

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Condiciones que facilitan el desarrollo de competencias en estudiantes de Gestión Empresarial de la FGAD que están realizando prácticas pre profesionales

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:

PÉREZ DÍAZ, Carlos André

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Social presentado por:

SIESQUÉN DEZA, Jorge Luis

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

SILVA PÉREZ, María Victoria

Asesorados por: Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, noviembre de 2019

La tesis

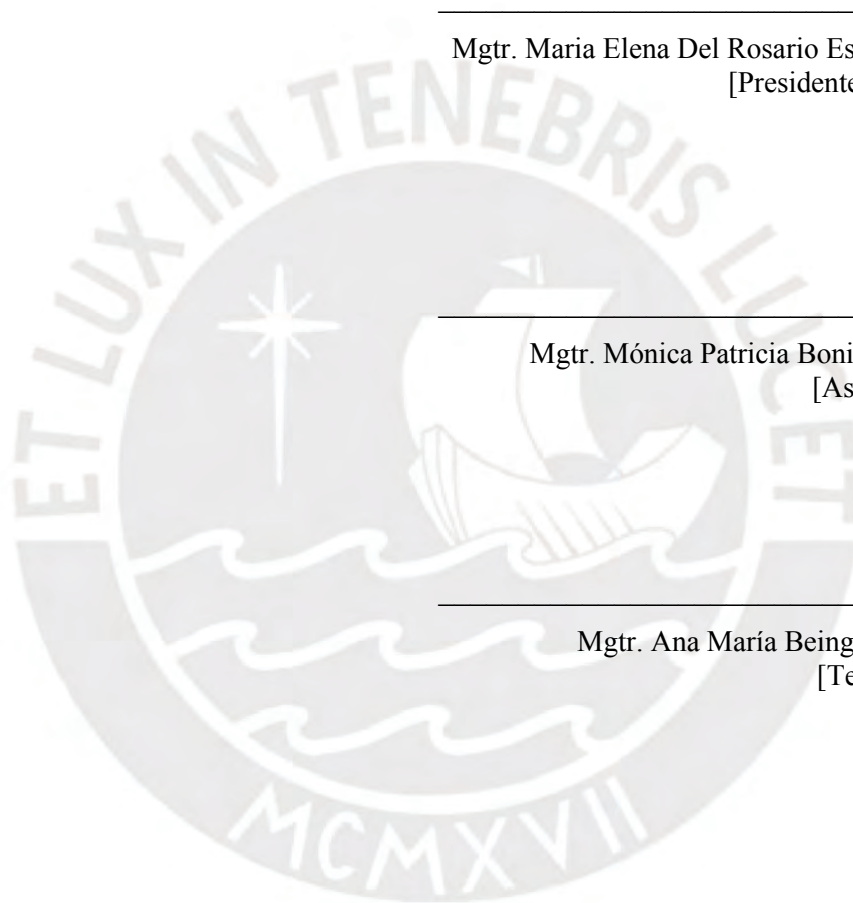
Condiciones que facilitan el desarrollo de competencias en estudiantes de Gestión Empresarial de la FGAD que están realizando prácticas pre profesionales

ha sido aprobada por:

Mgtr. Maria Elena Del Rosario Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
[Asesor Jurado]

Mgtr. Ana María Beingolea Chávez
[Tercer Jurado]



Quiero dedicar la presente investigación a mis padres Carlos y Paola, por su apoyo incondicional y por nunca soltarme de la mano. Los amo.

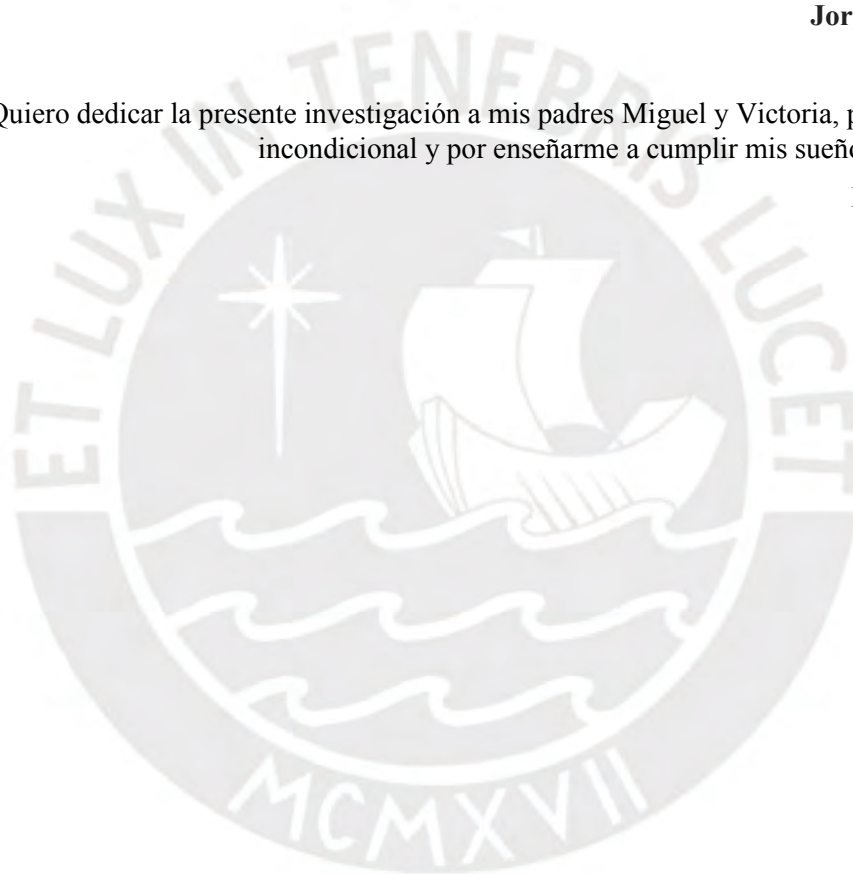
Carlos Pérez

A Dios, a papá, a mamá, a mi querida hermana Claudia Vanessa, a mis abuelitos y a Scott por su apoyo y amor incondicional durante este periodo. A Mónica por motivarnos sin cesar, por su paciencia, su gran carisma y su buen sentido del humor siempre. A Milos Lau, por ser un gran amigo y estar en los momentos precisos. A Mary Sandoval, por ser una excelente consejera y por las miles de experiencias compartidas. Finalmente, a Carlos y a María por juntos lograr este objetivo. Me faltarían las líneas de esta hoja para agradecer a todas esas personas que he conocido durante este corto periodo de vida en diferentes circunstancias y lugares, de las cuales he aprendido mucho y que estaré agradecido eternamente.

Jorge Siesquén

Quiero dedicar la presente investigación a mis padres Miguel y Victoria, por su apoyo incondicional y por enseñarme a cumplir mis sueños. Los amo.

María Silva



Queremos agradecer

A Dios por brindarnos salud para poder seguir adelante y lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres por el apoyo incondicional brindado para nuestra formación como
personas y como profesionales.

A Mónica quien nos depositó su confianza y brindó su apoyo durante el desarrollo de
nuestra tesis.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Antecedentes.....	3
2. Situación problemática	4
3. Preguntas de investigación	6
4. Objetivos.....	7
5. Justificación.....	7
6. Conceptos claves de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	9
1. Sobre el marco normativo que regula las prácticas pre profesionales	9
1.1. Sobre la Ley Universitaria 30220.....	9
1.2. Sobre la Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales	10
1.3. Sobre el Decreto Legislativo N° 1401 del Poder Ejecutivo para prácticas pre profesionales en el sector público.....	11
1.4. Sobre el modelo de convenio de prácticas pre profesionales y sus cláusulas.....	11
1.5. Sobre el plan específico de aprendizaje que acompaña al convenio de prácticas pre profesionales.....	13
2. Sobre la FGAD	14
2.1. Sobre la historia de la FGAD	14
2.2. Sobre el plan de estudios de la FGAD.....	15
2.3. Sobre el perfil del egresado de Gestión y Alta dirección de la PUCP	17
CAPÍTULO 3: MARCO ANALÍTICO.....	18
1. Sobre las prácticas pre profesionales	19
1.1. Definición conceptual de las prácticas pre profesionales	19
1.2. Objetivos de las prácticas pre profesionales.....	20
1.3. Características de las prácticas pre profesionales.....	22
1.4. Condiciones para una buena gestión de las prácticas pre profesionales.....	22
1.5. Oportunidades y riesgos en la gestión de prácticas pre-profesionales.....	27
2. Sobre el desarrollo de competencias en las prácticas pre profesionales	28
2.1. Sobre las competencias.....	28
2.2. Sobre las competencias en las prácticas pre profesionales	32
3. Identificación de variables de estudio.....	37
3.1. Identificación de las condiciones.....	37
3.2. Identificación de las competencias.....	39

CAPÍTULO 4: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	42
1. Alcance de la investigación	42
2. Enfoque de la investigación.....	43
3. Estrategia de la investigación y horizonte temporal	43
4. Determinación de la población y la muestra.....	44
5. Secuencia metodológica	45
6. Unidad de observación	45
7. Técnicas de recolección.....	46
7.1. Entrevistas semi-estructuradas	46
8. Limitaciones de la investigación	48
9. Ética de la investigación	49
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS	50
1. Caracterización de la población y muestra en estudio.....	50
2. Criterios de sistematización.....	53
2.1. Análisis de frecuencias (patrones dominantes)	53
2.2. Análisis de contenido	54
3. Análisis del desarrollo de las competencias a partir de las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	56
3.1. Condición Sistemática (aspectos curriculares – formativos).....	56
3.2. Condición Organizativa (condiciones ofrecidas por empleadores).....	68
3.3. Condición Participativa	81
4. Relevancia de determinadas condiciones para el desarrollo de las competencias.....	95
4.1. Condición Sistemática.....	96
4.2. Condición Participativa	102
4.3. Condición Sistemática - Organizativa.....	104
4.4. Condición Sistemática - Organizativa - Participativa.....	105
5. Oportunidades de mejora para el desarrollo de las competencias: ¿qué condiciones se puede gestionar para desarrollar mejor las competencias profesionales en los practicantes?....	110
5.1. Gestión de las condiciones sistemáticas desde la FGAD	110
5.2. Gestión de las condiciones organizativas desde la FGAD	112
5.3. Gestión de las condiciones participativas.....	115
CONCLUSIONES	117
REFERENCIAS.....	124
ANEXO A: Mapa curricular FGAD (Cursos y competencias).....	129
ANEXO B: Malla curricular FGAD	130

ANEXO C: Evolución de las competencias desde el perfil del estudiante hasta el perfil del egresado de la FGAD.....	131
ANEXO D: Origen de las competencias.....	132
ANEXO E: Modelo del Iceberg y Clasificación de Competencias.....	133
ANEXO F: Herramienta Matriz Doble Entrada.....	134
ANEXO G: Distribución histórica de los estudiantes de gestión según mención empresarial, pública y social	137
ANEXO H: Estudiantes entrevistados de gestión empresarial que practican en el sector privado de Lima entrevistados	138
ANEXO I: Síntesis de Experiencia	140
ANEXO J: Síntesis de Importancia.....	141

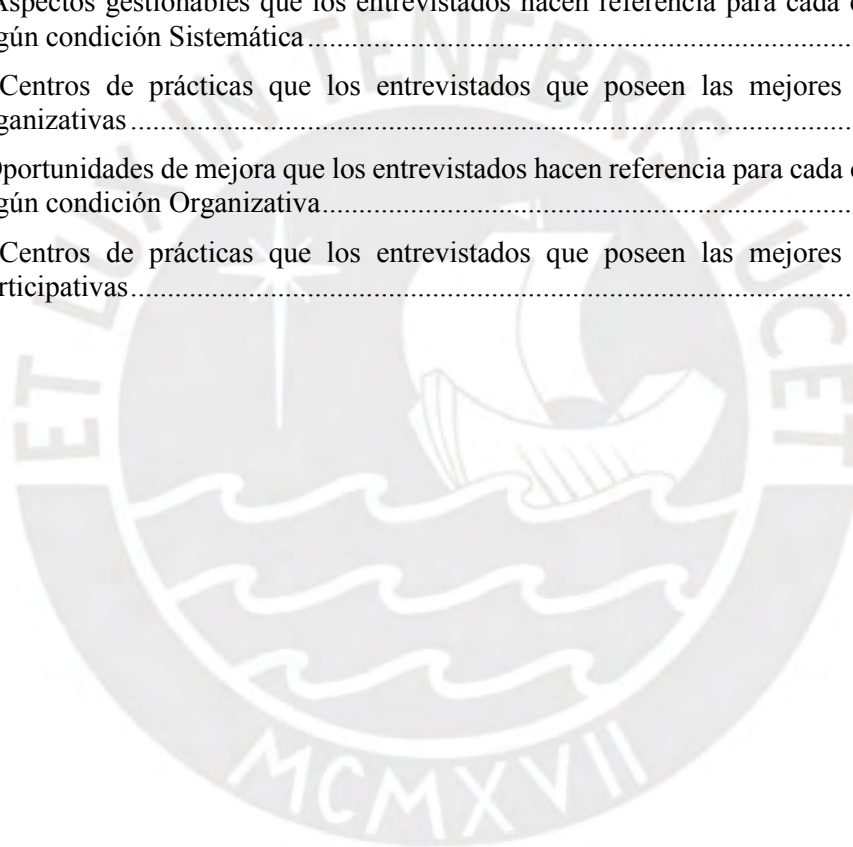


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cláusulas del Convenio de Prácticas Pre profesionales	13
Tabla 2: Competencias esperadas del egresado de la FGAD según el Plan de Estudios	15
Tabla 3: Cursos que desarrollan las competencias técnico-operativas y genéricas.....	16
Tabla 4: Objetivos de las prácticas pre profesionales	21
Tabla 5: Características de las prácticas pre profesionales	22
Tabla 6: Condiciones para el Desarrollo de prácticas pre-profesionales	26
Tabla 7: Oportunidades y riesgos en la gestión de prácticas pre profesionales	28
Tabla 8: Características de un alumno competente	35
Tabla 9: Competencias que debe desarrollar un practicante pre profesional	36
Tabla 10: Competencias para practicantes pre profesionales.....	36
Tabla 11: Competencias para practicantes pre profesionales de la FGAD – Plan de Estudio	37
Tabla 12: Competencias para practicantes pre profesionales según la FGAD y la literatura.....	39
Tabla 13: Competencias para practicantes pre profesionales de la FGAD a investigar	40
Tabla 14: Distribución de la FGAD según sexo.....	51
Tabla 15: Distribución de alumnos de la FGAD en el semestre 2019-1	51
Tabla 16: Distribución de alumnos de la FGAD que ya han escogido mención en el semestre 2019-1	51
Tabla 17: Distribución de la muestra según sexo.....	52
Tabla 18: Distribución de la muestra según ciclo de estudios.....	52
Tabla 19: Distribución de la muestra según área de trabajo.....	52
Tabla 20: Intervalos simétricos cerrados.....	54
Tabla 21: Categorización de la experiencia	54
Tabla 22: Criterio de las frases relevantes	55
Tabla 23: Criterio para considerar a la condición o condiciones más importantes	55
Tabla 24: Criterio de las frases relevantes para la condición o condiciones más importantes....	56
Tabla 25: Frases relevantes de la competencia Trabajo en equipo	57
Tabla 26: Frases relevantes de la competencia Autonomía e iniciativa	58
Tabla 27: Frases relevantes de la competencia Habilidad Analítica	59
Tabla 28: Frases relevantes de la competencia Capacidad de adaptación.....	61
Tabla 29: Frases relevantes de la competencia Comunicación efectiva.....	62
Tabla 30: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua.....	63
Tabla 31: Frases relevantes de la competencia Integración de conocimientos	64
Tabla 32: Frases relevantes de la competencia Valores éticos y RS.....	66
Tabla 33: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo.....	67

Tabla 34: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática ...	68
Tabla 35: Frases relevantes de la competencia Trabajo en equipo	70
Tabla 36: Frases relevantes de la competencia Autonomía-Iniciativa	71
Tabla 37: Frases relevantes de la competencia Habilidad analítica	72
Tabla 38: Frases relevantes de la competencia Habilidad analítica	73
Tabla 39: Frases relevantes de la competencia Comunicación Efectiva.....	74
Tabla 40: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua.....	75
Tabla 41: Frases relevantes de la competencia Integrar conocimientos.....	76
Tabla 42: Frases relevantes de la competencia Valores éticos y RS.....	77
Tabla 43: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo.....	79
Tabla 44: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Organizativa .	79
Tabla 45: Valoración de la experiencia para cada competencia según área de práctica dentro de la organización - Condición Organizativa	80
Tabla 46: Frases relevantes de la competencia Trabajo en equipo	82
Tabla 47: Frases relevantes de la competencia Autonomía-iniciativa	84
Tabla 48: Frases relevantes de la competencia Habilidad analítica	85
Tabla 49: Frases relevantes de la competencia Capacidad de adaptación.....	86
Tabla 50: Frases relevantes de la competencia Comunicación efectiva.....	87
Tabla 51: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua.....	88
Tabla 52: Frases relevantes de la competencia Integración de conocimientos	89
Tabla 53: Frases relevantes de la competencia Valores éticos y responsabilidad social	90
Tabla 54: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo.....	91
Tabla 55: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Participativa .	92
Tabla 56: Valoración de la experiencia para cada competencia según área de práctica dentro de la organización - Condición Participativa.....	93
Tabla 57: Tabla resumen de la valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática, Organizativa y Participativa.....	94
Tabla 58: Tabla resumen de los hallazgos de la valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática, Organizativa y Participativa	94
Tabla 59: Percepción de Importancia de los practicantes pre profesionales entrevistados	96
Tabla 60: Frases relevantes de la competencia Habilidad Analítica - Aspecto General	97
Tabla 61: Frases relevantes de la competencia Habilidad Analítica - Aspecto particular	98
Tabla 62: Frases relevantes de la competencia Comunicación Efectiva.....	99
Tabla 63: Frases relevantes de la competencia Integrar Conocimientos.....	100
Tabla 64: Frases relevantes de la competencia Valores Éticos y Responsabilidad Social.....	101
Tabla 65: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo.....	101
Tabla 66: Frases relevantes de la competencia Trabajo en Equipo.....	102

Tabla 67: Frases relevantes de la competencia Autonomía - Iniciativa	103
Tabla 68: Frases Relevantes de la competencia Capacidad de Adaptación (Sistemática)	104
Tabla 69: Frases Relevantes de la competencia Capacidad de Adaptación (Sistemática)	105
Tabla 70: Frases Relevantes de la competencia Apertura a la Formación Continua (Sistemática)	106
Tabla 71: Frases Relevantes de la competencia Apertura a la Formación Continua (Organizativa)	107
Tabla 72: Frases Relevantes de la competencia Apertura a la Formación Continua (Participativa)	108
Tabla 73: Factores clave de importancia de las condiciones para el desarrollo de las competencias para practicantes pre-profesionales.....	109
Tabla 74: Aspectos gestionables que los entrevistados hacen referencia para cada competencia según condición Sistemática.....	111
Tabla 75: Centros de prácticas que los entrevistados que poseen las mejores condiciones organizativas.....	114
Tabla 76: Oportunidades de mejora que los entrevistados hacen referencia para cada competencia según condición Organizativa.....	114
Tabla 77: Centros de prácticas que los entrevistados que poseen las mejores condiciones participativas.....	116



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escala dicotómica	53
Figura 2: Valoración de la competencia Trabajo en equipo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	57
Figura 3: Valoración de la competencia Autonomía/iniciativa de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	58
Figura 4: Valoración de la competencia Habilidad analítica de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	59
Figura 5: Valoración de la competencia Capacidad de adaptación de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	60
Figura 6: Valoración de la competencia Comunicación efectiva de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	61
Figura 7: Valoración de la competencia Apertura a la formación continua de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	63
Figura 8: Valoración de la competencia Integración de conocimientos de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	64
Figura 9: Valoración de la competencia Valores éticos y responsabilidad social de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	65
Figura 10: Valoración de la competencia Confianza en sí mismo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	66
Figura 11: Valoración de la competencia Trabajo en equipo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	69
Figura 12: Valoración de la competencia Autonomía / Iniciativa de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	70
Figura 13: Valoración de la competencia Habilidad Analítica de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	71
Figura 14: Valoración de la competencia Capacidad de adaptación de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	72
Figura 15: Valoración de la competencia Comunicación efectiva de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	73
Figura 16: Valoración de la competencia Apertura a la formación continua de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	75
Figura 17: Valoración de la competencia Integrar conocimientos de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	76

Figura 18: Valoración de la competencia Valores éticos y responsabilidad social de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	77
Figura 19: Valoración de la competencia Confianza en sí mismo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	78
Figura 20: Valoración de la competencia Trabajo en equipo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	82
Figura 21: Valoración de la competencia Autonomía/ Iniciativa de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	83
Figura 22: Valoración de la competencia Habilidad Analítica de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	84
Figura 23: Valoración de la competencia Capacidad de adaptación de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	85
Figura 24: Valoración de la competencia Comunicación efectiva de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	86
Figura 25: Valoración de la competencia Apertura a la formación continua de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	87
Figura 26: Valoración de la competencia Integrar conocimientos de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	89
Figura 27: Valoración de la competencia Valores éticos y responsabilidad social de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales.....	90
Figura 28: Valoración de la competencia Confianza en sí mismo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales	91
Figura 29: Importancia de las condiciones en el desarrollo de las competencias	109

RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo donde el mercado de trabajo es cada vez más competitivo, el desarrollo de competencias y de las prácticas pre profesionales se vuelve factores críticos para la inserción laboral. En este contexto, aparecen ciertos actores que facilitan el desarrollo de las competencias: la universidad, el centro laboral y el equipo de trabajo. Estos actores, a su vez, habilitan o no las condiciones para que se desarrollen estas competencias a través de condiciones sistemáticas, organizativas y participativas, respectivamente. La presente investigación tiene por objetivo la identificación de las condiciones que tienen mayor influencia, o facilitan de mejor manera, en el desarrollo de las competencias profesionales esperadas de un estudiante de Gestión Empresarial, a fin de identificar oportunidades de mejora y gestionar las mismas para facilitar su desarrollo. Para el presente estudio se hizo uso de un enfoque cualitativo sobre una muestra de treinta (30) entrevistas semi-estructuradas, las cuales se sistematizaron mediante el uso del análisis de frecuencias (patrones dominantes) y el análisis de contenido (importancia-principales razones). El estudio ha permitido identificar que la gestión de las condiciones sistemática, organizativa y participativa son claves para el desarrollo competencias de los estudiantes que cursan los últimos semestres. Sobre la condición sistemática, la cual se refiere a los aspectos curriculares (cursos) y metodológicos que la Facultad brinda al estudiante, se identificaron un grupo de cursos en los que los entrevistados desarrollan más las competencias que en otros. En relación, a lo organizativo, lo cual se refiere a los mecanismos que la empresa ofrece al practicante para su desarrollo, se observó que un mejor convenio de prácticas y mayor seguimiento ayudarían a desarrollar mejor las competencias en esta condición en el centro laboral. Por último, en relación a la condición participativa, la cual alude específicamente a los actores involucrados en el desempeño de las prácticas como el jefe directo y el equipo de trabajo, se pudo observar que la Facultad puede identificar e incentivar los centros laborales que desarrollen mejor las competencias. Así, se asegura una adecuada gestión de competencias donde se beneficien los actores involucrados: la empresa, el centro formativo educacional y, sobre todo, el practicante. De esta manera, un enfoque de formación por competencias debería incorporar la gestión de un grupo de condiciones tanto en la etapa formativa como en proceso de realización de las prácticas pre profesionales, las cuales son un requisito para el egreso y la obtención de grado y título de la Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD].

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo laboral es cada vez más competitivo, no es suficiente con dominar algún tema en específico para ser contratado, sino que las organizaciones se preocupan más por conocer las competencias que poseen sus futuros colaboradores, es decir, el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes propias de la persona. Esta situación refleja que el desarrollo de competencias es un factor crítico en la formación de todo profesional, pues determinará mejores oportunidades a nivel laboral.

La experiencia laboral es otro factor que toman en consideración las organizaciones, pues existen algunos conocimientos que solo se aprenden y desarrollan en este espacio. Por ello, la mejor manera de tener un primer vínculo con el mercado laboral son las prácticas pre profesionales, en las que se adquiere experiencia trabajando en un entorno real. En este contexto, se pueden identificar tres actores que facilitan el desarrollo de competencias: la universidad, el centro laboral y el equipo de trabajo. Estos actores, a su vez, habilitan o no las condiciones para que se desarrollen estas competencias a través de condiciones sistemáticas, organizativas y participativas, respectivamente. Sobre la base de lo explicado anteriormente, esta investigación hace uso de un enfoque de Gestión de Personas, pues a través de esta perspectiva se pretende identificar las principales condiciones que tienen mayor influencia, o facilitan de mejor manera, el desarrollo de las competencias profesionales esperadas de un egresado de gestión, con el objetivo de gestionar las mismas para facilitar su desarrollo en los graduados en Gestión con mención en Gestión Empresarial de la FGAD de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para el presente estudio se hizo uso de un enfoque cualitativo sobre una muestra de treinta entrevistas semi-estructuradas, las cuales se sistematizaron mediante el uso del análisis de frecuencias (patrones dominantes) y el análisis de contenido (importancia-principales razones). En relación a la recolección de la información, se aplicó un instrumento propio elaborado a partir de la revisión bibliográfica, el cual recoge las valoraciones y la importancia de los entrevistados para cada competencia. Por último, para la sistematización y el análisis de la información se utilizó el análisis de frecuencias para las valoraciones (patrones dominantes); mientras que el análisis de contenido para la importancia (principales razones por las que consideran que una condición es más o menos importante que otra). Luego del procesamiento y análisis de la información se obtuvieron hallazgos para cada condición: sistemática, organizativa y participativa. En primer lugar, sobre la condición sistemática, la cual se refiere a los aspectos curriculares (cursos) y metodológicos que la Facultad brinda al estudiante, se identificaron un grupo de cursos en los que los entrevistados desarrollan más las competencias que en otros. En segundo lugar, respecto a lo organizativo, lo cual se refiere a los mecanismos que la empresa

ofrece al practicante para su desarrollo, se observó que un mejor convenio de prácticas y mayor seguimiento ayudarían a desarrollar mejor las competencias en esta condición en el centro laboral. Por último, en relación a la condición participativa, la cual alude específicamente a los actores involucrados en el desempeño de las prácticas como el jefe directo y el equipo de trabajo, se pudo observar que la Facultad puede identificar e incentivar los centros laborales que desarrollen mejor las competencias. Cabe resaltar que esta tesis se estructura en seis capítulos.

En el primero se presenta el planteamiento de la investigación, los antecedentes, la situación problemática, las preguntas y objetivos de investigación, la justificación y, por último, algunos conceptos clave que facilitan la comprensión de la investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco contextual, en el cual se detallan las leyes que regulan las prácticas pre profesionales: Ley Universitaria N° 302 y la Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales, el modelo de convenio de prácticas pre profesionales y sus cláusulas, así como el plan de estudios vigente de la FGAD.

En el tercer capítulo se presenta el marco analítico, el cual incluye los ejes temáticos que son necesarios para el desarrollo de esta investigación: las condiciones y las competencias. Primero se expone lo relacionado a las prácticas pre profesionales: la aproximación conceptual, los objetivos, las características, las condiciones para una buena gestión de estas, las oportunidades y los riesgos. Luego, se enuncia lo relacionado al desarrollo de competencias en las prácticas pre profesionales. Finalmente, se identifican las condiciones y competencias que usa este estudio.

En el cuarto capítulo se presenta el método de investigación, en la cual se determina el alcance, enfoque, estrategia, las limitaciones y la ética de la investigación. Asimismo, se describen las herramientas cualitativas que se utilizarán para la recolección de la información. Por último, se explican las etapas de investigación que se siguen para la consecución de los objetivos de la presente investigación.

En el quinto capítulo, se presenta el análisis y los hallazgos. Para ello, primero se caracteriza la muestra en estudio y se especifican los criterios de sistematización de la información. Luego, se presentan los resultados del análisis del desarrollo de las competencias a partir de las experiencias de las prácticas pre profesional y a partir del grado de importancia de los entrevistados. Por último, a partir de cada condición se identifican las oportunidades de mejora que pueden gestionarse para desarrollar mejor las competencias profesionales en los practicantes pre profesionales. Finalmente, en el sexto capítulo, se exponen las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis para obtener el grado de Licenciados en Gestión Empresarial, estudia desde la Gestión de Personas, la influencia de determinadas condiciones en el desarrollo de competencias profesionales en los practicantes pre profesionales, que se encuentran cursando estudios en la FGAD, en la mención en Gestión Empresarial. Visto que las prácticas pre profesionales son requisito del plan de estudios de los alumnos de la FGAD, se entiende que las mismas son un componente importante en el modelo de formación de competencias que ofrece esta Facultad, y que, por lo tanto, son factibles de gestionarse como un elemento curricular de la formación integral que se ofrece a los estudiantes. Para estudiar cuáles son estas condiciones de las prácticas pre profesionales que mejor contribuyen al desarrollo de las competencias profesionales enunciadas en el plan de estudios, es que se analiza el caso de treinta (30) alumnos de Gestión Empresarial del octavo al décimo ciclo, que se encuentran actualmente realizando sus prácticas pre profesionales o han realizado en los últimos seis meses en empresas que pertenecen al sector privado de Lima.

Para detallar el alcance de esta tesis, en el primer capítulo se presentan el problema de investigación, sus antecedentes, el objetivo general y los objetivos específicos, así como, el alcance y la justificación de la misma.

1. Antecedentes

Si bien es cierto que la preparación profesional formada por un centro de estudios es significativa para un mejor desarrollo de capacidades es importante que este se vea puesto en acción en situaciones reales de trabajo, poner en práctica el conjunto de conocimientos adquiridos es desarrollar y potenciar habilidades para un mejor desenvolvimiento en el mercado laboral. Es así que las prácticas pre profesionales toman importancia en la formación de jóvenes profesionales a través del desarrollo de sus competencias. El término competencia hace referencia a las características de personalidad y comportamientos de las personas, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2008).

Acorde a un estudio realizado por Lim, Nor, Basri, Norhamin y Hamimi (2016) en la universidad Utara Malaysia, un plan de programas de prácticas pre profesionales permite el entrenamiento intelectual de jóvenes profesionales y los prepara para ser empleados profesionales de calidad que puedan traer beneficios económicos al país.

Según el informe de Trabajo Decente y Juvenil en América Latina realizado por la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2013), América Latina ha realizado muchos esfuerzos por legislar y promover el empleo juvenil desde jóvenes sin preparación hasta jóvenes con profesión, entre estos está los programas de capacitación y autoempleo, como también los programas de primer empleo. Este último hace referencia a los jóvenes que provienen de centros educativos como las universidades e institutos. Desde el punto de vista jurídico, los jóvenes deben gozar de los mismos derechos y deberes que cualquier trabajador y ser tratados en condiciones de igualdad. Algunas legislaciones establecen contratos de primer empleo en los que existe una relación especial de trabajo, estos son los contratos de pasantías y prácticas laborales (OIT, 2013).

En el Perú la Ley N° 28518 sobre Modalidades Formativas Laborales es la que dictamina las condiciones para el trabajo de jóvenes profesionales, una de ellas es el convenio de prácticas profesionales donde se indica a los actores quienes lo celebran y así como sus obligaciones y derechos. Esta modalidad se da entre la empresa, el centro formativo educacional y el practicante, en ella además se indica que el practicante debe recibir una compensación no menor al sueldo mínimo vital actual, contar con un seguro médico y un plan de capacitación donde desarrolle competencias en situaciones reales de trabajo.

Asimismo, los centros formativos cuentan con un plan de estudios por carrera, donde se especifican las competencias que los estudiantes deberían de desarrollar durante toda la carrera y los cursos que son necesarios para ello. De acuerdo con la FGAD, este es un proceso marcado por la exigencia, que busca formar profesionales capaces de responder éticamente al actual entorno laboral, donde se indica la cantidad de cursos y requisitos (FGAD, 2013a), además de tener como requisito, para ser egresado, el haber realizado prácticas pre profesionales durante un tiempo mínimo determinado por el centro de formación profesional.

Es así como la puesta en acción de lo aprendido en las aulas de clases forma mejores profesionales; sin embargo, según un diagnóstico realizado por León y Mayta (2011) en la Universidad Mayor de San Marcos, los alumnos universitarios manifiestan que actualmente es difícil conseguir una práctica pre profesional y al momento de realizarla uno no recibe el apoyo necesario para desempeñar su labor, además de no percibir que se estén desarrollando sus competencias.

2. Situación problemática

Las prácticas pre profesionales surgen como un entrenamiento para los jóvenes profesionales respecto a su primera experiencia laboral, donde se busca desarrollar sus habilidades, conocimientos, y competencias. Asimismo, “es básico considerar que, por sí solas, ni la práctica ni la teoría son suficientes para conformar ‘conocimiento’, pero de la relación entre

ambas, y en determinadas condiciones, se desarrollan procesos que van posibilitando las claves para entender” (Roza & Touzé, 2011, p. 105). De hecho, aquellos jóvenes profesionales que han realizado prácticas pre profesionales antes de ingresar al campo laboral demuestran tener mejores competencias en la realización de tareas, que aquellos que no cuentan con esta primera experiencia (Macías, 2016).

Del mismo modo, es importante mencionar que las universidades e institutos en el Perú solicitan la experiencia en las prácticas pre profesionales a sus estudiantes para poder obtener la condición de egreso. Sin embargo, es más importante aún mencionar que las propias organizaciones buscan colaboradores que tengan experiencia en alguna práctica pre profesional para poder ser contratados. Esto se debe a que la falta de experiencia de los jóvenes egresados es una de las principales razones por la que se dificulta cubrir la demanda de posiciones dentro de una organización (Manpower, 2016). De acuerdo al Diario Gestión (2016), el 68% de las empresas peruanas presenta dificultades al momento de cubrir sus vacantes.

Es por ello que según un informe de la Dirección de Empleabilidad de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), actualmente, los empleadores están centrando más su atención en programas de prácticas pre profesionales, con el objetivo de captar los mejores talentos para formarlos y ofrecerles una línea de carrera prometedora dentro de su empresa. En ese sentido, es necesario que el alumno aproveche estos espacios para fortalecer sus competencias y habilidades para hacerse más empleable, y, por ende, también que tanto organizaciones como universidades brinden las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo de las competencias necesarias para el trabajo, puesto que ser practicante es el primer paso para insertarse al mundo laboral.

No obstante, en la actualidad, los jóvenes profesionales perciben que las condiciones que brindan las empresas en las que practican no les ayuda a desarrollar las competencias profesionales y lo que es aún más preocupante, en muchos casos no cuentan con planes de capacitación, ni con la suficiente supervisión y/o acompañamiento (León & Mayta, 2011). Además de ello, manifiestan que la mayoría de las prácticas no son valoradas, ya que son considerados por muchas empresas como “mano de obra barata” al realizar un trabajo del mismo nivel de responsabilidad que el de un técnico con experiencia (Saniter & Siedler, 2014).

