mínimo grado y 5 el máximo grado.

Se logró encuestar un total de 172 estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, los cuales fueron segmentados por el ciclo que se encuentran cursando, quedando la muestra compuesta de la manera que se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9: Número de estudiantes encuestados en la FGAD, según ciclo**(Absoluto)**

CICLO	N° DE ALUMNOS
5to	42
6to	29
7mo	22
8vo	24
9no	27
10mo	28
Total	172

A continuación, se muestra la clasificación de la muestra de estudiantes según los talleres cursados hasta el ciclo 2017-1. De acuerdo a la malla curricular el primer taller es desarrollado en el quinto ciclo, el segundo taller en quinto ciclo y el tercer taller en octavo ciclo. La tabla 10 indica que la totalidad de estudiantes de quinto ciclo se encontraba realizando el primer taller y, por otro lado, que los estudiantes de noveno y décimo ciclo señalaron haber cursado o estar cursando el tercer taller.

Tabla 10: Número de estudiantes de la FGAD clasificados por Talleres

Ciclo	Talleres			Total
	THG1	THG 1 Y 2	THG 1,2 Y 3	
5to	42			42
6to	4	25		29
7mo		16	6	22
8vo		2	22	24
9no			27	27
10mo			28	28
Total	46	43	83	172

Con los resultados de las valoraciones de los 172 encuestados, se calculó el promedio ponderado por cada competencia, de manera que este promedio sirva de puntaje para elaborar un ranking en el que se permita identificar aquellas competencias que los estudiantes perciben que tienen más desarrolladas debido a la formación académica brindada por la FGAD (ver Anexo I). De esta forma, se encuentra que la lista es encabezada por el trabajo en equipo, seguido de búsqueda de información, ética, pensamiento analítico, responsabilidad y tolerancia a la presión, mientras que al final del ranking se encuentran las competencias de impacto e influencia, confianza en sí mismo, innovación, dinamismo-energía y autocontrol.

En orden de realizar el contraste entre la percepción que tienen los estudiantes sobre el nivel en el que la FGAD ha contribuido en el desarrollo de sus competencias socioemocionales y la aplicación que hacen de las mismas en sus centros laborales, es necesario diferenciar a los

estudiantes que no han practicado de los que ya han practicado o se encuentran practicando. Esta división se detalla en la Tabla 11. De esta manera, de los 172 estudiantes encuestados, 90 ya han realizado o se encuentran realizando sus prácticas pre-profesionales, lo que representa el 52.3% de la muestra.

Tabla 11: Número de estudiantes de la FGAD que no han practicado y estudiantes que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales, según ciclo

(Absoluto)

PRÁCTICAS	CICLO						Total
	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	
Sí		5	20	17	22	26	90
No	42	24	2	7	5	2	82
Total	42	29	22	24	27	28	172

Resulta importante conocer la percepción que tienen los estudiantes que no han realizado sus prácticas pre-profesionales para contrastar esta percepción con la percepción de los estudiantes que sí han practicado o se encuentran practicando, de manera que se pueda medir cuánto influye la injerencia del mercado laboral en la autocrítica personal. Al igual que el caso anterior, se empleó la misma metodología para obtener un ranking con las competencias más valoradas por este segmento de la muestra, obteniendo entre ellas a las competencias de búsqueda de información, trabajo en equipo, pensamiento analítico, ética y tolerancia a la presión (ver Anexo J). En contraste, el Anexo K muestra el ranking de las competencias más valoradas por los estudiantes que sí realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales muestra un orden distinto de las competencias más valoradas, resultando ser estas: trabajo en equipo, búsqueda de información, ética, capacidad para aprender y pensamiento analítico.

Este ranking se utilizará para realizar el contraste con la percepción que tienen los encuestados que practicaron o practican sobre el grado de aplicación de cada competencia en su centro de labores. Este último ranking se adjunta en el Anexo L, donde se muestran las competencias socioemocionales más necesarias para el desempeño laboral en el día a día de los practicantes pre-profesionales insertos en el mercado laboral.

Con esta información, se procedió a calcular las brechas existentes entre el nivel en el que se han adquirido las competencias socioemocionales en la universidad y el grado en el que esas competencias son necesarias en el centro laboral. Para el cálculo de estas brechas se restó los puntajes del Anexo K y el Anexo L, cuyos resultados se muestran en la Tabla 12

Tabla 12: Brechas entre la percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad y la percepción del nivel aplicado en las organizaciones empleadoras: encuestados de la FGAD que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales

Posición	Competencias	Diferencia entre lo aplicado y lo adquirido - Gestión
1	Autocontrol	0.622
2	Preocupación por el orden y la claridad	0.600
3	Orientación al cliente interno y externo	0.533
4	Responsabilidad	0.533
5	Confianza en sí mismo	0.500
6	Comunicación	0.467
7	Capacidad para aprender	0.444
8	Dinamismo-Energía	0.433
9	Iniciativa-Autonomía	0.411
10	Productividad	0.380
11	Tolerancia a la presión	0.278
12	Desarrollo de relaciones	0.267
13	Adaptabilidad-Flexibilidad	0.256
14	Impacto e influencia	0.244
15	Conciencia organizacional	0.233
16	Pensamiento analítico	0.222
17	Desarrollo de las personas	0.167
18	Ética	0.156
19	Liderazgo	0.122
20	Innovación	0.044
21	Trabajo en equipo	-0.022
22	Pensamiento conceptual	-0.067
23	Búsqueda de información	-0.100
	TOTAL	0.292

A partir de esta resta, se obtuvo resultados con signo negativo y con signo positivo, por lo que la forma de interpretar dichos resultados es la siguiente:

- Si el resultado tiene signo positivo, es decir, es mayor que cero, significa que el nivel de competencias adquiridas en la universidad se encuentra por debajo del nivel aplicado en el centro laboral.
- Si el resultado es igual a cero, significa que el nivel de competencias adquiridas en la universidad es exactamente igual al nivel aplicado en el centro laboral.

Si el resultado tiene signo negativo, es decir, es menor que cero, significa que el nivel de competencias adquiridas en la universidad se encuentra por encima del nivel aplicado en el

centro laboral.

Como resultado, en 20 de las 23 competencias seleccionadas para este estudio – representado por el 87%-, el nivel adquirido en la universidad se encuentra por debajo del nivel requerido por el mercado laboral. En 3 casos (13.0%), en los que se encuentran incluidas la competencias de trabajo en equipo, pensamiento conceptual y búsqueda de información, el nivel adquirido en la universidad se encuentra por encima del nivel requerido por el mercado laboral.

2.2. Análisis de Resultados de la Facultad de Derecho

La encuesta aplicada a la Facultad de Derecho siguió un modelo similar al de la Facultad de Gestión (ver Anexo F). Asimismo, el foco de esta encuesta también busca conocer la autopercepción de los alumnos de la carrera profesional de Derecho. Se mantuvo la misma lista de competencias socioemocionales seleccionadas, aunque las encuestas se distinguen por las preguntas vinculadas a las asignaturas de cada facultad, Talleres de Habilidades Gerenciales 1, 2 y 3 en el caso de Gestión y Alta Dirección y, Comunicación eficaz y Actividad Modelos de Abogado en el caso de Derecho.

En esta facultad se encuestó a un total de 158 estudiantes. La Tabla 13 muestra en número de alumnos segmentados por el ciclo que se encontraban cursando en el periodo 2017-1.

Tabla 13: Número de estudiantes encuestados en la Facultad de Derecho, según ciclo

(Absoluto)

CICLO	Nº DE ALUMNOS
5to	33
6to	27
7mo	24
8vo	17
9no	20
10mo	8
11ro	14
12do	15
Total	158

A continuación, se clasificó la muestra de estudiantes de Derecho según las asignaturas Comunicación Jurídica Eficaz y Actividad Modelos de Abogado y Excelencia profesional, según la nueva malla de esta facultad ambas asignaturas deberían ser cursadas en el quinto ciclo. La tabla 14 muestra que al 2017-1, ninguno de los estudiantes entre el noveno y décimo segundo ciclo habría realizado las asignaturas mencionadas, dicha variación se explica por el

cambio de malla llevado a cabo en el año 2015.

Tabla 14: Número de estudiantes de la Facultad de Derecho clasificados por asignaturas

Ciclo	Asignaturas		Total
	Comunicación Eficaz y Modelos de abogados	Ninguna asignatura	
5to	33		33
6to	27		27
7mo	12	12	24
8vo	4	13	17
9no		20	20
10mo		8	8
11ro		14	14
12do		15	15
Total	76	82	158

Se continuó con la modalidad aplicada para la anterior facultad y se calculó el promedio ponderado para cada competencia, esta información fue calculada a partir de los datos recabados en la escala de Likert elaborada para la pregunta número 5 de ambas encuestas para los estudiantes. De esta forma se muestra ranking con los puntajes ponderados que identifican aquellas competencias que los estudiantes perciben que llegaron a desarrollar gracias a la formación de la Facultad de Derecho (ver Anexo M). Se muestran las competencias de búsqueda de información, pensamiento analítico, capacidad de aprender y pensamiento encabezan este ranking, mientras que los últimos puestos del ranking son ocupados por dinamismo-energía, innovación, conciencia organizacional, autocontrol y, orientación al cliente interno y externo.

Para esta facultad se procedió también a diferenciar a los estudiantes que no han practicado de los que ya habían practicado o se encontraban practicando. La Tabla 15 detalla lo siguiente, de los 158 estudiantes encuestados, 87 ya han realizado o se encuentran realizando sus prácticas pre-profesionales, lo cual representa el 55% de la muestra.

Tabla 15: Número de estudiantes de la Facultad de Derecho que no han practicado y estudiantes que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales, según ciclo

(Absoluto)

PRÁCTICAS	CICLO								Total
	5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11ro	12do	
Sí			14	16	20	8	14	15	87
NO	33	27	10	1					71
Total	33	27	24	17	20	8	14	15	158

Para contrastar la percepción de los estudiantes que no realizaron sus prácticas pre-profesionales con la percepción de los estudiantes que sí habían practicado o se encontraban realizando sus prácticas, se procedió a dividir la muestra de puntajes ponderados del ranking con las competencias más valoradas. Por un lado, del primer segmento de estudiantes que no realizaron prácticas pre-profesionales (ver Anexo N) muestra como competencias más valoradas a la adaptabilidad/flexibilidad, autocontrol, confianza en sí mismo, ética y capacidad para aprender. Por otro lado, el ranking de las competencias más valoradas por los estudiantes que sí realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales muestra como competencias más valoradas a las siguientes: búsqueda de información, capacidad para aprender, pensamiento analítico, pensamiento conceptual y responsabilidad. Este último ranking también fue utilizado para contrastar la percepción que tienen los encuestados que practicaron o practicaban en ese momento, sobre el grado de aplicación de cada competencia las organizaciones donde laboraban. En el Anexo O, se muestran las competencias socioemocionales con sus respectivos puntajes de aplicación por parte de los practicantes pre-profesionales en las organizaciones en las que se desempeñaban. Destacando es este caso la preocupación por el orden y la claridad, responsabilidad, capacidad para aprender, productividad, búsqueda de información y pensamiento analítico.

Tabla 16: Brechas entre la percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad y la percepción del nivel aplicado en las organizaciones empleadoras: encuestados de la Facultad de Derecho que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales

Posición	Competencias	Diferencia entre lo aplicado y lo adquirido - Derecho
1	Orientación al cliente interno y externo	0.744
2	Autocontrol	0.605
3	Productividad	0.547
4	Preocupación por el orden y la claridad	0.488
5	Tolerancia a la presión	0.442
6	Conciencia organizacional	0.407
7	Adaptabilidad-Flexibilidad	0.384
8	Desarrollo de relaciones	0.349
9	Responsabilidad	0.349
10	Trabajo en equipo	0.337
11	Dinamismo-Energía	0.326
12	Liderazgo	0.291
13	Confianza en sí mismo	0.233
14	Desarrollo de las personas	0.186
15	Iniciativa-Autonomía	0.174
16	Innovación	0.174
17	Impacto e influencia	0.140
18	Capacidad para aprender	0.128
19	Comunicación	0.070
20	Ética	0.035
21	Pensamiento analítico	0.000
22	Búsqueda de información	-0.023
23	Pensamiento conceptual	-0.209
	TOTAL	0.268

Teniendo como base a los dos últimos rankings de los Anexos P y Q, se procedió a calcular las brechas existentes entre el nivel adquirido de competencias socioemocionales en la universidad y el nivel aplicado en el centro laboral (ver Tabla 16). Los criterios utilizados para su interpretación son los mismos señalados para la facultad precedente. Para esta muestra de alumnos, también se puede observar que en 20 de las 23 competencias seleccionadas el nivel requerido por el mercado laboral es mayor al desarrollado en esta facultad. Sólo en el caso de la competencia de pensamiento analítico el nivel adquirido en la universidad es exactamente igual al requerido por el mercado. Basados en este diferencial solo las competencias de pensamiento conceptual y búsqueda de información se encontrarían por encima del nivel requerido en las organizaciones.

2.3. Análisis de Resultados de Organizaciones Empleadoras

Se diseñó una encuesta para las organizaciones empleadoras con un formato similar al de las encuestas para los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho, con el objetivo de contrastar la valoración entre la percepción de las organizaciones empleadoras y de los alumnos de las competencias socioemocionales seleccionadas para la presente investigación, con el fin de identificar las brechas existentes entre las demandas del mercado laboral y la formación académica de las facultades objeto de estudio (ver Anexo G).

A partir del ranking de empresas elaborado, se seleccionó a las organizaciones empleadoras con mayor número de convocatorias de prácticas pre-profesionales para los alumnos de ambas facultades de los sectores económicos más representativos, obteniendo una muestra compuesta por empresas de los siguientes sectores económicos:

Tabla 17: Sectores económicos de las empresas de la muestra seleccionada

SECTOR ECONÓMICO	N° EMPRESAS
Consumo Masivo	1
Consultoría y asesoría	1
Telecomunicaciones y HichTech	2
Farmacéutica	1
Banca	2
Seguros y AFP	1
Estudio Jurídico	2
Supervisión y regulación	2
Automotriz	1
	13

El objetivo de seleccionar empresas de distintos sectores económicos es poder identificar competencias socioemocionales que sean transversales a todos estos sectores, de forma que se prepondere a estas competencias por encima de las demás.

En la primera pregunta del cuestionario, se pidió a los representantes de las organizaciones empleadoras que detallan qué competencias considera imprescindibles a la hora de contratar a un practicante pre-profesional, con el objetivo de encontrar si el foco se encontraba en competencias técnicas, socioemocionales o en una combinación de ambas y, además, de abrir la posibilidad de que se mencionen competencias socioemocionales distintas a las seleccionadas para este estudio. De esta manera, se encontró que todas las competencias detalladas por los encuestados son socioemocionales, lo que indica la importancia que tienen las competencias socioemocionales para los empleadores de los estudiantes de ambas facultades.