Asimismo, según el último estudio de Ipsos Apoyo respecto a la Percepción de Recursos Humanos sobre el egresado universitario, de los 103 responsables de RRHH entrevistados, los mejores egresados en la carrera de Administración provienen de la Universidad Pacífico (50%), la Universidad de Lima (48%) y la PUCP (33%). No obstante, cabe resaltar que la PUCP desde el 2012 ha mostrado una tendencia decreciente pasando de 40% en ese año a un 33% en el 2014 (IPSOS Apoyo, 2014). Es por ello, que es importante la introducción de competencias y

habilidades a las mallas curriculares de las universidades, ya que estas no solo generan una actitud emprendedora, sino también forman ciudadanos más autónomos, con capacidad de análisis y decisión, y, a su vez, desarrollan competencias que sirven en muchas áreas de la vida actual (Weller, 2006).

Esta situación captó el interés de los investigadores y sirvió de marco referencial para investigar y ahondar en el tema de las condiciones básicas para el desarrollo de competencias de los estudiantes durante el periodo de prácticas pre profesionales. En ese sentido, la presente investigación tiene la finalidad de explorar cómo es la situación de los practicantes pre profesionales en el caso de Lima a través de la siguiente preguntas de investigación: ¿cuáles son las condiciones que facilitan un mejor desarrollo de sus competencias?, ¿cómo es que influyen las condiciones en el desarrollo de las competencias en los jóvenes profesionales en sus centros laborales y formativos desde su experiencia?, ¿qué es lo que estos perciben como lo más importante en el desarrollo de sus competencias? y finalmente ¿a qué actor (organización o universidad) brindan mayor importancia al momento del desarrollo de cierta competencia? La población, sujeto estudio, son los practicantes pre profesionales de los últimos ciclos de Gestión Empresarial que practican en el sector privado limeño.

3. Preguntas de investigación

La pregunta general de la presente investigación para obtener el título profesional es la siguiente: ¿Cuáles son las condiciones que facilitan el desarrollo de competencias de los practicantes pre profesionales de Gestión Empresarial de la PUCP en los centros laborales del sector privado de Lima?

Para responder la misma, con un mejor alcance y una adecuada justificación, se plantean, además, las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las principales condiciones que, desde las perspectivas y experiencias de los practicantes, tienen mayor influencia en el desarrollo de las competencias esperadas de un egresado de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP?
- ¿Cómo es que influyen las condiciones en el desarrollo de las competencias de un grupo de estudiantes de la FGAD de la PUCP de acuerdo a sus experiencias en sus centros de prácticas pre profesionales?
- ¿Cuáles son las competencias desde el diseño del plan de estudios y de relacionamiento con el entorno, podrían ser gestionadas como parte de la currícula formativa y las relaciones con los empleadores a fin de garantizar el desarrollo de las mismas?

4. Objetivos

Planteadas las preguntas, se definen los siguientes objetivos para la investigación. En primer lugar, el objetivo general:

Identificar las principales condiciones que tienen mayor influencia, o facilitan de mejor manera, el desarrollo de las competencias profesionales esperadas de un estudiante de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP que esté realizando sus prácticas pre profesionales, a fin de gestionarlas.

Los objetivos específicos los siguientes:

- Identificar las principales condiciones que, desde las perspectivas y experiencias de los practicantes pre profesionales, tienen mayor influencia en el desarrollo de las competencias esperadas de un egresado de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP.
- Recoger y analizar la percepción de un grupo de estudiantes de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP en relación a sus experiencias en el desarrollo de competencias en sus centros de prácticas pre profesionales.
- Identificar aquellas competencias que, desde el diseño del plan de estudios y de relacionamiento con el entorno, deberían ser gestionadas como parte de la currícula formativa y las relaciones con los empleadores a fin de garantizar el desarrollo de las mismas.

5. Justificación

El presente estudio se enfoca en las competencias como parte del desarrollo profesional, las cuales hoy en día se han vuelto relevantes para el mercado laboral puesto que agregan valor al profesional y lo hacen más competitivo. En ese sentido, el objeto de estudio son las condiciones que facilitan el desarrollo de competencias de los practicantes pre profesionales.

El aporte de valor de esta investigación se centra en la identificación de las condiciones que se pueden gestionar desde el proceso formativo en la Facultad y que influyen en el desarrollo de competencias de los practicantes pre profesionales de la mención Empresarial. De esta manera, se busca contribuir con la mejora del plan de estudios al hacer hincapié sobre las competencias que todo alumno debe desarrollar durante su periodo de practicante, ello beneficia a la FGAD, debido a que puede modificar, desarrollar y gestionar nuevas maneras de lograr este objetivo a fin de que enfoque mejor la malla curricular, gestione mejor las relaciones con las empresas con las que se tienen convenios de prácticas y oriente de una mejor manera al practicante en cuanto a su relación con el entorno laboral.

Por otro lado, el aspecto social de esta investigación atañe a todos los practicantes pre profesionales de la FGAD de la PUCP que se encuentran en sus últimos ciclos y que desean ser competitivos y desean incrementar su empleabilidad. Al conocer las competencias que requiere un practicante en sus niveles iniciales y las competencias de un gestor, existirá un mejor enfoque en desarrollar estas competencias y/o de adquirirlas en su proceso de formación. Entonces esta investigación puede aportar información relevante sobre los beneficios de una buena gestión de competencias en la gestión de prácticas pre profesionales.

6. Conceptos claves de la investigación

Los conceptos clave para nuestra investigación abarcan las definiciones de las condiciones y el de las competencias, estos conceptos serán mejor abordados en el capítulo 3 de esta investigación.

El primer concepto trata acerca de las condiciones, para el cual nos centraremos en la definición que le da Zabalza (2004a), para este autor son cuatro las condiciones que permiten el desarrollo de las competencias en las prácticas pre profesionales, las que veremos más adelante. En su conjunto, esas condiciones configuran un escenario que interrelaciona los aspectos teóricos con los prácticos, los generales con los más concretos, los académicos con los laborales. De la conjugación de las condiciones en la articulación de las prácticas pre profesionales se derivará la mejor o peor definición del sentido y del aporte a la formación de los futuros profesionales.

El segundo concepto clave es el de las competencias, para el cual nos centraremos en las definiciones de Fernández (2005) y Alles (2008), ambos autores señalan que las competencias son un conjunto de características propias en una persona que están relacionadas con el comportamiento y el desempeño en su actividad laboral - profesional. Alles (2006) divide las competencias según niveles, un nivel ejecutivo, un nivel de mandos medios, y los niveles iniciales o competencias para jóvenes profesionales, estas últimas son las que usaremos para nuestra investigación, ya que se refieren a las competencias que deben desarrollar los practicantes.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

Es importante para la investigación conocer el marco contextual, en el cual los estudiantes de gestión empresarial de la FGAD están inmersos. Para ello el segundo capítulo se presentará en dos partes. La primera referida a las dos leyes que regulan las prácticas pre profesionales, la Ley Universitaria 30220 y Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales. Y la segunda, al Plan de Estudio de la FGAD y el papel FGAD como unidad académica en la universidad.

1. Sobre el marco normativo que regula las prácticas pre profesionales

Las prácticas pre profesionales en el Perú, al igual que en otros países de Latinoamérica, están reguladas por el Estado, en nuestro caso, por dos leyes peruanas. La primera es la Ley Universitaria 30220, promulgada en el 2014 a cargo del Ministerio de Educación; y la segunda es la Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales, promulgada en el 2005 y su actualización el Decreto Legislativo N° 1401 del Poder Ejecutivo para prácticas pre profesionales en el sector público en el 2018, ambas a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Educación. Finalmente, este marco normativo se materializa a través del convenio de prácticas pre profesionales y profesionales. Esta regulación abarca tanto al sector privado como al sector público.

1.1. Sobre la Ley Universitaria 30220

La primera ley a comentar en este capítulo es la Ley 30220 o Ley Universitaria, la cual regula a todas las instituciones universitarias del Perú, tanto públicos como privados, tal como se menciona en el artículo 2. Esta ley tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades. Promover la mejora continua de la calidad educativa de los centros universitarios del país, así como establecer los principios, fines y funciones que rigen el modelo universitario.

El Ministerio de Educación define a la universidad como una comunidad académica orientada a la docencia, a la investigación, y a la formación de profesionales con una orientación humanística, científica, tecnológica; así como con un sentir claro de la realidad de la sociedad peruana (Ley N° 30220). De ello la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la cual tiene la función de otorgar el licenciamiento a las universidades en el Perú que cumplan con los estándares básicos de calidad educativa.

La Ley Universitaria plantea, en su artículo 40, que el diseño curricular de cada especialidad es determinado por cada universidad. Este diseño se puede establecer según módulos de competencia profesional, de modo que al concluir los estudios de dichos módulos se permita obtener a los estudiantes, un certificado para facilitar la incorporación al mercado laboral. Para

que un estudiante pueda obtener ese certificado, debe cumplir principalmente tres requisitos obligatorios: el primero es el haber cumplido con la malla curricular de su carrera; el segundo es elaborar y sustentar un proyecto que demuestre que ha alcanzado las competencias establecidas por su universidad; y el tercero es la realización de prácticas pre-profesionales, estas son determinadas tanto en pertinencia como en duración por cada universidad de acuerdo a sus especialidades. La Ley establece que las universidades deben incluir a las pre-profesionales en su plan curricular.

Finalmente, el Ministerio de Educación propone que las universidades deben actualizar su plan curricular acorde a los avances científicos y tecnológicos, así mismo especifica que los estudios de pregrado se comprenden de dos partes, la primera son los estudios generales y la segunda los estudios específicos y de especialidad, en conjunto deben tener una duración mínima de cinco años, con un máximo de dos semestres académicos por año.

1.2. Sobre la Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales

La segunda ley a comentar en este capítulo es la Ley N° 28518 sobre las modalidades formativas laborales, basada en tres principios fundamentales. El primero hace referencia a que la meta principal de toda modalidad formativa, debe ser que las personas comprendan de manera general el medio social y de manera particular el medio de trabajo donde se desenvuelven, con el fin que las personas en proceso de formación laboral puedan incidir en esos medios de manera individual y colectiva. El segundo, se refiere a que toda persona tiene el derecho de acceder con igualdad a cualquier oferta laboral de las diferentes modalidades formativas aprobadas por la ley, a modo de que se le permita mejorar la empleabilidad. El tercer principio se refiere a la necesidad de adecuar la realidad al proceso formativo laboral por parte de las empresas para asegurar la calidad y pertinencia del trabajo juvenil.

El Estado Peruano a través de esta ley establece tres objetivos lograr una adecuada formación laboral. El primero es contribuir a una adecuada y eficaz interrelación entre la oferta formativa y la demanda en el mercado laboral. El segundo es incentivar que la formación y la capacitación laboral se vinculen a los procesos de producción y servicios, de modo de que se mejore e impulse la empleabilidad y la productividad laboral en el país. El tercer y último objetivo es prover una formación capaz de desarrollar habilidades para el trabajo, que a su vez permitan la adaptación y flexibilidad a diferentes situaciones laborales de los beneficiarios en formación (Ley N° 28518).

Con respecto al aprendizaje con predominio en las prácticas pre profesionales, es la modalidad que permite al estudiante con previa formación inicial y complementación en un Centro de Formación Profesional (autorizado para desarrollar la actividad de formación

profesional) “aplicar sus conocimientos, habilidades y aptitudes mediante el desempeño en una situación real de trabajo” (Decreto Legislativo N° 1401), dicho en otras palabras, de ciertas competencias visibles e invisibles. Cabe resaltar que este aprendizaje, se realiza mediante un convenio de aprendizaje, el cual se verá en el subcapítulo 1.2, que se celebra entre: una empresa, una persona en formación y un centro de formación profesional.

Por último, el centro de formación profesional no solo se va a encargar de planificar, dirigir y conducir las actividades de capacitación, sino también “del perfeccionamiento y especialización de los aprendices en el ámbito de sus competencias” (Decreto Legislativo N° 1401), por lo que es importante evaluar la relación entre las competencias y lo que desea el Centro de Formación perfeccionar; punto aparte, que además se tiene que evaluar y certificar estas actividades formativas.

1.3. Sobre el Decreto Legislativo N° 1401 del Poder Ejecutivo para prácticas pre profesionales en el sector público

La última modificación y/o actualización de la Ley N° 28518, concurre en el marco del sector público, la misma que busca regular las prácticas pre profesionales y profesionales en el sector público. En setiembre del 2018 se promulga el Decreto Legislativo que aprueba el Régimen Especial que regula las Modalidades Formativas de Servicios en el Sector Público.

Este decreto sigue las mismas condiciones y cláusulas que la Ley N° 28518, entre el empleador y el joven profesional, para mencionar algunas de ellas: el horario de treinta horas semanales como máximo y la subvención económica mensual no menor a la remuneración mínima vital vigente (930 soles). El periodo máximo de prácticas pre profesionales se extiende por dos años.

La modificación más importante de Ley N° 28518 es que para acceder a las prácticas pre profesionales se deben hacer a través de concursos públicos que realizan las entidades del Estado. La convocatoria de las prácticas se realiza a través del portal institucional de la entidad convocante, el portal de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Portal del Estado Peruano, las que son de acceso público (El Peruano, 2018).

1.4. Sobre el modelo de convenio de prácticas pre profesionales y sus cláusulas

Un punto relevante para la presentación de esta tesis es el convenio de prácticas es un documento formal que se celebra entre la empresa, el centro formativo y el/la practicante, a modo de dejar estipulado los términos y condiciones de las prácticas pre profesionales. El convenio del que hablamos, se encuentra basado en el modelo de convenio de estipulado en la Ley N° 28518 sobre modalidades formativas laborales (ver Tabla 1).

En la primera parte del convenio se denomina condiciones generales encuentran los datos de la empresa, su razón social, la actividad económica y el nombre del representante de la misma; los datos de la institución educativa, como la razón social, el domicilio, y el nombre del representante, estos datos deben coincidir con la carta de presentación que emite la institución; los datos personales del practicante, como su nombre completo, número de documento de identidad, universidad de procedencia, profesión, y el ciclo que esté cursando en el momento que se celebre el convenio; esta primera parte cierra con las condiciones del convenio, como la duración, el horario y la subvención económica y el área donde se realicen las prácticas.

La segunda parte del convenio está comprendida por diez cláusulas. En la primera indica que el practicante manifiesta su interés y necesidad de poder aplicar sus conocimientos, habilidades, y aptitudes en una situación real de trabajo, durante su condición de estudiante. La empresa se compromete con el centro de formación profesional a colaborar con la formación profesional del practicante. La segunda cláusula, indica el área donde se desempeñará el practicante y la dirección de la misma.

La tercera cláusula la conforman una serie de obligaciones para la empresa, donde sobresale que esta debe brindar orientación, capacitación y evaluación al practicante; designar a un supervisor para orientar y verificar el desarrollo del Plan de Específico Aprendizaje; no cobrar por la formación brindada; pagar puntualmente la subvención mensual; otorgar al practicante una subvención adicional equivalente a media subvención económica mensual cada seis meses de duración continua de las prácticas, y en caso de que la duración de las prácticas sea superior a doce meses acumulativos se deberá otorgar quince días laborales debidamente subvencionados, cubrir los riesgos por enfermedad y/o accidentes del practicante; por último, expedir la certificación de Prácticas Pre profesionales.

La cuarta cláusula indica las obligaciones del practicante: desarrollar sus prácticas pre profesionales con disciplina y responsabilidad, cumplir con el desarrollo del Plan Específico de Aprendizaje de la empresa y sujetarse a las disposiciones administrativas internas de la misma. La quinta contiene las obligaciones del centro de formación profesional, entre las que resaltan son el planificar y desarrollar programas formativos que respondan a las necesidades del mercado laboral con participación del sector productivo; supervisar, evaluar y certificar las actividades formativas.

En la sexta y séptima cláusula se especifica el tipo de seguro para el practicante, y la cantidad de la subvención económica, respectivamente. La subvención económica no debe ser menor a la remuneración mínima vital vigente y a la que se encuentre exenta de algún tipo de impuesto y/o retención. La octava cláusula hace referencia a las causas que suspendan o terminen

con el convenio, entre las que generen suspensión están: descanso médico prolongado, sanción disciplinaria, casos fortuitos; y entre las causas de terminación están: el mutuo acuerdo, el fallecimiento del practicante, la invalidez absoluta permanente, no guardar reserva de toda la información y/o documentación a la que el practicante tenga acceso, el incumplimiento de las obligaciones estipuladas, y por renuncia o retiro voluntario del practicante con un aviso de diez días hábiles a la empresa.

La novena cláusula hace referencia a la naturaleza no laboral del practicante; y la décima precisa en que los datos asignados por los actores son verídicos. Se cierra el convenio con las firmas de los actores y con tres copias.

Tabla 1: Cláusulas del Convenio de Prácticas Pre profesionales

CLÁUSULA	DESCRIPCIÓN
Primera	Manifiesto del interés y necesidad del practicante a aplicar sus conocimientos y habilidades en una situación real de trabajo, durante el periodo de la práctica.
Segunda	Área donde se desempeñará el practicante y la dirección de la misma.
Tercera	Obligaciones para la empresa: orientar, capacitar y evaluar; designar a un supervisor; pagar puntualmente; suscribir un seguro médico, entre otras.
Cuarta	Obligaciones del practicante: disciplina, responsabilidad, cumplir el Plan Específico de Aprendizaje sujetarse a disposiciones administrativas internas
Quinta	Obligaciones del centro formativo: planificar y desarrollar programas formativos; supervisar, evaluar y certificar las actividades formativas.
Sexta	Especificación del seguro médico
Sétima	Especificación de la subvención económica (no menor al salario mínimo vital vigente)
Octava	Causas de suspensión o término del convenio: indisciplina, mutuo acuerdo, invalidez, no reservar información, incumplimiento de obligaciones, entre otras.
Novena	Naturaleza no laboral del practicante.
Décima	Compromiso de veracidad de los datos asignados por los actores.

Adaptado de: Ley N° 28518

1.5. Sobre el plan específico de aprendizaje que acompaña al convenio de prácticas pre profesionales

De acuerdo con el plan específico de aprendizaje de la Facultad (FGAD, 2013d), este tiene entre sus objetivos principales la promoción del aprendizaje y la capacitación laboral asociado a los procesos productivos y de servicios, como un mecanismo de mejora del nivel de empleo y de la productividad laboral. Para ello, a través de este plan de aprendizaje, se brinda una enseñanza que se enfoca en el desarrollo de capacidades para el trabajo, las cuales faciliten la flexibilidad y hagan que la adaptación a diferentes situaciones laborales sea más eficaz; a su vez, que permita la consolidación de habilidades blandas y personales asociadas al mundo laboral de los estudiantes.

Este plan de aprendizaje se encuentra dividido en 7 secciones. En la primera y en la cuarta sección, se encuentran los datos generales tanto de la empresa, del centro de formación

profesional y del beneficiario; así como, la duración del plan de aprendizaje (bastante similar a las condiciones generales del convenio). En la segunda sección, se menciona los objetivos del presente plan de aprendizaje, que por lo general son los que están mencionados en el párrafo anterior.

Por su parte, en la tercera sección denominada “actividades formativas en la empresa”, es la sección más importante de este plan específico de aprendizaje, pues se mencionan: la función principal del puesto de trabajo; las actividades y tareas secundarias; y las competencias específicas y generales con sus respectivos indicadores de logro. Estos últimos nos ayudarán a saber si la competencia se desarrolló o no en el puesto laboral y cuáles fueron las condiciones que la fomentaron.

Finalmente, este plan de aprendizaje es sumamente importante y debe estar adjunta al convenio de prácticas, y tiene un carácter obligatorio por ley, según el artículo 41 del Decreto Supremo No 007-2005-TR.

2. Sobre la FGAD

La FGAD es una de las unidades académicas de la PUCP, actualmente cuenta con tres menciones: empresarial, pública y social. La FGAD en su rol formativo del desarrollo de los estudiantes de gestión, tiene como finalidad proveer de conocimiento y sentido crítico a sus alumnos, relacionado al campo de la gestión a través de una malla curricular, traducida en el plan de estudios, el cual se verá más adelante en esta misma sección.

2.1. Sobre la historia de la FGAD

En el 2004, se crea la FGAD con una malla curricular y una plana docente que está alineada a conceptos y prácticas que conllevan a una buena gestión en cualquier tipo de organización. Ya en el 2007, empieza el primer semestre académico, y en poco tiempo la FGAD logra rebasar todas las expectativas de alumnos matriculados, y sorprende con la calidad docente de sus profesores, la variedad de actividades realizadas y los contactos con organizaciones modelo y universidades realizados. Finalmente, en el 2012, luego de meses de investigaciones y propuestas la FGAD logra la aprobación de un nuevo Plan de Estudios que entraría en vigencia el próximo año (FGAD, s.f.).

Es importante resaltar que la FGAD se ha caracterizado por tener un enfoque de trabajo intersectorial, por lo que cuenta con menciones Empresarial, Pública y Social. Por lo que de acuerdo con el Sistema de Apoyo a la Gestión (SAG), al semestre 2019-1 había 1937 alumnos matriculados en esta Facultad. De este total, el 73% todavía no ha elegido una mención, 23% son de la mención Empresarial, 3% de la mención Pública y 2% de la mención Social. Por otro lado,

respecto de la distribución de la población según sexo, se puede evidenciar que existe una mayor cantidad de mujeres que de hombres, el 60% del total es de sexo femenino, mientras que solo el 40% pertenece al sexo masculino.

2.2. Sobre el plan de estudios de la FGAD

El Plan de Estudios 2013 es un proceso marcado por la exigencia, que busca formar profesionales capaces de responder éticamente al actual entorno laboral. El actual plan de estudios de la FGAD se aprobó en el 2012, para entrar en vigencia a partir del año siguiente, está diseñado para llevarse a cabo en seis semestres académicos (tres años). Su objetivo es mejorar la formación de los estudiantes de gestión de organizaciones, tomando en consideración las demandas sociales actuales, los cambios en los mercados locales y globales, y las nuevas vertientes académicas a nivel internacional.

En el Plan de Estudios introduce el seguimiento de objetivos de aprendizaje por ciclos académicos y por líneas funcionales (estrategia, finanzas, personas, mercadeo, procesos y operaciones), con las que se busca fortalecer la formación universitaria y la educación integral con sólidas bases formativas en temas transversales vinculados a la ética, la responsabilidad social, la economía y los fundamentos legales, desde las perspectivas de sus tres menciones: empresarial, pública y social (FGAD, 2013c). Cabe resaltar, que cada uno de los cursos del Plan de Estudio se encarga de desarrollar ciertas competencias técnico-operativas y/o ciertas competencias genéricas.

Las competencias técnico-operativas que menciona el Plan de Estudios se desprenden del desempeño profesional esperado del egresado de la Facultad de Gestión de la PUCP. Por su lado, las competencias genéricas se desprenden de estas competencias técnico-operativas mencionadas previamente y las complementan (ver Tabla 2).

Tabla 2: Competencias esperadas del egresado de la FGAD según el Plan de Estudios

Competencias Técnico-Operativas (CTO)	Competencias Genéricas (CG)
CTO 1: Proyecta estrategias a largo plazo y actúa en el corto plazo.	CG 1: Emprime iniciativas de manera creativa.
CTO 2: Diseña, evalúa, implementa y monitorea proyectos efectivamente.	CG2: Conoce y gestiona sus propias capacidades.
CTO 3: Comprende las dinámicas económica y financieras.	CG 3: Demuestra un pensamiento sistémico y crítico.
CTO 4: Gestiona estratégicamente las relaciones entre los trabajadores y la organización.	CG4: Trabaja en equipos multidisciplinarios, demostrando habilidades de negociación.
CTO 5: Gestiona la organización como un sistema de procesos interrelacionados.	CG 5: Elabora y ejecuta procesos de investigación, integrando conocimientos propios y complementarios

Tabla 2: Competencias esperadas del egresado de la FGAD según el Plan de Estudios (continuación)

Competencias Técnico-Operativas (CTO)	Competencias Genéricas (CG)
CTO 6: Organiza y recopila información para comprender las necesidades y expectativas de su público objetivo.	CG 6: Se comunica de manera asertiva y efectiva.

Adaptado de: FGAD (2013c)

Estas competencias indicadas en la tabla 2, son desarrolladas según el Plan de Estudios por un curso en específico que se encuentra en la malla curricular del 2012 (ver Anexo A). En la Tabla 3, se identifica cuáles son los cursos que desarrollan cada competencia técnico-operativa y genérica.

Tabla 3: Cursos que desarrollan las competencias técnico-operativas y genéricas

Competencias	Cursos que desarrollan la competencia	
TÉCNICO-OPERATIVAS	CTO 1	Teoría organizacional, Gestión Pública, Gestión Social, Gestión Estratégica
	CTO 2	Gestión de Proyectos
	CTO 3	Economía para la Gestión 1 y 2, Economía y Comercio, Contabilidad Financiera, Evaluación de Estados Financieros, Contabilidad Administrativa, Matemática Financiera, Finanzas 1 y 2
	CTO 4	Gestión de Personas 1, Gestión de Personas 2, Gestión de Personas 3
	CTO 5	Gestión de Operaciones, Gestión de Logística, Gestión de la Calidad
	CTO 6	Métodos de Investigación 1 y 2, Marketing 1 y 2
GENÉRICAS	CG1	Plan de Negocios, Taller de Habilidades Gerenciales 1, 2 y 3
	CG2	Taller de Habilidades Gerenciales 1, 2 y 3
	CG3	Gestión de Proyectos, Plan de Negocios, Seminario de Investigación 1 y 2
	CG4	Ética para la Gestión, Desarrollo y Responsabilidad Social
	CG5	Métodos de Investigación 1 y 2, Plan de Negocios, Seminario de Investigación 1 y 2

Adaptado de: FGAD (2013c)

Con respecto a las menciones, la mención empresarial abarca temas como el crecimiento empresarial, control de gestión, gestión comercial, capital de trabajo e innovación. Con respecto a la mención pública, se abarcan temas como la gestión financiera del Estado; la gestión de organizaciones públicas y de la regulación pública; el diseño, análisis y evaluación de políticas públicas, y el diseño organizacional. Finalmente, con respecto a la mención social, se abarcan temas como gestión de organizaciones e intervenciones sociales, gestión de proyectos sociales, asociatividad y valor social, y sostenibilidad y relaciones interculturales en el Perú e innovación y emprendimiento social.

La malla curricular de este plan de estudios está compuesta por cursos obligatorios a lo largo de sus seis ciclos, desde el quinto al décimo ciclo, cursos de sus tres menciones y cursos

electivos, para más detalle revisar el Anexo B. Los alumnos que finalicen el séptimo ciclo con la cantidad de créditos y requisitos exigidos, podrán escoger su mención, y llevar así los cursos de mención a partir del octavo ciclo. Entre el noveno y décimo ciclo estarán desarrollando su tesis de licenciatura a través de los cursos de seminario 1 y 2 respectivamente.

2.3. Sobre el perfil del egresado de Gestión y Alta dirección de la PUCP

El profesional en Gestión y Alta Dirección debe ser capaz de responder a las necesidades del país, del mercado laboral y a las demandas del mundo académico. Teniendo en cuenta las necesidades del país, es necesario contar con profesionales emprendedores, orientados a resultados, que sean eficientes en el diseño y ejecución de proyectos y capaces de gestionar los recursos hacia resultados concretos en organizaciones del ámbito privado y/o público. Asimismo, con respecto a la necesidad del mercado laboral por profesionales, estos deben dominar saberes disciplinarios, y contar con ciertas competencias mencionadas en el Plan de Estudios de la FGAD como la iniciativa, proactividad y capacidad para el trabajo en equipo. Del mismo modo, que sean personas críticas en la búsqueda, el análisis y la integración de información pertinente para la resolución de problemas y orientadas por valores éticos y morales (FGAD, 2013b).

Según el artículo 3 del Reglamento de Grados y Títulos de la FGAD (2010), para que un estudiante de gestión adquiera el grado académico de Bachiller requiere lo siguiente: Primero, el haber cumplido con todos los cursos y créditos establecidos en el Plan de Estudios, por mención, vigente. Segundo, la Facultad exige que los estudiantes acrediten la realización de prácticas pre profesionales mayor o igual a doscientas (200) horas, durante su etapa universitaria. Tercero, acreditar el conocimiento de un idioma extranjero acorde al reglamento vigente de la Facultad. Cuarto, cumplir con todos los requisitos administrativos que la Universidad demande.

Finalmente, en el marco antes descrito, el mundo académico necesita profesionales interesados y aptos para la investigación, que promuevan espacios de participación interdisciplinaria, teniendo en mente el compromiso con la sociedad. El Anexo C ilustra la evolución, del perfil de un estudiante de la FGAD hacia el perfil del egresado de la FGAD. En el cual, con la ayuda del Plan de Estudios de la FGAD, que incluye malla curricular, y la experiencia profesional brindada por las prácticas pre-profesionales, se logra la formación integral del egresado de la FGAD.

CAPÍTULO 3: MARCO ANALÍTICO

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario que se presente una serie de teorías y conceptos relacionados a las prácticas pre profesionales, de manera que se limiten la investigación a ciertos conceptos claves. Primero se parte con la definición, objetivos y características de las prácticas pre profesionales, segundo acerca de las condiciones que influyen en las mismas, y, por último, acerca de las competencias que se deben desarrollar los practicantes en los centros laborales.

Respecto de la literatura revisada, los autores que abordan con mayor profundidad el tema de la gestión de competencias en las prácticas pre profesionales de las universidades españolas, son de origen español, entre los más destacados se encuentran Zabalza (2004), Maruenda (2010), Cano (2008) y Martínez (2009). La elección de este grupo de escritores se justifica porque el modelo universitario español es el que marca la pauta para el modelo de las universidades latinoamericanas o hispanohablantes. Este hecho se refleja en uno de los objetivos del “Proyecto 6X4 UEALC, seis profesiones en cuatro ejes de análisis: un diálogo universitario” que es liderado por el Consejo Nacional de Evaluación de México (CENEVAL) y donde tiene como participante al Perú: “Desarrollar un marco común de referencia de aplicación en ALC (América Latina y el Caribe) en armonía con la UE (Unión Europea) para la evaluación y reconocimiento de las competencias profesionales esperadas al término de la licenciatura o su equivalente de las seis profesiones-carrera que se analizan en el proyecto” (Soto, 2006, pp. 122-123).

De los autores anteriormente mencionados, Zabalza (2004) es el que hace énfasis sobre el estudio de las condiciones que influyen en el desarrollo de los planes curriculares universitarios, las cuales las divide en cuatro categorías: doctrinal, curricular, organizativa y personal. Para la presente investigación, este autor se hace relevante porque brinda un panorama amplio de las condiciones para el correcto desarrollo de las prácticas pre profesionales y estudia cómo estas se acoplan a la realidad de la vida universitaria y al mundo laboral.

Asimismo, se eligió a la autora Alles (2006) porque clasifica las competencias de acuerdo al nivel de profesionalización: nivel ejecutivo, nivel intermedio, y nivel inicial. A medida que se sube en la escala jerárquica en una organización, las competencias pueden cambiar o tener mayor peso en cada posición, por lo que define a las competencias por nivel, es decir que una competencia tiene tres definiciones. Es por ello que, para este estudio, esta clasificación añade valor al momento de examinar al sujeto de estudio: practicantes pre profesionales, quienes hacen uso de las competencias a nivel inicial.

1. Sobre las prácticas pre profesionales

En esta sección se abordará, la definición de las prácticas, sus objetivos, su finalidad, las características de estas, algunas condiciones; así como, los aspectos que resaltan en una buena y mala gestión de prácticas pre profesionales.

1.1. Definición conceptual de las prácticas pre profesionales

Zabalza (2004b), tiene en cuenta que la denominación para las prácticas, en la época universitaria, no es una sola, en algunos países se denomina pasantías; en otros, prácticas; y en otros, practicum. Este último término es el que él emplea en sus compilados de artículos relacionados con las prácticas pre profesionales enfocado en la educación superior de Europa. Del mismo modo, Zabalza (2004b) realiza una distinción entre las prácticas y el practicum, las prácticas solían constituir un elemento independiente dentro de las carreras, sin involucrar lo suficiente a los actores (centro formativo, centro laboral, y estudiante), el practicum más bien pertenece a una visión más curricular e integrada a un plan curricular, es decir al plan de estudios. La perspectiva curricular nos da un plano formativo e integrado en que las materias no funcionan por su propia cuenta sino más bien deberían hacerlo de una manera integrada a la teoría y a la práctica.

Para nuestra investigación usaremos la denominación de “prácticas pre profesionales” por hacer referencia a la primera experiencia laboral en los últimos ciclos de estudio en la universidad, además de abarcar las denominaciones anteriormente mencionadas. El concepto de prácticas pre profesionales surge recientemente con los grandes cambios en el sistema productivo en las últimas décadas. Estos cambios han generado que se pase de una escolarización de la formación profesional a una profesionalización de todas las enseñanzas; de tal forma, que actualmente no exista oferta formativa que no compita por ofrecer la posibilidad de realizar prácticas en empresas (Marhuenda, Bernad & Navas, 2010).

De esta manera las prácticas pre profesionales se han vuelto sumamente importantes y hemos podido encontrar diversas definiciones, entre ellas:

Para algunos autores como Eraut (1998 citado en Marhuenda et al, 2010), la práctica es un espacio de desarrollo de competencias técnicas, interpersonales, cognitivas y de aprendizaje:

La práctica permite aprender distintos contenidos, competencias no solo técnicas, sino también interpersonales, cognitivas y de aprendizaje, como la comprensión de situaciones, de personas y el funcionamiento de las organizaciones. Por ejemplo: comprender sistemas, protocolos, procedimientos y herramientas; formas de acceder a manuales, guías, informes o base de datos; a quién solicitar información relevante para

resolver un caso específico; identificar quién es quién en la organización, las redes de proveedores, de clientes, la competencia, etc.; discriminar aspectos personales de los organizativos; crear juicio sobre su propio desempeño, su calidad; apreciar y distinguir el trabajo bien hecho. Y, asimismo, puede ayudarte a comprenderte a ti mismo al verte en situaciones demandantes de una solución por parte tuya (Eraut, 1998 citado en Marhuenda et al., 2010, p. 149).

Para la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM, s/f.), la práctica alude a una capacitación complementaria que está vinculada con la realidad concreta que atraviesa un país:

Las prácticas pre profesionales son las actividades desarrolladas por estudiantes en el ámbito de la especialidad, con la gestión y supervisión de la Facultad, a fin de consolidar la formación integral del estudiante afianzando sus destrezas y habilidades; brindándole la oportunidad para entrar en contacto formal con la realidad rural y el mercado laboral de su competencia (p. 1).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] (2012) en el Perú postula que "la práctica profesional busca consolidar los aprendizajes adquiridos por la persona a lo largo de su formación profesional, y ejercitar su desempeño en una situación real de trabajo".

1.2. Objetivos de las prácticas pre profesionales

Hoy por hoy "la formación para el trabajo es tan enriquecedora y potente que el trabajo se convierte en un medio de formación para propósitos mucho más amplios que el propio desempeño laboral" (Marhuenda et al., 2010, p. 150).

Los objetivos de las prácticas pre profesionales, acorde a los autores revisados, son el medio para lograr que los jóvenes profesionales puedan aplicar sus conocimientos en situaciones reales de trabajo, y que a su vez cuenten con herramientas que permitan el desarrollo de competencias necesarias para su mejor desempeño. Los objetivos de las prácticas varían en cuanto al tipo de carrera que cursa el joven profesional, no es lo mismo las competencias a desarrollar en las prácticas de un estudiante de medicina que uno de economía.

En el 2003 se llevó a cabo la Reunión Internacional promovida por la Asociación Iberoamericana de Didáctica Universitaria, la que fue presidida por Miguel Zabalza de la Universidad de Santiago de Compostela y Alfonso Cid de la Universidad de Vigo. La que tiene por finalidad la mejora continua de la educación universitaria, este encuentro de profesionales de la educación derivó en el VII Symposium Internacional sobre el Practicum, en el cual se establece que son tres los objetivos que debe cumplir las prácticas pre profesionales. Un objetivo de

formación, un objetivo de socialización profesional y un objetivo de ampliación del repertorio de acciones (Iglesias, Zabalza, Cid & Raposo, 2003) (ver Tabla 4).

Con respecto al objetivo de formación, no basta con suponer que la práctica pre profesional forme a los estudiantes en el campo laboral, sino que además pueda ahondar más allá del aprendizaje concreto que se espera conseguir con esta, es decir que los alumnos tengan conciencia de lo que son capaces de hacer justo por haber participado en la práctica pre profesional y que no sabrían de no haberlo hecho (Iglesias, et al., 2003).

Con respecto al objetivo de socialización profesional, se plantea situar al practicante en un contexto profesional real de trabajo, es decir que la práctica pre profesional aporta ese sentido de “pre-ingreso” en la profesión lo cual permite identificarse (o no) con las expectativas y estilos de trabajo de las personas y las instituciones (Zabalza, 2004b).

Con respecto al objetivo de ampliar el repertorio de acciones, se plantea que servirá como compilado de pruebas sobre la propia capacidad, como oportunidad para ir mejorando el desempeño de los practicantes y además como referente para que pueda entender mejor y dotar de sentido a su formación académica.

En ese sentido, se puede decir acorde a Iglesias et al. (2003), una buena práctica pre profesional debe ser la oportunidad de alcanzar esos tres objetivos, de modo que consigan lo siguiente:

Tabla 4: Objetivos de las prácticas pre profesionales

Objetivos	Aproximación
Formación	Producir ganancias claras en cuanto a los aprendizajes.
Socialización profesional	Iniciación en el entorno laboral.
Ampliación de acciones	Ampliar el registro de actuaciones y situaciones prácticas y problemáticas.

Adaptado de: Iglesia et al. (2003)

Zabalza (2004b) menciona que las prácticas pre profesionales aparecen como componente de la formación profesional, que, vinculado a otros componentes, tiene por finalidad alcanzar el perfil profesional de la carrera a la que pertenece. Y es precisamente la idea de integración y formación lo que permite desarrollar unas buenas prácticas pre profesionales. Es así como las prácticas pre profesionales juegan un papel clave en la formación (conocimientos y estudios) de los estudiantes que al ser complementada con la experiencia (formación y aprendizaje) de los centros laborales genera una formación integral.

Entonces, se puede considerar que una buena práctica pre profesional debería lograr estos tres objetivos: de formación, de socialización profesional y de ampliación del repertorio de

acciones. De esta manera, se lograría la formación integral en teoría y práctica de los jóvenes profesionales.

1.3. Características de las prácticas pre profesionales

La Universidad Católica de Córdoba (2008) define la formación integral en un contexto de prácticas pre profesionales “como el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano”. Por ende, las prácticas pre profesionales vendrían a ser una suerte de cierre de la formación integral que las universidades deben de brindar de sus planes de estudio. Por lo tanto, las prácticas pre profesionales son actividades que desarrollan estudiantes bajo la gestión y supervisión de cierta facultad con la finalidad de consolidar una formación integral en estos afianzando sus destrezas y habilidades (UNALM, 2009 citado en Avilés, 2012).

En cuanto a lo señalado por Arends (2011) y Avilés (2012), mencionan que las prácticas pre-profesionales tienen las siguientes características (ver Tabla 5) son sistemáticas, porque están organizadas y desarrolladas en función de las asignaturas recibidas por los estudiantes en sus respectivas universidades para que las competencias fomentadas en ellas se desarrollen en la organización; son realistas, porque involucra al estudiante en situaciones reales de trabajo y se enfrenta a contingencias imprevistas; son participativas, porque intervienen diversos actores sociales como los docentes, los estudiantes, las organizaciones, las comunidades, entre otros; son graduales, porque con las experiencias adquiridas el nivel en el que se encuentran las competencias van incrementando en el tiempo; finalmente son integrales, porque forman parte de la formación profesional de los estudiantes.

Tabla 5: Características de las prácticas pre profesionales

Características	Aproximación
Sistemática	Organizada y estructurada en base a asignaturas.
Realista	Situación real de trabajo.
Participativa	Intervienen diversos actores sociales.
Gradual	Incremento del nivel de las competencias.
Integral	Formación profesional del estudiante.

Adaptado de: Arends (2011) y Avilés (2012)

1.4. Condiciones para una buena gestión de las prácticas pre profesionales

En cuanto a la gestión de las prácticas, Zabalza (2004a) señala que la importancia de las prácticas radica en buscar escenarios capaces de estimular aprendizajes profundos y adaptados a la realidad. Estos escenarios deberían responder: a las necesidades de un determinado sector; estar vinculadas a la investigación; realizarse bajo formatos colaborativos, supervisados y guiados; y que además deben implicar una creativa resolución de problemas.

Los escenarios que menciona el autor permitirían crear y/o adaptar las condiciones necesarias y fundamentales para que se lleve a cabo una buena gestión de prácticas en el centro laboral en el cual el joven profesional se desempeñará.

1.4.1. Condiciones Doctrinales

Las condiciones doctrinales son las que plantean la necesidad de contar con una base de conocimientos que den sentido y orientación al joven profesional para que este pueda proponer diferentes consideraciones y modelos. Le da un sentido formativo al desarrollo de las prácticas, las cuales han de planificarse para que signifique y aporte nuevos inputs y oportunidades de formación a los alumnos en prácticas. Resulta fundamental el tener una idea clara sobre qué tipo de formación es la que se espera que los estudiantes adquieran a través de las prácticas, o qué tipos de aprendizajes se espera que logren durante ese periodo. Para ello se requeriría que el propio centro de formación y los formadores, maestros, que trabajan en él, tuvieran claro acerca del modelo de formación que desarrolla la Facultad o Escuela Superior, qué dimensiones se priorizan en el proceso de formación y la orientación que se le da al proceso (Zabalza, 2004a). El aspecto de modelo de formación se refiere a que existen dos tipos de modelos doctrinales, uno centrado en competencias y otro de enfoque más general.

El primer modelo doctrinal centrado en el desarrollo de las competencias específicas, incluye periodos de prácticas en empresas que representan una oportunidad para que los estudiantes continúen su equipamiento de competencias especializadas, con el fin de que los practicantes asimilen el listado de habilidades y competencias profesionales previstos en el plan de formación. El segundo modelo doctrinal, está basado en un desarrollo más generalista, orientado a que cada estudiante se responsabilice de su propia formación y que la realización de sus prácticas represente oportunidades de inclusión en el mundo laboral, o como Zabalza (2004a) diría, en esa especie de “ejercicio profesional anticipado”, se aprecia, principalmente, la experiencia vivida por el practicante.

La formación para los estudiantes supone que está planificada como un proceso de adquisición de un conjunto de aprendizajes teóricos y prácticos especificados en un listado. Se supone además que el estudiante que desee ser acreditado como profesional en el ámbito de su elección, ha de saber cómo hacer todo un conjunto de cosas relacionadas con su profesión.

1.4.2. Condiciones Curriculares

Integrar las prácticas pre profesionales implica incorporarlas de manera plena y efectiva al Plan de Formación de una facultad o centro educativo, y varía dependiendo de la carrera o profesión, forma a su vez forma parte del Plan de Estudios de las carreras. Las condiciones curriculares establecen que las prácticas son clave en el currículum formativo de los futuros

profesionales es así como hace énfasis en el hecho de que las mallas curriculares universitarias abarquen estos cinco aspectos: la formalización del programa de prácticas; la integración de la práctica pre profesional en el proceso global de la carrera; las fases en que se desarrolla; las estrategias de supervisión y los dispositivos de evaluación (Zabalza, 2004a).

El primer aspecto se refiere a que exista un proyecto de inclusión de las prácticas pre profesionales al plan de estudio de las facultades en sus respectivas carreras, y que este proyecto esté formalizado por escrito y debe de ser de naturaleza pública, de manera que todos los actores que estén implicados conozcan de qué se trata y sepan las responsabilidades que vayan asumir. El segundo aspecto se refiere a la integración de las prácticas en el proceso global de la carrera. Ello para evitar que se den dos tipos de rupturas: la desconexión entre las prácticas y el perfil profesional de las carreras, y la desconexión de las prácticas con las otras materias del plan de estudio. En la primera sucede que, en algunas ocasiones, lo que se hace en las prácticas tiene poco que ver con el tipo de competencias propias de los profesionales de esa carrera, lo que contribuye a una limitada experiencia y aprendizaje. En la segunda sucede que, en algunos centros universitarios, no cuentan con quien guíe o supervise las prácticas, las prácticas son “libres”, generando el poco aprendizaje de las materias de la carrera y el poco aprovechamiento de lo aprendiendo en el periodo de estancia en el centro laboral.

El tercer aspecto se refiere a las fases en las que se establece las prácticas, el proceso por el cual las prácticas se vinculan a un formato curricular, integrado al Plan de Estudios. Algunas fases o condiciones del proceso de particular relevancia para un buen desarrollo de las prácticas: la fase de preparación, donde se informan a los estudiantes acerca de la empresa en la que practicarán y las funciones que desempeñará; la fase de acogida, es cuando el practicante llega a la empresa, su recibimiento y el proceso de su adaptación; y la fase de evaluación, que se aplica cuando finalizan las prácticas y se evalúa qué competencias desarrolló el practicante. Estas fases suponen unas prácticas de calidad. El cuarto aspecto, son las estrategias de supervisión adoptadas durante las prácticas. Las prácticas que no son acompañadas pierden parte de su validez formativa, quedando disminuida su potencia de generadora de aprendizaje y de competencias, buscando completar el programa. En el caso de modelos de formación basados en competencias específicas, se orienta a la búsqueda de nuevas experiencias.

Por último, el quinto aspecto se refiere a los dispositivos de evaluación, la exigencia de ellos es necesaria para documentar la realización efectiva de las prácticas, y que a su vez estén a la par con el currículo del plan de estudio. Ello permite evaluar el ámbito en que se desarrollan las prácticas para poder generar mejoras en las condiciones y formular nuevas exigencias para las prácticas.

La evolución de las condiciones curriculares en este proceso de integración de las prácticas en las empresas en la formación ha sido relativamente nueva. Aún se puede observar muchos centros laborales en los que las prácticas son algo voluntario y secundario en la formación. Los especialistas recomiendan que los estudiantes realicen prácticas no solo por lo que pueden aportar en la experiencia laboral, sino que además por lo que suponen desde el punto de vista de la formación.

1.4.3. Condiciones Organizativas

Las condiciones organizativas hacen referencia a las características del escenario de las prácticas, al estilo de colaboración interinstitucional y a la implicación real de las instituciones participantes. De esta manera, las características del escenario de prácticas hacen referencia a ciertas características materiales y técnicas, al estilo de funcionamiento y/o la cultura organizacional y a la línea de carrera que puede ofrecer la organización. Con respecto a las características materiales y técnicas, se encuentran diversos aspectos, como el tamaño de la organización, la ubicación de la organización, el tipo de actividades o funciones asignadas, y los recursos disponibles. Es importante resaltar que el tamaño de la organización será importante para desarrollar cierto tipo de aprendizaje; es decir, una pequeña organización podría resultar más manejable para que el practicante desarrolle ciertas competencias, pero para otro tipo de aprendizajes podría resultar más conveniente una organización grande. Asimismo, el estilo de cultura institucional, está relacionado con el estilo de liderazgo, los hábitos de cooperación entre los colaboradores, y el clima organizacional en general. Y finalmente la línea de carrera, está relacionado con la posibilidad de conseguir trabajo en la empresa en que se realizan las prácticas.

Por su parte, Zabalza (2004a) menciona como otra condición organizativa al estilo de colaboración interinstitucional, en el cual se establece quién determina qué tipo de prácticas se pueden hacer en él y bajo qué condiciones, y se dividen en cuatro tipos: modelo informal basado en las relaciones personales (recomendaciones), modelo basado en la predominancia de la institución formativa, modelo basado en la predominancia del centro de trabajo, modelo basado en un “partenariado equilibrado”, en el cual centro formativo y centro laboral tienen un papel activo y equilibrado.

Finalmente, está el grado de implicación real de las instituciones, esta aplicación incluye la participación de los directivos y la de sus estructuras como Juntas y Consejos de las instituciones. Asimismo, se enfatiza que “el protagonismo y, por ende, la responsabilidad, al menos en su sentido general, recae en la institución y no en las personas concretas que la llevan a cabo” (Zabalza, 2004a, p. 15).

1.4.4. Condiciones Personales

Por último, las condiciones del tipo personal presentan consideraciones sobre las personas que participan en el proceso de desarrollo de la práctica pre-profesional, sin las cuales, resultaría difícil tener una visión de conjunto y de las posibilidades de mejora. Principalmente, estas condiciones hacen alusión al papel de los tutores y a su importancia en el desarrollo del proceso. Sin embargo, Zabalza (2004a) resalta que resulta ser muy diferente el tipo de apoyo que puede brindar una persona bien situada en la institución educativa a otra que recién está iniciando su desarrollo profesional. Es aquí donde entra el ámbito personal de los tutores, los cuales acaban incidiendo de manera clara en el desarrollo y eficacia de las prácticas, sin importar el grado de influencia de la institución educativa.

Asimismo, Zabalza (2004a) menciona que las consideraciones sobre las personas que participan en el proceso del desarrollo de las prácticas pre profesionales han quedado ausentes. Por ello, resulta necesario puntualizar más sobre la temática de los profesores de la universidad, la problemática de los tutores en los centros de prácticas, las propias características de los alumnos, entre otros con el fin de obtener una visión holística del tema de las prácticas pre profesionales y de sus posibilidades de mejora.

A manera de síntesis se puede observar en la Tabla 6, una breve definición de las condiciones propuestas por Zabalza (2004a).

Tabla 6: Condiciones para el Desarrollo de prácticas pre-profesionales

Condiciones	Aproximación
Doctrinal	Modelo por el cual está basado las prácticas: enfoque por competencias o enfoque general y de base.
Curricular	Integración de las prácticas en el plan de estudios: la formalización, institucionalización.
Organizativo	Características del escenario de prácticas, el estilo de colaboración y la implicación real de las instituciones.
Personal	Propias características de los practicantes y de los tutores de las instituciones educativas y organizacionales.

Adaptado de: Zabalza (2004a)

“De la conjunción de una adecuada articulación del practicum en los 4 ejes se derivará la mejor o peor definición de su sentido y de sus aportaciones a la formación de los futuros profesionales” (Zabalza, 2004a, p. 3). De tal manera, se configura entonces un espacio de condiciones para la gestión de prácticas pre profesionales que interrelaciona los aspectos teóricos con los pragmáticos, los generales con los más concretos, y los académicos con los laborales.

1.5. Oportunidades y riesgos en la gestión de prácticas pre-profesionales

Como se ha podido ir conociendo, el fin de las prácticas pre profesionales radica en poner a los practicantes en una situación real de trabajo para que puedan aplicar sus conocimientos y habilidades. Una de las oportunidades de mejora en la gestión de las prácticas pre profesionales, es el desarrollo propiamente dicho de ciertas competencias. De igual forma, otra posibilidad de mejora, dependiendo del centro laboral, radica en la asignación de un supervisor que cumple la función de asesorar y evaluar periódicamente a joven profesional durante las prácticas. Así mismo, otra oportunidad es el plan de capacitación que deberían recibir los practicantes según la Ley 28518.

En una publicación del diario oficial El Peruano (2018), se habla acerca de las oportunidades que puede generar las prácticas pre profesionales, las que se dan en su mayoría de casos como complemento de los últimos ciclos de estudios superiores. Destaca así cinco oportunidades: la inserción laboral, la aplicación de conocimientos, la creación de *networking*, el desarrollo de competencias, y el talento destacado.

La inserción laboral es una oportunidad que las empresas otorgan a los jóvenes profesionales para que hagan su ingreso al mercado laboral con el fin de que aprendan sobre el sector en el estos tienen pensado desarrollarse o especializarse. Las prácticas son una buena oportunidad para que los jóvenes profesionales puedan aplicar los conocimientos que obtuvieron durante su formación en sus centros de estudios en la realidad laboral, ello a través de las funciones que desempeñen en la empresa que los contrate. Realizar prácticas también les permite construir una red de contactos de la que podrán conseguir, posteriormente, oportunidades laborales posteriormente, conocida como *networking*. Quizá la oportunidad más importante que brinda la práctica pre profesional es el desarrollo de competencias, ya que pone a los jóvenes profesionales en constante desafío al cumplir con sus funciones, resolver problemas, trabajar en equipo y demostrar sus aptitudes. Por último, alcanzar un desempeño destacado en la empresa que se realizaron las prácticas, podría permitirles a los jóvenes profesionales, al término de sus estudios superiores, conseguir un contrato laboral en dicha empresa, o en todo caso, ser referidos y/o recomendados para otros puestos de otras empresas (El Peruano, 2018).

Un estudio en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), menciona como riesgo de una mala gestión de prácticas pre profesionales, que las prácticas que realizan los estudiantes de administración en un centro laboral no tienen relación con su perfil profesional. De esta manera, los estudiantes de administración indican que las actividades que se les enseñan y realizan son las de un contador, como manejar módulos del sistema contable, realizar informes contables, elaborar

la declaración anual de Impuestos sobre la Renta (IR), informes de retenciones anuales, entre otros (Martínez, Aguilar & Aragón, 2009).

Otro riesgo, es la falta de una regulación y seguimiento de las prácticas pre profesionales, los mismos estudiantes de la universidad anteriormente mencionada, indican que pudieron convalidar sus prácticas con tan solo la elaboración de proyectos para la alcaldía municipal mediante un previo acuerdo entre la municipalidad y la URACCAN. De esta manera, podemos comprender que no existe una correcta coordinación entre la institución educativa y el centro de prácticas, y que ambas presentan malas prácticas de ética institucional.

Como último riesgo en la gestión de las prácticas pre profesionales, está la falta de retroalimentación en este proceso, ya que solamente se cuentan formatos que son facilitados a las organizaciones para su respectivo llenado y presentación ante las instituciones educativas, conforme al criterio del empleador, pero no se hace una reflexión, ni un seguimiento para realizar mejoras a la gestión de estas prácticas. En la Tabla 7 se sintetizan las oportunidades y riesgos en la gestión de prácticas pre profesionales.

Tabla 7: Oportunidades y riesgos en la gestión de prácticas pre profesionales

Oportunidades	- Inserción laboral
	- Aplicar conocimientos
	- Crear networking
	- Desarrollar competencias
	- Talento destacado
Riesgos	- No hay relación entre las prácticas y el perfil profesional de los alumnos
	- Falta de regulación, coordinación y seguimiento
	- Falta de retroalimentación (<i>feedback</i>)

Adaptado de: El Peruano (2018) y Martínez, Aguilar & Aragón (2009)

2. Sobre el desarrollo de competencias en las prácticas pre profesionales

Vistas las definiciones, características, objetivos, y condiciones de la gestión de las prácticas pre profesionales, y resaltando que uno de los objetivos es que los jóvenes profesionales desarrollen sus competencias genéricas y específicas en su primera experiencia profesional dentro del contexto de una formación integral, resulta pertinente revisar el concepto de competencias, su evolución y cómo estas se adaptan a la etapa de las prácticas pre profesionales.

2.1. Sobre las competencias

Esta segunda sección se divide en cuatro subsecciones donde expondremos, primero, el origen del modelo según McClelland (1973); segundo, la definición de competencias basadas en autores como Spencer y Spencer (1993), Levy-Leboyer (1997) y Hay Group (2002); tercero, los modelos analíticos de las competencias, como el conductual, el funcional y el constructivista; y finalmente, explicaremos la definición y la finalidad de un diccionario de competencias.

Estado del arte

2.1.1. Origen, definición conceptual y tipos de competencias

El concepto de competencia surge en el año 1973. El origen de este término se atribuye al psicólogo americano y profesor de Harvard, David McClelland, quien lo introdujo en un estudio encomendado por el Departamento de Estado Norteamericano para mejorar el proceso de la selección de oficiales para el servicio de información exterior (McClelland, 1973). Puede consultarse el detalle de esta historia en el Anexo D.

Con respecto a la definición de competencias, para Spencer y Spencer (1993), las competencias son aquellas características subyacentes en el individuo que representan la causa de desempeño superior en un trabajo o en alguna situación. Estos autores distinguen las competencias en dos grandes grupos: competencias visibles y competencias no visibles. Las primeras son las que se observan fácilmente, por ejemplo, los conocimientos técnicos de las operaciones de una producción textil; las segundas son las que no se observan fácilmente, como por ejemplo liderar al grupo humano encargado de esas operaciones textiles. Años más tarde, Levy-Leboyer (1997) definió el concepto de competencia como un catálogo de comportamientos que algunos trabajadores desempeñan mejor que otros y que incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación. Estos comportamientos, menciona la autora, son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Las competencias son la unión de las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales.

Una vez definidas las competencias se examinarán los distintos tipos de competencias. Spencer y Spencer (1993) señalan cinco principales tipos de competencias: conocimientos, habilidades o destrezas, concepto propio o concepto de uno mismo, características o hábitos de la persona, y motivación.

El conocimiento es el saber que una persona posee referente a un área o actividad. Alles (2004) menciona que el conocimiento es una competencia compleja y que no debe ser llamado competencia como tal, puesto que genera una confusión en el lector, sino, que se le debe tratar como conocimiento en sí. Asimismo, menciona que la evaluación de conocimientos mide la memoria y la habilidad de una persona para determinar cuál es la respuesta adecuada entre diversas respuestas, pero no mide si realmente la persona puede actuar con esos conocimientos. Ahora bien, es importante diferenciar entre competencias y conocimientos: “Las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2012, p. 390). En cambio, “Los

conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias” (Alles, 2012, p. 490).

Por su parte, las habilidades o destrezas son las capacidades de desempeñar cierta tarea física o mental. Sin embargo, como menciona Alles (2004), los conocimientos y habilidades no son la causa de la actuación de un profesional competente. Por ello, una competencia es un compendio de otros componentes más.

Con respecto al concepto propio o de uno mismo, aquí se incluyen las actitudes, los valores y la imagen propia de una persona. “Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñará en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas estén a cargo” (Alles, 2004 p. 27). Por ejemplo, si alguna persona valora ser líder y cree que alguna actividad será “una evaluación de habilidad de liderazgo”, se desempeña mucho mejor en dicha actividad para que lo consideren un líder. Algunos ejemplos de estas competencias son la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien, la credibilidad de su capacidad, entre otros (Alles, 2004).

Los rasgos de personalidad son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo, el autocontrol y la iniciativa son rasgos de la personalidad que responden consistentemente a situaciones complejas. De esta manera, existen personas que por ejemplo tienen iniciativa, y no incomodan a otras para resolver algún problema, sino que ellos mismo lo resuelven e inclusive van más allá de lo que se debió hacer.

Finalmente, la motivación refleja los intereses que una persona considera o desea reiteradamente: “Las motivaciones, dirigen, conllevan, y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros” (Alles, 2004, p. 26).

Después de la definición de estos dos últimos tipos de competencias (los rasgos de la personalidad y la motivación), podemos indicar que estos son “rasgos supremos propios” que determinan cómo se desempeñarán las personas en un largo plazo sin necesidad de algún tipo de supervisión, simplemente por tener ese tipo de competencias (Alles, 2004). En el modelo del Iceberg y en la clasificación de competencias según su dificultad de detección de Spencer y Spencer (1993), este compendio de competencias se divide en dos: en competencias visibles y competencias no visibles. Las competencias visibles son aquellas que son más fáciles de identificar y desarrollar, como los conocimientos y las habilidades o destrezas; por su parte, las competencias no visibles son aquellas que son más difíciles de identificar, evaluar y desarrollar, y en las cuales se aplicarán diversas evaluaciones que permitan identificarlas, como las entrevistas por competencias. En ese sentido, es en este último tipo de competencias donde se centrará nuestra investigación. Para más detalle revisar el Anexo E.

2.1.2. Sobre el diccionario de competencias

De acuerdo con Alles (2012) y Hay Group (2011), los diccionarios de competencias son un documento formal donde se agrupan las competencias requeridas por la organización, los cuales son manejados por profesionales y especialistas de recursos humanos.

Estos diccionarios contienen todas las competencias requeridas por cada puesto y por área, además de establecer los grados o niveles aceptados por la organización. Existe una diferencia entre las aproximaciones de Alles (2012) y Hay Group (2011). La primera establece cuatro grados para cada competencia, A, B, C, y D, siendo el A el de mayor grado y D el de menor grado. El segundo establece una cantidad variable entre cuatro y seis niveles por competencia, dependiendo de la organización. Los diccionarios de competencias son usados durante los procesos de selección, promoción, desarrollo y desempeño.

Allles (2012) menciona que para una mejor comprensión de las competencias es preferible diseñar dos tipos de diccionarios, el diccionario de competencias y el diccionario de comportamientos. El primero, el diccionario de competencias, comprende todo lo descrito en esta sección, el cual se diseña a la medida de cada organización. En los diccionarios de competencias se encuentran los nombres de las competencias cardinales y específicas, y la descripción por cada uno de sus cuatro grados, todo ello alineado a la estrategia de la organización. Entiéndase por competencias cardinales, como las competencias que tiene que desarrollar cada integrante de la organización de forma general y transversal; y por competencias específicas, al grupo de competencias propias de un puesto o área de trabajo de manera particular.

El segundo, el diccionario de comportamientos, contiene una cantidad aproximada de cinco ejemplos de comportamientos por cada competencia y por cada uno de los cuatro grados. Este tipo de diccionario es de fácil uso y, al igual que el diccionario de competencias, es manejado por especialistas de recursos humanos de modo que los comportamientos sirvan de indicadores que permitan evaluar y medir las competencias. Los comportamientos son las conductas observables de las competencias, por lo que este segundo diccionario permite una fácil detección de las estas.

Los diccionarios de competencias son de utilidad no solo para seleccionar a los jóvenes profesionales que cuenten con las competencias requeridas, sino que además permite determinar el estado en que se encuentran las competencias de los practicantes, a través de una evaluación de desempeño. Este último punto es fundamental, ya que permite encontrar y/o diseñar mecanismos que desarrollen las competencias en los jóvenes profesionales. Además de brindarles una retroalimentación a las empresas de las condiciones que ofrecen a los practicantes.

Alles (2006) en su libro "gestión por competencias: el diccionario", hace una distinción entre las competencias que debe tener y/o desarrollar los diferentes niveles jerárquicos. Es así como establece una serie de competencias de gestión para el nivel superior o ejecutivo, para el nivel intermedio, y para el nivel inicial o jóvenes profesionales, siendo esta última la que usaremos para la investigación. Este nivel de competencias iniciales nos servirá como base para definir las competencias de los jóvenes profesionales, como también para conocer los estándares mínimos de las mismas.

2.2. Sobre las competencias en las prácticas pre profesionales

En esta sección a partir de las definiciones previamente discutidas y en el contexto de las prácticas pre profesionales, definiremos las competencias, entenderemos como un alumno logra ser competente en el ámbito laboral, teniendo como insumo su formación académica; también identificamos cuáles son las características de una competencia o de un alumno competente.

2.2.1. El desarrollo de competencias y el estudiante en formación

Los estudios sobre cómo las competencias influyen en el estudiante en formación han abarcado desde los años 90 hasta la actualidad (Mori, 1999; Repetto & Pérez, 2007; Gallagher, 2007; Flannery & Pragman, 2008; Marhuenda, Bernad & Navas, 2010; González & Ramírez, 2011; La Torre & Blanco, 2011; Quispe, Victorino & Atriano, 2014; Polaino & Romillo, 2017; De La Flor, 2018), para comprender mejor esta situación en las siguientes líneas se exponen de forma breve los principales autores que abordan este tema.

Según Mori (1999), que una competencia haya sido alcanzada por un estudiante en formación requiere de dos partes: por un lado, que este posea conocimientos estructurados sobre la actividad y por otro, que sea capaz de escoger la estrategia más eficaz para la situación a la que debe enfrentarse en cada caso. Esta definición planteada por este autor puede ser contrastada con las características de un alumno competente que veremos más adelante, planteada por Cano, en la cual señala que un alumno competente debe ser capaz de integrar conocimientos y actuar de manera contextual (ver Tabla 8).

Por su parte Repetto y Pérez (2007) recalcan que la mejor forma de desarrollar las competencias profesionales es mediante la experiencia, el entrenamiento adecuado y la práctica. Es por ello, que la importancia de las prácticas pre profesionales se vuelve un espacio crítico para los estudiantes. En la misma línea de pensamiento, Flannery y Pragman (2008) agregan que no solo es cuestión de aplicar lo aprendido en las aulas en el escenario laboral, sino que también se trata de aprender del mismo y revertir este aprendizaje a la tarea del aula. Esto posibilita la obtención de competencias profesionales y personales difíciles de adquirir en otros espacios. Por su parte, González y Ramírez (2011) resaltan también esta importancia, puesto que las cualidades

adquiridas como estudiante durante la etapa de formación universitaria deben complementarse con la experiencia de situaciones reales de trabajo, las cuales son brindados a través los programas de prácticas pre profesionales con el objetivo de desarrollar competencias laborales. De ello que se permite comprobar si un trabajador es competente o no.

En este contexto, Marhuenda et al. (2010) en La Torre y Blanco (2011), define competencias en el marco de la empleabilidad. Así, este autor entiende por competencias de «empleabilidad» a “un conjunto de capacidades esenciales para aprender y desarrollarse eficazmente en el puesto de trabajo; incluyendo capacidades de comunicación y relación interpersonal, de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales, y de organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo” (La Torre & Blanco, 2011, p. 47).

Por otro lado, Gallagher (2007) argumenta que existen beneficios colaterales de realizar prácticas pre profesionales, ya que potencia la incorporación del alumno al mundo laboral real y facilita su inserción laboral al promocionar la creación de relaciones con personas relevantes dentro del escenario de trabajo y formar redes de contacto profesional. No obstante, Quispe, Victorino y Atriano (2014) visibilizan un patrón que muchas veces se repite en los estudiantes universitarios y es que estos desconocen sobre las características de las prácticas pre profesionales, lo cual ocasiona que no aprovechen sus primeras experiencias en el mercado laboral, logrando con ello una percepción y posición no adecuada de las prácticas durante esa etapa. Es por ello que desde las aulas se debe de fomentar la difusión y especificación de estos programas para que los estudiantes sepan qué esperar y qué hacer. A ello Polaino y Romillo (2017) añade que las universidades deben fomentar la vinculación hacia la sociedad, es decir, que los futuros profesionales conozcan de las necesidades de la sociedad como también las del mercado. Este modelo de vinculación debe ser parte del proceso formativo de las universidades, por lo que deben articular coherentemente la planeación estratégica universitaria y la dirección por objetivos. Respecto de la realidad nacional, De La Flor (2018) en el estudio que realiza sobre la importancia de las prácticas pre profesionales en la transición al empleo en el Perú revela que el “practicar un mes adicional incrementa en 2% la probabilidad de trabajar en un empleo relacionado con la carrera que se ha estudiado, eleva el salario en 4% y reduce la probabilidad de trabajar en un empleo informal también en 4%” (De La Flor, 2018, p. 9).

En síntesis, como se ha podido evidenciar los diversos autores concuerdan que el tener una sólida base de competencias es crucial para ser empleable, y que la adquisición de competencias se desarrolla a partir de circunstancias y problemas reales en el campo laboral donde se combinan procesos formativos y la experiencia real. Conocidas las competencias en el contexto

de aprendizaje y formación en jóvenes estudiantes que realizan sus prácticas pre profesionales, pasaremos a mencionar las características que un alumno competente debe tener en un contexto de prácticas pre profesionales.

2.2.2. Características de un joven profesional competente en un contexto de prácticas pre profesionales

Para que un joven profesional sea considerado competente, Cano (2008) menciona que las características de sus competencias deben implicar lo siguiente (Tabla 8):

- Integrar conocimientos: ser competente supone no sólo disponer de un acervo de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes; sino, saberlos seleccionar y combinar de forma pertinente. De tal manera, lo que se esperaría de un estudiante competente es que sepa seleccionar la competencia que resulta pertinente en aquel momento y situación para poder resolver el problema o reto que enfrentamos. En el caso de un docente, las prácticas constituyen un escenario privilegiado para que el alumnado integre y aplique conocimientos; en el caso de un administrador, las prácticas pre profesionales en una organización privada o pública constituye este ambiente para que el alumno integre estas competencias, discriminando las pertinentes para la situación (Cano, 2008).
- Realizar tareas: ser competente va ligado al desempeño por ende a la ejecución, la cual es indisoluble de la práctica. Cabe resaltar, que la dimensión aplicativa que implica una competencia no implica repetir mecánica e irreflexivamente ciertas pautas de actuación; sino, por el contrario, es sumamente importante la reflexión, aquella que aleja la estandarización del comportamiento. La mejor forma de evaluar las competencias que necesitará el alumno es proponer unas situaciones complejas para ver cómo consigue comprenderlas y resolverlas movilizando conocimientos. Estas situaciones tienen que pertenecer a la familia de situaciones definida por la competencia que el alumno necesita desarrollar y una producción compleja para resolverla (que incluya conocimiento, actitudes, pensamiento metacognitivo y estratégico, etc.) (Cano, 2008).
- Actuar de forma contextual: no se es competente “en abstracto” o “en el aire” sino que se necesita un contexto (espacio, momento, circunstancias) concreto. Al analizar cada situación se podrá seleccionar qué combinación de conocimientos se necesitará emplear. El hecho de que la competencia sea contextual, implica que se promuevan resoluciones en diversos contextos (Cano, 2008). El alumno al ubicarse en escenarios diferentes, proyectará sus conocimientos y mostrará, en consecuencia, su grado de competencia.

- Aprender permanentemente: la competencia se adquiere de forma recurrente y progresiva, se empieza con una formación inicial y permanente con una evolución constante, lo importante es progresar en su desarrollo. Cabe resaltar que existen personas que ya posean ciertas competencias más desarrolladas, por una capacidad innata o por alguna experiencia laboral. Sin embargo, la labor de las universidades debe ser identificar qué tanto se desarrolló las competencias por vías no académicas; es decir, en las prácticas pre profesionales (Cano, 2008).
- Actuar de forma autónoma, con “profesionalidad”, haciéndose responsable no tan solo de la toma de decisiones, sino también, de la promoción de las propias competencias, adquiriendo un rol activo. Es decir, mejorando constantemente nuestro trabajo, a través de la filosofía y la competencia de “aprender a aprender”, que nos da la capacidad para proseguir y persistir en el aprendizaje continuo, y poder organizarlo. Lo cual permite realizar un control eficaz del tiempo y la información, individual y grupalmente. Esta competencia incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito. Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades, así como la búsqueda y utilización de una guía (Cano, 2008).