Asimismo, se encontró 8 nuevas competencias socioemocionales que no estaban mapeadas en este estudio, las cuales son: orientación a los resultados, pensamiento digital, empatía, emprendimiento, atención al detalle, sentido de urgencia, compromiso y resolución de problemas.

Por otra parte, la competencia socioemocional más mencionada por las organizaciones empleadoras es comunicación con un 15.6%, seguida de trabajo en equipo con un 11.1%, iniciativa con un 8.9% (algunos encuestados se refirieron a esta competencia como “proactividad”) y ética, orientación al cliente, orientación a los resultados y capacidad de aprendizaje, todas estas últimas con un 6.7%% (ver Figura 18).

Figura 18: Competencias consideradas imprescindibles a la hora de contratar un practicante pre-profesional

(Porcentaje)



Se preguntó a los encuestados si tenían alguna preferencia por la universidad de procedencia para seleccionar a los practicantes que postulan a su organización, con el objetivo de conocer si las facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú tienen un posicionamiento diferencial respecto a carreras homólogas de otras universidades de Lima Metropolitana y se encontró que el 15% de la muestra (2 organizaciones) tiene preferencia por la universidad de procedencia y esta preferencia se debe al perfil de aprendizaje que se da en la universidad, para el 85% restante (11 organizaciones), la universidad

de procedencia resulta indiferente para la selección de practicantes pre-profesionales.

Figura 19: Preferencia por la universidad de procedencia para la selección de un practicante pre-profesional

(porcentaje)



A continuación, se les presentó a los encuestados el listado de competencias socioemocionales seleccionadas para la presente investigación y se les pidió que hagan la valoración, según su percepción, sobre el grado de importancia actual de dichas competencias. Por otra parte, también se les pidió que hicieran la valoración del grado de importancia que ellos consideran que estas competencias socioemocionales tendrán en el futuro. A partir de ambas valoraciones, se calculó el promedio ponderado de los puntajes para así obtener un ranking de las competencias socioemocionales que ordene a las competencias de mayor a menor puntaje para ambos casos (valoración actual y valoración futura). Esta información, posteriormente, será empleada para identificar las brechas entre las competencias que demanda el mercado laboral y las competencias que se enfocan en desarrollar las facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho.

La Facultad de Gestión y Alta Dirección tiene declaradas en su perfil de egreso 6 competencias genéricas, mientras que la facultad de Derecho tiene declaradas 7 competencias, razón por la cual se listarán las 7 primeras competencias socioemocionales del ranking para poder realizar el contraste entre las competencias de este listado, las competencias declaradas en los perfiles de egreso de ambas facultades y el ranking de las 7 primeras competencias obtenidas a través de la encuesta de autopercepción a los estudiantes de ambas carreras profesionales.

Respecto a la valoración actual de las competencias socioemocionales, se obtuvo que la competencia que encabeza el ranking es responsabilidad con un puntaje promedio de 4.615 a la que le siguen con el mismo puntaje de 4.462 las competencias comunicación y tolerancia a la

presión. Enseguida, figuran tres competencias con el mismo puntaje de 4.385: ética, capacidad para aprender y trabajo en equipo y después de éstas aparece orientación al cliente interno y externo con un puntaje de 4.308. Por otra parte, se puede observar también, que las cinco competencias menos valoradas actualmente por las organizaciones empleadoras son: pensamiento analítico, conciencia organizacional, impacto e influencia, liderazgo y, al final del ranking como competencia menos valorada por los empleadores, desarrollo de las personas (ver Anexo P).

Por otra parte, respecto a la valoración futura de las competencias socioemocionales, en contraste con el resultado de la valoración actual, se puede observar que el orden varía y ahora encabezan la lista con el puntaje más alto posible de 5.000 comunicación, seguida de capacidad para aprender con un puntaje de 4.769. A continuación, con un mismo puntaje de 4.692 figuran confianza en sí mismo y ética, a las cuales le siguen tres competencias que tienen como puntaje 4.615, las cuales son: adaptabilidad-flexibilidad, responsabilidad y orientación al cliente interno y externo. Asimismo, según este ranking, las competencias que serán menos valoradas en el futuro, según los empleadores, son: liderazgo, desarrollo de las personas, pensamiento conceptual, autocontrol y pensamiento analítico (ver Anexo Q).

Adicionalmente, se les pidió a los encuestados que hicieran una valoración general del grado de satisfacción respecto al nivel de desarrollo de competencias socioemocionales de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho que estas organizaciones empleadoras contratan para cubrir sus puestos de practicantes pre-profesionales. En general, estas organizaciones se encuentran satisfechas con el nivel de competencias socioemocionales que presentan los alumnos de ambas carreras profesionales como se muestra en las Figuras 17 y 18.

Figura 20: Valoración de las competencias socioemocionales de los practicantes contratados de Gestión y Alta Dirección de la PUCP

(1=Insatisfactorias, 5=Muy satisfactorias)

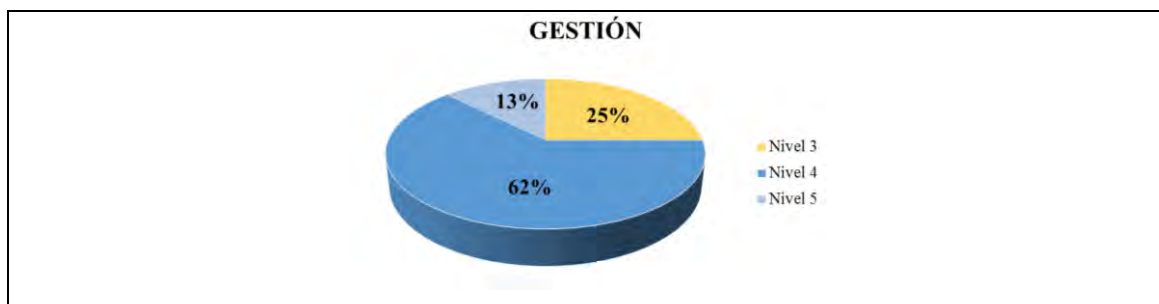
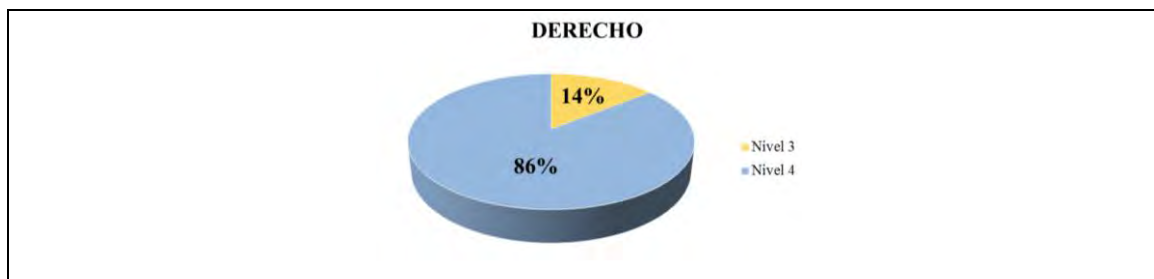


Figura 21: Valoración de las competencias socioemocionales de los practicantes contratados de Derecho de la PUCP

(1=Insatisfactorias, 5=Muy satisfactorias)



Por otra parte, se les pidió a los encuestados que detallaran las carencias detectadas en la formación de los estudiantes de ambas carreras profesionales a nivel general, no sólo a nivel de competencias socioemocionales y, como se puede observar en la Tabla 21, de las 10 carencias mencionadas, 9 están vinculadas a competencias socioemocionales, lo que representa el 90%, mientras que sólo una (10%) está vinculada al conocimiento técnico (competencias duras). Esto demuestra, una vez más, la relevancia que tienen las competencias socioemocionales para los empleadores de los estudiantes de ambas carreras profesionales.

Tabla 18: Carencias detectadas en la formación de los practicantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho

GESTIÓN	DERECHO
Habilidad para relacionarse	Inteligencia emocional
Perfil poco integral	Habilidades comunicativas
Inteligencia emocional	Organización
Habilidades comunicativas	Trabajo bajo presión
Competencias blandas	Aplicación de conceptos
Iniciativa	Iniciativa
Confianza en sí mismo	Confianza en sí mismo
Proactividad	Relaciones interpersonales
Aplicación de conceptos	Comunicación de ideas

Finalmente, se les preguntó a los encuestados los factores que ellos consideran más relevantes para la promoción interna de un practicante pre-profesional, con el objetivo de encontrar si las competencias socioemocionales son también parte fundamental para el desarrollo de una línea de carrera dentro de una organización.

Figura 22: Factores más relevantes para la promoción interna de un practicante pre-profesional

FACTORES MÁS RELEVANTES PARA LA PROMOCIÓN INTERNA DE UN PRACTICANTE
Madurez profesional
Avidez de aprendizaje
Alto desempeño
Determinación
Ganas de crecer
Solución de problemas
Capacidad de análisis
Compromiso con la organización
Calidad de trabajo
Relaciones interpersonales
Iniciativa
Orientación a los resultados

Como se observa en la Tabla 22, todos los factores mencionados por los empleadores están vinculados estrechamente a las competencias socioemocionales, ya que hacen alusión a aspectos inter e intrapersonales que están relacionados con la inteligencia emocional de los practicantes.

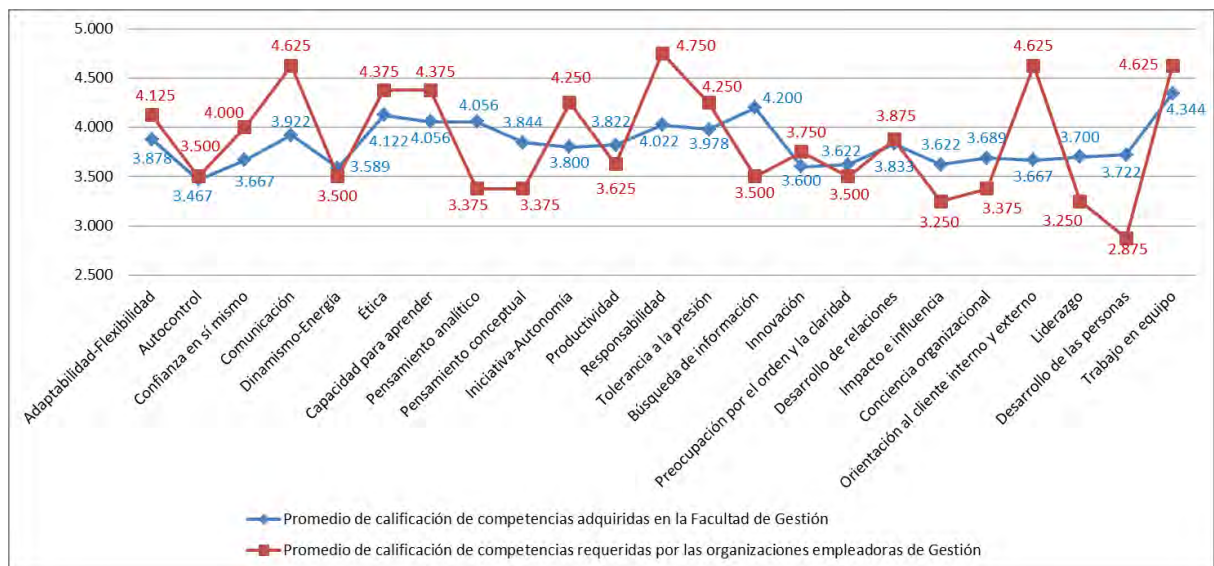
3. Triangulación de Resultados

A diferencia de los apartados anteriores, en los que se analizó la información cuantitativa de manera individual, en este apartado se analizarán los resultados cuantitativos de manera integrada, es decir, se hará un análisis conjunto de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los alumnos de Gestión y Alta Dirección, Derecho y a los representantes de las principales organizaciones empleadoras.

Se hizo un primer análisis respecto al nivel de competencias adquiridas por los alumnos de Gestión y Alta Dirección y al nivel de competencias requeridas por los principales empleadores, con el objetivo de encontrar las brechas entre existentes entre ambos. Como se puede ver en la Figura 23, casi en todos los casos el nivel de competencias requeridas por el mercado está por encima del nivel adquirido por los estudiantes de Gestión y Alta Dirección. En el Anexo R, se puede ver las cifras de las diferencias entre ambos niveles. De esta manera, las brechas más significativas se encuentran en las competencias de orientación al cliente interno y externo (0.958), responsabilidad (0.728), comunicación (0.703) e iniciativa-autonomía (0.450).

Por otra parte, existen casos totalmente opuestos en los que el nivel adquirido por los estudiantes resulta ser mayor al requerido por las principales organizaciones empleadoras, los cuales son: desarrollo de las personas (-0.847), búsqueda de información (-0.700), pensamiento analítico (-0.681), pensamiento conceptual (-0.469) y liderazgo (-0.450). Esto quiere decir que la formación brindada por la FGAD está haciendo énfasis en desarrollar competencias que no son muy valoradas por el mercado laboral, por lo que habría que cambiar el enfoque en desarrollar aquellas que sí son valoradas por los empleadores y en las cuales existen brechas significativas.

Figura 23: Calificación promedio de competencias adquiridas en la universidad por los alumnos de Gestión vs calificación promedio de competencias requeridas por las organizaciones empleadoras de los alumnos de Gestión



Por su parte, se hizo el mismo análisis para la Facultad de Derecho y, como se puede observar en la Figura 24, hay 13 competencias cuya calificación promedio por parte de las organizaciones empleadoras resulta ser mayor que la calificación por parte de los estudiantes de Derecho y, en los 10 casos restantes, sucede lo contrario. Para visualizar las cifras de las brechas encontradas entre ambas calificaciones es necesario recurrir al Anexo S. En esta tabla se observa que, a diferencia de lo encontrado en el caso de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, en el caso de Derecho, no hay brechas significativas ya que las mayores diferencias ascienden a 1.078 para la competencia tolerancia a la presión y a -1.103 en la competencia desarrollo de las personas.