En conclusión, cuando se habla de competencia, es importante destacar que un alumno es competente al aplicar una combinación precisa y pertinente de competencias (sean conocimientos, habilidades o actitudes), de forma reflexiva pero ejecutable, adecuándose al contexto o la situación, entendiendo que estas se desarrollarán de forma constante y progresiva; y finalmente, que sobre el practicante recae la responsabilidad de sus propias decisiones y la promoción de sus competencias.

Tabla 8: Características de un alumno competente

Características	Aproximación
Integrar conocimientos	Seleccionar y combinar de forma pertinente las competencias del practicante.
Realizar tareas	Transformar las competencias a una dimensión aplicativa (desempeño), sin dejar de lado la reflexión.
Actuar de forma contextual	Se necesita un contexto (espacio, momento, circunstancias) concreto.
Aprender permanentemente	Aprender de forma recurrente y progresiva, que pase por una evolución constante.
Actuar de forma autónoma	-Responsable de su toma de decisiones
	-Responsable de la promoción de sus propias competencias.

Adaptado de: Cano (2008)

2.2.3. Las competencias que debe desarrollar un practicante pre profesional

Para González y Wagenaar (2003), las competencias genéricas a desarrollar en las prácticas pre profesionales, se pueden agrupar en tres grupos: las competencias instrumentales, las competencias interpersonales, y las competencias sistémicas (Tabla 9).

Tabla 9: Competencias que debe desarrollar un practicante pre profesional

Competencia	Aproximación
Instrumentales	Habilidades cognoscitivas, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas
Interpersonales	Capacidades individuales (capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades de crítica y de autocrítica) y destrezas sociales relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo o la expresión de compromiso social o ético
Sistémicas	Destrezas y habilidades relativas a los sistemas como totalidad

Adaptado de: González y Wagenaar (2003)

Rodicio e Iglesias (2010) postulan que existen principalmente dieciocho competencias que todo practicante debería tener, independientemente de la carrera profesional. En la Tabla 10 se puede observar las competencias propuestas.

Tabla 10: Competencias para practicantes pre profesionales

Competencias para practicantes pre profesionales	
Capacidad de análisis y síntesis	Aprender a aprender
Capacidad de resolución de problemas	Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica
Capacidad de adaptación	Preocupación por la calidad
Capacidad para asumir nuevos retos	Trabajar de forma autónoma y con iniciativa
Trabajar de forma colaborativa	Capacidad de organización y planificación
Rigor profesional	Apertura a la formación continua
Creatividad	Sensibilidad por la diversidad social y cultural
Capacidad crítica y de autocrítica	Comportarse con ética y responsabilidad social
Comunicación efectiva	Apertura a la innovación

Adaptado de: Rodicio e Iglesias (2010)

Podemos observar que las competencias de la primera parte (ver Tabla 9) son más generales y simplificadas, y las últimas competencias (ver Tabla 10) están especificadas, ambas son correctas y las primeras comprenden a las segundas. Para la investigación tomaremos en cuenta la lista detallada de competencias de Rodicio e Iglesias (2011).

2.2.4. Las competencias que deben de tener un practicante pre profesional de gestión

El Plan de Estudios, de la FGAD de 2013, plantea ciertos puntos de mejora para la malla curricular de 2007. De este modo, uno de los objetivos principales fue el reordenamiento de contenidos conceptuales en etapas de la carrera en la que pueden aprovecharse mejor; así como,

el empoderamiento del alumno para que asuma un rol activo y decisor en su desarrollo personal-profesional.

De acuerdo a lo analizado en este nuevo Plan de Estudios (FGAD), las competencias con las que debe contar un practicante pre profesional de la FGAD de la PUCP son los siguientes: iniciativa, proactividad, capacidad para el trabajo en equipo, capacidad analítica, integración de información pertinente para la resolución de problemas, comunicación asertiva y la presencia de valores éticos y morales que orienten su desempeño (ver Tabla 11).

Tabla 11: Competencias para practicantes pre profesionales de la FGAD – Plan de Estudio

Competencias para practicantes pre profesionales de gestión y Alta Dirección	
Iniciativa	Capacidad analítica
Capacidad para el trabajo en equipo	Capacidad de resolución de problemas
Integración de información pertinente	Comunicación asertiva
Aplicar y adecuar modelos de gestión	Presencia de valores éticos y morales
Proactividad	

Fuente: FGAD (2013c)

3. Identificación de variables de estudio

En este apartado, se definen las variables de estudio, con el fin de que la investigación resulte viable y comprensible para los lectores. Se identifica como variables a las condiciones y a las competencias. Asimismo, con las variables de estudio, procederemos a elaborar una matriz de doble entrada, la cual nos servirá como herramienta para realizar entrevistas semiestructuradas, recogiendo información cualitativa (ver Anexo F).

3.1. Identificación de las condiciones

Con respecto a las condiciones, hemos tomado en consideración principalmente las condiciones definidas por Zabalza (2004a) así como también, las características que deben tener las prácticas pre profesionales planteadas por las tesis Arends (2011) y Avilés (2012).

Para fines de recojo y sistematización de la información, agrupamos estas condiciones para el desarrollo de las prácticas pre profesionales mencionados por Zabalza (2004a) y por las características de las prácticas pre profesionales de las tesis Arends (2011) y Avilés (2012) en tres grandes condiciones:

3.1.1. Condiciones Sistemáticas

En esta condición se toma como referencia a las condiciones doctrinales y curriculares planteadas por Zabalza (2004a); así como, las características sistemáticas e integrales planteadas por las tesis. De esta forma, las condiciones sistemáticas son aquellas que están relacionadas con los cursos, talleres, actividades extracurriculares, entre otros que involucren la formación profesional del estudiante y la cual la universidad pueda brindar a sus estudiantes. Del mismo

modo, estas condiciones también involucran aspectos metodológicos de la facultad y la forma en la que se realizan las prácticas pre profesionales; por ejemplo, si existe una formalización de las prácticas en el currículo universitario de la facultad, si estas prácticas están relacionadas con la carrera profesional, y finalmente, si cuentan con algún tipo de seguimiento y/o evaluación por parte de la facultad.

De tal forma, definida esta condición lo que se identificará es si nuestra facultad, en este caso la FGAD, hace uso de un modelo de formación basado en competencias y con una orientación fuertemente profesionalizante o más bien de un modelo de formación más generalista, y se identificará cuáles son las competencias en la cual realmente la Facultad ha realizado un buen trabajo y los alumnos tienen una buena experiencia con ella.

3.1.2. Condiciones Organizativas

En esta condición se toma como referencia a las condiciones organizativas propiamente dichas planteadas por Zabalza (2004a); así como, las características realistas planteadas por las tesis. De esta forma, las condiciones organizativas son aquellas que se refieren a los mecanismos que la empresa ofrece al practicante para su desarrollo, entre ellos: el tiempo/periodo de prácticas (meses); el tipo de actividad que se pide al practicante que desarrolle; los recursos (tecnología) que le facilitan; la proyección de carrera que se le ofrece y finalmente incluye también la cultura organizacional de la empresa. Del mismo modo, dentro de estas condiciones también se incluye al estilo de colaboración interinstitucional.

De tal forma, definida esta condición, se identificará cómo esta condición afecta al desarrollo de las competencias, si las funciones que se les asignan logran cumplir con el desarrollo de todas las competencias o solo con algunas, si el tiempo es fundamental para desarrollar cierta competencia, si los recursos facilitarán las labores al practicante y también finalmente se hallará que tipo de colaboración interinstitucional se debe realizar entre los empleadores de la organización y la institución educativa.

3.1.3. Condiciones Participativas

En esta condición se toma como referencia a las condiciones personales planteadas por Zabalza (2004a); así como, las características participativas propiamente dichas de las prácticas pre profesionales de las tesis. De esta forma, estas condiciones aluden específicamente a los actores involucrados en el desempeño de las prácticas, entre ellos: el rol de jefe de la unidad en la que se hace la práctica; la existencia y cercanía de un supervisor de la práctica, y el rol de los compañeros del centro de trabajo.

3.2. Identificación de las competencias

Para poder identificar las variables de competencias, se ha revisado la literatura correspondiente y a los autores como Alles (2006), Cano (2008), Rodicio e Iglesias (2010) y el Plan de Estudio de la FGAD (2013). En la Tabla 12 se expone las competencias que todo practicante pre profesional y alumno competente debe desarrollar acorde a los autores mencionados, bajo el nombre de “Literatura” y las planteadas por la FGAD, de las cuales compara y resalta las que se usará para la presente investigación:

Tabla 12: Competencias para practicantes pre profesionales según la FGAD y la literatura

FGAD	Literatura
Capacidad para el trabajo en equipo	Trabajar de forma colaborativa
Iniciativa	Trabajar de forma autónoma y con iniciativa
Presencia de valores éticos y morales	Comportarse con ética y responsabilidad social
Capacidad analítica	Capacidad de análisis y síntesis
Proactividad	Capacidad para asumir nuevos retos
Integración de información pertinente	Integrar conocimientos
Comunicación asertiva	Comunicación efectiva
Aplicar y adecuar modelos de gestión	Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica
Capacidad de resolución de problemas	Realizar tareas
	Apertura a la formación continua / Aprender a aprender
	Capacidad de adaptación

Como podemos observar en la Tabla 12, las siete primeras competencias son similares tanto para la FGAD como para la literatura, por lo que se trató de fusionar los nombres. Ahora bien, las dos últimas competencias de la columna de Literatura, apertura a la formación continua y la capacidad de adaptación, no son consideradas por el Plan de Estudio FGAD; sin embargo, para nuestra investigación nos resulta importante tomarlas en consideración. Adicionalmente, hemos realizado la Tabla 13, para que se pueda observar de forma de síntesis las competencias del Plan de Estudio FGAD, de la Literatura y una tercera columna con las denominaciones que usaremos para las competencias a estudiar, como se puede observar, se ha decidido considerar a la competencia del Plan de Estudio “aplicar y adecuar modelos de gestión” y su símil en la literatura dentro de la competencia de “Integrar conocimientos”; lo mismo sucede con la competencia del Plan de Estudio “capacidad de resolución de problemas” y su símil en la literatura, dentro de la competencia “Confianza en sí mismo”. Ello debido que dentro de las definiciones de estas dos competencias se encuentra inmerso las otras dos condiciones tanto del Plan de Estudio como de la literatura.

Tabla 13: Competencias para practicantes pre profesionales de la FGAD a investigar

FGAD	Literatura	TESIS
Capacidad para el trabajo en equipo	Trabajar de forma colaborativa	Trabajo en Equipo
Iniciativa	Trabajar de forma autónoma y con iniciativa	Iniciativa / Autonomía
Presencia de valores éticos y morales	Comportarse con ética y responsabilidad social	Valores éticos y Responsabilidad Social
Capacidad analítica	Capacidad de análisis y síntesis	Habilidad Analítica
Proactividad	Capacidad para asumir nuevos retos	Confianza en sí mismo
Capacidad de resolución de problemas	Realizar tareas	
Integración de información pertinente	Integrar conocimientos	Integrar conocimientos
Aplicar y adecuar modelos de gestión	Capacidad de aplicar conocimientos en la práctica	
Comunicación asertiva	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva
	Apertura a la formación continua / Aprender a aprender	Apertura a la formación continua
	Capacidad de adaptación	Capacidad de adaptación

Dentro del campo de las competencias, Alles (2006) define las competencias necesarias para tres niveles: Niveles ejecutivos, niveles intermedios, y niveles iniciales, siendo este último el de nuestro interés, ya que son un grupo de competencias que deben desarrollar los jóvenes profesionales, es decir, los practicantes. Es por ello que después de haber elegido la serie de competencias a estudiar en nuestra investigación, basada en la literatura y el Plan de Estudio de la FGAD, es que nos resultó conveniente definir nuestras variables basadas en una síntesis de las definiciones de Alles (2006) y de la FGAD (2013a) haciendo los ajustes respectivos para su mejor entendimiento de las nueve competencias siguientes:

- Trabajo en Equipo: Capacidad para trabajar y relacionarse con otros. Capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo, desvinculado del interés personal.
- Autonomía / Iniciativa: Capacidad para ejecutar acciones ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el trabajo, sin esperar instrucciones o realizar todas las consultas a la línea jerárquica superior.
- Habilidad analítica: Reconoce qué información es significativa para realizar su trabajo; busca los datos relevantes para llevar a cabo sus funciones. Muestra habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros, estadísticos u otros, a su equipo y supervisor.

- Capacidad de adaptación: Capacidad de modificar o adecuar su comportamiento con el fin de aprender y alcanzar los objetivos planteados por su supervisor o su equipo de trabajo.
- Comunicación efectiva: Demuestra adecuadas habilidades de comunicación al lograr una comunicación clara con su equipo y supervisor. Alienta a otros a compartir información. Puede representar a su equipo, valorando las contribuciones de cada uno de ellos.
- Apertura a la formación continua: Capacidad para seguir aprendiendo, asimilar nueva información, modelos cognitivos y esquemas; y aplicarlos eficazmente.
- Integrar conocimientos: Capacidad de identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, presentándolos en forma clara y útil.
- Valores éticos y Responsabilidad Social: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
- Confianza en sí mismo: Capacidad para 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.

De esta manera damos por realizada la identificación de las variables tanto de las condiciones como de las competencias, a usar en nuestra investigación, no solo por ser de nuestro interés de análisis, sino que además por las que consideramos de interés de nuestra FGAD.

CAPÍTULO 4: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación busca elaborar un esquema referencial sobre las condiciones que influyen en el desarrollo de competencias de las prácticas pre profesionales de la FGAD de la PUCP. Para lo cual, se realizó un análisis bibliográfico, en el capítulo 3, de las teorías brindadas por autores representativos en la materia tales como Alles (2004, 2006, 2008 y 2012), Zabalza (2004), Mori (1999) y Cano (2008), con el objetivo de obtener ideas relacionadas a considerar durante el proceso de investigación. Luego, con la información recabada, se ha diseñado una matriz de preguntas basadas en dos ejes obtenidos de la literatura: por un lado, el eje de las competencias y por el otro, el eje de las condiciones. De este modo, se busca analizar cómo las condiciones influyen en el desarrollo de las competencias a través de una serie de preguntas en el entrecruce de ambas, que serán contestadas por los entrevistados. Posterior a ello y con los hallazgos encontrados en las entrevistas y en las encuestas, se elabora un esquema explicativo del fenómeno estudiado y se determina qué condiciones son las más importantes para el desarrollo de cada competencia, bajo el marco de una buena gestión de prácticas pre profesionales.

En este capítulo, se define el diseño metodológico de la investigación, lo que implica determinar y planificar la manera en que se tendrá la información relevante para el logro de los objetivos del estudio, lo cual se consigue al precisar el “alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43).

1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) los estudios de corte exploratorio tienen el propósito de “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2010, p. 79). Mientras que, los 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” (Hernández et al., 2010, p. 80).

En relación al alcance de esta investigación, se propone el exploratorio debido a que el tema ha sido poco estudiado en la FGAD, por ende, resulta novedoso examinar las condiciones que facilitan el desarrollo de competencias de los practicantes pre-profesionales (estudiantes de la mención empresarial) en sus centros laborales desde la perspectiva de una gestión por competencias. Por otro lado, la investigación tiene un alcance descriptivo porque se pretende recabar información sobre las opiniones, actitudes, percepciones y comportamientos de los

estudiantes de la mención empresarial hacia las condiciones que facilitan el desarrollo de sus competencias desde la gestión por competencias. Cabe resaltar que con la investigación no se pretende establecer ningún tipo de vínculo de causalidad, sino describir el fenómeno en cuestión especificando los puntos mencionados previamente.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es fundamentalmente cualitativo. Una investigación de este tipo trata de “comprender y profundizar los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2010, p. 364).

Respecto de la presente tesis, se hace uso del enfoque cualitativo, ya que se busca identificar patrones dominantes respecto de la valoración de la experiencia de los entrevistados. Así como, las principales razones por las que consideran que una condición es más o menos importante que otra. Esto supone indagar y analizar la perspectiva y las opiniones de los estudiantes; así como las tendencias y ciertos puntos de quiebre que surgirán mientras se analiza la información brindada por los entrevistados mediante el análisis de frecuencias y el análisis de contenido.

3. Estrategia de la investigación y horizonte temporal

La estrategia general sobre la cual se basa esta investigación es el estudio de caso, ya que el alcance es exploratorio-descriptivo. Según Harrison (2002), el estudio de caso es una estrategia que permite entender un fenómeno (unidad de análisis) que se desenvuelve en un contexto complejo. De igual manera, el estudio de caso es una investigación empírica que aborda un fenómeno dentro de un contexto real, claro está que esto sucede cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994). Otro aspecto a resaltar, es que una investigación donde se aplica el estudio de caso involucra diferentes fuentes de información, con datos que estén alineados, es decir, este tipo de investigación se beneficia del desarrollo anticipado de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de los datos (Yin, 1994). Asimismo, el de estudio de caso, no es excluyente de combinar diferentes estrategias de investigación, pero esta debe resolver los objetivos y las hipótesis de estudio (Pasco & Ponce, 2015).

En ese sentido, la elección del estudio de caso de los practicantes pre profesionales de la mención empresarial se vuelve relevante para el desarrollo de esta investigación, puesto que permite ahondar y describir un fenómeno escasamente estudiado: la identificación de las principales condiciones que tienen mayor influencia, o facilitan de mejor manera, el desarrollo de

las competencias profesionales. Por ello, a través de esta estrategia se comprenderá mejor y a profundidad cómo las condiciones sirven para una adecuada gestión y desarrollo de competencias.

Cabe destacar que esta investigación es una primera aproximación para investigaciones futuras sobre este tema. Además, tiene un horizonte temporal transversal ya que estos estudios se caracterizan por “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2010, p. 151). Esto debido a que la recolección de datos se da en un periodo de tiempo específico, de enero a junio de 2019.

4. Determinación de la población y la muestra

La población de la presente investigación son los estudiantes de mención empresarial de octavo ciclo en adelante de la FGAD de la PUCP que se encuentren realizando actualmente sus prácticas pre profesionales en organizaciones privadas. Es importante, resaltar, que la calidad de un trabajo investigativo será demostrada con una clara determinación de la población que esté basada en el planteamiento del problema (Hernández Fernández & Baptista, 2010). Y es por ello, que hemos determinado relevante la determinación de la población anteriormente mencionada.

De acuerdo con Pasco y Ponce (2015), para determinar la selección de las unidades de observación existen dos formas distintivas: censo y muestra. Por temas de facilidad y economía se ha optado por determinar una muestra de nuestra población, ya que no es viable para los investigadores el recabar información de la totalidad de unidades observadas. Por ello, se ha seleccionado a 30 alumnos de los últimos ciclos de la mención empresarial de la FGAD de la PUCP que se encuentren realizando actualmente sus prácticas pre profesionales en organizaciones privadas. Esto se verá más detalladamente en el subcapítulo 6.

Asimismo, es importante resaltar que estos alumnos de los últimos ciclos de la mención empresarial de la FGAD de la PUCP son considerados como nuestro sujeto de estudio o muestra por tres factores. Primero, la FGAD, es una facultad relativamente nueva, como se mencionó en el marco contextual, recién fue creada en el año 2004, esto permite investigar un caso recientemente de la década pasada. Segundo, la FGAD ofrece una nueva propuesta innovadora para el ambiente académico, este hecho hace rescatable investigar sobre qué tan bien ha estado funcionando desde la perspectiva de una gestión por competencias. Por último, la PUCP según Ipsos Apoyo (2014) se encuentra posicionada en el tercer lugar en el ranking de los mejores egresados de Administración. Son estos factores que conllevan a despertar el interés de los investigadores por conocer la situación actual de la gestión de competencias por parte de los encargados del currículo formativa de la FGAD y de los empleadores de las organizaciones privadas de Lima.

5. Secuencia metodológica

En esta sección se detalla el proceso que se siguió en esta investigación, este se encuentra dividido en dos partes: la primera, comprende desde la elaboración de los ejes temáticos, presentados en el marco teórico, hasta la construcción del esquema referencial, expuesto en el marco contextual; y la segunda parte consiste en la revisión de la herramienta de recolección de datos y la aplicación de los respectivos ajustes.

Respecto de la primera parte, en esta se especifican a los autores necesarios para elaborar conceptualmente los ejes temáticos. Esto ha permitido construir una primera versión de la guía de entrevista, que para esta investigación es la matriz de entrevista. Como se ha mencionado anteriormente, esta herramienta es de doble entrada (condiciones y competencias) y se validó a través de un testeó a estudiantes ajenos a la muestra, pero con vinculación a la Gestión. Así como con una experta en el campo de Gestión de Personas, perteneciente a una empleadora donde labora uno de los tesisistas, se le consultó el tipo de enfoque, las variables y las relaciones entre estas.

Oportunamente, se debe de indicar que se contó con el asesoramiento activo de uno de los involucrados en la creación del Plan de Estudio de la FGAD del año 2013, quien en las reiteradas reuniones tuvo la amabilidad de explicar el modelo detalladamente.

Entre los entrevistados para el testeó, estuvieron estudiantes de la FGAD de la mención Social y Pública, estudiantes de Administración o Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima, y de la Universidad del Pacífico.

En relación a la segunda parte de la secuencia metodológica, esta se conecta con la primera parte a través de la primera versión de la matriz de entrevista. Luego de haber validado la herramienta a través del testeó, se procedió a realizar los respectivos ajustes (en cuanto a definiciones, estilo de preguntas, formato) para que se pueda empezar a recolectar datos.

Para llevar a cabo las treinta entrevistas, se identificó a los posibles candidatos a entrevistar y se coordinó fecha y hora. Durante las entrevistas semi-estructuradas se explicó la lógica de la matriz de entrevista y los fines de la misma, así como, antes de iniciar se pidió permiso al entrevistado para grabar sus opiniones, esta queda registrada al principio de la grabación. Una vez completadas las entrevistas necesarias, se procedió al análisis de la data recolectada y a su interpretación.

6. Unidad de observación

Autores como Neuman (2009), que afirman que en la investigación cualitativa el tamaño de muestra no se fija inmediatamente o en una primera instancia, sino que a veces se aproxima un número de casos tentativos; sin embargo, la muestra final solo se conocería cuando las

unidades que se van agregando no aportan información o datos novedosos, a esto los expertos le llaman saturación.

Mertens (2015), por su parte recomienda tener una muestra entre 30 y 50 casos en un estudio cualitativo para que este tenga validez. Para recolectar la información necesaria en la presente investigación se realizó treinta entrevistas semi-estructuradas. Asimismo, se ha tratado que la muestra sea lo más homogénea posible, así como que se cumplan con ciertos supuestos, como, por ejemplo, que el alumno de estos últimos ciclos se encuentre cursando los cursos de Talleres de Habilidades Gerenciales, así como los cursos de mención que en su mayoría son los más integradores como: Gestión Estratégica, Gestión Comercial, Control de Gestión y Gestión de Crecimiento Empresarial.

Tomando la condición previamente expuesta de la muestra, se empleó como mecanismo de selección muestral un muestreo por oportunidad o conveniencia y en cadena o bola de nieve. Por ello, la comunicación fue rápida, ya que, dicho sea de paso, en la mayoría de casos, los entrevistados guardan un vínculo de amistad y/o compañerismo. Del mismo modo, la muestra fue en cadena, ya que, si bien se identificó a los practicantes pre profesionales claves o con afinidad hacia los investigadores, se les consultó a los entrevistados si conocían a otras personas que encajen dentro del perfil de la muestra planteada. Posteriormente, los entrevistados fueron codificados, para mantener su confidencialidad y se detalla en el Anexo G.

7. Técnicas de recolección

De acuerdo con Hernández et al. (2010), la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. Para ello, se utilizan diversas técnicas de recolección, puesto que a través de estas se puede obtener la información necesaria para una investigación. Como se mencionó líneas arriba, esta tesis tiene un enfoque cualitativo y alcance exploratorio-descriptivo, por lo que se hace necesario usar la técnica de entrevista semi-estructuradas.

7.1. Entrevistas semi-estructuradas

Las entrevistas pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa, siendo esta última más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Las entrevistas cualitativas se pueden definir como una reunión para conversar e intercambiar información entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado. A su vez las entrevistas cualitativas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Hernández et al., 2010). En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta; las segundas, se basan en una guía preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas

adicionales; las terceras se basan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Para esta investigación se utilizará entrevistas semi-estructuradas, ya que permite seguir una serie de preguntas con una secuencia definida y una posible flexibilidad en la entrevista (Pasco & Ponce, 2015), a través de repreguntas y/o preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información, por medio de una comunicación directa y dinámica entre entrevistador y entrevistado.

Adicionalmente, en base al marco analítico, se ha construido una herramienta que facilita la recolección de los datos. Este instrumento presenta un cuadro de doble entrada, por un lado, se muestran las condiciones sistemáticas, organizativas y participativas; por otro, las nueve competencias estudiadas: trabajo en equipo, autonomía-iniciativa, habilidad analítica, capacidad de adaptación, comunicación efectiva, apertura a la formación continua, integración de conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, y confianza en sí mismo.

Esta herramienta se divide en dos partes: la valoración y las preguntas abiertas. Por tal razón, este instrumento es de naturaleza cualitativa mixta, debido a que está diseñado para recoger datos de valoración de la experiencia de los entrevistados, a través de preguntas formuladas tipo cuestionario; así como, información de las preguntas abiertas, las cuales hacen posible identificar patrones, comportamientos, y observaciones, que permitirán explorar el objeto de estudio e interpretar los resultados (ver Anexo F).

En primer lugar, respecto a la valoración se usará la escala Likert del 1 al 7, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. Se considera pertinente el uso de la escala Likert en la primera parte de la herramienta, ya que los entrevistados al responder la entrevista, han de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems de la matriz. Esta valoración se usará para evaluar el grado de influencia de determinada condición a determinada competencia, desde la perspectiva de “la experiencia” de los practicantes respecto al desarrollo de sus prácticas pre-profesionales. Seguidamente, se les pedirá a los entrevistados que ordenen las condiciones, de mayor a menor importancia, desde la perspectiva de “lo que debería primar” para el desarrollo de las competencias estudiadas.

Para el análisis de las valoraciones se ha considerado establecer tres criterios de sistematización que se explican a profundidad en la parte inicial del capítulo 5. Sin embargo, se brinda una breve descripción de ellos en este punto.

Primero, se ha establecido que la escala sea dicotómica: bajo puntaje (valoraciones de 1 a 4) y alto puntaje (valoraciones de 5 a 7). Segundo, al tener una muestra son treinta (30)

entrevistados, se ha considerado establecer rangos según el número de respuestas (frecuencia): mayoría, cuando la frecuencia sea mayor o igual 20; similar, cuando la cantidad de respuestas se situó entre 11 y 19; y, por último, minoría, si esta cantidad es menor o igual a 10. El tercer y último criterio tiene que ver con la experiencia del desarrollo de las competencias de los entrevistados, para lo cual existen tres categorías: favorable, neutro y desfavorable. Cabe precisar que la elección de una de estas categorías depende de los rangos (mayoría, similar y minoría). Por ejemplo, si la opinión es mayoría la experiencia puede ser favorable o desfavorable. Mientras que, si la tendencia es casi similar, la experiencia será neutra.

En segundo lugar, respecto de las preguntas abiertas, estas serán usadas en la segunda parte de la herramienta, en la cual se realizará en dos partes. La primera está referida al análisis del contenido de las valoraciones; y la segunda al análisis del contenido de la importancia. Estas partes serán abordadas con un tipo de pregunta cada una. Del porqué de su valoración para tal condición; y el por qué considera el entrevistado una condición más importante que la otra; respectivamente. Cabe aclarar que estas preguntas serán realizadas por cada bloque de las nueve competencias. Adicional a ello existe la posibilidad que el entrevistador pueda repreguntar o formular nuevas preguntas, con el fin de obtener mayor información. Para cada parte se ha establecido criterios diferentes a explicar a mayor detalle en el capítulo 5.

Primero, para el análisis del contenido de las valoraciones, se identificará si la experiencia es neutra, favorable, o desfavorable de acuerdo al puntaje obtenido, alto o bajo. Segundo, para el análisis de la importancia se identificará a la condición más importante de acuerdo a la cantidad acumuladas de respuestas a su favor, y se considerará a dos o tres condiciones importantes siempre cuando tengan las cantidades de respuestas acumuladas similares.

8. Limitaciones de la investigación

La presente investigación presenta distintas limitaciones, las cuales serán descritas desde el punto teórico y exploratorio del estudio. De igual modo, la obtención de la data cualitativa de las unidades de observación.

Inicialmente, dentro del estudio de caso, la recolección de información para abordar los temas, se seleccionó autores ampliamente destacados dentro de ambos temas para definir de manera exploratoria algunos conceptos y en base a esto elaborar herramientas para la recolección de información que permita lograr el objetivo de la investigación.

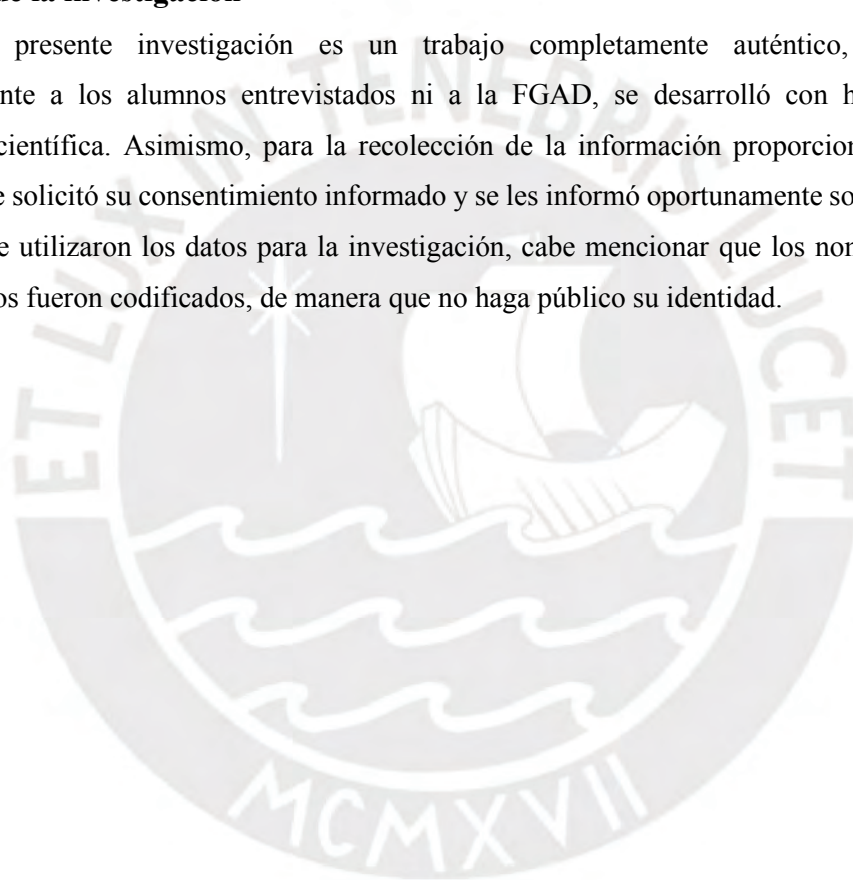
Seguidamente, se utilizó la selección muestral de los practicantes pre profesionales de la FGAD conocida como bola de nieve, mediante el cual se identifican participantes clave y se les consulta si conocen a otras personas que encajen dentro del perfil (Hernández et al., 2010). Sin embargo, dentro de la muestra puede surgir ciertas falencias sobre la data que brindan los

expertos, debido a que la muestra pueda estar sesgada por la percepción que se comparte entre los entrevistados (Saunders; Lewis & Thornhill, 2009).

Finalmente, el estudio de caso, es una estrategia de investigación que pretende enfocarse solo en los practicantes de la FGAD de la mención empresarial, y que por factores como el tiempo y la complejidad no se pudo hacer parte de nuestra muestra a los practicantes de las otras dos menciones, pública y social. Cabe resaltar que, si bien, los hallazgos de esta investigación no pueden ser generalizados por ser un estudio cualitativo y tener una muestra no probabilística, se exhorta a la comunidad académica a profundizar sobre este tema.

9. Ética de la investigación

La presente investigación es un trabajo completamente auténtico, no afecta negativamente a los alumnos entrevistados ni a la FGAD, se desarrolló con honestidad e integridad científica. Asimismo, para la recolección de la información proporcionada por las personas, se solicitó su consentimiento informado y se les informó oportunamente sobre la forma en la que se utilizaron los datos para la investigación, cabe mencionar que los nombres de los entrevistados fueron codificados, de manera que no haga público su identidad.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo se presenta los resultados de la síntesis de los datos recogidos de la muestra de los treinta (30) practicantes entrevistados. Primero, se analiza y se expone los resultados a partir de las declaraciones y valoraciones de las experiencias de los entrevistados sobre sus prácticas pre profesionales. Desde esta perspectiva, se identifica cómo ha influido cada una de las condiciones definidas en el marco de análisis en el desarrollo de cada competencia considerada tanto en el marco teórico de la presente tesis, como en el plan de estudios de la FGAD

En segundo lugar, se realiza el análisis respecto al nivel de importancia dado por los entrevistados de las nueve competencias para las tres condiciones: sistemática, organizativa y participativa. Los hallazgos de este análisis permiten identificar, sobre la base de las opiniones de los entrevistados, cuál es la condición considerada como más importante para el desarrollo de cada competencia.

En tercer lugar, y a partir de los análisis previos, se identifican oportunidades de mejora en la gestión de las condiciones necesarias para el desarrollo de las competencias profesionales, tanto de responsabilidad directa de la Universidad (o la Facultad), así como del centro laboral que acoge al estudiante para el desarrollo de sus prácticas conforme al convenio establecido.

1. Caracterización de la población y muestra en estudio

Como se ha mencionado a lo largo de la tesis, el sujeto de análisis de esta investigación son los practicantes pre-profesionales de la mención Empresarial de la FGAD que se encuentran cursando del octavo al décimo ciclo. Por ello, se hace necesario caracterizar primero a esta población para luego describir la muestra que se usará. En las siguientes líneas, primero se exponen algunos datos relevantes respecto de la Facultad; luego, de la población y finalmente sobre la muestra en estudio.

La FGAD se caracteriza por tener una sola especialidad que tiene tres menciones que responden a un enfoque de formación intersectorial: Empresarial, Pública y Social. Al semestre 2019-1, de acuerdo con el Sistema de Apoyo a la Gestión (SAG), son 1937 alumnos matriculados en esta especialidad. Respecto de la distribución de la Facultad según sexo (ver Tabla 14), se observa que existe mayor cantidad de mujeres que de hombres; el 60% del total son mujeres, mientras que solo el 40% son hombres.

Tabla 14: Distribución de la FGAD según sexo

Femenino	1158	60%
Masculino	779	40%
TOTAL	1937	100%

De los 1937 alumnos matriculados en esta especialidad existen 1405 alumnos (73%) que no han expresado formalmente a qué mención se dirigen hasta el ciclo número 7 (Tabla 15).