Figura 24: Calificación promedio de competencias adquiridas en la universidad por los alumnos de Derecho vs calificación promedio de competencias requeridas por las organizaciones empleadoras de los alumnos de Derecho

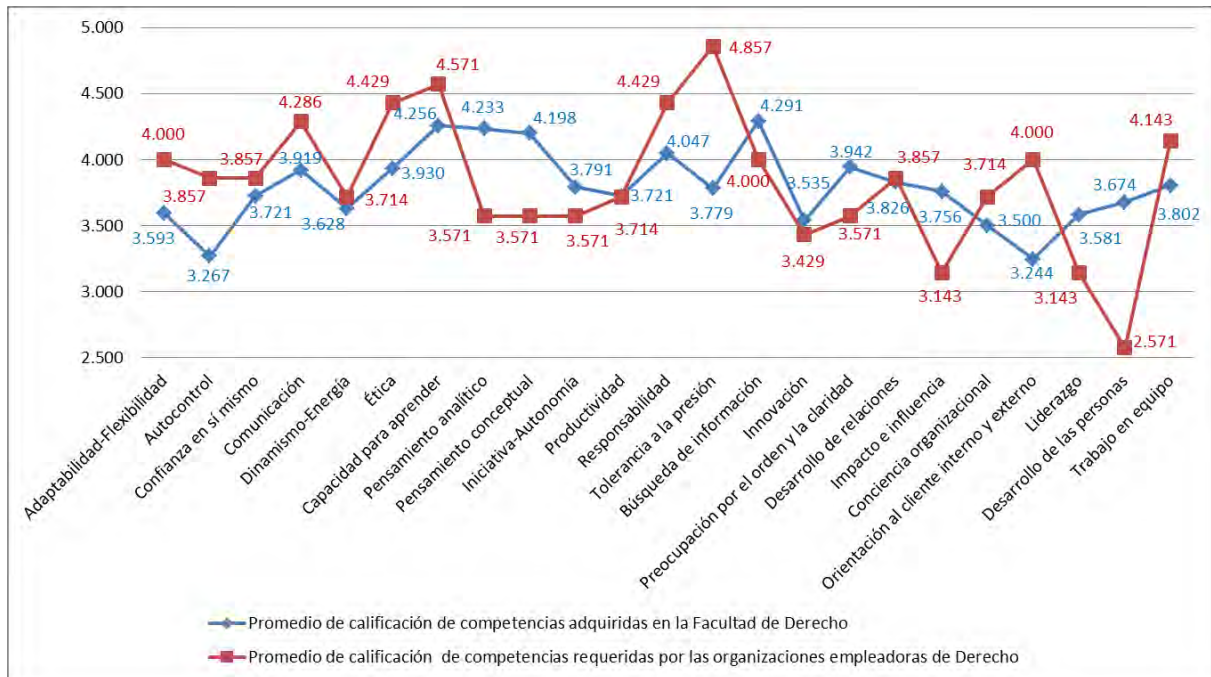
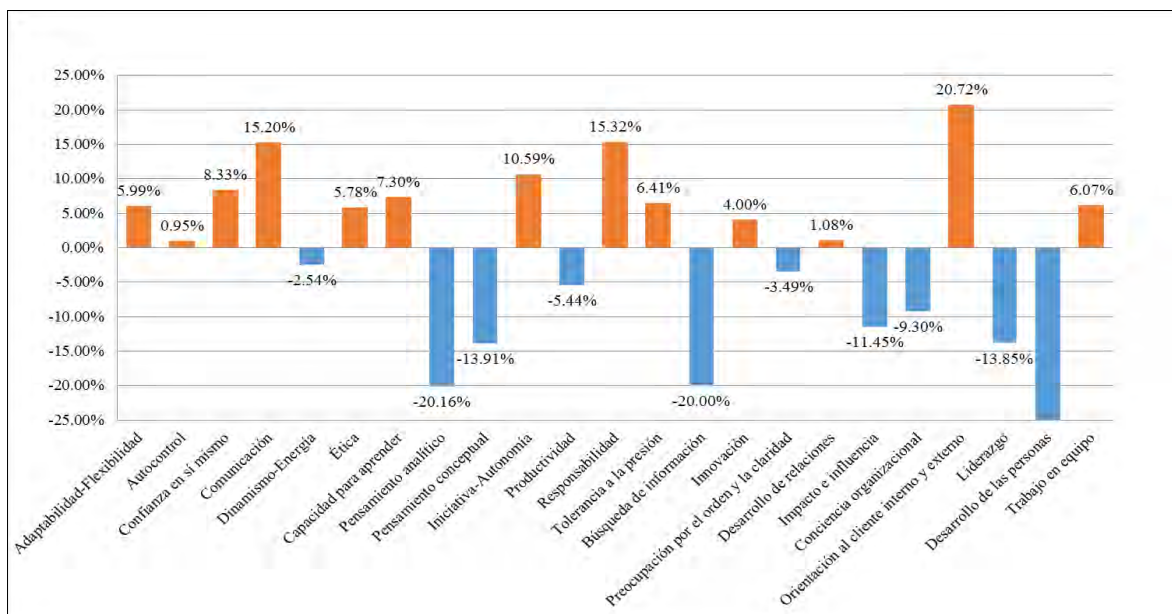


Figura 25: Margen de mejora en las competencias promedio adquiridas por los alumnos de la Facultad de Gestión y las requeridas por las empresas

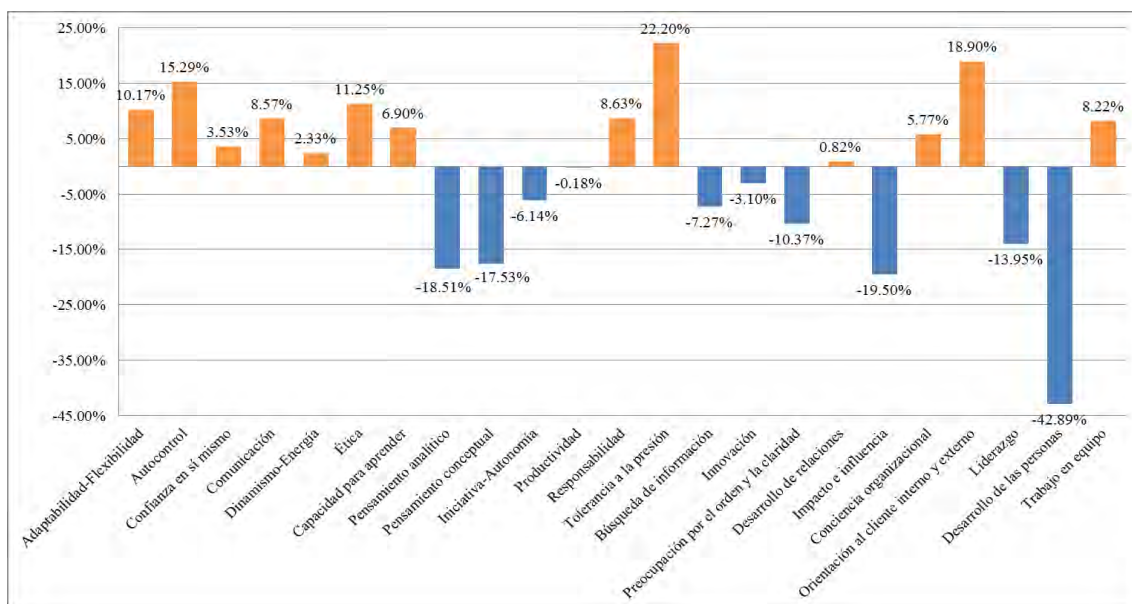


En el 57% de casos, el margen de mejora es positivo. A partir de este margen de mejora entre lo que los alumnos adquieren en la universidad y lo requerido por las organizaciones empleadoras se podrá identificar aquellas competencias que requieran mayor atención y

preparar a los alumnos para entrar de manera adecuada al mercado laboral. Para el caso de los alumnos de Gestión entre las competencias que requieren mayor atención se encuentran Orientación al cliente interno y externo con un 20.72%, Responsabilidad con un 15.32%, Comunicación con un 15.2%, Iniciativa - autonomía con un 10.59% y Confianza en sí mismo con un 8.33%.

Se puede observar en el Anexo S que se presentan brechas en cuanto al nivel de competencias adquirido en la universidad y el nivel requerido por las principales organizaciones empleadoras de ambas carreras profesionales. No obstante, para en el caso de Gestión y Alta Dirección las brechas son significativas, llegando a ser la más alta de 0.958 que corresponde a la competencia de orientación al cliente interno y externo, mientras que, por el lado de Derecho, las brechas no resultan ser significativas, ya que la mayor diferencia asciende a 1.078 correspondiente a la competencia tolerancia a la presión. Esto indica que la Facultad de Derecho se encuentra realizando un mejor trabajo en cuanto al desarrollo de competencias socioemocionales, al presentar sus alumnos niveles de competencias socioemocionales casi parejos a los niveles requeridos por el mercado laboral.

Figura 26: Margen de mejora en las competencias promedio adquiridas por los alumnos de la Facultad de Derecho y las requeridas por las empresas



En el 61% de casos, el margen de mejora es positivo. A partir de este margen de mejora entre lo que los alumnos adquieren en la universidad y lo requerido por las organizaciones empleadoras se podrá identificar aquellas competencias que requieran mayor atención y preparar a los alumnos para entrar de manera adecuada al mercado laboral. Para el caso de los

alumnos de Derecho entre las competencias que requieren mayor atención se encuentran Tolerancia a la presión con un 22.2%, Orientación al cliente interno y externo con un 18.90%, Autocontrol con un 15.29%, Ética con un 11.25% y Adaptabilidad - flexibilidad con un 10.17%.

4. Presentación de resultados a autoridades

De acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió a elaborar un informe preliminar para ser presentados a las autoridades de ambas facultades. Dicho informe contenía una breve los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas y encuestas, así como las conclusiones y recomendaciones elaboradas.

De esta manera, se obtuvieron nuevas reuniones con profesor Daniel McBride de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y, al profesor Fernando del Mastro de la Facultad de Derecho. Los siguientes puntos dan a conocer las apreciaciones y comentarios recibidos por ambas autoridades:

- Esta investigación parte como un precedente ante la necesidad de tomar mayor conciencia ante ciertas competencias que las facultades no contemplaban en su oferta educativa, como es el caso del desarrollo de la competencia de orientación al cliente en la FGAD. En el caso de la Facultad de Derecho se reconoce también el nivel de importancia de estas competencias en la actuación del abogado, en el desempeño con sus colegas, clientes, compañeros de trabajo, etc.
- Los resultados obtenidos se manejan como un insumo valioso para las comisiones de gobierno en ambas facultades lo que sumado a otras fuentes como entrevistas a empresas e investigaciones de mercado pueden alcanzar cambios significativos en el proceso de implementación y desarrollo de competencias en la malla curricular
- Ambas facultades indican que se ha venido avanzando en el modelo de educación por competencias. En el caso de la FGAD, con miras hacia el trabajo futuro se espera la implementación de los resultados de aprendizaje en todos los cursos. Esta iniciativa busca personalizar en cierta medida el desarrollo de las competencias en cada estudiante.
- Para la Facultad de Derecho se reconoce la relevancia de estas competencias, así como la toma de conciencia por las limitaciones y retos que supone incorporarlas. El mayor desarrollo de este tipo de investigaciones y la mejora del contacto entre los centros de prácticas y los mismos practicantes permitiría el mejor desarrollo de este modelo de educación por competencias.

- Ambas autoridades sugieren contemplar y analizar el trabajo de acuerdo al modelo de educación por competencias. que se ha venido realizando en otras facultades de la PUCP como en la Facultad de Ingeniería y en otras universidades como la UTEC y La Pacífico en donde se distinguen distintos grados de avance.

Finalmente, ambas autoridades solicitaron la presentación de esta investigación finalizada para ser sumada a otras recursos y de este modo ser incorporadas en el proceso de toma de decisiones futuras con la finalidad de llevar a cabo acciones concretas en el trabajo educativo.

CONCLUSIONES

En esta investigación, se aborda el análisis de las competencias socioemocionales en los jóvenes estudiantes de las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En primer lugar, se ha analizado las competencias adquiridas y aplicadas por los estudiantes de ambas facultades. En segundo lugar, se ha profundizado en las competencias requeridas por una muestra de las organizaciones empleadoras más importantes de los estudiantes de ambas carreras profesionales de distintos sectores económicos del Área Metropolitana de Lima. Por último, se ha puntualizado en los márgenes de mejora entre las competencias adquiridas por los universitarios y las requeridas por las empresas. Las conclusiones obtenidas son muy significativas, entre las más importantes se puede señalar:

- La nueva era del conocimiento ha hecho más asequible el acceso a información con amplia variedad; hoy en día los conocimientos están expuestos, uno puede acceder a ellos sin ninguna restricción. En el campo laboral, esto significa que el conocimiento puramente técnico ya no es más un factor diferenciador de la empleabilidad de los postulantes al mercado laboral, debido a que las barreras de acceso a dicho conocimiento se han desvanecido. A esto es necesario agregarle que el mercado laboral actual está caracterizado por una alta tasa de desempleo juvenil que genera una sobreoferta de postulantes. De esta manera, las organizaciones empleadoras, al tener esta sobreoferta, buscan un aspecto diferenciador que les permita generar valor agregado y, si bien las competencias técnicas son fundamentales, no son fuente de ese valor diferenciador. En este contexto, las competencias socioemocionales cumplen un rol fundamental tanto para la inserción laboral de jóvenes practicantes, así como para el proceso de selección de personal de los empleadores.

Por su parte, las universidades cumplen un rol fundamental al ser agentes formadores de la oferta laboral de postulantes. En ese sentido, deben canalizar los requerimientos del mercado laboral y plasmarlos en sus planes de estudio. Es así que las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la PUCP están comprometidas con la mejora de la empleabilidad de sus estudiantes al orientar sus mallas curriculares al desarrollo de competencias socioemocionales. La importancia de las competencias socioemocionales en el mercado laboral actual influye en el sistema de gestión de calidad de ambas

carreras profesionales, el cual implica el diseño curricular, la implementación y la evaluación como un proceso cíclico de aprendizaje y mejora continua. En ese sentido, los resultados de la presente investigación sirven como fuente importante, mas no única para el diseño de la malla curricular, el perfil de egreso, el enfoque de las competencias a formar (competencias más valoradas por el mercado), las metodologías de enseñanza, el perfil de los docentes y el sistema de evaluación de los estudiantes; todo lo cual debe estar reflejado en los sílabos de cada curso.

- Un punto de común acuerdo entre los diversos modelos teóricos existentes sobre competencias es la importancia de implementar un sistema de gestión por competencias que permita alinear todas las etapas del ciclo de vida de un empleado dentro de una organización. En ese sentido, diferentes autores señalan que la universidad debería cumplir un rol fundamental al trasladar las demandas del mercado laboral a la formación brindada a sus estudiantes universitarios. Esta canalización significaría una reestructuración del plan de estudios de manera que las unidades académicas en estudio incorporen dentro de sus planes de estudio un sistema de gestión por competencias para estar alineadas a las demandas del mercado laboral. La gestión por competencias facilita la medición y evaluación del desarrollo de las competencias y el desempeño individual y constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión.
- Los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y de Derecho, una vez que salen al mercado laboral, se encuentran con un contexto laboral y económico caracterizado por una creciente población universitaria, la cual se traduce en un ambiente laboral más competitivo y con menores oportunidades laborales para los profesionales con estos perfiles, ya que las ocupaciones más demandadas por el mercado laboral de Lima Metropolitana y Callao están compuestas por ingenieros civiles e informáticos y ocupaciones relacionadas al sector educativo. Además, si bien los profesionales universitarios son los mejor remunerados del mercado, dentro de esta categoría, los jóvenes son los que perciben menores ingresos que sus pares de mayor edad. Aunado a esto, el segmento joven de la población encuentra mayores dificultades de insertarse al mercado laboral debido a su falta de experiencia laboral previa. Por estas razones, en un contexto laboral de estas características, las competencias socioemocionales resultan fundamentales para la mejora de la empleabilidad personal y la consecuente inserción al mercado laboral formal, garantizando la permanencia y el desarrollo de una línea de carrera ascendente.