Tabla 15: Distribución de alumnos de la FGAD en el semestre 2019-1

Sin mención	1405	73%
Con mención	532	27%
TOTAL	1937	100%

En relación a los alumnos que ya han escogido una mención, es decir, del ciclo número 8 en adelante, se sabe que de acuerdo al Sistema de Apoyo a la Gestión (SAG), la tendencia histórica es que el 80% opta por la mención Empresarial (ver Anexo G). Respecto al semestre 2019-1, del total de alumnos que han escogido una mención, 437 estudiantes (82%) han optado por la Empresarial (ver Tabla 16).

Tabla 16: Distribución de alumnos de la FGAD que ya han escogido mención en el semestre 2019-1

Empresarial	437	82%
Pública	57	11%
Social	38	7%
TOTAL	532	100%

En este contexto, la población para el presente estudio son los 437 estudiantes que han elegido la mención Empresarial y que se encuentran cursando entre 8vo y 10mo ciclo en la FGAD, que a su vez se encuentran actualmente realizando sus prácticas pre profesionales o han realizado en los últimos seis meses en empresas que pertenecen al sector privado de Lima.

Visto que la mención Empresarial es la que tiene mayor demanda por parte de los alumnos, la muestra para esta investigación se compone de treinta (30) entrevistados pertenecientes a la población descrita en el párrafo anterior (ver Anexo H). A continuación, se brinda un breve resumen a fin de caracterizar esta muestra antes de presentar el análisis cualitativo sobre las condiciones y competencias.

En primer lugar, la distribución de la muestra según sexo fue casi homogénea (ver Tabla 17). Por un lado, se tuvo 16 entrevistados del sexo masculino y 14 del sexo femenino.

Tabla 17: Distribución de la muestra según sexo

Masculino	16
Femenino	14
TOTAL	30

En segundo lugar, la distribución respecto del ciclo de estudios que los entrevistados se encontraban cursando es la siguiente: 16 alumnos cursan el 9no ciclo, 11 el 10mo ciclo y, por último, 3 el 8vo ciclo. Como se puede visualizar (ver Tabla 18), la mayoría de encuestados de la muestra se encuentran en 9no y 10mo ciclo.

Tabla 18: Distribución de la muestra según ciclo de estudios

9no	16
10mo	11
8vo	3
TOTAL	30

Por último, se ordenó y se agrupó a los practicantes de acuerdo al área donde trabajan y las funciones que realizan (ver Tabla 19). De esta manera se establecieron seis categorías: Marketing y Comercial (7 entrevistados), Administración (5 entrevistados), Contabilidad y Finanzas (5 entrevistados), Procesos y Operaciones (5 entrevistados), Recursos Humanos (5 entrevistados) y Control y Proyectos (3 entrevistados). Si bien la muestra es casi homogénea para cada categoría, Marketing y Comercial destaca por tener el mayor número de entrevistados que trabajan en esta área.

Tabla 19: Distribución de la muestra según área de trabajo

Marketing y Comercial (M&C)	7
Administración (ADM)	5
Contabilidad y Finanzas (C&F)	5
Procesos y Operaciones (P&O)	5
Recursos Humanos (RH)	5
Control y Proyectos (C&P)	3
TOTAL	30

Como se puede observar, los perfiles de los entrevistados para este estudio son diversos en tanto ciclo de estudios y área de práctica; sin embargo, los hallazgos no son extrapolables a la población de practicantes de la mención Empresarial. En los siguientes acápite se detalla el análisis cualitativo respecto de las condiciones y competencias.

2. Criterios de sistematización

Para tener una correcta lectura de los hallazgos, a continuación, se explican los criterios que se utilizaron para la sistematización de la información. Cabe mencionar que estos resultados no se pueden extrapolar, solo afirman y describen el comportamiento de la muestra. En la presente investigación se ha hecho uso de dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis de frecuencias mediante el cual se busca identificar patrones dominantes respecto de la valoración de la experiencia de los entrevistados. Por otro, el análisis de contenido, el cual permite identificar las principales razones por las que consideran que una condición es más o menos importante que otra.

2.1. Análisis de frecuencias (patrones dominantes)

Para sistematizar la valoración de la experiencia de los entrevistados se ha hecho uso de una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo. Sobre la base de esta escala se han establecido 3 criterios: uso de una escala dicotómica, la concentración de respuestas y la categorización de la experiencia. A continuación, se explican a detalle estos criterios que no son ajenos uno de los otros, sino que se interrelacionan.

Primero, se ha establecido que la escala sea dicotómica: bajo puntaje para valoraciones de 1 a 4 y alto puntaje para las valoraciones de 5 a 7. Esto se debe a que se busca realizar un análisis más ácido al darle un punto adicional al rango de bajo puntaje que al positivo, ya que al tener una reducida cantidad de entrevistados permite concentrarse mejor en las valoraciones positivas y negativas (ver Figura 1).

Figura 1: Escala dicotómica

BAJO PUNTAJE				ALTO PUNTAJE		
1	2	3	4	5	6	7

Segundo, sobre la base total del número de respuestas (frecuencia) los entrevistados se pueden acumular en los grupos dicotómicos explicados anteriormente: bajo y alto puntaje. Esto hace que exista o no un patrón dominante, la identificación de ello depende de la alta concentración del número de respuestas. A pesar que en muchos casos se tiene una frecuencia alta de 23 a más, para fines de sistematización se ha establecido intervalos cerrados simétricos (ver Tabla 20): minoría, cuando la concentración es baja y la frecuencia es de 1 a 10 respuestas; disperso, cuando la concentración es dispersa las respuestas están entre 11 y 20; y, por último, mayoría cuando existe una alta concentración, ya que la cantidad de respuestas es mayor a 20 y menor o igual a 30.

Tabla 20: Intervalos simétricos cerrados

INTERVALO	CONCENTRACIÓN
1 a 10	Baja (minoría)
11 a 19	Disperso
20 a 30	Alta (mayoría)

El tercer y último criterio es la categorización de la experiencia, ello depende de la existencia de un patrón dominante (ver Tabla 21). Como se mencionó en el párrafo anterior, una alta concentración en cualquier grupo dicotómico significa la existencia de un patrón dominante. Si la alta concentración se ubica en el grupo de alto puntaje, la experiencia se categorizará como favorable. Mientras que, si esta concentración se ubica en el grupo de bajo puntaje, la experiencia será desfavorable. Por último, si no existe un patrón dominante, sino que la concentración es dispersa, la experiencia se categorizará como neutra.

Tabla 21: Categorización de la experiencia

CONCENTRACIÓN	GRUPO DICOTÓMICO	EXPERIENCIA
Alta (mayoría)	Alto puntaje	Favorable
Alta (mayoría)	Bajo puntaje	Desfavorable
Disperso	Disperso	Neutro

Cabe resaltar que, para el análisis de las condiciones organizativa y participativa, visto que hay una dispersión en el número de entrevistados entre las categorías por áreas, cuando la mitad más dos (2) tenga una opinión mayoritaria de 5 para 7 (alto puntaje) es favorable. Mientras que, cuando la mitad menos dos (2) tenga una opinión mayoritaria de 1 para 4 (bajo puntaje) es desfavorable. De lo contrario se considera como neutro.

2.2. Análisis de contenido

Para la sistematización de la percepción de importancia se ha realizado un análisis de contenido a fin de identificar las principales razones por las que los entrevistados consideran que una condición es más o menos importante que otra. Este segundo análisis se realiza tanto para determinar el porqué de las valoraciones mencionadas en el punto anterior como para la segunda parte del instrumento que es la importancia, en el cual se le pide al entrevistado ordenar las condiciones de mayor a menor importancia. El análisis de contenido se realiza a través del análisis de frases buscando las más representativas y de los elementos que más se repiten dentro de estas.

Respecto del análisis de contenido para las valoraciones, se ha establecido un criterio sobre el análisis de frases que se realiza posteriormente al análisis de frecuencias (ver Tabla 22). Si la experiencia de la mayoría es favorable o desfavorable, se muestran las cuatro frases más

relevantes donde al menos una de ellas está en el extremo opuesto. Si la experiencia es neutra, se presentan 4 frases también, pero 2 frases son del puntaje alto y 2, del puntaje bajo.

Tabla 22: Criterio de las frases relevantes

EXPERIENCIA	FRASES	
Favorable	3 alto puntaje	1 bajo puntaje
Desfavorable	3 bajo puntaje	1 alto puntaje
Neutro	2 alto puntaje	2 bajo puntaje

Respecto de la importancia de las condiciones, se realizó a los 30 entrevistados la siguiente pregunta abierta: “Para el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, ¿qué condición consideras como la más importante?, ¿por qué?”; y así por cada una de las 9 competencias. A lo que los entrevistados respondieron en orden de mayor grado de importancia. Es decir, respondían diciendo, por ejemplo: “la condición más importante para el desarrollo de tal competencia es la sistemática, porque...”.

El criterio que se usó para determinar que condición es la más importante se basa en la cantidad acumulada de respuestas, es decir la condición que tiene la mayor cantidad de respuestas que la indican como la más importante (ver Tabla 23). Cuando se da el caso de que dos condiciones tienen similar cantidad de respuestas acumuladas a su favor, se toman en cuenta a las dos condiciones, siempre y cuando la diferencia entre sus cantidades acumuladas sea igual o menor a 2. En el caso de que las tres condiciones tienen cantidades de respuestas similares, el criterio para tomarlas en cuenta debe ser que la diferencia máxima es de +- 2.

Tabla 23: Criterio para considerar a la condición o condiciones más importantes

IMPORTANCIA	RESPUESTAS ACUMULADAS
1 condición	La mayor posible (notoria)
2 condiciones	Menor o igual a 2 (diferencia)
3 condiciones	Más menos 2 (diferencia)

En cuanto a las frases relevantes o representativas de la importancia de las condiciones se ha establecido que cuando una competencia es la importante la tabla de frases será compuesta por 4 frases que sustenten la importancia de dicha condición (ver Tabla 24). Para el caso de que dos o las tres competencias son determinadas por el análisis, como importantes, la tabla de frases será compuesta por 3 frases cada una; es decir, si son dos las competencias importantes para cierta competencia, se realizará dos tablas de frases con 3 frases, una tabla para cada condición. Lo mismo para el caso de las tres condiciones importantes, tres tablas de frases con 3 frases cada una.

Tabla 24: Criterio de las frases relevantes para la condición o condiciones más importantes

IMPORTANCIA	FRASES	
1 condición	4	Por c/u
2 condiciones	3	Por c/u
3 condiciones	3	Por c/u

Habiendo descrito los criterios pertinentes para el análisis de frecuencia y análisis de contenido, a continuación, se desarrollará el análisis de la recolección de datos de la muestra, en los apartados siguientes.

3. Análisis del desarrollo de las competencias a partir de las experiencias de las prácticas pre profesionales

En este punto, se presentan y analizan las valoraciones de los entrevistados de acuerdo a sus experiencias en las prácticas pre profesionales. Primero, se expone la condición sistemática y los hallazgos del análisis para las nueve competencias, ya que esta condición es transversal para todos los entrevistados. Sin embargo, para las condiciones organizativa y participativa, se ha hecho uso de la distribución según área de trabajo: Marketing y Comercial (M&C), Administración (ADM), Contabilidad y Finanzas (C&F), Procesos y Operaciones (P&O), Recursos Humanos (RH) y Control y Proyectos (C&P), ya que el desarrollo de ciertas competencias está condicionado a las actividades y tareas que realizan los entrevistados por área de trabajo.

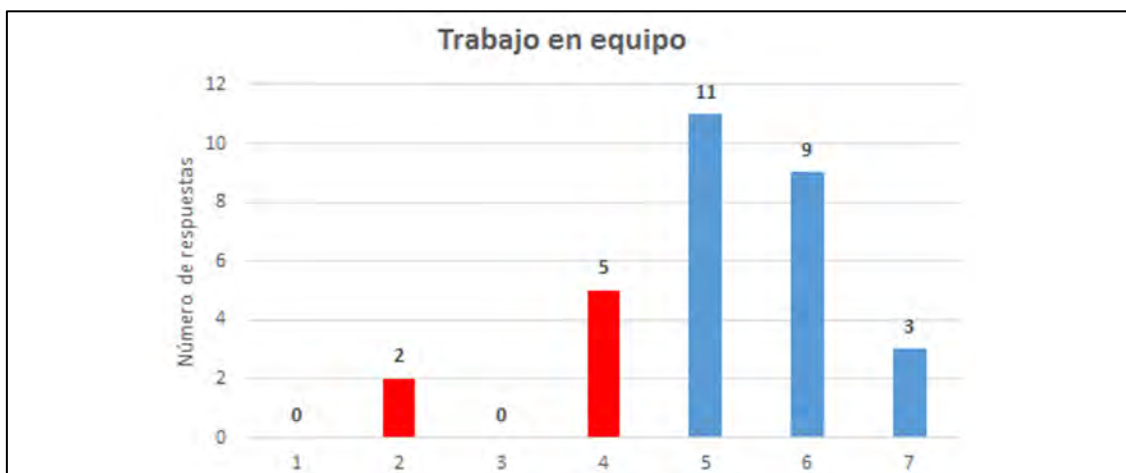
3.1. Condición Sistemática (aspectos curriculares – formativos)

Como ya se ha explicado con anterioridad, la condición sistemática hace referencia a los aspectos curriculares y metodológicos que la Facultad brinda al estudiante, que implican la base de conocimientos teóricos y prácticos que han sido enseñados por los docentes y aprendidos por el alumno.

3.1.1. Trabajo en equipo

Según el diccionario de competencias, trabajo en equipo es la capacidad que uno tiene para interactuar con otras personas. De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7, dentro del rango de valoración positiva (ver Figura 2). Esto significa que la mayoría (23 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable en cuanto al desarrollo de esta competencia, y coinciden en que los cursos, talleres y los conocimientos adquiridos en la Universidad permiten el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo.

Figura 2: Valoración de la competencia Trabajo en equipo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Se consensua que la FGAD ha realizado esfuerzos por tratar de desarrollar esta habilidad a través de algunos cursos de la malla. Un claro ejemplo es el curso de Taller de habilidades gerenciales (THG); no obstante, de acuerdo a las opiniones de los entrevistados, el curso es tomado a la ligera, incluso muchos alumnos faltan a clase. Asimismo, se declara que a través de las exposiciones y los trabajos grupales es que uno logra desarrollar esta competencia (ver Tabla 25).

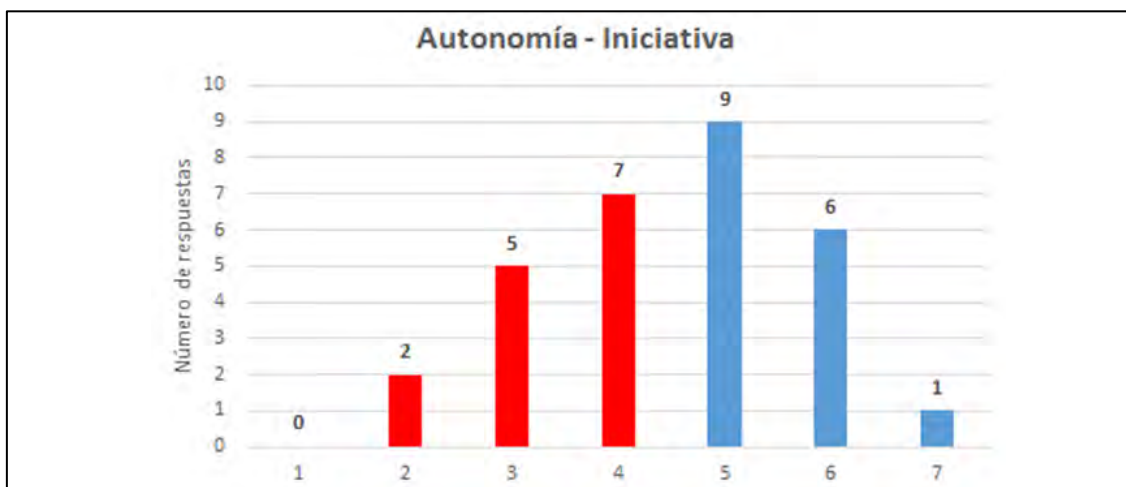
Tabla 25: Frases relevantes de la competencia Trabajo en equipo

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
ML.C	“La facultad brinda los escenarios precisos preparar a los estudiantes para la vida laboral” (comunicación personal, 6 de junio de 2019).
LS.I	"El hecho de hacer trabajo grupal en la mayoría de cursos en la universidad facilita poder interactuar mejor con personas que recién conoces" (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
JR.I	"Los cursos de la malla curricular me han ayudado porque antes era muy tímido. Creo que el trabajo en equipo se fomenta a partir de los trabajos grupales y las exposiciones" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
FC.P	"Los trabajos grupales de los cursos de la universidad no determina que uno sepa o no trabajar en equipo" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).

3.1.2. Autonomía e iniciativa

Esta competencia hace referencia a la capacidad de las personas para realizar acciones ante problemas o dificultades sin esperar las órdenes de otra persona. En relación a la competencia autonomía-iniciativa, no se observa un patrón predominante, por ende, no se puede identificar de una percepción mayoritaria; el grupo de puntaje alto (de 5 a 7) representa 16 de los 30 entrevistados y los bajo puntaje bajo, 14 de los 30 entrevistados (ver Figura 3).

Figura 3: Valoración de la competencia Autonomía/iniciativa de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Por un lado, los que tienen una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia (16 de los 30 entrevistados) coinciden en que los diversos cursos que han llevado a través de la malla curricular les han brindado los conocimientos necesarios para poder tomar decisiones por su propia cuenta, asimismo resaltan uno puede desarrollar esta competencia a través de las participaciones en clase y los trabajos donde uno investiga por cuenta propia sobre cierto tema. Por otro lado, los que tienen una opinión desfavorable sobre su experiencia (14 de los 30 entrevistados), consideran que la metodología usada y el tiempo que la Facultad establece para las prácticas pre profesionales no son las adecuadas. Es por ello que no se puede concluir que la parte curricular, contenidos y metodologías, se perciba como pertinente en el desarrollo de la competencia autonomía/iniciativa (ver Tabla 26).

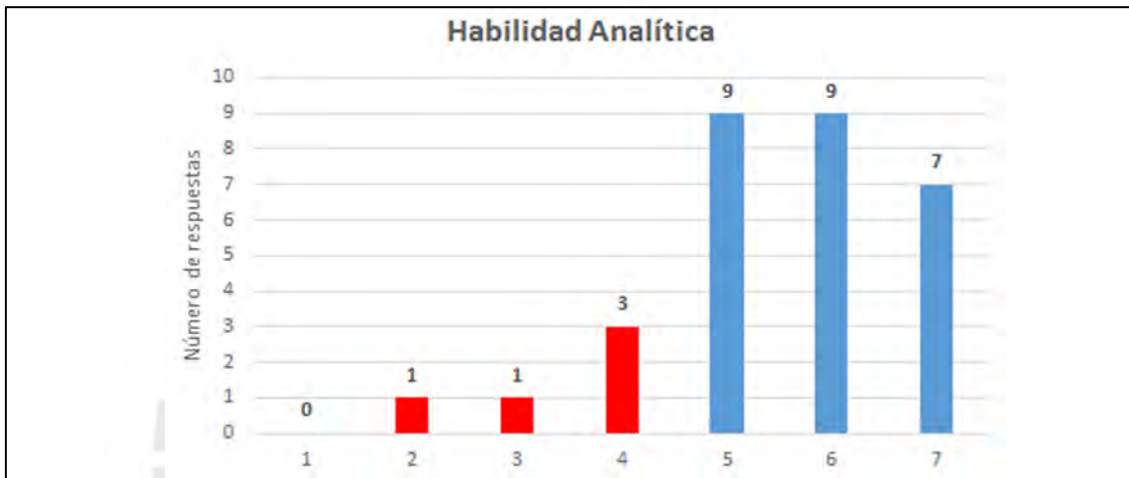
Tabla 26: Frases relevantes de la competencia Autonomía e iniciativa

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
RP.F	"El hecho de llevar tantos cursos en la facultad me ha dado una visión holística de lo que pasa en la organización y me ha permitido ser más autónomo en las decisiones" (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
CQ.I	"La carrera me ha enseñado a tomar acciones por mí mismo. Sin embargo, el tiempo que establece la universidad para las prácticas pre profesionales es insuficiente para desarrollar la competencia de iniciativa" (comunicación personal, 6 de junio de 2019).
PA.P	"La universidad tiene un énfasis solamente en entregas de trabajos y estudiar con anticipación para los exámenes, pero no percibe que los profesores no fomentan al alumno la motivación por hacer algo nuevo por su propia cuenta" (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
DM.A	"Creo que la universidad no ha desarrollado mi capacidad de autonomía a través de la toma de decisiones porque más inculcan más una cultura de seguimiento de pasos" (comunicación personal, 17 de junio de 2019).

3.1.3. Habilidad analítica

Esta competencia se asocia a la habilidad para analizar, agrupar, organizar y presentar datos sobre un tema en específico. Según los resultados obtenidos, existe una preeminente valoración alta entre 5 y 7 (ver Figura 4) donde la mayoría de entrevistados (25 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia, coinciden en que la metodología de la resolución de casos impartida en los cursos de la FGAD ha influenciado su capacidad analítica.

Figura 4: Valoración de la competencia Habilidad analítica de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Primero, reconocen que la metodología de casos permite la consolidación de conocimientos teóricos. Segundo, los cursos que más valoran los entrevistados por su aporte al desarrollo de esta competencia son Matemática Financiera, Finanzas 1 y Finanzas 2, así como los de Marketing, ya que estimulan el pensamiento crítico y hacen prestar atención, aspectos claves para desarrollarse en el mundo laboral (ver Tabla 27).

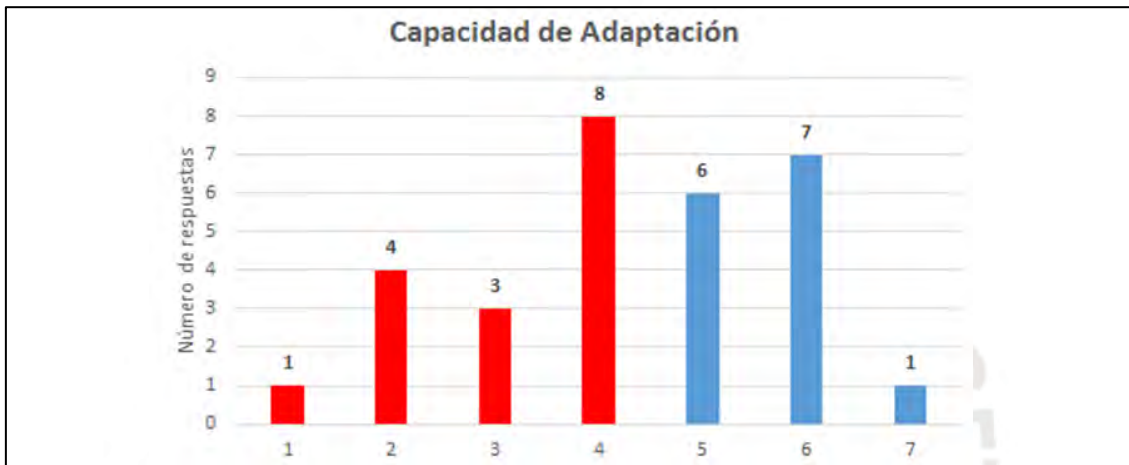
Tabla 27: Frases relevantes de la competencia Habilidad Analítica

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
LS.I	"Los casos que plantea los cursos de Gestión refuerzan bastante la habilidad analítica porque te piden aplicar la teoría" (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
CC.C	"Esta habilidad se gana cuando se llevan los cursos de finanzas, donde todo el contenido de los cursos se basa en el análisis del contexto financiero, y se trabaja mucho con números, te hace más minucioso" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
KC.J	"La facultad tiene cursos que fomentan el análisis, cursos como los de marketing y la rama financiera, desarrolla en el estudiante la capacidad de distinguir que data aporta y cual no" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
AN.B	"Siento que la habilidad analítica está bien desarrollada, pues es una ventaja competitiva frente a otros practicantes; sin embargo, falta reducir la brecha informática pues hay cursos y/o temas que serían más llevaderos y útiles haciendo uso de Excel u otras herramientas informáticas" (comunicación personal, 6 de junio de 2019).

3.1.4. Capacidad de adaptación

La capacidad de adaptación es la habilidad que le permite a uno adecuar o modificar su comportamiento respecto de una situación y contexto específico. En relación a la valoración desde la experiencia de los entrevistados, no se puede hablar de una mayoría, ya que se puede visualizar que la tendencia es casi similar (ver Figura 5), los entrevistados que tienen una puntuación baja (de 1 a 4) son 16 de los 30 entrevistados; mientras que, los que valoran con alto puntaje (de 5 a 7) son 14 de los 30 entrevistados.

Figura 5: Valoración de la competencia Capacidad de adaptación de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Por un lado, los que tienen una opinión desfavorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia (16 de los 30 entrevistados) coinciden en que los cursos de Taller de Habilidades Gerenciales (THG) no desarrollan a cabalidad esta competencia por tres razones: el predominante enfoque teórico, la falta de compromiso de los profesores y el poco incentivo al desarrollo de habilidades blandas. La primera razón se refiere la prevalencia de un enfoque teórico sobre lo práctico y señalan que es crítico porque son los únicos cursos de tipo taller a través de los cuales la Facultad apuesta por el desarrollo las habilidades blandas del profesional en gestión. La segunda razón señalada, es que los profesores no tienen mucho compromiso con la enseñanza de estos cursos. Respecto de la tercera, se percibe que a estos talleres les falta mayor dinamismo e interacción, ya que a la actualidad no estimulan el desarrollo de habilidades blandas. Por otro lado, los que tienen una opinión favorable sobre su experiencia (14 de los 30 entrevistados), si bien destacan que la Facultad está haciendo esfuerzos para lograr su desarrollo, revelan la necesidad de mejorar en lo metodológico (ver Tabla 28).

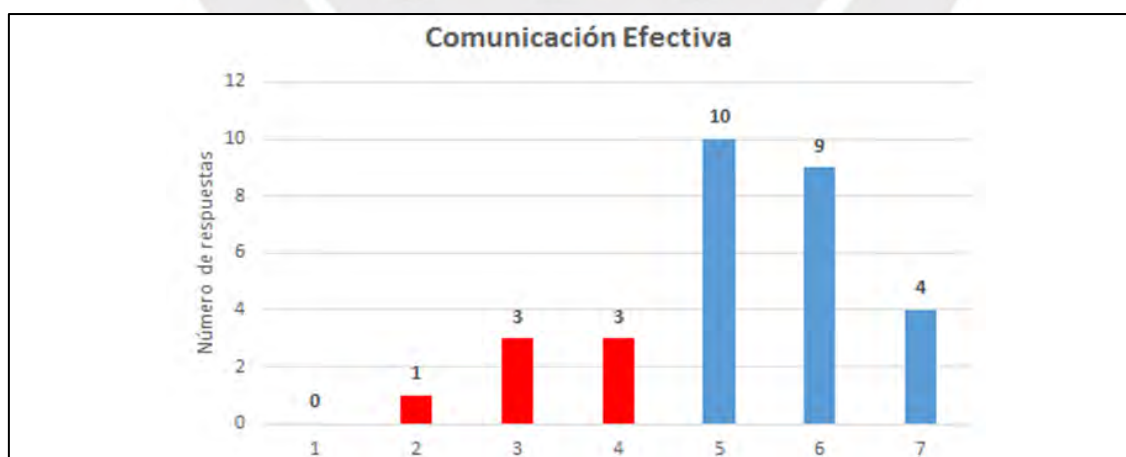
Tabla 28: Frases relevantes de la competencia Capacidad de adaptación

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
DC.A	"Los cursos de THG son muy teóricos, los alumnos egresan sin el conocimiento correcto que deberían de tener y tienen que aprenderlos dentro de las organizaciones donde trabajan" (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
AT.S	"Los profesores de THG deben de ser más conscientes de la importancia de estos cursos porque nos ayudan a desarrollar nuestras habilidades y competencias para el mundo laboral" (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
JR.I	"Recuerdo que el docente de TGH 1 fue bien aburrido y monótono, THG 2 fue muy teórico y THG 3 me ayudó un poco más. Sin embargo, los cursos que me permitieron ver muchas más cosas fueron los de Innovación y Gestión del Cambio y Plan de negocios porque la metodología que se aplica es diferente lo que permite mayor interacción entre los alumnos, se hace más lúdico" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
AN.B	"Creo que la FGAD está encaminada al desarrollo de las habilidades, como esta; sin embargo, le hace falta actualizar los métodos para lograrlo, pues está centrada en impartir conocimientos teóricos, cuando el practicante lo que más necesitas es conocimiento práctico que lo prepare" (comunicación personal, 6 de junio de 2019).

3.1.5. Comunicación efectiva

De acuerdo con el diccionario de competencias, se entiende por comunicación efectiva a la habilidad que uno tiene para expresar y transmitir sus ideas de una forma clara y concreta hacia otras personas. Según los resultados de la valoración de los entrevistados, en relación a la competencia comunicación efectiva, se puede constatar que una amplia mayoría (23 de los 30 entrevistados) califica entre 5 y 7 (ver Figura 6), dando una opinión favorable sobre su experiencia formativa para el desarrollo de esta competencia y su aplicación en las prácticas.

Figura 6: Valoración de la competencia Comunicación efectiva de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Primero, la mayoría (23 de los 30 entrevistados) coincide en que esta competencia se desarrolla gracias a las constantes exposiciones, debates y trabajos grupales de los diferentes cursos de la malla curricular de la FGAD. Es más, incluso se percibe que los exámenes orales

también ayudan. Segundo, este grupo revela el impacto positivo a nivel personal de estas herramientas metodológicas. Los principales beneficios son la superación de la timidez al momento de hablar en público, la mejor estructuración de ideas antes de hablar y una mayor destreza al comunicar las ideas de acuerdo a los diferentes contextos. Tercero, los entrevistados identifican a los Talleres de habilidades gerenciales (THG) como importantes para el desarrollo de esta competencia. Asimismo, destacan los talleres extracurriculares Lidera que ofrece la Oficina de Servicio de Orientación al Estudiante (OSOE) mediante el curso llamado “Comunicación Efectiva” (ver Tabla 29).

Tabla 29: Frases relevantes de la competencia Comunicación efectiva

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
DC.A	"Lo que ha contribuido más son las constantes exposiciones que hay en las aulas y debates" (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
LS.I	"Siento que en la universidad se desarrolla bastante la habilidad cuando tienes que salir a exponer y en los exámenes orales" (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
CN.P	"Los cursos de Taller de Habilidades Gerenciales permiten que las personas se puedan dar cuenta de cómo comunicarse efectivamente, adicionalmente, los talleres del grupo Lidera son importantes porque sirven como herramientas para comunicarse efectivamente" (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
FG.P	"La FGAD está asumiendo que al tener muchas exposiciones y presentaciones en clase cuando vayamos a egresar esta competencia estará desarrollada y no es así" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).

3.1.6. Apertura a la formación continua

Esta competencia se asocia a la búsqueda de nueva información, el aprendizaje constante y la aplicación de estos nuevos conocimientos. Respecto a esta competencia, la mayoría (21 de 30 entrevistados) se encuentra en el rango de alto puntaje entre 5 y 7 (ver Figura 7). Esto significa que esta mayoría tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia, puesto que las formas y las metodologías que han aprendido a lo largo de la carrera han permitido desarrollar una aptitud de aprendizaje continuo.

Figura 7: Valoración de la competencia Apertura a la formación continua de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los hallazgos respecto de este grupo se dividen en dos (ver Tabla 30). Primero, los entrevistados revelan que la motivación hacia la adquisición de nuevos conocimientos no solo es por parte de la FGAD, sino que es transversal a todas las facultades, esta se impulsa a nivel de toda la universidad. Por ejemplo, los entrevistados destacan la importancia de Estudios Generales Letras en su formación. Segundo, el desarrollo de esta competencia ha generado en los entrevistados que tengan una actitud diferente hacia la búsqueda constante de nuevo aprendizaje.

Tabla 30: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua

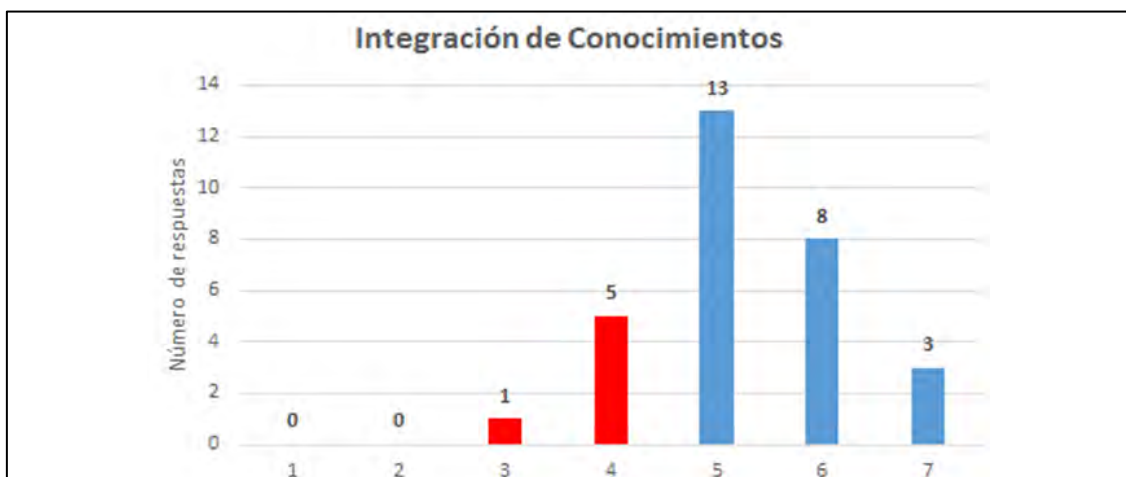
CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
FS.P	"La universidad al ser una institución que investiga, inculca esta competencia a sus alumnos y los cursos ayudan a eso" (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
AB.H	"Esta habilidad sí la desarrollé en la universidad, desde Letras incluso, le generó la curiosidad por estar indagando" (comunicación personal, 17 de junio de 2019).
FC.P	"Los practicantes deben de buscar aprender y retarse cada día, más aún si uno ya tiene ciertas áreas específicas de interés o especialización" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
GN.B	"Creo que la universidad si ha influido mucho en el desarrollo de esta competencia, la formación y la indagación son cosas clave, pero los cursos deberían alinearse a las tendencias del mercado: transformación digital y metodologías ágiles" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).

3.1.7. Integración de conocimientos

De acuerdo al diccionario de competencias, la habilidad para integrar conocimientos se refiere a la rápida identificación de vínculos entre situaciones que no están conectadas, permitiendo la construcción de conceptos y modelos. Respecto de los resultados, se puede visualizar que prácticamente la totalidad (24 de los 30 entrevistados) se encuentran en el rango de puntaje alto, 5 a 7 (ver Figura 8). Esto significa que se tiene una opinión ampliamente mayoritaria

favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia, ya que los cursos basados en casos prácticos y en desarrollo de proyectos han colaborado a que se desarrolle esta competencia.