- Las encuestas realizadas a las organizaciones empleadoras demuestran que los aspectos más valorados para la selección y promoción interna de sus empleados están vinculados al ámbito socioemocional, ya que, del total de factores más relevantes para la contratación y promoción, el 100% están referidos a competencias socioemocionales. Dentro de las competencias más valoradas por las organizaciones empleadoras de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección, se pueden señalar las siguientes: Responsabilidad, Comunicación, Orientación al cliente interno y externo, trabajo en equipo, Ética y Capacidad para aprender; mientras que las competencias más valoradas por las organizaciones empleadoras de los estudiantes de Derecho son: Tolerancia a la presión, Capacidad para aprender, Ética, Responsabilidad y Comunicación.

Por otro lado, las competencias socioemocionales que los estudiantes perciben haber adquirido en mayor nivel en la etapa universitaria en el caso de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección, es decir, aquellas competencias que la FGAD está priorizando impartir son: Trabajo en equipo, Búsqueda de información, Ética, Pensamiento analítico y Responsabilidad que, si son contrastadas con las competencias más valoradas por las organizaciones empleadoras, evidencian una discordancia, debido a que no se está priorizando el desarrollo de competencias como Comunicación, Orientación al cliente interno y externo y Capacidad para aprender que son competencias muy valoradas por el mercado. En el caso de la Facultad de Derecho, se presenta una situación similar, ya que, según la percepción de los estudiantes de esta facultad, las competencias que se priorizan desarrollar son: Búsqueda de información, Pensamiento analítico, Capacidad para aprender, Pensamiento conceptual y Responsabilidad, las cuales muestran también un desencuentro con las competencias más valoradas por las organizaciones empleadoras, no haciendo prioritario el desarrollo de competencias como Tolerancia a la presión, Ética y Comunicación.

- Se ha encontrado un nivel aceptable de satisfacción por parte de las organizaciones empleadoras respecto a las competencias socioemocionales de los practicantes que contratan. No obstante, a partir del trabajo de campo, se han identificado dos tipos de brechas a partir de las calificaciones que fueron medidas tomando como base una escala de Likert del 1 al 5 (donde 1 = grado mínimo y 5 = grado máximo): 1) Entre las calificaciones de competencias adquiridas y competencias aplicadas en el lugar de trabajo: en la Facultad de Gestión se obtuvo una brecha de 0.382 y en la Facultad de Derecho una brecha de 0.273. Esto significa que los alumnos de Gestión perciben una

mayor brecha que los alumnos de Derecho en cuanto al nivel de competencias que aplican en su centro laboral y el nivel de competencias adquirido en la universidad, siendo este último menor; 2) Entre las calificaciones de competencias adquiridas y competencias requeridas por las organizaciones: en el caso de Gestión, una brecha de 0.374 y en el caso de Derecho, una brecha de 0.409, lo que significa que las competencias socioemocionales adquiridas en la universidad de los alumnos de Derecho tienen un mayor desfase respecto al nivel que requieren las organizaciones empleadoras en comparación con los alumnos de Gestión.

Las brechas identificadas sirven para calcular los márgenes de mejora por cada competencia respecto a las competencias adquiridas en la universidad y las competencias demandadas por las principales organizaciones empleadoras. De esta manera, de las 23 competencias en estudio, en el caso de Gestión y Alta Dirección, el 57% de las competencias presenta márgenes de mejora positivos. A partir de este margen de mejora, se lograron identificar aquellas competencias que requieran mayor atención en orden de preparar a los alumnos para entrar de manera adecuada al mercado laboral. Para el caso de los alumnos de Gestión, entre las competencias que requieren mayor atención se encuentran Orientación al cliente interno y externo con un 20.72%, Responsabilidad con un 15.32%, Comunicación con un 15.2%, Iniciativa - autonomía con un 10.59% y Confianza en sí mismo con un 8.33%. En el caso de Derecho, de las 23 competencias en estudio, el 61% de las competencias presenta márgenes de mejora positivos y, dentro de estos márgenes, entre las competencias que requieren mayor atención se encuentran Tolerancia a la presión con un 22.2%, Orientación al cliente interno y externo con un 18.90%, Autocontrol con un 15.29%, Ética con un 11.25% y Adaptabilidad - flexibilidad con un 10.17%.

- Por todo lo detallado anteriormente, se comprueba que las competencias socioemocionales son un elemento diferenciador en la empleabilidad de los estudiantes universitarios y, en el contexto laboral actual, su desarrollo debe ser cardinal en la estructuración de la formación universitaria, ya que son fuente de valor agregado. La formación de competencias socioemocionales requiere de la estructuración de un modelo educativo en el que estas competencias conformen un eje transversal en la malla curricular. Esta estructuración requiere, pues, adecuar el diseño curricular y las metodologías de enseñanza y evaluación, capacitar a los docentes, facilitar espacios tanto curriculares como extracurriculares de manera integrada y establecer canales de

comunicación con el mercado laboral para mantenerse alineado a sus demandas. Todo ello supone un gran reto en la toma de decisiones de las facultades en estudio, las cuales se encuentran orientando sus planes estratégicos en el desarrollo de competencias socioemocionales.

RECOMENDACIONES

- Las universidades deben capturar las demandas del mercado laboral para plasmarlas en la formación que brindan a los estudiantes. En ese sentido, el aspecto más valorado por los empleadores actualmente y en un futuro próximo es el ámbito socioemocional. Por tanto, las facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la PUCP deben orientar sus esfuerzos en la estructuración de un plan de estudios que, además de impartir los conocimientos técnicos requeridos por cada especialidad, brinden también una formación que apunte al desarrollo de competencias socioemocionales que el mercado laboral realmente valore, de manera que se mejore la empleabilidad de los estudiantes. Un desarrollo efectivo de competencias socioemocionales en la etapa universitaria requiere de un esfuerzo integrado que permita la inclusión de ejes transversales a lo largo del mapa curricular en los que se desarrollen de manera alineada las competencias socioemocionales más valoradas por el mercado laboral.
- Reflexionar sobre la implantación de un sistema de gestión por competencias, de manera que los nuevos planes de estudio sean diseñados bajo este modelo. Un modelo de gestión por competencias haría posible la medición del nivel de desarrollo de las competencias que las unidades académicas han definido impartir en su formación de manera que puedan ser contrastadas con los niveles de competencias socioemocionales que las principales organizaciones empleadoras demandan. De esta manera, se alinearía la demanda del mercado laboral con la formación brindada por ambas facultades.
- Concientizar a los estudiantes sobre la importancia del desarrollo de competencias socioemocionales, debido a que si bien el contexto laboral actual favorece a los estudiantes universitarios en términos de mayores oportunidades de conseguir un empleo bien remunerado, el alto crecimiento de la población universitaria trae consigo una alta competencia por la obtención de un puesto de trabajo. En esta coyuntura, las competencias socioemocionales son fuente de un valor agregado para la mejora de la empleabilidad de los estudiantes. No obstante, por más esfuerzos que las facultades hagan por desarrollar estas competencias, el desarrollo de estas competencias parte del propio reconocimiento por parte de los estudiantes de los beneficios del desarrollo de estas competencias para sus proyectos profesionales. En ese sentido, los docentes son actores clave en la transmisión de este mensaje a los estudiantes, razón por la cual la concientización debe primero alcanzar al personal docente de ambas facultades.

- Para lidiar con las principales limitaciones del desarrollo de competencias socioemocionales en la etapa universitaria, se necesita capacitar a los docentes en nuevas metodologías de enseñanza más participativa y dinámica que inviten a la acción, ya que el desarrollo efectivo de competencias socioemocionales depende, en gran medida, de experiencias vivenciales que permitan al alumno entrenar sus competencias. Este aspecto debe trasladarse también a los espacios no sólo físicos, sino también programáticos, es decir, a la dedicación de horas efectivas dentro de cada curso en las que el foco se encuentre en el entrenamiento de competencias socioemocionales para complementar la formación técnica. Finalmente, esto también se debe traducir en la forma de evaluación de cada curso, ya que la evaluación tradicional a través de controles de lectura y evaluaciones de conocimiento están enfocadas únicamente en el aspecto técnico de los estudiantes y no permiten identificar qué competencias socioemocionales están siendo desarrolladas ni el nivel de desarrollo de las mismas. Esta información debe ser tomada como una fuente de mejora en lo que se refiere a las competencias necesarias para que los estudiantes de ambas facultades puedan llevar a cabo un desarrollo profesional acorde con las exigencias del mundo laboral.

Es necesario seguir realizando investigaciones en esta dirección que permitan afrontar los cambios que se avecinan en el mercado laboral peruano futuro con el objetivo de mejorar las competencias profesionales de los universitarios para poder mejorar su empleabilidad.

REFERENCIAS

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88.
- Alaimo, V., Bosch, M., Kaplan, D., Pagés, C., & Ripani, L. (2015). *Empleos para crecer*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alles, M. (2002a). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002b). *Dirección estratégica de recursos humanos: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: ESAN.
- Banco Mundial. (2010). *El mercado laboral peruano durante el auge y caída*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Bassi, M. (06 de Marzo de 2012). *Jóvenes y empleo: desconexión educativa*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2012-03-06/mercado-laboral-y-jovenes-en-america-latina-y-el-caribe,9823.html>
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). *Desconectados. Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Becerra, A., & La Serna, K. (2010). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Bernal, M. d., & Moreno, A. (2015). Conectar generaciones, el desafío del líder inclusivo. *Revista ISTMO*, 57(340), 20.

- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*.
- Brewer, L. (2013). *Enhancing the employability of disadvantaged youth: What? Why? and How? Guide to core work skills*. Ginebra: International Labour Organization.
- Brunner, J. J. (2000). *Educación: escenarios del futuro. Nuevas tecnologías y sociedad de la información*. Santiago de Chile: PREAL.
- Caballero, G., López-Miguens, M., & Lampón, J. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(146), 23-46.
- Chacaltana, J. (2012). *La inclusión laboral de los jóvenes. Informe Perú 2011: Pobreza, desigualdad y desarrollo en el Perú*. Lima: OXFAM.
- Costa, A. P., Linhares, R., & Neri de Souza, F. (2012). Possibilidades de Análise Qualitativa no webQDA e colaboração entre pesquisadores em educação em comunicação. *3º Simpósio Educação e Comunicação*, (págs. 276-286). Aracaju.
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Gestión de las personas y tecnología*, 17-29.
- Dellavedova, M., Barba, E., & Negrotto, A. (2011). *Equipando jóvenes de mayor vulnerabilidad para insertarse al mercado laboral: Resultados de entra21*. Córdoba: International Youth Foundation.
- Economist Intelligence Unit. (2009). *Skills to compete Post-secondary education and business sustainability in Latin America*. London: The Economist.
- Egri, C., & Ralston, D.A. (1 de Abril de 2004). *Organization Science*. Obtenido de Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1030.0048>
- Facultad de Derecho PUCP. (2017). *Portal web de la Facultad de Derecho*. Obtenido de <http://facultad.pucp.edu.pe/derecho/>

- Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP. (2017). *Portal web de la Facultad de Gestión y Alta Dirección*. Obtenido de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/>
- Faragher, J. (2015). Are we ready for the four-generation workforce? *People Management*, 26-30.
- Fermini, L. A. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad ESAN.
- Fernández, B. (2007). Competencias laborales y de empleabilidad en la educación vocacional. *Calidad en la Educación*, 36-51.
- Fernández, N. (2004). Hacia la convergencia de los sistemas de educación superior en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*(35), 39-71.
- Ferrer, R. (2014). *Transiciones en el mercado de trabajo de las mujeres y hombres en el Perú*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Formichella, M., & London, S. (2013). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista de Estudios Sociales*, 79-91.
- Freire, M. (2007). *Competencias profesionales de los universitarios*. Obtenido de Universidad de La Coruña: http://www.observatorio.udc.es/documenti/competencias_2007.pdf
- Gallart, M. (2008). *Competencias, productividad y crecimiento del empleo: el caso de América Latina*. Montevideo: OIT/CINTERFOR.
- Garavito, C. (2010). Mercado de trabajo: diagnóstico y políticas. En J. Rodríguez, & M. Tello, *Opciones de Política Económica en el Perú: 2011-2015* (págs. 45-70). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gardner, D., Forsyth, S., & Macky, K. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*. Obtenido de Generational differences at work: introduction and overview.

- Gérard, M., Clautiaux, F., & Sadykov, R. (2016). Column generation based approaches for a tour scheduling problem with a multi-skill heterogeneous workforce. *European Journal of Operational Research*, 252(3), 1019-1030.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Gómez, M. (2012). La noción de empleabilidad: una mirada desde la perspectiva. *Katharsis*, 63-83.
- González-Velosa, C., Ripani, L., & Rosas-Shady, D. (2012). *¿Cómo mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes en América Latina?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Great Place To Work. (2014). *Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir?* Lima: Great Place To Work.
- Gualteros, J., Marciales, G., Cabra, F., & Mancipe, E. (2011). Inserción sociolaboral juvenil y competencias informacionales en la educación superior: desarrollos, tensiones y desafíos. *Revista Javeriana*, 31(59), 102-119.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento, 2004-2012*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Tasa de actividad de la población en edad de trabajar, según grupos de edad, sexo y ámbitos geográficos*. Obtenido de [//www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden2_61.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden2_61.xls)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Tasa de desempleo de mujeres y hombres, según grupo de edad y ámbito geográfico (Urbano)*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden25.xlsx

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Tasa de desempleo de mujeres y hombres, según grupo de edad y ámbito geográfico (Urbano)*. . Obtenido de [/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden25.xlsx](#)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población Económicamente Activa Ocupada, según principales características, 2004-2015*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro11_3.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población Económicamente Activa Ocupada, según principales características, 2004-2015*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro11_3.xlsx
- Jackson, D. (2016). Re-conceptualising graduate employability: the importance of pre-professional identity. *Higher Education Research & Development*, 35(5), 925-939.
- Jaramillo, M., Ñopo, H., & Díaz, J. J. (2007). La investigación sobre el mercado laboral peruano: instituciones, capacitación y grupos desfavorecidos. En GRADE, *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (págs. 235-283). Lima: GRADE.
- Jiménez, A. (2009). Contexto actual y determinantes de la inserción laboral de los titulados universitarios. Directrices para el análisis. *Educar*, 44, 47-58.
- Kinash, S., Crane, L., Judd, M., & Knight, C. (2016). Discrepant stakeholder perspectives on graduate employability strategies. *Higher Education Research & Development*, 35(5), 951-967.
- Lancaster, L. C., & Stillam, D. (2002). When generations collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. Harper Business.
- Lievens, R., & Wesseling, W. I. (2015). The Effects of Generic Competencies on Employment Outcomes. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 7-25.
- Málaga, R., Oré, T., & Tavera, J. (2014). Jóvenes que no trabajan ni estudian: el caso peruano. *Economía*, XXXVII(74), 95-132.

- Málaga, R., Oré, T., & Tavera, J. (2014). Jóvenes que no trabajan ni estudian: el caso peruano. *Economía*, 37(14), 95-132.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos. *Capital Humano*(149), 21.
- Manpower Group. (2008). *La integración al mercado laboral del talento latinoamericano*. Mexico D.F.
- Manpower Group. (2016). Las carreras de los Millennials: visión 2020. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en Recursos Humanos. 1-15.
- Marzo, M., Pedraja, M., & Rivera, P. (2008). Un modelo de relaciones empresa-universidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 39-56.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 46(1), 1-14.
- Medina, A., Delgado, A. M., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28(122), 121-138.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo . (2016). *Demanda de ocupaciones al 2016: Encuesta de Demanda Ocupacional*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Mitchell, G., Skinner, L., & White, B. (2010). Essential soft skills for success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Business Educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1), 43-53.

- Neri de Souza, F., Costa, A. P., & Moreira, A. (2010). WebQDA: Software de Apoio à Análise Qualitativa. *Comunicação apresentada na 5ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Santiago de Compostela.
- Noble, S., & Schewe, C. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 979-987.
- Oficina de Prácticas Preprofesionales y SECIGRA Derecho. (s/f). *Guía del Practicante*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). *Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2015: Promover la inversión en empleos decentes para los jóvenes*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (24 de agosto de 2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2016: Tendencias del empleo juvenil*. Obtenido de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_513736/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_513736/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Trabajo decente y juventud en América Latina*.
- Pandey, M., & Pandey, P. (2015). Global Employability of Unemployed Youth through Soft Skills. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 73-77.
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión de conocimiento. *Revista de Dirección y Organización*(28), 28-54.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016). *Modelo educativo PUCP*. Obtenido de Portal web Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/08/17165513/modelo-educativo.pdf>
- Real Academia Española. (25 de Marzo de 2017). *Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ErTAI6H>
- Repetto, E., & Pérez, J. (2007). Formación de competencias Socioemocionales a través de la práctica en empresas. *Observatorio Universidad La Coruña*, 40(1), 92-112.
- Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*(16), 64-91.
- Segura, A. (2015). Estudio exploratorio sobre las diferencias intergeneracionales relacionadas con las creencias y actitudes hacia el trabajo. *3C Empresa*, 4(4), 220-230.
- Smola, K. W., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*.
- Society for Human Resource Management. (2004). Generational differences survey. *Society for Human Resource Management*.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1991). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Boston. Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Strack, R. (2014). *TED Institute*. Obtenido de https://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now/details?language=es
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84.

Twenge, J., & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*.

Universidad del Pacifico. (2017). *Universidad del Pacifico*. Obtenido de Modelo formativo.

Vallejo, R., & Finol, M. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 117-133.

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL*, 61-82.

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Capítulo	Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variables	Fuentes	Metodología	Estructura de los capítulos	Conclusión General	Recomendación
Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación	¿De qué manera la relación entre competencias socioemocionales y empleabilidad influye en la gestión de las unidades académicas de Gestión y Derecho y en la gestión por competencias de las organizaciones empleadoras?	Determinar la influencia de la relación de las competencias socioemocionales y la empleabilidad en la gestión por competencias de las unidades académicas de Gestión y Derecho y de las organizaciones empleadoras en el año 2017.	En un ambiente laboral tan competitivo como el actual, caracterizado por una alta tasa de desempleo juvenil, las competencias socioemocionales son un elemento diferenciador en la empleabilidad de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la PUCP. Esta situación influye en la gestión de las respectivas unidades académicas, las cuales están comprometidas con el reforzamiento de estas competencias para mejorar la empleabilidad de sus estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> Nivel de competencias socioemocionales adquiridas. Nivel de competencias socioemocionales aplicadas en el centro de trabajo. Nivel requerido de competencias socioemocionales por las organizaciones empleadoras. Brechas entre el nivel aplicado y adquirido de competencias socioemocionales. Brechas entre el nivel requerido y adquirido de competencias socioemocionales. Empleabilidad 	McClelland (1973) OIT (2013,2015,2016) FOMIN (2012) Chacaltana (2012) Remedios (2012) Tostes (2011) Pandey y Pandey (2015)	Se recurrirá al uso de herramientas de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo, teniendo así un enfoque mixto más completo. La metodología estará conformada por encuestas a los principales actores, es decir, alumnos de las Facultades de Gestión y Alta Dirección, así como a las empresas empleadoras. Por otro lado, la metodología cualitativa se realizará, principalmente, empleando entrevistas a profundidad a especialistas de Recursos Humanos, autoridades de ambas facultades y a representantes de las empresas empleadoras.	<ol style="list-style-type: none"> Competencias laborales. Análisis generacional del mercado laboral Empleabilidad Estudios precedentes El mercado laboral de la PEA ocupada con nivel superior universitario. Contexto actual de la inserción laboral juvenil Sector de Servicios: Comercio, restaurantes y servicios prestados a empresas en el Perú Estudio de caso Método de investigación Tipo y alcance de la Investigación Herramientas y diseño de la investigación Análisis de los datos Análisis de resultados de los casos de estudio Análisis de resultados de Organizaciones empleadoras Análisis de resultados de Estudiantes de ambas Facultades 	La nueva era del conocimiento ha hecho más asequible el acceso a información con amplia variedad; hoy en día los conocimientos están expuestos, uno puede acceder a ellos sin ninguna restricción. En el campo laboral, esto significa que el conocimiento puramente técnico ya no es más un factor diferenciador de la empleabilidad de los postulantes al mercado laboral, debido a que dicho las barreras de acceso a dicho conocimiento se han desvanecido. A esto es necesario agregarle que el mercado laboral actual está caracterizado por una alta tasa de desempleo juvenil que genera una sobreoferta de postulantes. De esta manera, las organizaciones empleadoras, al tener esta sobreoferta, buscan un aspecto diferenciador que les permita generar valor agregado y, si bien las competencias técnicas son fundamentales, no son fuente de ese valor diferenciador. En este contexto, las competencias socioemocionales cumplen un rol fundamental tanto para la inserción laboral de jóvenes practicantes, así como para el proceso de selección de los empleadores. Por su parte, las universidades cumplen un rol fundamental al ser agentes formadores de la oferta laboral de postulantes. En ese sentido, deben canalizar los requerimientos del mercado laboral y plasmarlos en sus planes de estudio. Es así que las facultades de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la PUCP están comprometidas con la mejora de la empleabilidad de sus estudiantes al orientar sus mallas curriculares al desarrollo de competencias socioemocionales. La importancia de las competencias socioemocionales en el mercado laboral actual influye en el sistema de gestión de calidad de ambas carreras profesionales, el cual implica el diseño curricular, la implementación y la evaluación como un proceso cíclico de aprendizaje y mejora continua. En ese sentido, los resultados de la presente investigación sirven como fuente importante, mas no única para el diseño de la malla curricular, el perfil de egreso, el enfoque de las competencias a formar (competencias más valoradas por el mercado), las metodologías de enseñanza, el perfil de los docentes y el sistema de evaluación de los estudiantes; todo lo cual debe estar reflejado en los silabos de cada curso.	Las universidades deben capturar las demandas del mercado laboral para plasmarlas en la formación que brindan a los estudiantes. En ese sentido, el aspecto más valorado por los empleadores actualmente y en un futuro próximo es el ámbito socioemocional. Por tanto, las facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la PUCP deben orientar sus esfuerzos en la estructuración de un plan de estudios que, además de impartir los conocimientos técnicos requeridos por cada especialidad, brinden también una formación que apunte al desarrollo de competencias socioemocionales que el mercado laboral realmente valore, de manera que se mejore la empleabilidad de los estudiantes. Un desarrollo efectivo de competencias socioemocionales en la etapa universitaria requiere de un esfuerzo integrado que permita la inclusión de ejes transversales a lo largo del mapa curricular en los que se desarrollen de manera alineada las competencias socioemocionales más valoradas por el mercado laboral.

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	Pregunta 1	Objetivo 1	Hipótesis Secundaria 1	Variables	Fuentes 1	Metodología 1	Estructura de los capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>Capítulo 2: Marco teórico</p>	<p>¿Existen formulaciones o teorías que planteen la relación entre el desarrollo de competencias socioemocionales durante la etapa universitaria y el desarrollo de la empleabilidad de los jóvenes pertenecientes al rango generacional de los Millennials?</p>	<p>Analizar los planteamientos teóricos que mejor definan las relaciones entre las competencias socioemocionales - señalando las competencias más valoradas- y la empleabilidad dentro de un marco de gestión por competencias, realizando un análisis generacional del mercado laboral.</p>	<p>Existen planteamientos teóricos que identifican y analizan las relaciones entre las habilidades socioemocionales durante la etapa universitaria y la empleabilidad dentro de la gestión por competencias.</p>	<p>1. Competencias laborales 2. Competencias socioemocionales más valoradas por el mercado laboral. 3. Competencias desarrolladas por las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho de la PUCP.</p>	<p>Para el desarrollo del marco teórico se toman como principales referentes teóricos a McClelland (1973) como propulsor del concepto de competencias laborales y además se toma como referencia la definición que Spencer & Spencer (1993) hace sobre competencia. Así también se usa la clasificación que el mismo autor desarrolla (Modelo del iceberg) y la de otros autores. Para una aproximación al Contexto generacional se utilizan diferentes estudios de Manpower (2016), Fomin (2012), Strack (2014), BID (2010), OIT, entre otros. Para una introducción sobre los conceptos de inserción laboral juvenil y trabajo decente se tomó como referentes principalmente a los diferentes estudios e investigaciones de la OIT, INEI, Chacaltana (2012) y FOMIN (2012).</p>	<p>En este capítulo se realizó una profunda revisión bibliográfica sobre la gestión por competencias, haciendo énfasis en los conceptos de competencia laboral, habilidades blandas, e identificando las habilidades o competencias más valoradas por las principales empresas de los sectores más importantes. Asimismo, se revisaron otros conceptos igual de importantes como la empleabilidad y los Millennials.</p>	<p>1. Competencias laborales 1.1. Clasificación de las competencias 1.2. Habilidades blandas 1.3. Competencias socioemocionales 1.4. Enfoque de Competencias en el ámbito universitario 2. Análisis generacional del mercado laboral 2.1. Rangos generacionales 2.2. Los Millennials en el mercado actual y futuro 3. Empleabilidad 3.1. Determinantes de la empleabilidad 3.2. Competencias de empleabilidad 3.3. La universidad y su implicancia en la empleabilidad 4. Estudios precedentes</p>	<p>Un punto de común acuerdo entre los diversos modelos teóricos existentes sobre competencias es la importancia de implementar un sistema de gestión por competencias que permita alinear todas las etapas del ciclo de vida de un empleado dentro de una organización. En ese sentido, diferentes autores señalan que la universidad debería cumplir un rol fundamental al trasladar las demandas del mercado laboral a la formación brindada a sus estudiantes universitarios. Esta canalización significaría una reestructuración del plan de estudios de manera que las unidades académicas en estudio incorporen dentro de sus planes de estudio un sistema de gestión por competencias para estar alineadas a las demandas del mercado laboral. La gestión por competencias facilita la medición y evaluación del desarrollo de las competencias y el desempeño individual y constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión.</p>	<p>Reflexionar sobre la implantación de un sistema de gestión por competencias, de manera que los nuevos planes de estudio sean diseñados bajo este modelo. Un modelo de gestión por competencias haría posible la medición del nivel de desarrollo de las competencias que las unidades académicas han definido impartir en su formación de manera que puedan ser contrastadas con los niveles de competencias socioemocionales que las principales organizaciones empleadoras demandan. De esta manera, se alinearía la demanda del mercado laboral con la formación brindada por ambas facultades.</p>