Figura 8: Valoración de la competencia Integración de conocimientos de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Esta mayoría (24 de los 30 entrevistados), resalta la importancia de la composición de la malla curricular y la interrelación de los cursos para el desarrollo de esta competencia, el enfoque integrador se percibe a lo largo de los semestres de estudio en la FGAD, sobre todo, a partir del 8vo ciclo en adelante (ver Tabla 31). Como resultado del enfoque integrador, los entrevistados indican que existen algunos cursos que les han permitido un mayor desarrollo de la competencia integración de conocimientos al poder vincular diversos temas, los cuales son: la rama financiera (Estados Financieros, Matemática Financiera, Finanzas 1 y Finanzas 2) y Gestión Estratégica.

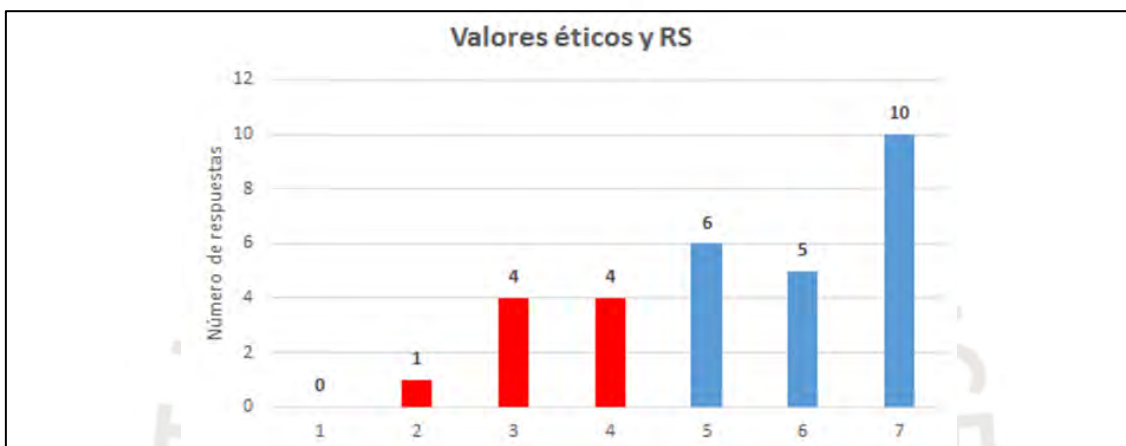
Tabla 31: Frases relevantes de la competencia Integración de conocimientos

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
PA.P	"Existe bastante trabajo integrador por parte de la malla curricular de la FGAD a partir de 8vo ciclo y 9no ciclo" (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
FG.P	"La FGAD le pone mucho énfasis en los cursos de finanzas, me ha ayudado a vincular una cosa con otra" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
SL.M	"Me ha servido el curso de Gestión Estratégica, puesto que, en el curso he tenido que integrar varios conocimientos anteriores y al mismo tiempo cómo presentar los conocimientos de una manera ordenada así como seleccionar información" (comunicación personal, 21 de junio de 2019).
DP.D	"Existen cursos que tratan temas muy similares como Gestión Estratégica y Control de Gestión, sentía que estaba llevando el curso por segunda vez, los cursos no siguen una continuidad sino que repiten lo mismo" (comunicación personal, 18 de junio de 2019).

3.1.8. Valores éticos 8y responsabilidad social

Según el diccionario de competencias, esta habilidad se asocia al actuar y obrar de manera ética de uno, de acuerdo a los valores morales y las buenas costumbres. Acorde a los resultados obtenidos para esta competencia la mayoría (21 de los 30 entrevistados) se encuentra en el rango de puntaje alto, de 5 a 7 (ver Figura 9). Esto significa que se tiene una opinión favorable sobre la experiencia en el desarrollo de esta competencia, puesto que se consensua que la formación como gestor en la FGAD ha fomentado una actitud ética.

Figura 9: Valoración de la competencia Valores éticos y responsabilidad social de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Primero, este grupo coincide en que la formación de la Facultad los prepara para el mundo laboral en temas éticos y que esta competencia no solo se reduce a la FGAD, sino que es transversal a toda la Universidad, ya que se imparte desde Estudios Generales Letras. Esto, a su vez, se percibe como una ventaja competitiva frente a otras casas de estudio, pues no todas brindan una formación integral y humanista en la que se distingue lo que es correcto y lo que no. Segundo, consideran que esta competencia se refleja en las actividades de responsabilidad social que se realizan, las políticas contra el plagio que toma la universidad mediante la exigencia del respeto hacia los derechos de autor, así como en las Gestionadas e Interfacultades a través de las reglas de juego que incentivan el juego limpio y justo (ver Tabla 32).

Tabla 32: Frases relevantes de la competencia Valores éticos y RS

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
FC.P	“Desde Letras existe una preocupación por inculcar ciertos valores. Así como los cursos de la FGAD. Siempre se promueve las actividades de responsabilidad social” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
ML.C	"La actitud ética de los estudiantes de la PUCP nos distingue de otros y lo considera como valor agregado" (comunicación personal, 6 de junio de 2019).
MB.P	"La universidad ha influido en el hecho de tener un comportamiento moralmente ético y responsable con sus actos. Se refleja en el citado APA y las gestionadas" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
AT.S	“Creo que los cursos de la malla curricular de la FGAD no refuerzan los valores éticos, se habla mucho de teoría pero no se pone casos prácticos” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).

3.1.9. Confianza en sí mismo

Esta competencia se asocia a la seguridad que uno tiene sobre sí mismo al momento de abordar nuevos retos o realizar ciertas tareas. En relación a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la mayoría (25 de los 30 entrevistados) se encuentran en el rango de puntaje alto, 5 a 7 (ver Figura 10). Lo anterior significa que se tiene una opinión favorable sobre su experiencia, coinciden en que la formación como gestor proporcionada por la FGAD permite actuar con confianza en uno mismo al momento de realizar tareas o asumir retos en el centro laboral.

Figura 10: Valoración de la competencia Confianza en sí mismo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Se percibe que el desarrollo de esta competencia se encuentra ligado, principalmente, a tres factores: la base teórica, la exigencia y el prestigio (ver Tabla 33). El primero se asocia con los conocimientos adquiridos a través de los diversos cursos, los cuales proporcionan una base teórica sólida y, a su vez, generan que uno posea gran seguridad al momento de desenvolverse a nivel laboral. El segundo factor es la exigencia que tiene la universidad y, en especial, la FGAD.

Este hecho permite el desarrollo de esta competencia, ya que cada ciclo de estudio es percibido como un desafío personal. Asimismo, consideran que uno tiene la sensación de que es capaz de lograr más ciclo a ciclo al ser el nivel de exigencia superior al de otras universidades. Por último, el factor prestigio también influye en el desarrollo de la confianza en uno mismo. Esto se debe a que la trayectoria de la universidad es amplia y sólida en la educación superior peruana. Lo cual se ve reflejado en la calidad educativa, los profesores, la infraestructura y la investigación que se promueve.

Tabla 33: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
SS.C	"Confío en mí misma gracias a los conocimientos que he adquirido en la universidad, siento que si me toca hablar de algún tema ligado al ámbito de la gestión no tendría ningún inconveniente" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
SL.M	"Los cursos que se llevan y el grado de exigencia hacen sentir que uno es bueno y demostrarlo" (comunicación personal, 21 de junio de 2019).
VH.I	"La universidad al ser prestigiosa me da la oportunidad de sentirme confiada" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
DC.A	"La confianza se aprende en la organización donde uno se desarrolla y el vínculo que uno tenga con su jefe" (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

Como se ha evidenciado a lo largo de este acápite, los hallazgos respecto a la condición sistemática indican que la experiencia de los entrevistados es en su mayoría es favorable (7 de las 9 competencias evaluadas). Luego del análisis de la parte sistemática, se rescata que existe un patrón dominante favorable para las competencias (trabajo en equipo, habilidad analítica, comunicación efectiva, apertura a la formación continua, integración de conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, confianza en sí mismo) en relación a un determinado grupo de cursos, los cuales se presentan en la Tabla 34, es decir, los entrevistados consideran que hay ciertas competencias que se deben de desarrollar en ciertos cursos, y que ese desarrollo de competencias les permite un mejor desempeño en su centro laboral. Es por ello que los entrevistados consideran que se debería de hacer más énfasis en el aspecto práctico de los cursos que el teórico, mayor uso herramientas metodológicas tales como exposiciones, debates, trabajos grupales y exámenes orales y uso de herramientas ofimáticas en los cursos y menos uso de casos de estudio obsoletos y repetitivos.

Un hallazgo importante es que, si bien en todos los cursos uno puede desarrollar la competencia de trabajo en equipo, capacidad de adaptación y/o comunicación efectiva, existe un curso en el que de acuerdo a la valoración y experiencia de los entrevistados aprecian y valoran mucho más: Taller de Habilidades Gerenciales. Este curso debería de tener un enfoque mucho

más práctico en aquellas competencias que los entrevistados consideran que son fundamentales para ese curso.

Tabla 34: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática

COMPETENCIA	EXPERIENCIA	ELEMENTO MÁS RECURRENTE
Trabajo en equipo	Favorable	Exposiciones y los trabajos grupales
Autonomía – iniciativa	Neutro	Participaciones en clase y trabajos individuales, método de enseñanza teórico
Habilidad analítica	Favorable	Metodología de casos de estudio, rama financiera, herramientas ofimáticas
Capacidad de adaptación	Neutro	Método de enseñanza teórico
Comunicación efectiva	Favorable	Herramientas metodológicas (exposiciones, debates, trabajos grupales y exámenes orales)
Apertura a la formación continua	Favorable	Formación y actitud investigativa
Integración de conocimientos	Favorable	Enfoque integrador, rama financiera
Valores éticos y RS	Favorable	Formación integral y humanista, normas contra el plagio
Confianza en sí mismo	Favorable	Conocimientos teóricos, exigencia y prestigio PUCP

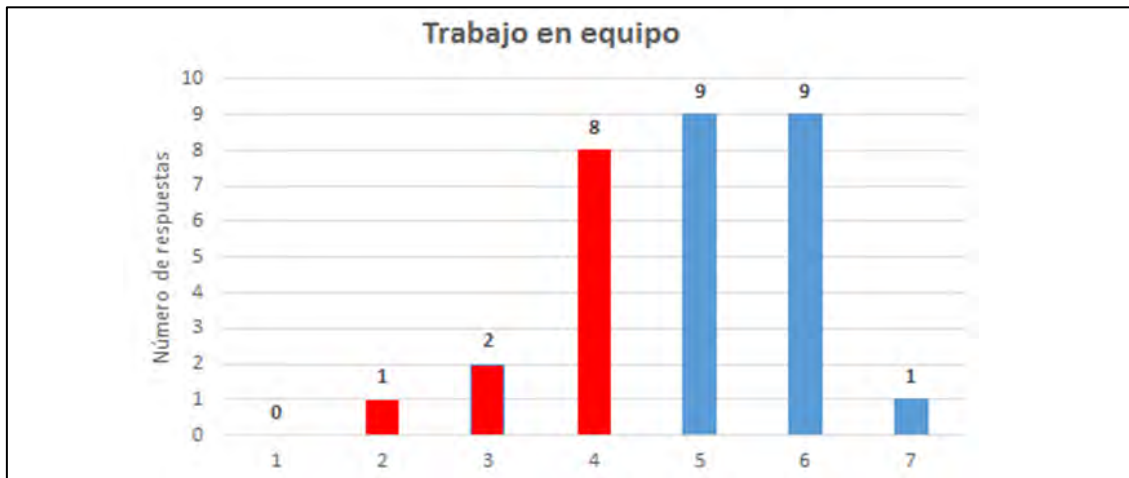
3.2. Condición Organizativa (condiciones ofrecidas por empleadores)

En este apartado se ha agrupado a la muestra de practicantes de la Facultad de acuerdo al área donde trabajan y a las funciones que realizan con el objetivo de identificar ciertos patrones o tendencias por áreas laborales. Si bien es cierto, estos patrones predominantes no serán hallados en todas las competencias, se resaltarán en aquellas competencias en las cuales existan. Como ya se ha explicado con anterioridad, la condición organizativa hace referencia a los mecanismos que la empresa ofrece al practicante para su desarrollo, entre ellos: el tiempo (periodo de prácticas); el tipo de actividad que se pide al practicante que desarrolle; los recursos (tecnología) que le facilitan; la proyección de carrera que se le ofrece y la cultura organizacional de la empresa.

3.2.1. Trabajo en equipo

De acuerdo a las opiniones de los entrevistados, se puede observar que la valoración del desarrollo de esta competencia en la empresa en la que practican es neutra; 19 de los 30 entrevistados expresa una opinión favorable sobre el desarrollo de esta competencia en su centro de prácticas, mientras 11 de los 30 entrevistados opinan desfavorablemente (ver Figura 11).

Figura 11: Valoración de la competencia Trabajo en equipo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Con respecto a las opiniones favorables, los entrevistados perciben que existen dos elementos claves que facilitan el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo dentro de su centro de prácticas: la cultura organizacional y la calidad de las relaciones. El primero, fomenta a que los practicantes trabajen en equipo dentro de su área, ya que los objetivos son medibles y alcanzables de manera grupal y no individual. El segundo, permite que las interacciones entre colaboradores de la organización se den de manera fluida y eficiente. Asimismo, se aprecia que los entrevistados relacionan a la competencia de trabajo en equipo con el cumplimiento de metas en común (ver Tabla 35).

Cabe resaltar que, según las áreas de prácticas señaladas previamente al inicio de este capítulo, sólo 2 de las 6 áreas se considera que la experiencia es favorable: los practicantes de Procesos y Operaciones, y Recursos Humanos. Por otro lado, respecto a las experiencias desfavorables, se evidencia que los entrevistados del área de Contabilidad y Finanzas consideran que este tipo de competencias no son tan necesarias para el puesto laboral que poseen.

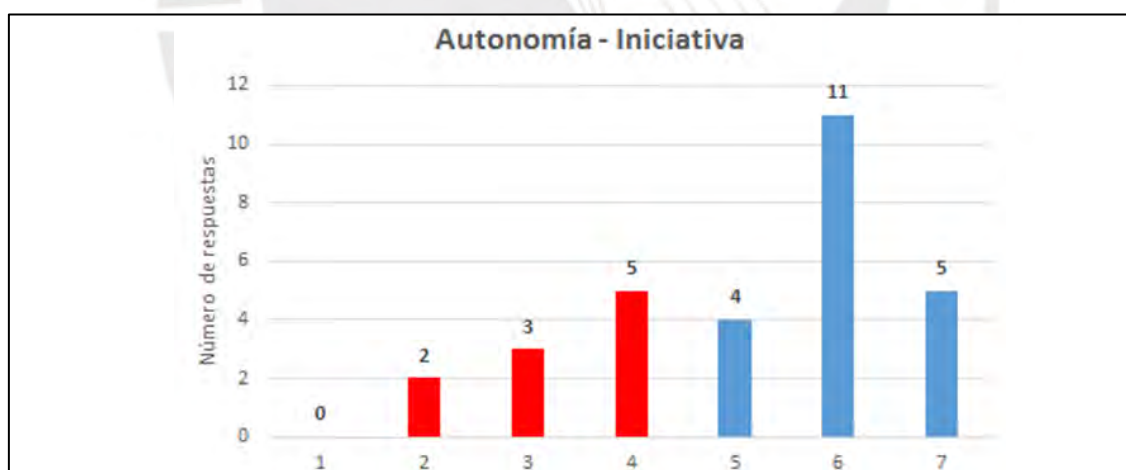
Tabla 35: Frases relevantes de la competencia Trabajo en equipo

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
GC.C	M&C	“La cultura de la organización fomenta reuniones semanales, tanto con los jefes directos y los indirectos. La cultura de la empresa es una cultura de trabajo en equipo porque se alcanzan los objetivos por equipos” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
PA.P	M&C	“Todos los flujos y procesos que tenía a cargo requerían más de una persona y dependían de la calidad de relación con las personas para que pueda funcionar” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
FS.P	C&F	“El trabajo en equipo es con mi jefa directa y la asistente, aunque las funciones propias de mi puesto no requieren mucho el uso de esta competencia, es algo más operativo y repetitivo” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
PV.S	C&F	“En mi organización no hay enfoque de equipo, ya que las funciones y actividades que realizo las hago a nivel individual” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).

3.2.2. Autonomía / Iniciativa

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 122), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (20 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia dentro de su organización.

Figura 12: Valoración de la competencia Autonomía / Iniciativa de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Por el lado de las opiniones favorables, los practicantes consideran a sus centros laborales como lugares óptimos donde se les brinda los recursos necesarios, como: tecnología, herramientas ofimáticas, capacitaciones e inducciones; fomentando las acciones independientes de los practicantes pre-profesionales (ver Tabla 36). Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, solo 2 de las 6 agrupaciones consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, y Procesos y Operaciones.

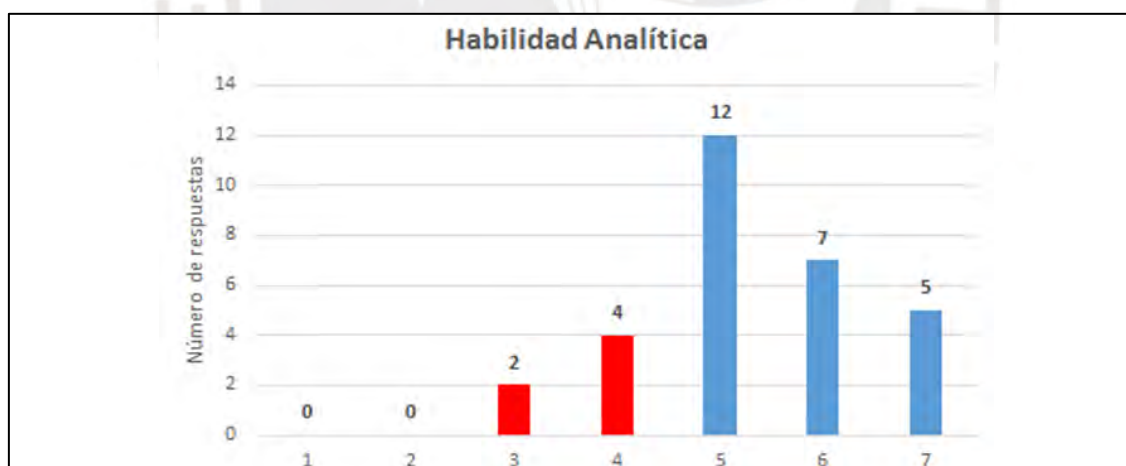
Tabla 36: Frases relevantes de la competencia Autonomía-Iniciativa

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
GC.C	M&C	“En los lugares que he laborado me han brindado todos los materiales que necesito, capacitaciones e inducciones” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).
PA.P	M&C	“La organización me ha empoderado bastante, ya que hay software, recursos o contactos con personas que me permitía tomar acciones para encontrar nuevas soluciones para nuevos problemas sin la necesidad de consultarlo con alguien más” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
CQ.I	P&O	“En la organización me brindaron ciertos documentos para que pueda entender bien el desarrollo de mis funciones” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
DC.A	ADM	“La organización no cuenta muchas veces con los equipos necesarios para desarrollar la parte técnica donde me desenvuelvo” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

3.2.3. Habilidad analítica

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 133), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (24 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia dentro de su organización.

Figura 13: Valoración de la competencia Habilidad Analítica de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Se identificó que la mayoría de los practicantes pre profesionales realizan funciones que implican tareas de análisis de información, de situaciones, de proveedores y distintas bases de datos (ver Tabla 37). Cabe resaltar que, según las áreas que se agruparon, la mayoría (4 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Administración y Recursos Humanos.

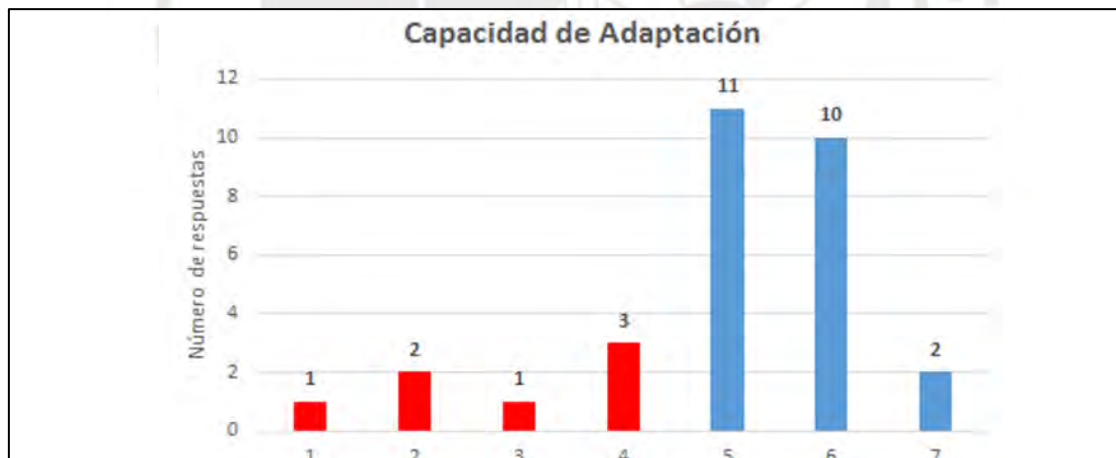
Tabla 37: Frases relevantes de la competencia Habilidad analítica

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
PU.D	M&C	“...veo temas de cómo generar valor de mercado para la empresa y evaluar los precios de la competencia” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).
KC.J	P&O	“Mi jefe me encomendaba tareas donde implicaba la presentación y análisis de información, y me exigía que distinga los datos relevantes” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
AC.Q	C&P	“En la organización tengo que analizar y cotizar a los proveedores” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
FS.P	C&F	“...no he tenido la oportunidad de análisis por el motivo de que mis funciones son muy operativas, pero he observado que los practicantes de otras áreas si hacen uso de esta competencia” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

3.2.4. Capacidad de adaptación

Según las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 144), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (23 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de la competencia capacidad de adaptación dentro de su organización.

Figura 14: Valoración de la competencia Capacidad de adaptación de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Con respecto a los entrevistados que opinaron favorablemente, se logró identificar que relacionan la capacidad de adaptación con la innovación, la integración de nuevas actividades, la resolución de nuevos conflictos emergentes, y con la estructura jerárquica horizontal. De esta manera, los entrevistados reconocen que en sus organizaciones son capaces de realizar actividades que no están relacionadas con sus funciones principales, sin ningún tipo de amonestación; asimismo, existe un dinamismo en sus funciones gracias a los retos a los que se enfrentan diariamente. Por otro lado, mencionan que el clima laboral y la línea jerárquica impacta e influye

en el correcto desarrollo de sus funciones, así como el desequilibrio que puede ocasionar personas mayores de edad con una mentalidad arcaica. Por último, se evidencia que la capacidad de adaptación también está relacionada con la cantidad de personas que laboran en el área o en la organización, a menor número de personas, mayor es el nivel de adaptación de cada uno de los practicantes, ya que tienen que aprender de todo un poco (ver Tabla 38).

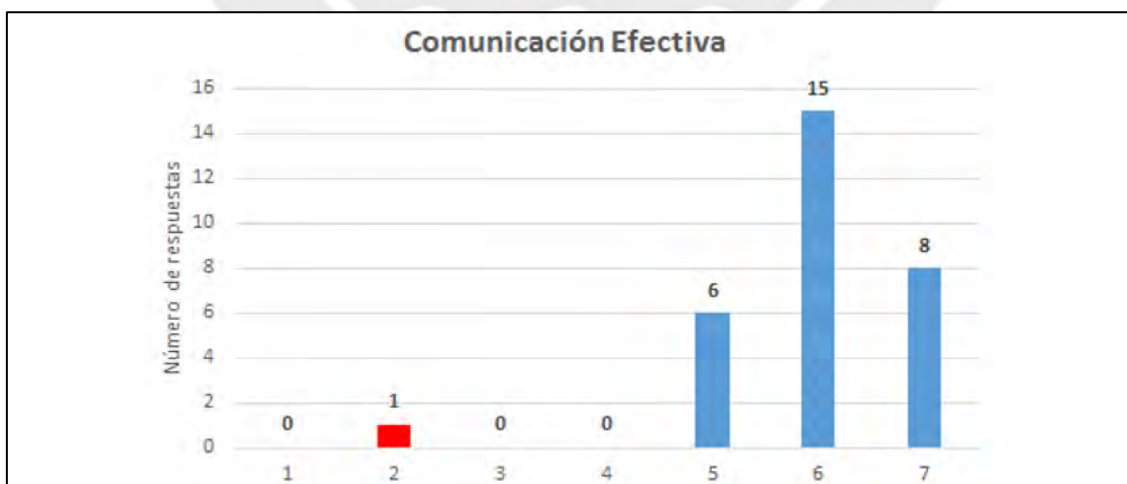
Tabla 38: Frases relevantes de la competencia Habilidad analítica

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
AG.T	P&O	“De acuerdo a los problemas que surgen, la empresa se adecua a estos cambios (...) hay personas arcaicas que no se abren a nuevas metodologías de trabajo” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
FG.P	ADM	“Como hay poco personal donde trabajo, tengo que hacer un poco de todo y adaptarme a diferentes situaciones por una necesidad de la organización.” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
VH.I	RH	“La organización es bastante horizontal y no hay mucha jerarquía, por lo que permite una mejor adaptación” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
PV.S	C&F	“La empresa y mi equipo no tiene una buena cultura organizacional. Cuando ingreso al trabajo, la orientación que me brindó mi jefe fue muy rápida respecto de mis funciones” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).

3.2.5. Comunicación efectiva

Con respecto a esta competencia, se observa que la mayoría de los practicantes pre profesionales de diversas áreas han tenido una experiencia gratificante en sus organizaciones, por lo que sus puntuaciones varían entre 5 y 7 puntos, en 29 de los 30 entrevistados (ver Figura 15).

Figura 15: Valoración de la competencia Comunicación efectiva de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Respecto de los entrevistados que opinaron favorablemente, consideran que las funciones que las empresas les asignan involucran una gran capacidad de comunicación efectiva, entre estas

funciones están: dar capacitaciones, relacionarse con personas de diversos cargos como gerentes, vendedores, proveedores, clientes, y practicantes. Asimismo, relacionan también esta competencia, con la capacidad de informar a los superiores y la interrelación entre las áreas para cumplir con todos los objetivos en común. Del mismo modo, existen otras opiniones favorables de practicantes de Contabilidad y Finanzas, ellos mencionan, por ejemplo, que en sus funciones si tienen que desarrollar la competencia de comunicación efectiva, ya que se tienen que relacionar con otras áreas y con proveedores, y que la rotación entre áreas es muy importante para tener una mejor interrelación entre áreas y mejorar la comunicación (ver Tabla 39). Finalmente, cabe resaltar que, según las áreas que se agruparon, las 6 agrupaciones consideran que su experiencia es favorable.

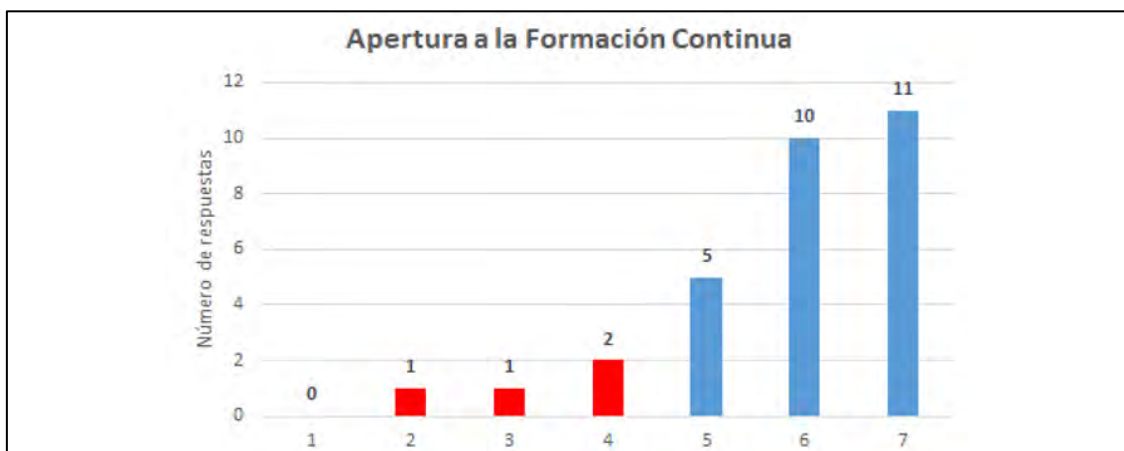
Tabla 39: Frases relevantes de la competencia Comunicación Efectiva

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
DM.A	M&C	“En la organización tenía que saber expresarme bien porque me tenía que relacionar desde con gerentes hasta vendedores” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).
PA.P	M&C	“Considero que en el área comercial es clave el desarrollo de la comunicación efectiva. Cuando mi equipo estaba sobrecargado yo atendía las carteras de clientes, corredores y asegurados” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
FS.P	C&F	“como se dedica al pago de facturas se interrelaciona con otras áreas y proveedores, por lo tanto, tiene que saber comunicar y entender a las personas” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
JO.C	C&F	“no nos incentivan mucho el tema de comunicación, cree que es un tema más de funciones” (comunicación personal, 21 de junio de 2019).

3.2.6. Apertura a la formación continua

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 166), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (26 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia dentro de su organización.

Figura 16: Valoración de la competencia Apertura a la formación continua de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Con respecto a los entrevistados que opinaron favorablemente, revelan que esta competencia se desarrolla con las capacitaciones y talleres constantes de las diversas empresas, las rotaciones de áreas, las metodologías de los jefes para enseñar y resolver problemas, y las evaluaciones para medir el aprendizaje. Asimismo, consideran que el desarrollo de esta competencia es importante a nivel individual porque permite acceder a mejores puestos laborales en la organización en la que se encuentran (ver Tabla 40: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua). Finalmente, cabe resaltar que, según las áreas que se agruparon, las 6 agrupaciones consideran que su experiencia es favorable.

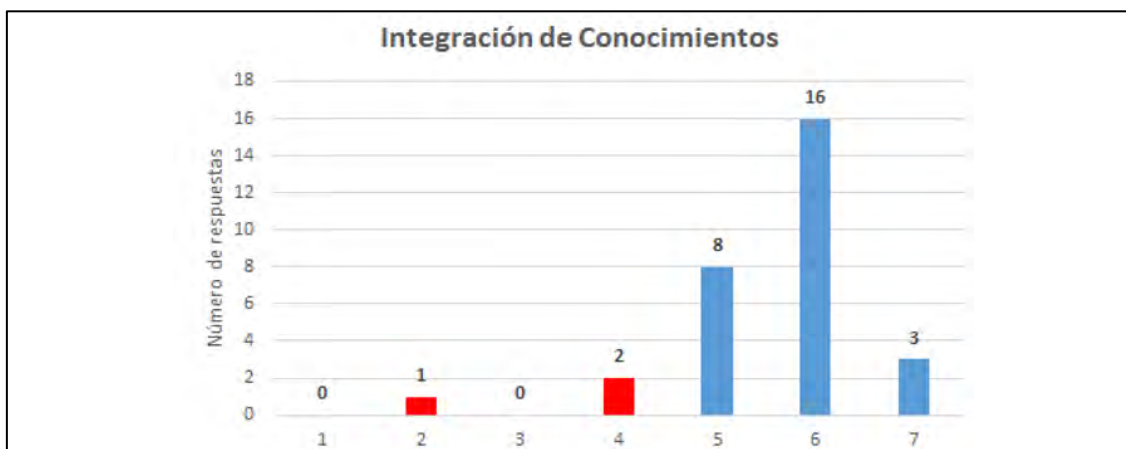
Tabla 40: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
GC.C	M&C	“Uno siempre debe de ser estar en aprendizaje continuo si quiere conseguir mejores puestos” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).
CQ.I	P&O	“En mi trabajo hay evaluaciones sorpresa sobre capacitaciones que se han realizado con anterioridad” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
GN.B	C&P	“(…) siempre rotamos lo que me permite aprender mucho más” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
SL.M	RH	“He podido percibir que la empresa es bastante selectiva con las personas a quienes les brinda capacitación y eso puede crear conflicto dentro de las relaciones entre colaboradores” (comunicación personal, 21 de junio de 2019).

3.2.7. Integrar conocimientos

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 1717), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (27 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia dentro de su organización.

Figura 17: Valoración de la competencia Integrar conocimientos de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Con respecto a los entrevistados que opinaron favorablemente, consideran que las funciones realizadas, si bien es cierto no son holísticas, incluyen o requieren cierta información de otras áreas para ser cumplidas a cabalidad. Asimismo, cabe resaltar que, según las áreas que se agruparon, las 6 agrupaciones consideran que su experiencia es favorable (ver Tabla 41).

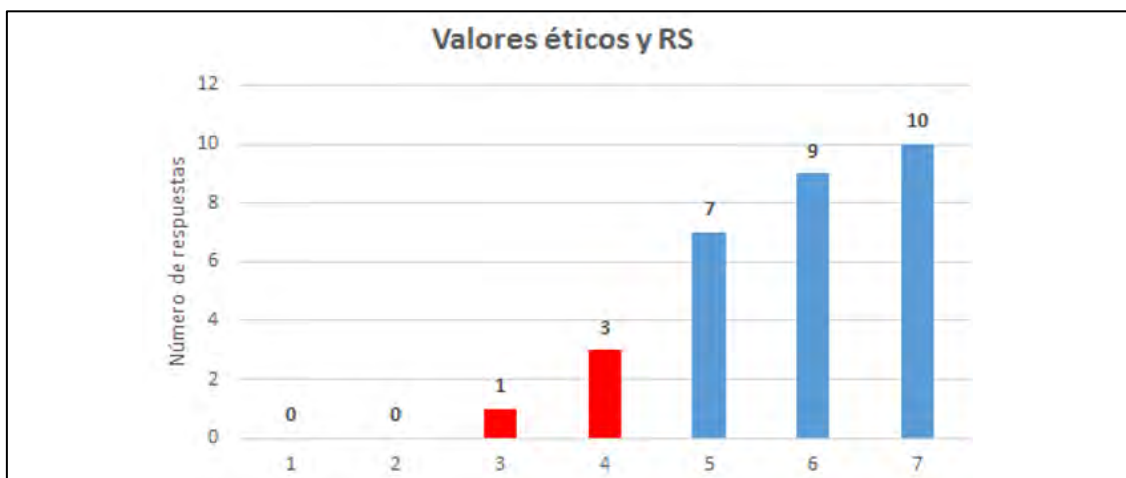
Tabla 41: Frases relevantes de la competencia Integrar conocimientos

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
PA.A	M&C	“Mis funciones me han permitido vincular los conocimientos teóricos ya que el área comercial en mi organización recibe información como input de otras áreas” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
GN.B	C&P	“Las funciones que realizo en mi puesto de practicante hacen que pueda unir un tema con otro” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
JR.I	ADM	“Trataba de buscar información a través de <i>papers</i> y tesis, consultoras que habían realizado trabajos similares” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
FS.P	C&F	“La pesquera permite que los asistentes asistan a cursos, como, por ejemplo, en el área de finanzas. Después la información de estos cursos es transmitida a sus practicantes sobre cómo hacer mejor las cosas. En mi caso, no porque es operativo” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

3.2.8. Valores éticos y responsabilidad social

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 18), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (27 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de esta competencia dentro de su organización.