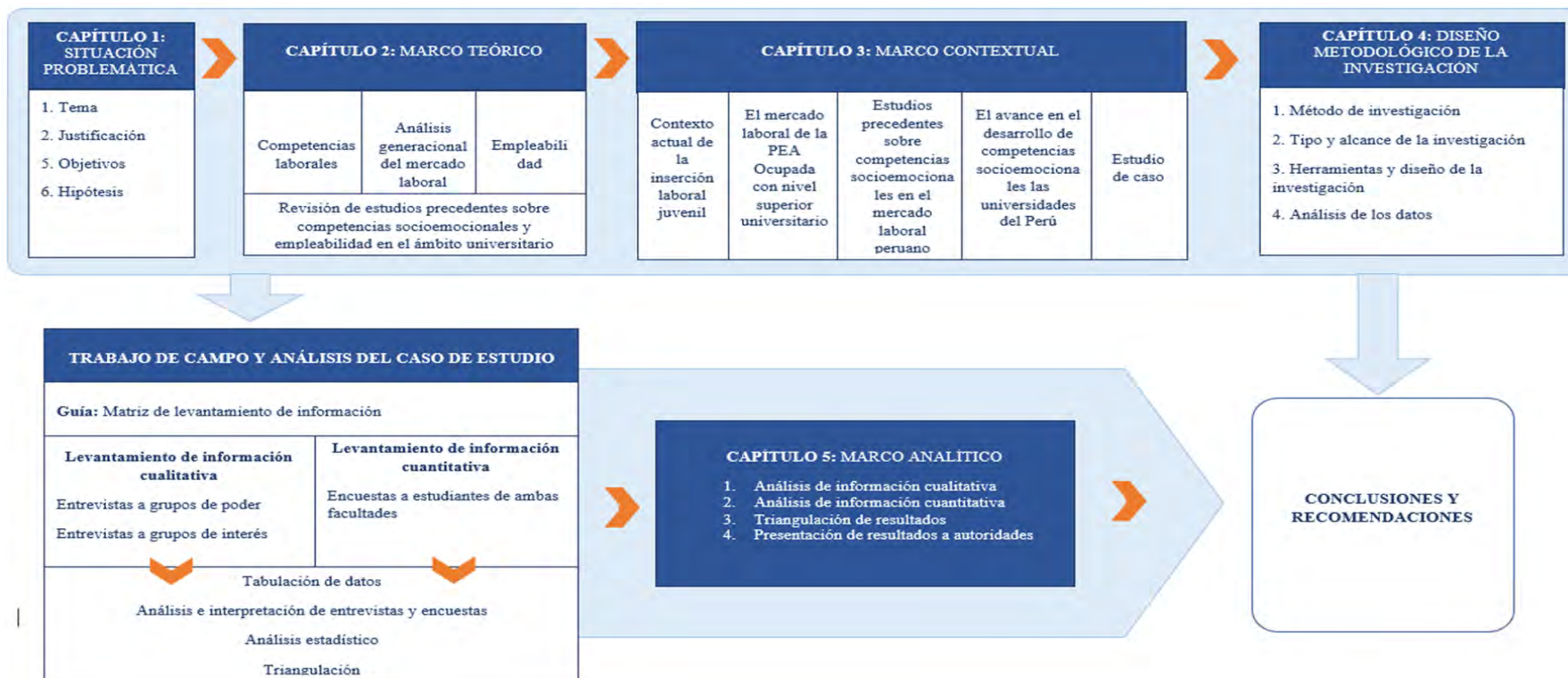
Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	Pregunta 2	Objetivo 2	Hipótesis Secundaria 2	Variables	Fuentes 2	Metodología 2	Estructura de los capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
Capítulo 3: Marco contextual	¿Cómo se caracteriza el escenario laboral actual en las organizaciones que trabajan con los estudiantes de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho?	Describir el escenario de laboral actual en el que se desempeñan los estudiantes de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho.	El contexto laboral al que se enfrentan los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho está caracterizado por una creciente población universitaria que se traduce en una mayor competencia por un puesto de trabajo. Ante la abundancia de jóvenes en busca de empleo, las empresas han afinado sus criterios de reclutamiento y selección, confiriéndole mayor preponderancia al aspecto emocional e interpersonal de los postulantes, es decir, a las competencias socioemocionales.	1. Bono demográfico 2. Población en edad para trabajar 3. Población económicamente activa 4. Ingreso real promedio mensual 5. Rangos ocupacionales	Para el desarrollo del marco contextual y descripción del programa y las empresas se utilizará las siguientes fuentes bibliográficas: INEI (2014) ENAHO (2014) OIT (2013,2015) MINTRA (2014,2016) Banco Mundial (2010) Fomin - BID (2014) Chacaltana (2012) Garavito (2010) Pandey y Pandey (2015) Gonzales-Velosa, Ripani y Rosas-Shady (2012) Entrevista a Directora Nacional: Patricia Frias	En este capítulo se realizará, en primer lugar, una revisión bibliográfica y estadística del contexto en el que se está desarrollando actualmente el mercado laboral global, latinoamericano y, por último, peruano, las categorías ocupacionales y la empleabilidad. Además, se realizará un análisis de los itinerarios formativos de ambas carreras, con la finalidad de describirlos y conocer más a fondo las distintas variables centrales que aportan en esta investigación, además, esta información será complementada con entrevistas a distintos integrantes encargados de la gestión del dichas facultades. Todo esto con la finalidad de analizarlas y realizar un contraste entre ambas carreras profesionales.	1. El mercado laboral de la PEA ocupada con nivel superior universitario 1.1 Empleo y crecimiento 1.2. Mercado laboral: convivencia intergeneracional 1.3. Mercado laboral de la PEA ocupada con nivel superior universitario 2. Contexto actual de la inserción laboral 2.1. Contexto latinoamericano 2.2. Contexto peruano 3. Objetos de estudio 3.1. Facultad de Gestión y Alta Dirección 3.2. Facultad de Derecho	Los estudiantes de Gestión y Alta Dirección y Derecho, una vez que salen al mercado laboral, se encuentran con un contexto laboral y económico caracterizado por una creciente población universitaria, la cual se traduce en un ambiente laboral más competitivo y con menores oportunidades laborales para los profesionales con estos perfiles, ya que las ocupaciones más demandadas por el mercado laboral de Lima Metropolitana y Callao están compuestas por ingenieros civiles e informáticos y ocupaciones relacionadas al sector educativo. Además, si bien los profesionales universitarios son los mejor remunerados del mercado, dentro de esta categoría, los jóvenes son los que perciben menores ingresos que sus pares de mayor edad. Aunado a esto, el segmento joven de la población encuentra mayores dificultades de insertarse al mercado laboral debido a su falta de experiencia laboral previa. Por estas razones, en un contexto laboral de estas características, las competencias socioemocionales resultan fundamentales para la mejora de la empleabilidad personal y la consecuente inserción al mercado laboral formal, garantizando la permanencia y el desarrollo de una línea de carrera ascendente.	Concientizar a los estudiantes sobre la importancia del desarrollo de competencias socioemocionales, debido a que si bien el contexto laboral actual favorece a los estudiantes universitarios en términos de mayores oportunidades de conseguir un empleo bien remunerado, el alto crecimiento de la población universitaria trae consigo una alta competencia por la obtención de un puesto de trabajo. En esta coyuntura, las competencias socioemocionales son fuente de un valor agregado para la mejora de la empleabilidad de los estudiantes. No obstante, por más esfuerzos que las facultades hagan por desarrollar estas competencias, el desarrollo de estas competencias parte del propio reconocimiento por parte de los estudiantes de los beneficios del desarrollo de estas competencias para sus proyectos profesionales. En ese sentido, los docentes son actores clave en la transmisión de este mensaje a los estudiantes, razón por la cual la concientización debe primero alcanzar al personal docente de ambas facultades.

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

	Pregunta 3	Objetivo 3	Hipótesis Secundaria 3	Variables	Fuentes 3	Metodología 3	Estructura de los capítulos	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>Capítulo Marco analítico</p> <p>5: ¿Cuál es la percepción que las empresas tienen sobre los jóvenes egresados de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección que contrasta con el perfil de los egresados que busca formar cada facultad?</p>	<p>Describir la percepción que tienen las empresas sobre los egresados de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y Derecho y triangular estas percepciones con el perfil de los egresados que busca formar cada una de estas carreras profesionales y con las propias percepciones que tienen los estudiantes sobre el desarrollo de sus competencias socioemocionales.</p>	<p>Las organizaciones que contratan a los estudiantes tanto de Gestión y Alta Dirección como de Derecho tienen una percepción positiva de estos jóvenes, ya que poseen competencias técnicas al nivel requerido por el mercado laboral. No obstante, en cuanto al ámbito socioemocional, estas mismas empresas perciben que los egresados de ambas carreras profesionales carecen de competencias socioemocionales para desarrollarse profesionalmente. En el caso de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección, las principales carencias se encontrarían en las siguientes competencias: comunicación, confianza en sí mismo, desarrollo de relaciones e innovación; mientras que, en el caso de los estudiantes de Derecho, las principales debilidades se encontrarían en: trabajo en equipo, iniciativa, autocontrol y desarrollo de las personas.</p>	<p>1. Desempeño laboral 2. Habilidades socioemocionales. 3. Rotación laboral 4. Metodología de la investigación: guía de recolección de información, entrevistas, encuesta, taller de validación y análisis estadístico.</p>	<p>Las principales fuentes de información serán primarias obtenidas a partir del trabajo de campo.</p>	<p>En este capítulo, se empleará una metodología cualitativa basada principalmente en entrevistas en profundidad a los representantes del área de Recursos Humanos de las empresas que contratan a los egresados de ambas carreras profesionales. Asimismo, se realizarán entrevistas semi estructuradas tanto a los representantes de ambas facultades como a los egresados. Aunado a esto, se realizarán entrevistas a los representantes de la Asociación de Egresados y Graduados PUCP y la Bolsa de Trabajo de la universidad. Por otra parte, se empleará también una metodología cuantitativa mediante la realización de encuestas a los egresados de las dichas carreras.</p>	<p>1. Análisis de resultados de los casos de estudio 1.1. Análisis de resultados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección 1.2. Análisis de Resultados de la Facultad de Derecho 2. Análisis de Resultados de Organizaciones Empleadoras 3. Análisis de resultados de estudiantes de ambas facultades 4. Triangulación de resultados</p>	<p>La globalización ha hecho más asequible el acceso a la información con lo cual la formación puramente técnica resulta ser un elemento importante, mas no diferenciador en términos de empleabilidad. Las encuestas realizadas a las organizaciones empleadoras demuestran que los aspectos más valorados para la selección y promoción interna de sus empleados están vinculados al ámbito socioemocional, ya que, del total de factores más relevantes para la contratación y promoción, el 100% están referidos a competencias socioemocionales. Dentro de las competencias más valoradas para la contratación se pueden señalar las siguientes: Capacidad de aprendizaje, orientación a resultados, trabajo en equipo, iniciativa y orientación al cliente.</p> <p>Se ha encontrado un nivel aceptable de satisfacción por parte de las organizaciones empleadoras respecto a las competencias socioemocionales de los practicantes que contratan. No obstante, a partir del trabajo de campo, se han identificado dos tipos de brechas a partir de las calificaciones que fueron medidas tomando como base una escala de Likert del 1 al 5 (donde 1 = grado mínimo y 5 = grado máximo): 1) Entre las calificaciones de competencias adquiridas y competencias aplicadas en el lugar de trabajo: en la Facultad de Gestión se obtuvo una brecha de 0.382 y en la Facultad de Derecho una brecha de 0.273. Esto significa que los alumnos de Gestión perciben una mayor brecha que los alumnos de Derecho en cuanto al nivel de competencias que aplican en su centro laboral y el nivel de competencias adquirido en la universidad, siendo este último menor; 2) Entre las calificaciones de competencias adquiridas y competencias requeridas por las organizaciones: en el caso de Gestión, una brecha de 0.374 y en el caso de Derecho, una brecha de 0.409, lo que significa que las competencias socioemocionales adquiridas en la universidad de los alumnos de Derecho tienen un mayor desfase respecto al nivel que requieren las organizaciones empleadoras en comparación con los alumnos de Gestión. Por tal motivo, se comprueba la hipótesis específica, ya que los alumnos de ambas carreras profesionales no se encuentran al nivel requerido por los principales empleadores en lo que respecta al nivel de competencias socioemocionales.</p>	<p>Para lidiar con las principales limitaciones del desarrollo de competencias socioemocionales en la etapa universitaria, se necesita capacitar a los docentes en nuevas metodologías de enseñanza más participativa y dinámica que inviten a la acción, ya que el desarrollo efectivo de competencias socioemocionales depende, en gran medida, de experiencias vivenciales que permitan al alumno entrenar sus competencias. Este aspecto debe trasladarse también a los espacios no sólo físicos, sino también programáticos, es decir, a la dedicación de horas efectivas dentro de cada curso en las que el foco se encuentre en el entrenamiento de competencias socioemocionales para complementar la formación técnica. Finalmente, esto también se debe traducir en la forma de evaluación de cada curso, ya que la evaluación tradicional a través de controles de lectura y evaluaciones de conocimiento están enfocadas únicamente en el aspecto técnico de los estudiantes y no permiten identificar qué competencias socioemocionales están siendo desarrolladas ni el nivel de desarrollo de las mismas. Esta información debe ser tomada como una fuente de mejora en lo que se refiere a las competencias necesarias para que los estudiantes de ambas facultades puedan llevar a cabo un desarrollo profesional acorde con las exigencias del mundo laboral.</p> <p>Es necesario seguir realizando investigaciones en esta dirección que permitan afrontar los cambios que se avecinan en el mercado laboral peruano futuro con el objetivo de mejorar las competencias profesionales de los universitarios para poder mejorar su empleabilidad.</p>	

ANEXO B: Hoja de ruta de la investigación



ANEXO C: Matriz de levantamiento de información

Tabla C1: Matriz de levantamiento de información

Tema: Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017.		Preguntas	Grupos de Interés								Grupos de Poder				
			PUCP								Actores externos de la PUCP				
			FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN			FACULTAD DE DERECHO			Bolsa de Trabajo PUCP	Encargado Bolsa de Trabajo de Derecho	Encargados de Actividades Extracurriculares	Estudiantes	Especialistas externos en RRHH	Representantes de organizaciones empleadoras	Especialistas en temas de empleabilidad laboral juvenil
			Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico	Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico							
1. Competencias laborales															
1. Conceptualización y clasificación de las competencias laborales	Alles, Martha (2002, 2006) Spencer & Spencer (1993) Goleman (1995, 2004)	1. ¿Qué se entiende por competencias laborales? ¿Cuáles son sus características? 2. ¿Cuáles son los Modelos sobre competencias laborales con los que trabajó? 3. ¿Cuáles son los factores clave para la gestión por competencias laborales? 4. ¿Considera que las competencias laborales contribuyen al cumplimiento de objetivos de la organización?									Entrevista 10		Entrevista 12		
2. Habilidades blandas	Bhanot, S. (2003) Vijayalakshmi, D. (2016)	1. ¿Qué son las competencias socioemocionales (blandas)? 2. ¿Por qué las competencias socioemocionales están cobrando mayor importancia? 3. ¿Pueden desarrollarse las competencias socioemocionales en la etapa universitaria? ¿Qué limitaciones tiene el desarrollo de estas competencias? 4. ¿Cuáles son las metodologías o prácticas más usadas para el desarrollo de competencias socioemocionales?		Entrevista 2	Entrevista 3		Entrevista 5	Entrevista 6			Entrevista 10	Entrevista 11			
3. Habilidades socioemocionales desarrolladas en las facultades de Gestión y Alta Dirección y Derecho	Alles, Martha (2003)	1. ¿Cómo son definidas las competencias socioemocionales dentro del marco curricular de las Facultades de Gestión y Derecho? 2. ¿Cuáles son las competencias socioemocionales más valoradas por estas facultades? ¿Por qué? 3. ¿Existen iniciativas para desarrollar estas competencias en los alumnos? ¿Cuál es la clave para poder desarrollar exitosamente las competencias socioemocionales?	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6							
4. Normas de competencia laboral	Catalano, A. (2004)	1. ¿Qué se entiende por normas de competencia laboral? 2. ¿Cuál es la importancia/beneficio de una gestión según normas de competencia laborales? 3. ¿Qué retos de actuación bajo normas de competencia laboral se plantean las empresas?										Entrevista 11	Entrevista 12		

Tabla C1: Matriz de levantamiento de información (continuación)

Tema: Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017.		Preguntas	Grupos de Interés										Grupos de Poder			
			PUCP										Actores externos de la PUCP			
			FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN			FACULTAD DE DERECHO			Bolsa de Trabajo PUCP	Encargado Bolsa de Trabajo de Derecho	Encargados de Actividades Extracurriculares	Estudiantes	Especialistas externos en RRHH	Representantes de organizaciones empleadoras	Especialistas en temas de empleabilidad laboral juvenil	
			Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico	Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico								
2. Contexto generacional																
1. Los Millennials en el mercado laboral actual y futuro	OIT (2010) FOMIN (2012) Great Place to Work (2016)	1. ¿Cómo se encuentra conformado el mercado laboral en la actualidad en cuanto a rangos generacionales? 2. ¿Cuáles son las características y/o comportamientos que definen y/o distinguen a estas generaciones? 3. ¿Cuál es la relevancia de los Millennials en el mercado laboral actual y futuro?								Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 8		Entrevista 10		Entrevista 12
2. Mercado laboral: convivencia intergeneracional	Manpower (2016) Strack (2014)	1. ¿De qué manera se da la convivencia intergeneracional dentro de las empresas? 2. ¿La gestión del clima laboral toma en cuenta las diferencias generacionales de los trabajadores? 3. ¿Cuáles son los mecanismos adoptados por las empresas para gestionar estas relaciones?								Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 8		Entrevista 10	Entrevista 11	
3. Empleabilidad de los jóvenes estudiantes de la Facultad de Derecho y de la FGAD																
1. Conceptualización de la empleabilidad juvenil	Lievens y Weszeling	1. ¿Cuál es la situación de los jóvenes en el mercado laboral? ¿Se encuentran en una situación de desventaja respecto a otras universidades? 2. ¿Cómo es definida la empleabilidad de los jóvenes universitarios de estas facultades? 3. ¿Es suficiente ser estudiante de las carreras de Gestión y Alta Dirección y Derecho para tener una buena empleabilidad en el mercado laboral? 4. ¿Cómo se mide y gestiona la empleabilidad de los jóvenes universitarios de las carreras de Gestión y Alta Dirección y Derecho?	Entrevista 1	Entrevista 2		Entrevista 4	Entrevista 5									Entrevista 12
2. Contexto actual de la inserción laboral juvenil	Gonzales-Valeros, Ripani y Restar-Shady (2012) Jürgen Waller (2007) Málaga Oré y Tavera (2014) Chacaltana (2012) FOMIN (2012) Jacinto y Millenaar (2012)	1. ¿Cuál es la situación de la inserción laboral en el Perú en contraste con el contexto latinoamericano y el contexto global?														Entrevista 12

Tabla C1: Matriz de levantamiento de información (continuación)

Tema: Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017.		Preguntas		Grupos de Interés									Grupos de Poder					
				PUCP												Actores externos de la PUCP		
				FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN			FACULTAD DE DERECHO			Bolsa de Trabajo PUCP	Encargado Bolsa de Trabajo de Derecho	Encargados de Actividades Extracurriculares	Estudiantes	Especialistas externos en RRHH	Representantes de organizaciones empleadoras	Especialistas en temas de empleabilidad laboral juvenil		
				Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico	Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico									
4. Relación entre competencias laborales, contexto generacional y empleabilidad																		
1. Vínculo entre las variables		1. ¿Existe una relación entre las competencias socioemocionales, los millennials y la empleabilidad? 2. ¿Por qué es importante la vinculación de estos conceptos?	Entrevista 1			Entrevista 4							Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12			
5. Análisis de la formación de habilidades blandas dentro de la Facultad de Derecho y la FGAD																		
1. Análisis comparativo entre la formación de competencias socioemocionales dentro de cada facultad	FGAD	1. ¿Cuál es el perfil del joven egresado de esta facultad? 2. ¿Cuáles son las principales retas/dificultades que enfrentan antes de ingresar al mercado laboral? 3. ¿Cuáles son las cursos, talleres y actividades que han tenido mayor influencia en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales? 4. ¿Otra institución que ha evaluado el trabajo en cuenta a competencias socioemocionales? 5. ¿Cuál es la percepción que tienen los empresarios sobre el nivel de competencias socioemocionales en los practicantes de Gestión y Alta Dirección? 6. ¿Cuál es la percepción que tienen los estudiantes sobre el nivel de las competencias socioemocionales adquiridas en la Facultad? 7. ¿Cuál es el nivel de competencias socioemocionales aplicadas por los estudiantes en el trabajo? 8. ¿La Facultad está al tanto de las demandas del mercado laboral para reflejarlas en la malla curricular?	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3			Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 8	Encuesta 1							
	Facultad de Derecho	1. ¿Cuál es el perfil del joven egresado de esta facultad? 2. ¿Cuáles son las principales retas/dificultades que enfrentan antes de ingresar al mercado laboral? 3. ¿Cuáles son los cursos, talleres y actividades que han tenido mayor influencia en el desarrollo de sus competencias socioemocionales? 4. ¿Otra institución que ha evaluado el trabajo o través de las habilidades socioemocionales? 5. ¿Cuál es la percepción que tienen sobre el nivel de competencias socioemocionales en los practicantes de Derecho? 6. ¿Cuál es la percepción que tienen los estudiantes sobre el nivel de las competencias socioemocionales adquiridas en la Facultad? 7. ¿Cuál es el nivel de competencias socioemocionales aplicadas por los estudiantes en el trabajo? 8. ¿La Facultad está al tanto de las demandas del mercado laboral para reflejarlas en la malla curricular?				Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7		Encuesta 1							

Tabla C1: Matriz de levantamiento de información (continuación)

Tema: Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017.		Preguntas	Grupos de Interés										Grupos de Poder		
			PUCP										Actores externos de la PUCP		
			FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN			FACULTAD DE DERECHO			Bolsa de Trabajo PUCP	Eacargado Bolsa de Trabajo de Derecho	Eacargados de Actividades Extracurriculares	Estudiantes	Especialistas externos en RRHH	Representantes de organizaciones empleadoras	Especialistas en temas de empleabilidad laboral juvenil
Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico	Decano de la Facultad	Coordinador Académico	Equipo pedagógico										
6. Análisis del mercado laboral actual: empresas empleadoras															
1. Análisis de la situación del mercado laboral actual	Empresas del sector: industrial, comercio y servicios	1. ¿Cuáles son las competencias laborales más valoradas por las empresas? 2. ¿Cuáles son las brechas en cuanto al desarrollo de habilidades socioemocionales que las empresas perciben en los jóvenes universitarios? 3. ¿De qué manera las universidades podrían cerrar estas brechas desde su rol como formadoras de los alumnos? 4. ¿Qué herramientas existen en las empresas para desarrollar las habilidades socioemocionales?											Entrevista 11 - Encuesta 2	Entrevista 12	
7. Análisis de resultados															
1. Presentación de los resultados	Resultados de la presente investigación	1. ¿Qué opina de los resultados de la presente investigación? 2. Desde su experiencia ¿cómo justifica estos resultados?	Entrevista 13												

ANEXO D: Cálculo de muestras por facultades

Cálculo tamaño de muestra Derecho	Cálculo tamaño de muestra Gestión
<p data-bbox="342 384 1003 411">Determine Sample Size</p> <p data-bbox="405 453 987 480">Confidence Level: 95% <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="405 521 987 549">Population Size: 1604 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="405 590 987 617">Proportion: 0.5 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="360 659 987 686"><input checked="" type="radio"/> Confidence Interval: 0.07428 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="533 727 931 754"> Upper: 0.57428</p> <p data-bbox="533 796 931 823"> Lower: 0.42572</p> <p data-bbox="360 865 987 892"><input type="radio"/> Standard Error: 0.03790 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="360 933 987 960"><input type="radio"/> Relative Standard Error: 7.58 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="360 1002 987 1029"><input type="radio"/> Sample Size: 158 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="481 1086 600 1114"><input type="button" value="Calculate"/></p> <p data-bbox="837 1086 904 1114"><input type="button" value="Clear"/></p>	<p data-bbox="1245 384 1883 411">Determine Sample Size</p> <p data-bbox="1308 453 1890 480">Confidence Level: 95% <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1308 521 1890 549">Population Size: 1343 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1308 590 1890 617">Proportion: 0.5 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1263 659 1890 686"><input checked="" type="radio"/> Confidence Interval: 0.07000 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1435 727 1834 754"> Upper: 0.57000</p> <p data-bbox="1435 796 1834 823"> Lower: 0.43000</p> <p data-bbox="1263 865 1890 892"><input type="radio"/> Standard Error: 0.03572 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1263 933 1890 960"><input type="radio"/> Relative Standard Error: 7.14 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1263 1002 1890 1029"><input type="radio"/> Sample Size: 172 <input type="button" value="i"/></p> <p data-bbox="1384 1086 1503 1114"><input type="button" value="Calculate"/></p> <p data-bbox="1727 1086 1794 1114"><input type="button" value="Clear"/></p>

ANEXO E: Cuestionario de la encuesta a estudiantes de Gestión

Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura, la cual tiene por título "Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017".

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo conocer la valoración que tienen los estudiantes universitarios sobre el nivel de competencias socioemocionales alcanzado en la facultad de Gestión y Alta Dirección.

La información recogida en esta encuesta será utilizada exclusivamente con fines académicos, razón por la cual, se mantendrá en total confidencialidad.

¿Está de acuerdo con que se utilice esta información para fines académicos? Sí No

Información general

Código PUCP

Ciclo

5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo
-----	-----	-----	-----	-----	------

1. ¿Está cursando o cursó alguna de las siguientes asignaturas?

Taller de habilidades gerenciales 1

Taller de habilidades gerenciales 2

Taller de habilidades gerenciales 3

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Empleabilidad

2. ¿Está realizando o ya realizó prácticas pre-profesionales? Sí No

Si su respuesta es "NO", pase a la pregunta 5.

3. ¿En qué organización realiza o realizó sus prácticas? *En el caso de haber practicado en más de una organización, considerar la última.*

4. ¿Cuánto tiempo lleva practicando o practicó en esta organización? _____

Competencias socioemocionales

5. De la siguiente lista de competencias, indique en qué grado las ha adquirido y/o desarrollado durante su formación universitaria (1='grado mínimo', 5='grado máximo'). Si tiene dudas sobre alguna de las competencias que figuran a continuación, puede utilizar el glosario de competencias adjunto.

(Marcar solo si respondiste "SI" en la pregunta N° 2)

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES	COMPETENCIAS ADQUIRIDAS EN LA UNIVERSIDAD					COMPETENCIAS APLICADAS EN LA ORGANIZACIÓN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Eficacia personal	1. Adaptabilidad-Flexibilidad										
	2. Autocontrol										
	3. Confianza en sí mismo										
	4. Comunicación										
	5. Dinamismo - Energía										
	6. Ética										
Cognoscitivas	7. Capacidad para aprender										
	8. Pensamiento analítico										
	9. Pensamiento conceptual										
Logro y acción	10. Iniciativa-Autonomía										
	11. Productividad										
	12. Responsabilidad										
	13. Tolerancia a la presión										
	14. Búsqueda de información										
	15. Innovación										
Relaciones organizacionales	16. Preocupación por el orden y la claridad										
	17. Desarrollo de relaciones										
	18. Impacto e influencia										
	19. Conciencia organizacional										
	20. Orientación al cliente interno y externo										
Competencias gerenciales	21. Liderazgo										
	22. Desarrollo de las personas										
	23. Trabajo en equipo										

Glosario - Diccionario de Competencias

Clasificación	Competencias	Significado
Eficacia personal	Adaptabilidad - Flexibilidad	Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
	Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.
	Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
	Comunicación	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
	Dinamismo - energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.
Cognoscitivas	Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
	Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
	Pensamiento conceptual	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.
Logro y acción	Iniciativa - Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida acción ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, Implica también la capacidad de proponer mejoras.
	Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
	Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
	Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Implica la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.
	Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.
	Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
Relaciones Organizacionales	Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
	Impacto e influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
	Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.
Competencias gerenciales	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
	Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
	Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Fuente: Martha Alles (2002). "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias:el diccionario"

ANEXO F: Cuestionario de la encuesta a estudiantes de Derecho

Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura, la cual tiene por título "Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017".

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo conocer la valoración que tienen los estudiantes universitarios sobre el nivel de competencias socioemocionales alcanzado en la facultad de Derecho.

La información recogida en esta encuesta será utilizada exclusivamente con fines académicos, razón por la cual, se mantendrá en total confidencialidad.

¿Está de acuerdo con que se utilice esta información para fines académicos? Sí No

Información general

Código PUCP Ciclo

5to	6to	7mo	8vo	9no	10mo	11ro	12do
-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------

1. ¿Está cursando o cursó alguna de las siguientes asignaturas?

- Comunicación jurídica eficaz
- Modelos de abogado y excelencia profesional
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

Empleabilidad

2. ¿Está realizando o ya realizó prácticas pre-profesionales? Sí No

Si su respuesta es "NO", pase a la pregunta 5.

3. ¿En qué organización realiza o realizó sus prácticas? *En el caso de haber practicado en más de una organización, considerar la última.*

4. ¿Cuánto tiempo lleva practicando o practicó en esta organización? _____

Competencias socioemocionales

5. De la siguiente lista de competencias, indique en qué grado las ha adquirido y/o desarrollado durante su formación universitaria (1='grado mínimo', 5='grado máximo'). *Si*

tiene dudas sobre alguna de las competencias que figuran a continuación, puede utilizar el glosario de competencias adjunto.

(Marcar solo si respondiste "SI" en la pregunta N° 2)

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES	COMPETENCIAS ADQUIRIDAS EN LA UNIVERSIDAD					COMPETENCIAS APLICADAS EN LA ORGANIZACIÓN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Eficacia personal	1. Adaptabilidad-Flexibilidad										
	2. Autocontrol										
	3. Confianza en sí mismo										
	4. Comunicación										
	5. Dinamismo - Energía										
	6. Ética										
Cognoscitivas	7. Capacidad para aprender										
	8. Pensamiento analítico										
	9. Pensamiento conceptual										
Logro y acción	10. Iniciativa-Autonomía										
	11. Productividad										
	12. Responsabilidad										
	13. Tolerancia a la presión										
	14. Búsqueda de información										
	15. Innovación										
Relaciones organizacionales	16. Preocupación por el orden y la claridad										
	17. Desarrollo de relaciones										
	18. Impacto e influencia										
	19. Conciencia organizacional										
Competencias gerenciales	20. Orientación al cliente interno y externo										
	21. Liderazgo										
	22. Desarrollo de las personas										
	23. Trabajo en equipo										

Glosario - Diccionario de Competencias

Clasificación	Competencias	Significado
Eficacia personal	Adaptabilidad - Flexibilidad	Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
	Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.
	Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
	Comunicación	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
	Dinamismo - energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.
Cognoscitivas	Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
	Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
	Pensamiento conceptual	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.
Logro y acción	Iniciativa - Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida acción ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, Implica también la capacidad de proponer mejoras.
	Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
	Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
	Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Implica la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.
	Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.
	Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
Relaciones Organizacionales	Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
	Impacto e influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
	Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.
Competencias gerenciales	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
	Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
	Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Fuente: Martha Alles (2002). "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario"

ANEXO G: Cuestionario de la encuesta a organizaciones empleadoras

Somos estudiantes de la carrera profesional de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura, la cual tiene por título "Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección y de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017".

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo conocer la valoración que tienen las organizaciones empleadoras sobre el nivel de competencias socioemocionales que tienen los practicantes que contratan.

La información recogida en esta encuesta será utilizada exclusivamente con fines académicos, razón por la cual, se mantendrá en total confidencialidad.

¿Está de acuerdo con que se utilice esta información para fines académicos? Sí No

Información general

Nombre de la organización:

Sector:

Empleabilidad

1. ¿Qué competencias considera imprescindibles a la hora de contratar a un practicante pre-profesional? (de 3 a 5 competencias)

2. ¿Tiene alguna preferencia por la universidad de donde procedan los practicantes que trabajen para su empresa? Sí No

3. En caso afirmativo, ¿A qué se debe esa preferencia?

Competencias socioemocionales

4. Valore la importancia de las siguientes competencias en la actualidad y la importancia que tendrían para usted en el futuro (1=Poco importante; 5= Muy importante). Si tiene dudas sobre alguna de las competencias que figuran a continuación, puede utilizar el glosario de competencias adjunto.