Figura 18: Valoración de la competencia Valores éticos y responsabilidad social de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Respecto del grupo que valora favorablemente, coinciden en que el desarrollo de esta competencia se debe, principalmente, que sus organizaciones tienen una cultura de valores, ética y responsabilidad social, la cual se manifiesta a través de la gran cantidad de capacitaciones sobre temas de anticorrupción (audios o cursos online), los cuales abarcan subtemas de sesgos inconscientes, corrupción laboral, sobornos, marcos éticos y sobre la ética en general (ver Tabla 42). Cabe resaltar que, según las áreas que se agruparon, la mayoría (4 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, y Recursos Humanos.

Tabla 42: Frases relevantes de la competencia Valores éticos y RS

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
CC.C	M&C	“La cultura organizacional de la empresa es fuerte en valores, ética y RS, por lo que es difícil que los miembros "hagan cosas malas", mi empresa está desarrollando un buen papel en esta competencia” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
AG.T	P&O	“Además, que tengo que escuchar audios, de anticorrupción, sesgos inconscientes, y de ética en general” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
AB.T	RH	“En mi organización existe un marco ético de la organización y el área de comunicación interna hace recordatorios sobre comportamientos correctamente éticos” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).
DC.A	ADM	“Usualmente el 80% de mi tiempo hago tareas técnicas llenando hojas de cálculo de Excel, solo podría desarrollar esta competencia en situaciones donde pongo los montos en los presupuestos o cuando converso con proveedores y negociamos el costo” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

3.2.9. Confianza en sí mismo

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados, se puede constatar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 19), dentro del rango de valoración positiva. Esto significa que la mayoría (25 de los 30 entrevistados) tiene una opinión favorable sobre su experiencia en el desarrollo de la competencia confianza en sí mismo dentro de su organización.

Figura 19: Valoración de la competencia Confianza en sí mismo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los entrevistados que opinaron favorablemente destacan que un factor importante para desarrollar esta competencia es el tiempo que llevan laborando o realizando las mismas funciones; por ello, manifiestan que, a mayor tiempo, mayor es su nivel de confianza en ellos mismos. Asimismo, otro factor preponderante para desarrollar esta competencia, es el constante *feedback* por parte de sus jefes o de algún miembro de la organización que reconozca o resalte su trabajo. Finalmente, el desarrollo de esta competencia, al igual que de las anteriores, también está condicionada al área en el cual se encuentra el practicante pre-profesional (ver Tabla 43).

Cabe resaltar que, según las áreas que se agruparon, la mayoría (4 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, y Recursos Humanos.

Tabla 43: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
PA.P	M&C	“Con el pasar del tiempo había funciones que solo yo sabía hacerlas y si no poseía la confianza adecuada, no podría haberlas visibilizado” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
FC.P	RH	“Los comités y las reuniones con los gerentes me han ayudado en tener más confianza, ya que siento que se me reconoce mi trabajo. Mi jefe siempre me da feedback y es súper flexible, quiere que lo acompañe a todo” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
DC.A	ADM	“Mi centro laboral siempre tiene reuniones para obtener un feedback, el cual se da una vez a la semana, para corregir algunos errores, o poder decir lo que no nos gusta de nuestras funciones o de nuestros compañeros” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
JR.I	ADM	“La confianza la debería de desarrollar desde un comienzo y no con el pasar del tiempo” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).

En fin, los hallazgos respecto a la condición organizativa indican que la experiencia de los entrevistados en su mayoría es favorable, ya que se puede visualizar que existe un patrón dominante favorable en la mayoría de las competencias estudiadas (autonomía-iniciativa, habilidad analítica, capacidad de adaptación, comunicación efectiva, apertura a la formación continua, integración de conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, confianza en sí mismo) en relación a determinadas características o mecanismos que la empresa ofrece al practicante para su desarrollo, los cuales se presentan en la Tabla 44, es decir, los entrevistados consideran que hay ciertas competencias que se deben de desarrollar más y mejor dentro del mundo laboral.

Tabla 44: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Organizativa

COMPETENCIA	EXPERIENCIA	ELEMENTO MÁS RECURRENTE
Trabajo en equipo	Neutro	-Reuniones semanales
		-Cultura organizacional de trabajo en equipo
		-Metas en común
Autonomía – iniciativa	Favorable	-Recursos ofimáticos
		-Empoderamiento del practicante
		-Capacitaciones, inducciones
Habilidad analítica	Favorable	-Funciones analíticas: de la información, del mercado, de los precios de la competencia
Capacidad de adaptación	Favorable	-Innovación
		-Estructura jerárquica horizontal
		-Integración y resolución de nuevas actividades, funciones y/o problemas
Comunicación efectiva	Favorable	-Relaciones con diversos jerarquías laborales
		-Interrelación entre áreas para el cumplimiento de metas en común

Tabla 44: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Organizativa

COMPETENCIA	EXPERIENCIA	ELEMENTO MÁS RECURRENTE
Apertura a la formación continua	Favorable	-Capacitaciones y talleres constantes
		-Las rotaciones entre áreas
		-Las metodologías de los jefes para enseñar y resolver problemas
		-Las evaluaciones para medir el aprendizaje
Integración de conocimientos	Favorable	-Funciones integradoras
		-Capacitaciones en cursos
Valores éticos y RS	Favorable	-Capacitaciones sobre temas de anticorrupción (cursos online o audios)
		-Cultura organizacional de valores, ética y responsabilidad social
Confianza en sí mismo	Favorable	-Tiempo realizando las mismas funciones
		-Constante feedback de los jefes

Asimismo, de acuerdo a la categorización de las funciones por áreas que se realizó en el punto 1, se puede visualizar con más detalle la experiencia de los entrevistados respecto de la condición Organizativa (ver Tabla 45). Esto permite distinguir que no en todas las áreas de una organización se pueden desarrollar las competencias al mismo nivel, sino que depende del área donde uno practica, por ejemplo, los entrevistados de Marketing y Comercial (M&C) tienen una experiencia más favorable que Control y Proyectos (C&P) en el desarrollo de la mayoría de competencias. Cabe resaltar que, como ya se ha mencionado anteriormente, si bien este estudio no es extrapolable a la población se considera que puede ser punto de partida para otros.

Tabla 45: Valoración de la experiencia para cada competencia según área de práctica dentro de la organización - Condición Organizativa

COMPETENCIA	M&C	C&F	P&O	ADM	RH	C&P
Trabajo en equipo	Neutro	Neutro	Favorable	Neutro	Favorable	Neutro
Autonomía – iniciativa	Favorable	Neutro	Favorable	Neutro	Neutro	Neutro
Habilidad analítica	Favorable	Favorable	Neutro	Favorable	Favorable	Neutro
Capacidad de adaptación	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro	Neutro
Comunicación efectiva	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Apertura a la formación continua	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable

Tabla 45: Valoración de la experiencia para cada competencia según área de práctica dentro de la organización - Condición Organizativa (continuación)

COMPETENCIA	M&C	C&F	P&O	ADM	RH	C&P
Integración de conocimientos	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Valores éticos y RS	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro	Favorable	Neutro
Confianza en sí mismo	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro	Favorable	Neutro

Asimismo, se puede visualizar que existe una mayor predominancia por valoraciones favorables en las experiencias de los practicantes pre-profesionales con respecto a las condiciones organizativas que con respecto a las condiciones sistemáticas. De tal manera, que de las 270 respuestas que se logran obtener por condición (30 entrevistados x 9 competencias), en el caso de la condición sistémica se obtuvo 192 respuestas favorables; mientras que, en la condición organizativa se obtuvo 2219 respuestas favorables.

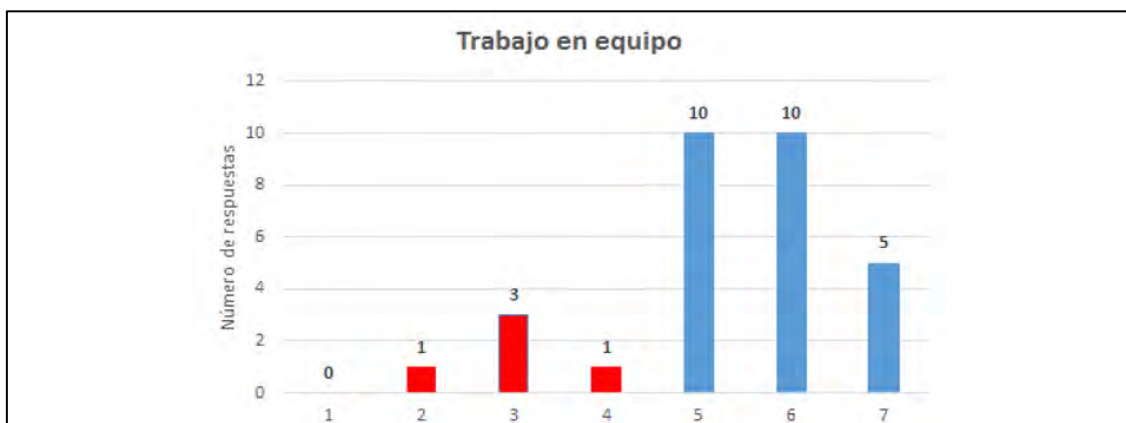
3.3. Condición Participativa

Como se mencionó anteriormente, la condición participativa hace referencia a los actores involucrados en el desempeño de las prácticas, entre ellos: el rol de jefe de la unidad en la que se hace la práctica; la existencia y cercanía de un supervisor de la práctica, y el rol de los compañeros del centro de trabajo. En este acápite, se presentan los principales hallazgos de las nueve competencias evaluadas respecto a la experiencia de los entrevistados sobre la condición participativa con el fin de conocer de qué manera esta condición ha influido en el desarrollo de cada competencia sobre la base de sus experiencias.

3.3.1. Trabajo en equipo

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia trabajo en equipo, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 20), en el rango de puntaje alto (25 de los 30 entrevistados). Esto significa que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia dentro del equipo de trabajo es favorable, ya que el jefe directo fomenta el trabajo cooperativo y colaborativo entre los miembros del equipo.

Figura 20: Valoración de la competencia Trabajo en equipo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los entrevistados perciben que existen tres elementos clave que desarrollan esta competencia dentro de su equipo de trabajo: el apoyo constante del superior directo, la rotación de áreas de los practicantes y la edad similar dentro del equipo de trabajo (ver Tabla 46). El primer elemento, brinda la motivación necesaria para la realización de las funciones, a su vez, propicia un ambiente de trato directo y colaborativo. El segundo, hace que los practicantes tengan una visión más amplia de la empresa e interactúen con diversos grupos de trabajo. Por último, el factor edad es importante para desarrollar una interacción más rápida con el equipo.

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, la mayoría (4 de las 6 agrupaciones) consideran su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Procesos y Operaciones, Administración y Recursos Humanos.

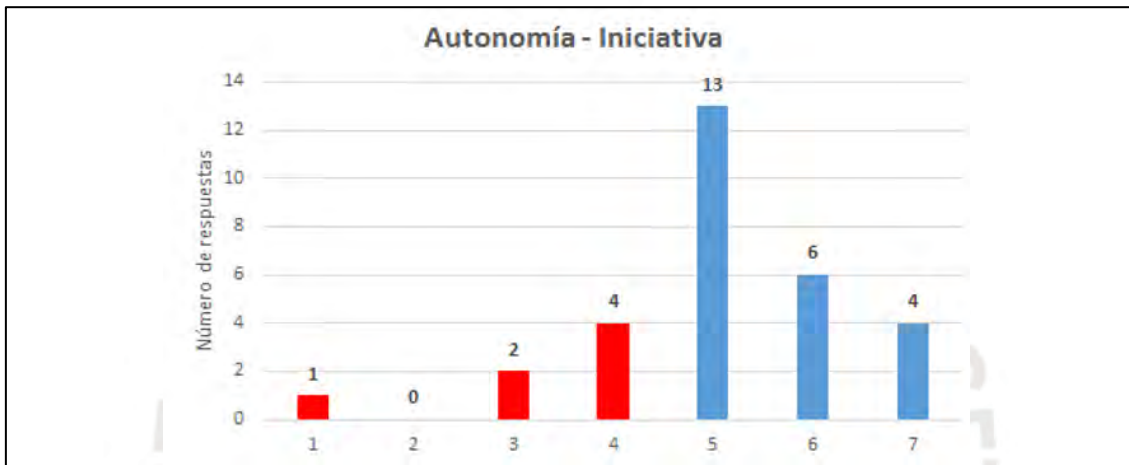
Tabla 46: Frases relevantes de la competencia Trabajo en equipo

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
AT.S	RH	"Mi jefe me brinda apoyo necesario, me enseña, es colaborativo. Incluso promueve que les enseñe a los otros practicantes del área" (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
CC.C	M&C	"En mi empresa a los practicantes los hacen rotar de áreas para que aprendan a trabajar con diferentes equipos y circunstancias" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
FG.P	ADM	"Mi jefe organiza almuerzos en los cuales puede compartir objetivos comunes, asimismo, las personas de mi entorno laboral son de la misma edad" (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
FS.P	C&F	"No hay iniciativa de colaboración por parte de su jefa, lo deja haciendo todo, asume gran carga laboral y no le brinda feedback" (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

3.3.2. Autonomía/ Iniciativa

Según las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia autonomía-iniciativa, se puede evidenciar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 21), en el rango de puntaje alto (23 de los 30 entrevistados). Esto significa que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia dentro del equipo de trabajo es favorable, ya que el jefe directo permite la participación de los practicantes en la discusión de la toma de decisiones.

Figura 21: Valoración de la competencia Autonomía/ Iniciativa de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Se percibe que existen ciertas circunstancias que los entrevistados valoran positivamente dentro del equipo de trabajo que hacen posible el desarrollo de esta competencia, por ejemplo, la ausencia del superior directo y la falta de personal para realizar las funciones hacen que los practicantes puedan tomar nuevas responsabilidades. Asimismo, otros aspectos que permiten el desarrollo de la autonomía-iniciativa son el fomento del aprendizaje a través del error, el empoderamiento de los jefes directos y los espacios de diálogo horizontal, donde los practicantes puedan aportar a través de sus ideas. Este conjunto de aspectos generan un mayor desempeño y mayor iniciativa ante la resolución de problemas dentro de sus equipos (ver Tabla 47).

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, la mayoría (5 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, Administración y Recursos Humanos.

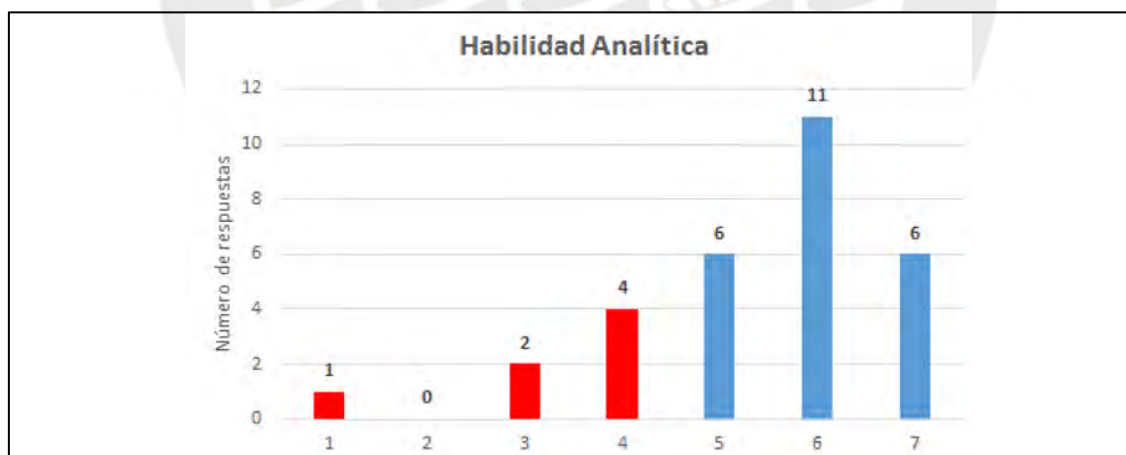
Tabla 47: Frases relevantes de la competencia Autonomía-iniciativa

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
AT.S	RH	"Mi jefe siempre sale de vacaciones, ya se han presentado auditorías internas donde he tenido que tomar el rol de mi jefe respecto a la toma de decisiones" (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
VH.I	RH	"Faltan personas en el área, me dan un poco más de toma de decisiones" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
PV.S	C&F	"El hecho de que mi jefe confie en mí, me ha facilitado las cosas, en varias funciones y en las rotaciones de las áreas, esto me permite aprender bastante de cada área" (comunicación personal, 17 de junio de 2019).
AG.T	P&O	"Al nivel de practicante no puedo tomar decisiones autónomas. Si bien desarrollo el análisis a mi manera, luego de igual forma se le da un feedback por parte de los jefes directos, para su validación final" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).

3.3.3. Habilidad Analítica

Sobre la base de las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de habilidad analítica, se puede evidenciar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 22), en el rango de puntaje alto (23 de los 30 entrevistados). Esto significa que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia dentro del equipo de trabajo es favorable, ya que el jefe directo les permite el análisis, organización y/o presentación de datos al equipo y a él mismo.

Figura 22: Valoración de la competencia Habilidad Analítica de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Luego del análisis respectivo, se ha encontrado que existen al menos dos aspectos que habilitan el desarrollo de esta competencia dentro del equipo de trabajo (ver Tabla 48). El primer aspecto es el tipo de funciones que realiza el practicante, esto tiene que ver con la delegación de funciones analíticas que el inmediato superior encomienda al practicante. Segundo, para lograr lo anterior, se percibe que mucho depende del tipo de jefe, pues el superior directo debe de fomentar

la participación del practicante a través de su confianza y apoyo, de lo contrario si lo operativo recae sobre el practicante esta habilidad no se desarrollará eficientemente.

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, la mayoría (5 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, Administración y Recursos Humanos. Mientras que los practicantes de Control y Proyectos perciben que su experiencia es desfavorable.

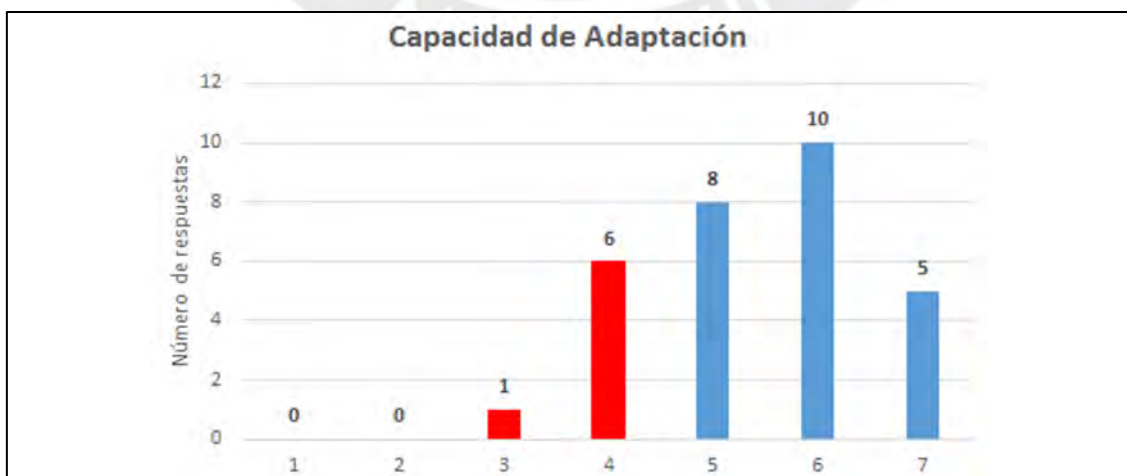
Tabla 48: Frases relevantes de la competencia Habilidad analítica

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
DP.D	M&C	"La habilidad analítica depende del tipo de funciones que realice cada practicante en su puesto" (comunicación personal, 18 de junio de 2019).
FC.P	RH	"Como practicante considera que el desarrollo de la habilidad analítica depende del tipo de jefe" (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
JW.P	ADM	"Los equipos de trabajo, encabezados por el jefe, deben promover esta competencia al delegar al practicante a realizar tareas que requiera análisis" (comunicación personal, 7 de junio de 2019).
AC.Q	C&P	"Mi área no tiene mucho análisis de datos" (comunicación personal, 19 de junio de 2019).

3.3.4. Capacidad de adaptación

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de capacidad de adaptación, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (23 de los 30 entrevistados). Esto significa que consideran que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia en la organización es favorable (ver Figura 233). Esto se debe principalmente a que los jefes se preocupan por la correcta orientación de los practicantes; así como, de estar atentos a cualquier opinión o situación por la que pasen estos (ver Tabla 49).

Figura 23: Valoración de la competencia Capacidad de adaptación de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Asimismo, cabe resaltar que el total de los practicantes de Recursos Humanos y de Control y Proyectos puntuaron una valoración mayor o igual a cinco. Por otro lado, la mayoría de los practicantes de Contabilidad y Finanzas, presenciaron experiencias negativas, aludiendo que los jefes no los apoyan con el esclarecimiento de ciertos procedimientos.

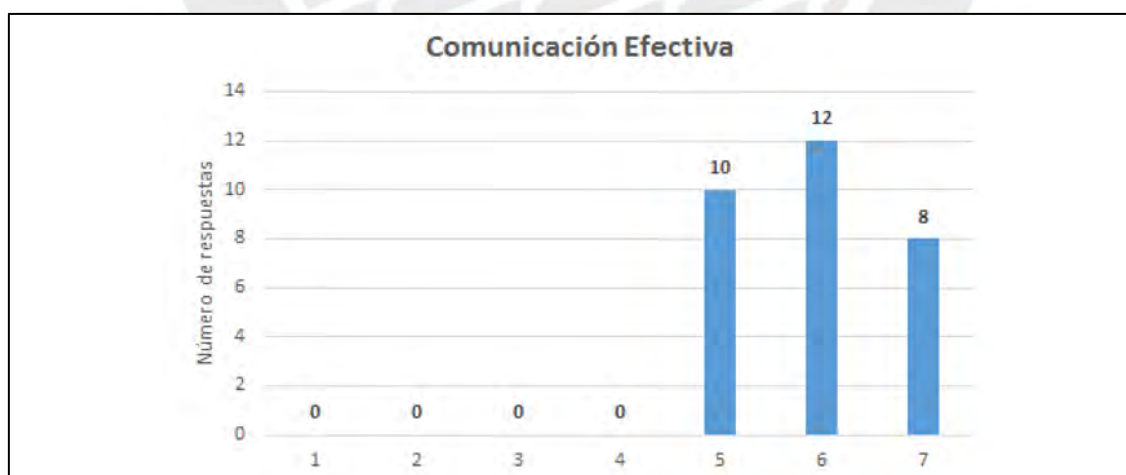
Tabla 49: Frases relevantes de la competencia Capacidad de adaptación

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
CQ.I	P&O	“Mi jefe está pendiente del trabajo que hago, me dice que si no entiende algo pregunte. Le ha facilitado informes y manuales para el desarrollo de sus funciones” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
CN.P	ADM	“Considero a mi jefa como una persona muy abierta a escuchar las opiniones de los demás, y si le preguntas algo, ella siempre me dará una solución” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
AT.S	RH	“Ha habido oportunidades donde he tenido que trabajar con otras áreas de la empresa, para lo cual he tenido que adaptarme al modo de trabajo y reglas” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
JR.I	ADM	“Si bien mi jefe me daba feedback, ya sabía lo que iba a suceder” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).

3.3.5. Comunicación efectiva

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de comunicación efectiva, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (30 de los 30 entrevistados). Esto significa que consideran que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia en la organización es favorable (ver Figura 244).

Figura 24: Valoración de la competencia Comunicación efectiva de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los entrevistados perciben que existen dos elementos clave que desarrollan esta competencia dentro de su equipo de trabajo: la personalidad del jefe y los talleres o capacitaciones de presentaciones efectivas (ver Tabla 50). El primer elemento, permite que los practicantes pre-

profesionales se sientan en confianza y puedan expresar sus opiniones con libertad. El segundo, fomenta a que los practicantes desarrollen esta competencia con apoyo de recursos que brinda la organización.

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, todas las agrupaciones consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, Administración, Recursos Humanos, y Control y Proyectos.

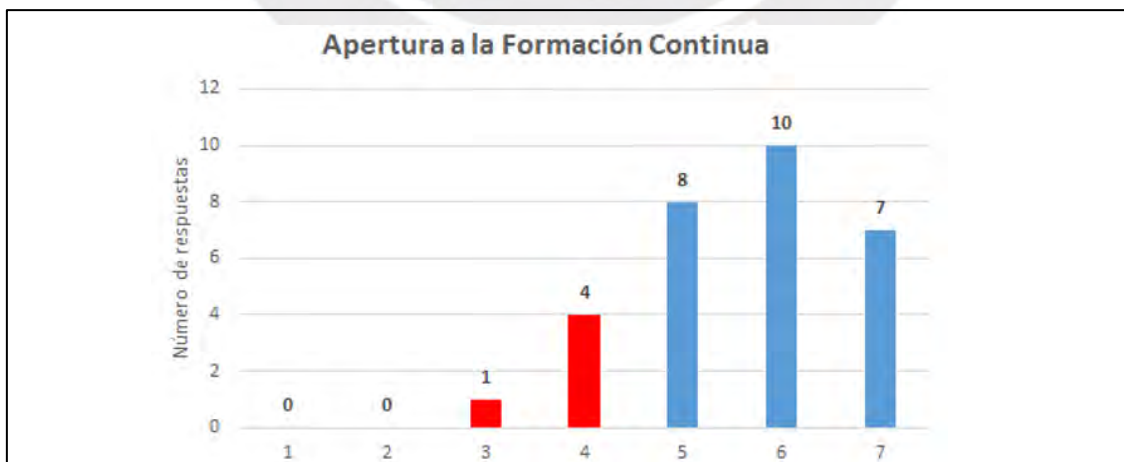
Tabla 50: Frases relevantes de la competencia Comunicación efectiva

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
KC.J	P&O	“...es el jefe quien da la libertad de expresar nuestras ideas y/u opiniones” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
FC.P	RH	“Mi jefe directo me ayudó mucho a comunicarme bien y lleve a cabo un taller de presentaciones efectivas” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
AT.S	RH	“Mi jefe por su forma particular de ser, me permitía exponer mis ideas y opiniones, pero al ser "paternal" tenía que esperar que termine de hablar para expresarse” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
PA.P	M&C	“En el área comercial es clave el desarrollo de la comunicación efectiva. Cuando mi equipo estaba sobrecargado, yo atendía las carteras de clientes, corredores y asegurados” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).

3.3.6. Apertura a la formación continua

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de apertura a la formación continua, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (25 de los 30 entrevistados). Esto significa que consideran que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia en la organización es favorable (ver Figura 255).

Figura 25: Valoración de la competencia Apertura a la formación continua de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los entrevistados perciben que existen tres elementos claves que desarrollan esta competencia dentro de su equipo de trabajo: la línea de carrera y el enfoque del equipo. El primer elemento, fomenta el aprendizaje continuo en los practicantes ya que estos tienen la finalidad de poder permanecer en la empresa con el conocimiento aprendido de su área y de otras. Por su lado, el segundo, de acuerdo al enfoque predominante que cada equipo tenga influenciara al resto de los colaboradores que pertenezcan al mismo equipo (ver Tabla 51).

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, la mayoría (5 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, Recursos Humanos, y Control y Proyectos.

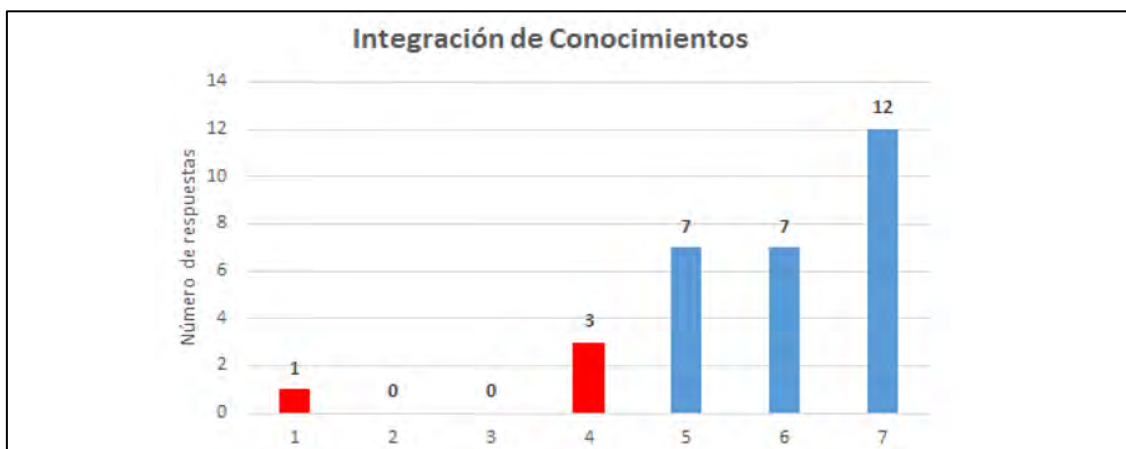
Tabla 51: Frases relevantes de la competencia Apertura a la formación continua

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
AT.S	RH	“La competencia con otros practicantes por quedarse dentro de la organización ha generado que cada uno de nosotros busque aprender más, no solo del área de recursos humanos sino sobre otras” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
CQ.I	P&O	“Mi jefe no solo brinda información, sino que promueve el debate entre nosotros” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
AC.Q	C&P	“Mi equipo me da ganas de aprender más del rubro” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
ML.C	ADM	“Mi jefe es quien debería dar el ejemplo del aprendizaje, lamentablemente me ha tocado socializar con un jefe cerrado en ideas” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).

3.3.7. Integración de conocimientos

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de apertura a la formación continua, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (26 de los 30 entrevistados). Esto significa que consideran que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia en la organización es favorable (Figura 266).

Figura 26: Valoración de la competencia Integrar conocimientos de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los entrevistados perciben que sus jefes directos son modelos a seguir, por lo que sus conocimientos integradores influyen en el desarrollo de esta competencia en los practicantes pre-profesionales. Asimismo, cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, las 6 agrupaciones consideran que su experiencia es favorable (ver Tabla 52).

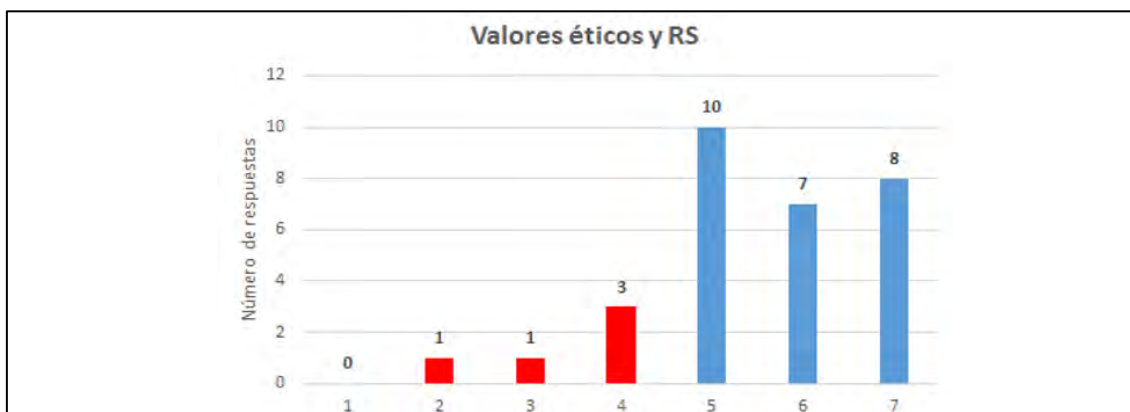
Tabla 52: Frases relevantes de la competencia Integración de conocimientos

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
JR.I	ADM	“El trabajar con los consultores fue un punto de quiebre dentro de mi vida laboral porque tenían muchos conocimientos integradores, con escucharlos uno percibía que era mejor que una clase. Siente que son un modelo a seguir” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
DM.A	M&C	“Aprendo mucho del jefe comercial en cuanto a Excel, indicadores, etc.” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).
MP.B	C&F	“Aprendo mucho de mis superiores y ya que conozco qué información requiero cuando me solicitan algún reporte” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
LS.I	M&C	“Si bien tus compañeros te pueden ayudar y enseñarte, es en un nivel menos, que lo que hace la universidad y la empresa” (comunicación personal, 10 de junio de 2019).

3.3.8. Valores éticos y responsabilidad social

Según las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de valores éticos y responsabilidad social, se puede evidenciar que existe una valoración predominante entre 5 y 7 (ver Figura 27), en el rango de puntaje alto (25 de los 30 entrevistados). Esto significa que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia dentro del equipo de trabajo es favorable, ya que el jefe directo y el equipo de trabajo mi supervisor y mis compañeros actúan con valores y principios éticos.

Figura 27: Valoración de la competencia Valores éticos y responsabilidad social de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Si bien los entrevistados coinciden en que esta competencia es más inherente a uno mismo, pues, se desarrolla en el entorno familiar, perciben algunos aspectos que refuerzan o aumentan el desarrollo de esta competencia (ver Tabla 53). Primero, se percibe que la cultura organizacional influye directamente en esta competencia, debido a que a más fuerte sea el fomento de los valores, menos oportunidad de malas praxis habrá dentro de la empresa. Segundo, el reforzamiento constante de los valores por el superior directo juega un papel clave para crear un ambiente donde se propicie el actuar éticamente. Por último, se percibe al jefe directo como un rol-modelo a seguir, ya que consideran que el modo de actuar del equipo de trabajo también influye, y más si se interactúa día a día.

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, la mayoría (4 de las 6 agrupaciones) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones y los de Recursos Humanos.

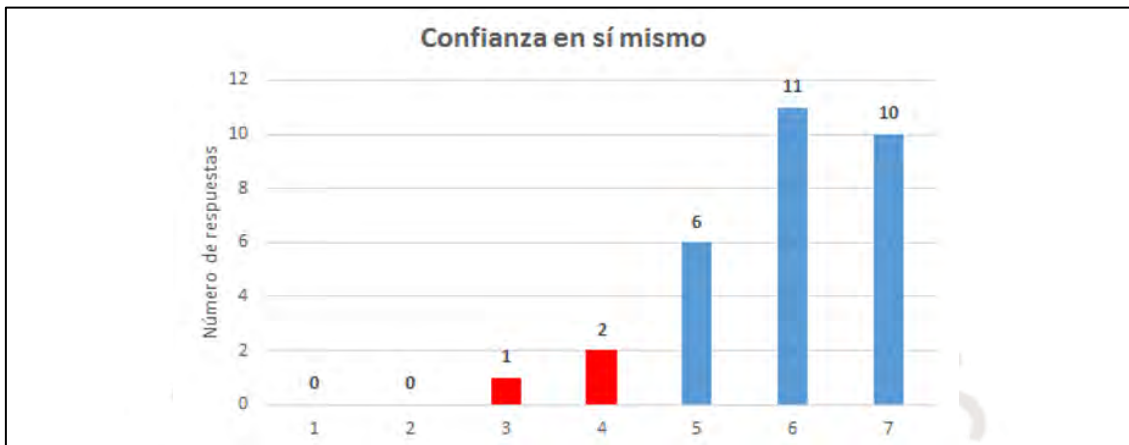
Tabla 53: Frases relevantes de la competencia Valores éticos y responsabilidad social

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
CC.C	M&C	"Si la cultura organizacional de las empresas es fuerte en valores, ética y RS, será difícil que los miembros hagan cosas malas" (comunicación personal, 5 de junio de 2019).
CN.P	ADM	"Mi jefa tiene una imagen muy correcta, y todo lo que ella hace es transparente" (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
DC.A	ADM	"En la organización donde practico hay un ambiente de valores y de ética, mi jefe trata de inculcar valores" (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
PA.P	M&C	"He sido testigo de un hecho que demostró que algunos miembros de mi equipo que quieren ser exitosos en su vida profesional hacen algunas 'jugadas comerciales' que uno cuestiona a primera vista" (comunicación personal, 15 de junio de 2019).