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES	VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LA ACTUALIDAD					VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN EL FUTURO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Eficacia personal	1. Adaptabilidad-Flexibilidad										
	2. Autocontrol										
	3. Confianza en sí mismo										
	4. Comunicación										
	5. Dinamismo - Energía										
	6. Ética										
Cognoscitivas	7. Capacidad para aprender										
	8. Pensamiento analítico										
	9. Pensamiento conceptual										
Logro y acción	10. Iniciativa-Autonomía										
	11. Productividad										
	12. Responsabilidad										
	13. Tolerancia a la presión										
	14. Búsqueda de información										
	15. Innovación										
Relaciones organizacionales	16. Preocupación por el orden y la claridad										
	17. Desarrollo de relaciones										
	18. Impacto e influencia										
	19. Conciencia organizacional										
Competencias gerenciales	20. Orientación al cliente interno y externo										
	21. Liderazgo										
	22. Desarrollo de las personas										
	23. Trabajo en equipo										

5. La valoración de las competencias socioemocionales de los practicantes de la PUCP que contrató las calificaría como (1=Insatisfactorias, 5=Muy satisfactorias):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Universidad

6. ¿Qué carencias detectó en su formación académica?

Continuidad

7. ¿Qué factores considera más relevantes para la promoción interna de un practicante?

Glosario - Diccionario de Competencias

Clasificación	Competencias	Significado
Eficacia personal	Adaptabilidad - Flexibilidad	Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
	Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.
	Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.
	Comunicación	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
	Dinamismo - energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
	Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.
Cognoscitivas	Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
	Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
	Pensamiento conceptual	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.
Logro y acción	Iniciativa - Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida acción ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, Implica también la capacidad de proponer mejoras.
	Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
	Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
	Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Implica la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.
	Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.
	Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
Relaciones Organizacionales	Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
	Impacto e influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
	Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.
Competencias gerenciales	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
	Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
	Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Fuente: Martha Alles (2002). "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario"

ANEXO H: Competencias más mencionadas por los entrevistados

	Competencia	Referencias	Fuentes
1	Comunicación	10	9
2	Trabajo en equipo	9	8
3	Liderazgo	6	5
4	Iniciativa - Autonomía	4	3
5	Capacidad para aprender	3	3
6	Dinamismo - Energía	2	2
7	Desarrollo de relaciones	2	2
8	Orientación a los resultados	2	2
9	Adaptabilidad - Flexibilidad	1	1
10	Confianza en sí mismo	1	1
11	Pensamiento analítico	1	1
12	Búsqueda de información	1	1
13	Innovación	1	1
14	Conciencia organizacional	1	1
15	Orientación al cliente interno y externo	1	1
16	Negociación	1	1
17	Toma de decisiones	1	1
18	Pensamiento digital	1	1

ANEXO I: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: total de encuestados de la FGAD

Posición	Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas - Gestión
1	Trabajo en equipo	4.198
2	Búsqueda de información	4.157
3	Ética	4.052
4	Pensamiento analítico	4.023
5	Responsabilidad	3.959
6	Tolerancia a la presión	3.959
7	Capacidad para aprender	3.948
8	Desarrollo de relaciones	3.878
9	Pensamiento conceptual	3.808
10	Comunicación	3.791
11	Productividad	3.773
12	Adaptabilidad-Flexibilidad	3.767
13	Iniciativa-Autonomía	3.750
14	Preocupación por el orden y la claridad	3.750
15	Conciencia organizacional	3.733
16	Desarrollo de las personas	3.715
17	Orientación al cliente interno y externo	3.709
18	Liderazgo	3.674
19	Impacto e influencia	3.610
20	Confianza en sí mismo	3.593
21	Innovación	3.512
22	Dinamismo-Energía	3.506
23	Autocontrol	3.407
	TOTAL	3.794

ANEXO J: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: encuestados de la FGAD que no realizaron prácticas profesionales

Posición	Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas - Gestión
1	Búsqueda de información	4.110
2	Trabajo en equipo	4.037
3	Pensamiento analítico	3.988
4	Ética	3.976
5	Tolerancia a la presión	3.939
6	Desarrollo de relaciones	3.927
7	Responsabilidad	3.890
8	Preocupación por el orden y la claridad	3.890
9	Capacidad para aprender	3.829
10	Conciencia organizacional	3.780
11	Pensamiento conceptual	3.768
12	Orientación al cliente interno y externo	3.756
13	Productividad	3.720
14	Desarrollo de las personas	3.707
15	Iniciativa-Autonomía	3.695
16	Adaptabilidad-Flexibilidad	3.646
17	Liderazgo	3.646
18	Comunicación	3.646
19	Impacto e influencia	3.598
20	Confianza en sí mismo	3.512
21	Dinamismo-Energía	3.415
22	Innovación	3.415
23	Autocontrol	3.341
	TOTAL	3.749

ANEXO K: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: encuestados de la FGAD que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales

Posición	Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas - Gestión
1	Trabajo en equipo	4.344
2	Búsqueda de información	4.200
3	Ética	4.122
4	Capacidad para aprender	4.056
5	Pensamiento analítico	4.056
6	Responsabilidad	4.022
7	Tolerancia a la presión	3.978
8	Comunicación	3.922
9	Adaptabilidad-Flexibilidad	3.878
10	Pensamiento conceptual	3.844
11	Desarrollo de relaciones	3.833
12	Productividad	3.822
13	Iniciativa-Autonomía	3.800
14	Desarrollo de las personas	3.722
15	Liderazgo	3.700
16	Conciencia organizacional	3.689
17	Confianza en sí mismo	3.667
18	Orientación al cliente interno y externo	3.667
19	Preocupación por el orden y la claridad	3.622
20	Impacto e influencia	3.622
21	Innovación	3.600
22	Dinamismo-Energía	3.589
23	Autocontrol	3.467
	TOTAL	3.836

ANEXO L: Percepción del nivel de competencias aplicadas en la organización: encuestados de la FGAD que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales

Posición	Competencias	Promedio de competencias aplicadas en las empresas - Gestión
1	Responsabilidad	4.556
2	Capacidad para aprender	4.500
3	Comunicación	4.389
4	Trabajo en equipo	4.322
5	Ética	4.278
6	Pensamiento analítico	4.278
7	Tolerancia a la presión	4.256
8	Preocupación por el orden y la claridad	4.222
9	Iniciativa-Autonomía	4.211
10	Productividad	4.202
11	Orientación al cliente interno y externo	4.200
12	Confianza en sí mismo	4.167
13	Adaptabilidad-Flexibilidad	4.133
14	Búsqueda de información	4.100
15	Desarrollo de relaciones	4.100
16	Autocontrol	4.089
17	Dinamismo-Energía	4.022
18	Conciencia organizacional	3.922
19	Desarrollo de las personas	3.889
20	Impacto e influencia	3.867
21	Liderazgo	3.822
22	Pensamiento conceptual	3.778
23	Innovación	3.644
	TOTAL	4.128

ANEXO M: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: total de encuestados de la Facultad de Derecho

Posición	Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas - Derecho
1	Búsqueda de información	4.158
2	Pensamiento analítico	4.082
3	Capacidad para aprender	4.076
4	Pensamiento conceptual	4.063
5	Responsabilidad	3.968
6	Ética	3.949
7	Preocupación por el orden y la claridad	3.937
8	Comunicación	3.861
9	Iniciativa-Autonomía	3.785
10	Tolerancia a la presión	3.785
11	Productividad	3.766
12	Desarrollo de relaciones	3.759
13	Trabajo en equipo	3.753
14	Confianza en sí mismo	3.709
15	Impacto e influencia	3.658
16	Desarrollo de las personas	3.627
17	Adaptabilidad/Flexibilidad	3.608
18	Liderazgo	3.601
19	Dinamismo-Energía	3.576
20	Innovación	3.519
21	Conciencia organizacional	3.494
22	Autocontrol	3.386
23	Orientación al cliente interno y externo	3.190
	TOTAL	3.753

ANEXO N: Percepción del nivel de competencias adquiridas en la universidad: encuestados de la Facultad de Derecho que no realizaron prácticas pre-profesionales

Posición	Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas - Derecho
1	Adaptabilidad/Flexibilidad	4.000
2	Autocontrol	4.000
3	Confianza en sí mismo	3.944
4	Ética	3.915
5	Capacidad para aprender	3.901
6	Pensamiento analítico	3.901
7	Pensamiento conceptual	3.873
8	Dinamismo-Energía	3.817
9	Iniciativa-Autonomía	3.803
10	Productividad	3.789
11	Responsabilidad	3.775
12	Tolerancia a la presión	3.704
13	Búsqueda de información	3.690
14	Preocupación por el orden y la claridad	3.690
15	Liderazgo	3.634
16	Comunicación	3.634
17	Trabajo en equipo	3.577
18	Desarrollo de las personas	3.549
19	Innovación	3.535
20	Orientación al cliente interno y externo	3.521
21	Conciencia organizacional	3.507
22	Desarrollo de relaciones	3.479
23	Impacto e influencia	3.141
	TOTAL	3.712

ANEXO O: Percepción del nivel de competencias aplicadas en la organización: encuestados de la Facultad de Derecho que realizaron o se encontraban realizando prácticas pre-profesionales

Posición	Competencias	Promedio de competencias aplicadas en las empresas - Derecho
1	Preocupación por el orden y la claridad	4.430
2	Responsabilidad	4.395
3	Capacidad para aprender	4.384
4	Productividad	4.267
5	Búsqueda de información	4.267
6	Pensamiento analítico	4.233
7	Tolerancia a la presión	4.221
8	Desarrollo de relaciones	4.174
9	Trabajo en equipo	4.140
10	Comunicación	3.988
11	Pensamiento conceptual	3.988
12	Orientación al cliente interno y externo	3.988
13	Adaptabilidad-Flexibilidad	3.977
14	Ética	3.965
15	Iniciativa-Autonomía	3.965
16	Confianza en sí mismo	3.953
17	Dinamismo-Energía	3.953
18	Conciencia organizacional	3.907
19	Impacto e influencia	3.895
20	Autocontrol	3.872
21	Liderazgo	3.872
22	Desarrollo de las personas	3.860
23	Innovación	3.709
	TOTAL	4.061

ANEXO P: Ranking de valoración actual de competencias socioemocionales por las organizaciones empleadoras

Posición	Competencias	Valoración de competencias en la actualidad - Totalidad de organizaciones empleadoras
1	Responsabilidad	4.615
2	Comunicación	4.462
3	Tolerancia a la presión	4.462
4	Ética	4.385
5	Capacidad para aprender	4.385
6	Trabajo en equipo	4.385
7	Orientación al cliente interno y externo	4.308
8	Adaptabilidad-Flexibilidad	4.000
9	Confianza en sí mismo	3.923
10	Iniciativa-Autonomía	3.923
11	Desarrollo de relaciones	3.846
12	Búsqueda de información	3.769
13	Productividad	3.692
14	Autocontrol	3.615
15	Dinamismo-Energía	3.538
16	Pensamiento conceptual	3.538
17	Innovación	3.538
18	Preocupación por el orden y la claridad	3.538
19	Pensamiento analítico	3.462
20	Conciencia organizacional	3.462
21	Impacto e influencia	3.231
22	Liderazgo	3.231
23	Desarrollo de las personas	2.769
	TOTAL	3.829

ANEXO Q: Ranking de valoración futura de competencias socioemocionales por las organizaciones empleadoras

Posición	Competencias	Valoración de competencias en el futuro - Totalidad de organizaciones empleadoras
1	Comunicación	5.000
2	Capacidad para aprender	4.769
3	Confianza en sí mismo	4.692
4	Ética	4.692
5	Adaptabilidad-Flexibilidad	4.615
6	Responsabilidad	4.615
7	Orientación al cliente interno y externo	4.615
8	Trabajo en equipo	4.538
9	Desarrollo de relaciones	4.385
10	Tolerancia a la presión	4.308
11	Búsqueda de información	4.231
12	Innovación	4.231
13	Iniciativa-Autonomía	4.154
14	Productividad	4.154
15	Conciencia organizacional	4.154
16	Dinamismo-Energía	4.077
17	Preocupación por el orden y la claridad	4.077
18	Impacto e influencia	4.077
19	Liderazgo	4.077
20	Desarrollo de las personas	4.077
21	Pensamiento conceptual	4.000
22	Autocontrol	3.923
23	Pensamiento analítico	3.923
	TOTAL	4.321

ANEXO R: Adecuación de calificaciones de competencias promedio adquiridas por los alumnos de Gestión y lo requerido por las organizaciones empleadoras

Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas en la Facultad de Gestión	Competencias requeridas por las organizaciones empleadoras de Gestión	Diferencia entre lo adquirido y lo requerido
Adaptabilidad-Flexibilidad	3.878	4.125	0.247
Autocontrol	3.467	3.500	0.033
Confianza en sí mismo	3.667	4.000	0.333
Comunicación	3.922	4.625	0.703
Dinamismo-Energía	3.589	3.500	-0.089
Ética	4.122	4.375	0.253
Capacidad para aprender	4.056	4.375	0.319
Pensamiento analítico	4.056	3.375	-0.681
Pensamiento conceptual	3.844	3.375	-0.469
Iniciativa-Autonomía	3.800	4.250	0.450
Productividad	3.822	3.625	-0.197
Responsabilidad	4.022	4.750	0.728
Tolerancia a la presión	3.978	4.250	0.272
Búsqueda de información	4.200	3.500	-0.700
Innovación	3.600	3.750	0.150
Preocupación por el orden y la claridad	3.622	3.500	-0.122
Desarrollo de relaciones	3.833	3.875	0.042
Impacto e influencia	3.622	3.250	-0.372
Conciencia organizacional	3.689	3.375	-0.314
Orientación al cliente interno y externo	3.667	4.625	0.958
Liderazgo	3.700	3.250	-0.450
Desarrollo de las personas	3.722	2.875	-0.847
Trabajo en equipo	4.344	4.625	0.281
TOTAL	3.836	3.859	0.023

ANEXO S: Adecuación de calificaciones de competencias promedio adquiridas por los alumnos de Derecho y lo requerido por las empresas

Competencias	Promedio de calificación de competencias adquiridas en la Facultad de Derecho	Competencias requeridas por las organizaciones empleadoras de Derecho	Diferencia entre lo adquirido y lo requerido
Adaptabilidad-Flexibilidad	3.593	4.000	0.407
Autocontrol	3.267	3.857	0.590
Confianza en sí mismo	3.721	3.857	0.136
Comunicación	3.919	4.286	0.367
Dinamismo-Energía	3.628	3.714	0.086
Ética	3.930	4.429	0.498
Capacidad para aprender	4.256	4.571	0.316
Pensamiento analítico	4.233	3.571	-0.661
Pensamiento conceptual	4.198	3.571	-0.626
Iniciativa-Autonomía	3.791	3.571	-0.219
Productividad	3.721	3.714	-0.007
Responsabilidad	4.047	4.429	0.382
Tolerancia a la presión	3.779	4.857	1.078
Búsqueda de información	4.291	4.000	-0.291
Innovación	3.535	3.429	-0.106
Preocupación por el orden y la claridad	3.942	3.571	-0.370
Desarrollo de relaciones	3.826	3.857	0.032
Impacto e influencia	3.756	3.143	-0.613
Conciencia organizacional	3.500	3.714	0.214
Orientación al cliente interno y externo	3.244	4.000	0.756
Liderazgo	3.581	3.143	-0.439
Desarrollo de las personas	3.674	2.571	-1.103
Trabajo en equipo	3.802	4.143	0.341
TOTAL	3.793	3.826	0.033