3.3.9. Confianza en sí mismo

De acuerdo a las experiencias de los entrevistados respecto a la competencia de confianza en sí mismo, se puede observar que existe una valoración predominante entre 5 a 7 (ver Figura 28), ya que la mayoría se encuentra en el rango de puntaje alto (27 de los 30 entrevistados). Esto significa que consideran que la experiencia de los entrevistados sobre el desarrollo de esta competencia en el equipo de trabajo es favorable.

Figura 28: Valoración de la competencia Confianza en sí mismo de acuerdo a las experiencias de las prácticas pre profesionales



Los entrevistados perciben que existen dos elementos clave que desarrollan esta competencia dentro de su equipo de trabajo: la comunicación con el equipo, motivación que reciben del jefe (ver Tabla 54). Para el primero, el jefe como el equipo, preguntan por las opiniones de los practicantes, expresan verbalmente que confían en ellos, y reciben la orientación necesaria. Para el segundo, reciben motivación por parte de sus jefes, al asignarles nuevas tareas o retos, al ponerles metas y/u objetivos, perciben que ello empodera a los practicantes.

Cabe resaltar que según las áreas que se agruparon, todas las agrupaciones (6/6) consideran que su experiencia es favorable: los practicantes de Marketing y Comercial, Contabilidad y Finanzas, Procesos y Operaciones, Administración, Recursos Humanos, y Control y Proyectos.

Tabla 54: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
DP.D	M&C	“En mi área mi jefe y compañeros me preguntan por mi opinión, me dicen que confían en mí” (comunicación personal, 18 de junio de 2019).
GN.B	C&P	“Mis funciones incluyen proyectos de mejora en las que tengo que emitir mi opinión, mi equipo escucha mis ideas. Asimismo, mi jefa me coloca objetivos y tareas, tiene <i>deadlines</i> y me deja auto organizarse” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).

Tabla 54: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo (continuación)

CÓDIGO	ÁREA	FRASES RELEVANTES
PV.S	C&F	“Mi jefe me pone a prueba sobre todas las funciones y metas que me da, mi jefe antes de las reuniones me da feedback para ir mejor preparado” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
SS.C	C&P	“Siento que mis compañeros de trabajo todavía no me dan la confianza necesaria” (comunicación personal, 5 de junio de 2019).

Posteriormente al análisis de la parte organizativa, se puede visualizar que existe un patrón dominante favorable para todas las competencias estudiadas (trabajo en equipo, autonomía-iniciativa, habilidad analítica, capacidad de adaptación, comunicación efectiva, apertura a la formación continua, integración de conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, confianza en sí mismo) en relación a determinadas características o aspectos del equipo de trabajo y del jefe directo, los cuales se presentan en la Tabla 55, es decir, los entrevistados consideran que hay ciertas competencias que se deben de desarrollar más en estos espacios.

Tabla 55: Valoración de la experiencia para cada competencia según condición Participativa

COMPETENCIA	EXPERIENCIA	ELEMENTO MÁS RECURRENTE
Trabajo en equipo	Favorable	-Apoyo constante del superior directo -Rotación de áreas de los practicantes -Edad similar dentro del equipo de trabajo
Autonomía – iniciativa	Favorable	-Fomento del aprendizaje a través del error -Empoderamiento de los jefes directos -Espacios de diálogo horizontal
Habilidad analítica	Favorable	-Tipo de funciones que realiza el practicante -Tipo de jefe (personalidad)
Capacidad de adaptación	Favorable	-Orientación por parte de los jefes -Opiniones escuchadas -Trabajo con otras áreas
Comunicación efectiva	Favorable	-Personalidad del jefe -Talleres o capacitaciones de presentaciones efectivas -Grado de libertad
Apertura a la formación continua	Favorable	-El enfoque del equipo -La línea de carrera organizacional
Integración de conocimientos	Favorable	-El jefe directo como rol-modelo
Valores éticos y RS	Favorable	-La cultura organizacional -El reforzamiento constante de los valores por el superior directo
Confianza en sí mismo	Favorable	-Comunicación con el equipo -Motivación que reciben del jefe

Asimismo, de acuerdo a la categorización de las funciones por áreas que se realizó en el punto 1, se puede visualizar con más detalle la experiencia de los entrevistados respecto de la condición Participativa (ver Tabla 56). Esto permite distinguir que no en todas las áreas de una organización se pueden desarrollar las competencias al mismo nivel, sino que depende del área donde uno practica, por ejemplo, los entrevistados de Marketing y Comercial (M&C) tienen una experiencia más favorable que Control y Proyectos (C&P) en el desarrollo de la mayoría de competencias. Cabe resaltar que, como ya se ha mencionado anteriormente, si bien este estudio no es extrapolable a la población se considera que puede ser punto de partida para otros.

Tabla 56: Valoración de la experiencia para cada competencia según área de práctica dentro de la organización - Condición Participativa

COMPETENCIA	M&C	C&F	P&O	ADM	RH	C&P
Trabajo en equipo	Favorable	Neutro	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro
Autonomía - iniciativa	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Desfavorable
Habilidad analítica	Favorable	Favorable	Neutro	Favorable	Favorable	Neutro
Capacidad de adaptación	Favorable	Neutro	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Comunicación efectiva	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Apertura a la formación continua	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro	Favorable	Favorable
Integración de conocimientos	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Valores éticos y RS	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro	Favorable	Neutro
Confianza en sí mismo	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Neutro

En síntesis, de la sistematización y el análisis de las experiencias de los practicantes de acuerdo a las condiciones, sistemática (curriculares), organizativas (condiciones de trabajo) y participativas, se puede observar que se declara de 5-7 (de acuerdo y muy de acuerdo) como patrón dominante en las siguientes competencias (ver Anexo I): habilidad analítica, capacidad de adaptación, comunicación efectiva, apertura a la formación continua, integración de conocimientos, valores éticos y RS y confianza en sí mismo (ver Tabla 57).

Tabla 57: Tabla resumen de la valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática, Organizativa y Participativa

COMPETENCIA	EXPERIENCIA		
	SISTEMÁTICA	ORGANIZATIVA	PARTICIPATIVA
Trabajo en equipo	Favorable	Neutro	Favorable
Autonomía – iniciativa	Neutro	Favorable	Favorable
Habilidad analítica	Favorable	Favorable	Favorable
Capacidad de adaptación	Neutro	Favorable	Favorable
Comunicación efectiva	Favorable	Favorable	Favorable
Apertura a la formación continua	Favorable	Favorable	Favorable
Integración de conocimientos	Favorable	Favorable	Favorable
Valores éticos y RS	Favorable	Favorable	Favorable
Confianza en sí mismo	Favorable	Favorable	Favorable

De igual forma, se recapitulan los principales aspectos y/o elementos que más relevancia tienen para los entrevistados respecto de cada condición (ver Tabla 58).

Tabla 58: Tabla resumen de los hallazgos de la valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática, Organizativa y Participativa

COMPETENCIA	EXPERIENCIA		
	SISTEMÁTICA	ORGANIZATIVA	PARTICIPATIVA
Trabajo en Equipo	Método de enseñanza: trabajo en grupo, exposiciones	-Reuniones semanales -Cultura organizacional de trabajo en equipo -Metas en común	-Apoyo constante del superior directo -Rotación de áreas de los practicantes -Edad similar dentro del equipo de trabajo
Autonomía - Iniciativa	Participaciones en clase y trabajos individuales, método de enseñanza teórico	-Recursos ofimáticos -Empoderamiento del practicante -Capacitaciones, inducciones	-Fomento del aprendizaje a través del error -Empoderamiento de los jefes directos -Espacios de diálogo horizontal
Habilidad Analítica	Metodología de casos de estudio, rama financiera, herramientas ofimáticas	-Funciones analíticas: de la información, del mercado, de los precios de la competencia	-Tipo de funciones que realiza el practicante -Tipo de jefe (personalidad)

Tabla 58: Tabla resumen de los hallazgos de la valoración de la experiencia para cada competencia según condición Sistemática, Organizativa y Participativa (continuación)

COMPETENCIA	CONDICIONES		
	SISTEMÁTICA	ORGANIZATIVA	PARTICIPATIVA
Capacidad de Adaptación	Método de enseñanza teórico	-Innovación -Estructura jerárquica horizontal -Integración y resolución de nuevas actividades, funciones y/o problemas	-Orientación por parte de los jefes -Opiniones escuchadas -Trabajo con otras áreas
Comunicación Efectiva	Herramientas metodológicas (exposiciones, debates, trabajos grupales y exámenes orales)	-Relaciones con diversas jerarquías laborales -Interrelación entre áreas para el cumplimiento de metas en común	-Personalidad del jefe -Talleres o capacitaciones de presentaciones efectivas -Grado de libertad
Apertura a la Formación Continua	Formación y actitud investigativa	-Capacitaciones y talleres constantes -Las rotaciones entre áreas -Las metodologías de los jefes para enseñar y resolver problemas -Las evaluaciones para medir el aprendizaje	-El enfoque del equipo -La línea de carrera organizacional
Integración de Conocimientos	Enfoque integrador, rama financiera	-Funciones integradoras -Capacitaciones en cursos	-El jefe directo como rol-modelo
Valores Éticos y RS	Formación integral y humanista, normas contra el plagio	-Capacitaciones sobre temas de anticorrupción (cursos online o audios) -Cultura organizacional de valores, ética y responsabilidad social	-La cultura organizacional -El reforzamiento constante de los valores por el superior directo
Confianza en sí mismo	Conocimientos teóricos, exigencia y prestigio PUCP	-Tiempo realizando las mismas funciones -Constante feedback de los jefes	-Comunicación con el equipo -Motivación que reciben del jefe

4. Relevancia de determinadas condiciones para el desarrollo de las competencias

En esta parte, sobre la base de la percepción los entrevistados (practicantes pre profesionales de la mención empresarial de la FGAD de la PUCP), se analiza la importancia de las tres condiciones para cada competencia. Es relevante conocer qué condiciones se perciben como las más importantes para el desarrollo de las competencias estudiadas. Por ello, los principales hallazgos de este acápite se agrupan por condición: sistemática, organizativa participativa.

El criterio que se usó para interpretar los datos recolectados sobre la importancia, como se mencionó al inicio de este capítulo, se basa en la cantidad acumulada de respuestas a favor de la importancia de una u otra condición, siendo esta la mayor cantidad posible para el caso de una condición; de menor o igual a 2 para el caso de dos condiciones; y de +- 2 para el caso de que tres condiciones. En la siguiente tabla (ver Tabla 59), se puede observar a las condiciones más importantes resaltadas por cada competencia. Uno de los hallazgos es que la condición sistemática es considerada como la más importante para seis de las nueve competencias estudiadas (ver Anexo J).

Tabla 59: Percepción de Importancia de los practicantes pre profesionales entrevistados

COMPETENCIAS	CONDICIONES		
	SISTEMÁTICA	ORGANIZATIVA	PARTICIPATIVA
Trabajo en Equipo	-	-	Muy importante
Autonomía - Iniciativa	-	-	Muy importante
Habilidad Analítica	Muy importante	-	-
Capacidad de Adaptación	Importante	Importante	-
Comunicación Efectiva	Muy importante	-	-
Apertura a la Formación Continua	Importante	Importante	Importante
Integración de Conocimientos	Muy importante	-	-
Valores Éticos y RS	Muy importante	-	-
Confianza en sí mismo	Muy importante	-	-

4.1. Condición Sistemática

Acorde a los hallazgos encontrados, para la condición sistemática, se ha podido observar que esta es la condición a la que los entrevistados, le dan más importancia, pues destacan y hacen énfasis en el rol formativo que tiene la universidad, precisamente la FGAD. La identifican como el escenario y/o espacio donde el estudiante pasa mayor tiempo, el lugar donde deben aprender a equivocarse, pues en el mundo laboral no se pueden dar el permiso a cometer errores, como lo dice el entrevistado AN.B “La condición sistemática es la más importante porque es la que tiene la capacidad de formar a los estudiantes desde las aulas a través de las clases” (comunicación personal, 06 de junio de 2019). A su vez, AT.S y AC.Q, destacan que la universidad brinda la base para desarrollar adecuadamente sus funciones en el mundo empresarial (comunicación personal, 19 de junio de 2019).

La condición sistemática es considerada como la más importante, por tener la mayor cantidad notoria de respuestas acumuladas a su favor, para el siguiente grupo de competencias: habilidad analítica, comunicación efectiva, integrar conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, y confianza en sí mismo.

4.1.1. Habilidad analítica

Esta competencia, además, está relacionada con ese papel formativo que deben desarrollar los centros educativos, es decir los institutos y las universidades, es por ello que los entrevistados relacionan esta competencia con la condición sistemática. Se puede observar que la perciben como la más importante desde dos aspectos: el aspecto general y el aspecto particular.

Para el aspecto general, los entrevistados hacen referencia a que la universidad, o mejor dicho la FGAD, deben brindarles las herramientas necesarias para desarrollar la competencia de habilidad analítica en los espacios propios de la facultad. Con herramientas se refieren a diferentes aspectos de la FGAD como: los profesores, las clases, los casos prácticos, entre otros, según lo señalado por CN.P (comunicación personal, 10 de junio de 2019). Estos elementos deben incentivar la práctica constante del análisis. Algunos de los entrevistados suponen que si no se tiene esa base analítica que te brinda la facultad, los estudiantes dan la percepción de no saber de ciertos temas cuando desarrollan sus prácticas pre profesionales. Esta base analítica pasa a un primer plano por RF.P al remarcar que esta competencia debe desarrollarse previamente en la universidad antes de empezar a practicar en alguna organización (comunicación personal, 10 de junio de 2019). En la Tabla 60 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de la habilidad analítica en un aspecto general.

Tabla 60: Frases relevantes de la competencia Habilidad Analítica - Aspecto General

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - ASPECTO GENERAL
AN.B	“Es precisamente en la formación universitaria que los practicantes deben desarrollar la capacidad de análisis para que no les sea difícil aplicarla en sus centros laborales, es importante además que esta competencia se desarrolle desde los primeros ciclos” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
JW.P	“Es precisamente que la facultad juega un papel formativo en los estudiantes, por lo que se debe contar con las metodologías que permitan el desarrollo de esta competencia desde las aulas” (comunicación personal, 07 de junio de 2019).
JW.P	“La formación debe ser acorde a la realidad, pues esto ayuda a que la habilidad analítica se de una manera más efectiva en los centros laborales” (comunicación personal, 07 de junio de 2019).
PV.S	“La condición sistemática es la más importante porque en la universidad hay mucho aprendizaje, como el discriminar que información es relevante y sea importante” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).

Para este aspecto particular los entrevistados se refieren específicamente a ciertos cursos del Plan de Estudio de la FGAD, cursos como los de la rama financiera (matemática financiera, finanzas 1 y 2), marketing, proyectos, a los que los denominan cursos “analíticos” porque presentan casos a analizar y resolver, sobre todo la parte financiera como lo declara LS.I (comunicación personal, 10 de junio de 2019). SS.C menciona además que debido a su formación profesional en la universidad que ha adquirido conocimientos estadísticos y numéricos (comunicación personal, 05 de junio de 2019). En la Tabla 61 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de la habilidad analítica desde un aspecto particular, referida a los cursos anteriormente mencionados.

Tabla 61: Frases relevantes de la competencia Habilidad Analítica - Aspecto particular

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - ASPECTO PARTICULAR
CC.C	“Creo que esta se gana cuando se llevan los cursos de finanzas, donde todo el contenido del cursos se basa en el análisis del contexto financiero, y se trabaja mucho con números, eso te hace más minucioso” (comunicación personal, 05 de junio de 2019)
FG.P	“Es la más importante porque siento que la universidad nos prepara para eso, para actuar analíticamente, en la mayoría de cursos de finanzas y otros” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
PU.D	“La condición sistemática es la más importante e influyente en esta competencia... me ha facilitado la lectura de datos de los comportamientos de los clientes y poder entender las tendencias del mercado” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).
SL.M	“La condición es la más importante porque la parte teórica representa el <i>know - how</i> que le da a uno. El hecho de leer tanto, tener tantos cursos de finanzas han hecho que preste más atención al detalle al momento de presentar algún informe” (comunicación personal, 21 de junio de 2019).

4.1.2. Comunicación Efectiva

Los entrevistados relacionan esta competencia con la naturaleza formativa de la universidad, pues para ellos la FGAD debe desarrollar habilidades blandas, como la comunicación efectiva en los estudiantes. Entre los hallazgos se puede distinguir que hay dos tipos de percepción de importancia para esta competencia. El primer grupo, mayoritario, considera que la importancia de la condición sistemática radica en todos los cursos del Plan de Estudio de la FGAD, y el segundo grupo tiene a especificar su percepción de importancia en los cursos de Taller de Habilidades Gerenciales (THG).

Para el primer grupo, AC.Q considera que la mejor manera de incentivar esta competencia es a través de los cursos de la facultad y del contenido mismo, como también en la formación de grupos (comunicación personal, 19 de junio de 2019). Los profesores, según MP.B, deben ayudar a generar una buena comunicación mediante las exposiciones y un claro aprendizaje dando una crítica constructiva (comunicación personal, 05 de junio de 2019). Se remarca el papel formativo

de la facultad, pues esta debe dar las pautas de cómo realizar una buena presentación y que la existencia de una retroalimentación fomenta la mejora constante de los estudiantes es importante también mencionar que los entrevistados perciben la importancia de la condición sistemática porque es en la facultad donde los estudiantes hacen el primer contacto con otras personas, sus compañeros de aula, antes que el centro laboral. Para el segundo grupo la importancia incide en los cursos de THG 1, 2 y 3, porque consideran que son los cursos más adecuados para aprender a comunicarse y donde se debería simular situaciones reales de comunicación en el trabajo.

En la Tabla 62 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de la comunicación efectiva desde un ángulo general y referida a los cursos de THG.

Tabla 62: Frases relevantes de la competencia Comunicación Efectiva

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
CC.C	“Por el rol formativo que tiene, debe tener cursos como los THG donde se desarrolle las habilidades blandas, en especial la comunicación efectiva y hacer un mayor énfasis en las personas tímidas y con problemas para expresarse en público” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
CN.P	“La condición sistemática es la más importante porque para la mayoría de personas no es muy fácil llegar a interrelacionarse con otras personas, y por ende esta competencia debe ser aprendida desde los niveles más básicos de la universidad” (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
KC.J	“La condición más importante es la sistemática porque a través de los cursos en la facultad se debe incentivar la participación de todos los estudiantes, pues es en la universidad donde uno puede equivocarse, en el trabajo no, por lo que la facultad debe encontrar maneras de desarrollar aún más la comunicación efectiva” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
SL.M	“La condición sistemática es la más importante porque en la universidad nos dan los <i>tips</i> de cómo se debe de actuar, el hecho de exponer los trabajos y que nos den feedback sobre ello nos ayuda a mejorar constantemente” comunicación personal, 21 de junio de 2019).

4.1.3. Integrar Conocimientos

Los entrevistados relacionan el desarrollo de esta competencia con la importancia que debe tener la condición sistemática, pues consideran que es en la universidad que deben desarrollarla para poder aplicarla en sus centros de práctica. La facultad al tener un rol formativo genera un gran impacto en el desarrollo profesional de sus estudiantes, como lo menciona JO.C (comunicación personal, 21 de junio de 2019).

Se hace mención a su vez que los cursos del Plan de Estudio de la FGAD están bajo una lógica integradora, como lo menciona PU.D (comunicación personal, 13 de junio de 2019), que deben ir de menor a mayor complejidad a través de los ciclos de estudio, es por ello que identifican

a la facultad como el escenario propicio para el desarrollo de esta competencia, con una visión holística, VH.I comunicación personal, 20 de junio de 2019).

En la Tabla 63 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de la integración de conocimientos.

Tabla 63: Frases relevantes de la competencia Integrar Conocimientos

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
AN.B	“La condición sistemática es la más importante porque esta competencia debe desarrollarse desde las aulas, se debe aprender a vincular información y saber diferenciar datos relevantes. La facultad es el mejor escenario para entrenar” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
ML.C	“La condición más importante es la sistemática debido es una competencia muy formativa en cuanto se tiene que aprender desde los primeros ciclos desde cosas básicas a conceptos más complejos” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
PA.P	“La condición sistemática es la más relevante, siento que existe bastante trabajo integrador por parte de la malla curricular de la FGAD a partir de 8vo ciclo y 9no ciclo. El curso de Gestión Estratégica es la cúspide de la integración curricular” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).
SS.C	“La condición sistemática es la más importante para integrar conocimientos, esto se puede ver por los cursos que se llevamos en la malla” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).

4.1.4. Valores Éticos y Responsabilidad Social

Los entrevistados relacionan el rol formativo de la FGAD con el desarrollo de esta competencia, ya que consideran que los valores y la actitud ética deben ser formados por la universidad. Algunos entrevistados como DP.D, expresan que esta competencia debe ser fomentada tanto en la universidad como en sus núcleos familiares (comunicación personal 18 de junio de 2019). Para AN.B la universidad vendría a ser como una segunda casa para los estudiantes, menciona además que la formación en valores que da la universidad se refleja en el cumplimiento de sus funciones en sus centros laborales (comunicación personal, 06 de junio de 2019).

Los entrevistados resaltan además que la orientación ética es clave en su formación como profesionales, acorde a SS.C (comunicación personal, 05 de junio de 2019). Tener una formación en valores les ha enseñado a saber cómo responder ante una situación ética. A su vez, la facultad debe fomentar la valoración de los recursos a través de la responsabilidad social. En la Tabla 64 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de valores éticos y responsabilidad social.

Tabla 64: Frases relevantes de la competencia Valores Éticos y Responsabilidad Social

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
AC.Q	“Es la más importante, porque no muchas universidades fomentan el nexo con lo social, a pesar de que son de mención empresarial, lo primero debe ser el ambiente, las personas, hay que saber valorar estos recursos” (comunicación personal, 19 de junio de 2019).
FG.P	“La condición sistemática es la que influye más porque considera que es la base ética y de valores para luego por desarrollarse” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
JW.P	“La condición sistemática es la más importante pues es la universidad donde el estudiante debe ser formado en valores y actitud ética para que sea como desenvolverse frente a una situación ética” (comunicación personal, 07 de junio de 2019).
PV.S	“Es la más importante porque la universidad incentiva a respetar éticamente a las organizaciones donde uno trabaja, no solo viene de casa sino de la universidad” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).

4.1.5. *Confianza en sí mismo*

Para los entrevistados, la condición sistemática juega el rol más importante para el desarrollo de esta competencia, por la naturaleza formativa que acompaña a esta condición. DM.A reconoce que el desarrollo de esta competencia engloba los conocimientos teóricos, por lo que la intervención de la condición sistemática es importante (comunicación personal, 17 de junio de 2019). Tener una base de conocimientos sólidos permite que los practicantes confíen en sí mismos para cumplir sus funciones, tal como menciona FC.P (comunicación personal, 20 de junio de 2019). Otro de los entrevistados PU.D percibe que el prestigio de la universidad brinda cierta confianza cuando el practicante se inserta en el mundo laboral, por ello la importancia del desarrollo de esta competencia radica en la condición sistemática a través de la formación profesional brindada por la FGAD, incluso ello podría significar una ventaja competitiva frente a sus pares (comunicación personal, 13 de junio de 2019).

En la Tabla 65 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de confianza en sí mismo.

Tabla 65: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
AN.B	“Es la más importante porque en la medida que los conocimientos impartidos por la facultad sean bien canalizados y aprendidos por los estudiantes, esto le brindará la confianza para asumir nuevos retos pues tiene la base formativa como soporte” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
CC.C	“Debido a su rol formativo nos debe fomentar la confianza en uno mismo, esto se debe aprender en la facultad para salir preparados al mercado” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
ML.C	“Creo que la confianza se obtiene a través de los conocimientos, y por ello que estos deben ser lo mejor aprendido por el estudiante para que cuando se enfrente en situaciones complicadas pueda resolverlas con confianza en sus conocimientos, y quien mejor en brindar conocimientos que la facultad” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).

Tabla 65: Frases relevantes de la competencia Confianza en sí mismo (continuación)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
SL.M	“Es la más importante para esta competencia porque si bien los talleres de THG son teóricos también brindan la posibilidad de conocerse a uno mismo. Los cursos que se llevan y el grado de exigencia hacen sentir que uno es bueno y demostrarlo” (comunicación personal, 21 de junio de 2019).

4.2. Condición Participativa

Los resultados muestran que la condición participativa es percibida por los entrevistados como la más importante; es decir, como la que más debe influenciar para el desarrollo de dos de las nueve competencias: el trabajo en equipo y la autonomía-iniciativa.

4.2.1. Trabajo en Equipo

Los entrevistados consideran que la condición participativa debe influenciar en mayor grado al desarrollo de esta competencia, sobre todo por el rol que desempeña el jefe del equipo o área, este debería fomentar la integración de los miembros del equipo para que el trabajo en conjunto sea óptimo y de provecho. RP.F identifica que la condición participativa es importante debido a que es el espacio donde se reúnen individuos con propósitos comunes al de una área, y se esfuerzan por hacer las cosas bien y lograr un aprendizaje de ello (comunicación personal, 10 de junio de 2019). SS.C resalta la importancia de la condición participativa pues es en esta donde se demuestra la competencia de trabajo en equipo al interrelacionarse con personas que no conocen (comunicación personal, 05 de junio de 2019).

Otro de los entrevistados menciona que tanto el jefe como el resto del equipo deben brindar la orientación y capacitación necesaria para que los practicantes desarrollen sus funciones, y que de no darse ello resultaría difícil el trabajo en equipo. En la Tabla 66 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición participativa para el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo.

Tabla 66: Frases relevantes de la competencia Trabajo en Equipo

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
AN.B	“Es la más importante en el desarrollo de esta competencia, que ya es la interacción que se tiene con el jefe y compañeros permite en realidad el desarrollo de esta competencia. Si bien es cierto que la facultad brinda tres THG, este queda en un tema académico, puesto que es el centro laboral donde uno pone en práctica sus habilidades y si tu equipo no te brinda el mismo hecho de trabajar en equipo será difícil” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).
CC.C	“Es la más importante debido a que depende del jefe directo, quien decide si su equipo debe trabajar en conjunto o no, además depende del área y del rubro de la empresa” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
CQ.I	“La condición participativa es la más importante porque con el equipo uno se relaciona día a día, ellos brindan la ayuda o los conocimientos que uno necesita” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).

Tabla 66: Frases relevantes de la competencia Trabajo en Equipo (continuación)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
KC.J	“Es el jefe/supervisor quien encabeza un equipo, por lo que debe dar la orientación y motivación para trabajar en equipo, y a su vez buscar que integre a los miembros de su equipo para que el trabajo en equipo sea más fluido” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).

4.2.2. Autonomía e Iniciativa

Para los entrevistados la importancia del desarrollo de esta competencia radica en la condición participativa, es decir en las relaciones personales que se dan dentro de su equipo o área de trabajo y a los actores involucrados, resaltando nuevamente el rol del jefe, como la persona indicada para incentivar la iniciativa en los practicantes, tal y como menciona AC.Q (comunicación personal, 19 de junio de 2019). CC.C considera que depende del equipo de trabajo, el desarrollo de esta competencia, puesto que ese mismo equipo puede apoyar y enseñar a resolver ciertas cosas con autonomía (comunicación personal, 05 de junio de 2019).

Los entrevistados a su vez, alegan que la competencia de autonomía - iniciativa tienen relación a rasgos y relaciones personales, y es debido a ello que la condición participativa es la que más influye en esta competencia, acorde a CN.P (comunicación personal, 10 de junio de 2019). También se hace mención al contacto o relación directa con el jefe, a lo que CQ.I refiere como factor clave para el desarrollo de esta competencia (comunicación personal, 06 de junio de 2019), pues se debe generar confianza y enseñanza a los practicantes, ello incentiva la libertad para actuar con iniciativa, FS.P (comunicación personal, 14 de junio de 2019).

En la Tabla 67 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición participativa para el desarrollo de la competencia de autonomía - iniciativa.

Tabla 67: Frases relevantes de la competencia Autonomía - Iniciativa

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES
DC.A	“La condición participativa es la más importante, porque se establece un vínculo de confianza entre jefe-practicante y es importante para sentir la seguridad y tener la iniciativa de tomar decisiones” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
FC.P	“Como practicantes pre profesionales uno debe de ser proactivo y poder tomar sus propias decisiones. Asimismo el rol del jefe es importante, ya que ayuda mucho si el jefe ayuda a tomar decisiones” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).
KC.J	“Es el jefe quien debe empoderar a los integrantes de su equipo, incluyendo a los practicantes, en la toma de decisiones, que el jefe te diga “ya te puedes encargar de esto”, te hace sentir que perteneces y participas en un equipo de trabajo”, y ello te motiva a tener la iniciativa en resolución de casos y/o problemas” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
PA.P	“Es la más importante porque es la vida real, donde uno aprende a tener soluciones a problemas, percibe que todo sucede al fin y al cabo con la gente que se trabaja” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).

4.3. Condición Sistemática - Organizativa

Después del análisis respectivo se ha evidenciado que los entrevistados perciben que para el desarrollo de la competencia de capacidad de adaptación, son dos las condiciones que deben tener mayor influencia, la condición sistemática y la condición. Es entonces que la naturaleza formativa de la facultad y los factores organizacionales son determinantes para el desarrollo de esta competencia. Por ello, es necesario precisar que los entrevistados tuvieron la tendencia a dar el mayor grado de importancia a una sola condición; sin embargo, se decide presentar a estas dos condiciones por obtener los resultados similares.

4.3.1. Capacidad de adaptación

Para los entrevistados la importancia del desarrollo de esta competencia radica tanto en la condición sistemática como en la condición organizativa. Como ya se explicó anteriormente, el rol que desempeña la FGAD y los centros laborales de prácticas son lo que toman mayor importancia según los entrevistados, para lograr que los estudiantes sean capaces de modificar o adecuar su comportamiento a diferentes escenarios que pueden atravesar en su experiencia en el mundo laboral. Los hallazgos del análisis se muestran en dos partes; siendo la primera, la condición sistemática y la siguiente, la condición organizativa.

La primera condición importante en ser presentada es la sistemática. Los entrevistados consideran que la facultad brinda el escenario donde los estudiantes experimentan las primeras situaciones de cambio, para AB.H, es la conjugación de los diferentes espacios universitarios, como los amigos, los profesores y cursos, lo que influye en la capacidad de adaptación (comunicación personal, 17 de junio de 2019). Se menciona que la FGAD debe contar con diferentes metodologías que acerquen, lo más real posible, al mundo laboral, a modo de entrenar a los estudiantes. De ello es que algunos de los entrevistado canalizan la importancia al curso de THG, pues para ellos este curso debe prepararlos a aceptar el cambio y adecuarse de la mejor manera, DM.A (comunicación personal, 17 de junio de 2019); sin embargo, depende a su vez del énfasis que le pone cada estudiante, GC.C (comunicación personal, 13 de junio de 2019). En la Tabla 68 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de capacidad de adaptación.

Tabla 68: Frases Relevantes de la competencia Capacidad de Adaptación (Sistemática)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - CONDICIÓN SISTEMÁTICA
KC.J	“La facultad es el espacio en que los estudiantes deben ser preparados para adaptarse a cualquier tipo de realidad, y en nuestro caso contamos con cursos que nos preparan para ello como lo son cursos de Taller de Habilidades Gerenciales, lo que suponen que cumplen esta función” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
PA.P	“Influye más en la capacidad de adaptación porque un practicante no debería de llegar para adaptarse a una empresa, ya debería de tener esta competencia desarrollada desde las aulas” (comunicación personal, 15 de junio de 2019).

Tabla 68: Frases Relevantes de la competencia Capacidad de Adaptación (Sistemática) (continuación)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - CONDICIÓN SISTEMÁTICA
PU.D	“La universidad debería de tener más cursos para desarrollar esta competencia por el hecho de que hay distintos tipos de empresa y tipos de trabajo” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).

La segunda condición importante en ser presentada es la organizativa. Para otro grupo de los entrevistados esta condición es importante por el rol que tienen las organizaciones en el desarrollo de ciertas competencias, como lo es la capacidad de adaptación en los practicantes. CN.P considera que la organización, o centro laboral, es el lugar donde los jóvenes profesionales adquieren experiencia, y aprenden a adaptarse a los cambios (comunicación personal, 10 de junio de 2019). Acorde a DP.D, la cultura organizacional y el clima laboral influye en la capacidad de adaptación (comunicación personal, 18 de junio de 2019), se cree que una empresa con orientación al cambio, permite desarrollar mejor las tareas, adicional a ello, las organizaciones deben desarrollar formas que permitan hacer más llevaderos los cambios a todos los integrantes de la organización. Una organización que incentiva el desarrollo de esta competencia es flexible y cuenta con una cultura organizacional orientada al cambio.

En la Tabla 69 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición organizativa para el desarrollo de la competencia de capacidad de adaptación.

Tabla 69: Frases Relevantes de la competencia Capacidad de Adaptación (Sistemática)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - CONDICIÓN ORGANIZATIVA
DC.A	“Las prácticas permiten rotar por distintas áreas de una organización y de esa manera poder descubrir el área donde uno busca desempeñarse. Para lograr ello, uno no debe de encasillarse en algo específico sino tener la capacidad de adaptarse” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
DC.A	“El nivel de desenvolvimiento y adaptación van a depender de cuánto las organizaciones puedan permitir ello, así que depende mucho del área y de las funciones que el practicante realice” (comunicación personal, 14 de junio de 2019).
FC.P	“La cultura, el clima organizacional y los valores que promueva una empresa es el pilar para que uno decida quedarse. Esto ayuda a que uno pueda adaptarse más o menos rápido a la organización” (comunicación personal, 20 de junio de 2019).

4.4. Condición Sistemática - Organizativa - Participativa

Después del análisis de la información recolectada, se ha evidenciado que los entrevistados perciben que, para el desarrollo de la competencia de apertura a la formación continua, son las tres condiciones que deben influenciar. Es decir que la naturaleza formativa de la facultad, los factores organizacionales y las relaciones personales son determinantes para el desarrollo de esta competencia. Es necesario precisar que los entrevistados tuvieron la tendencia

a dar el mayor grado de importancia a una sola condición; sin embargo, se decide presentar las tres condiciones por obtener los resultados similares.

4.4.1. Apertura a la Formación Continua

Para los entrevistados la importancia del desarrollo de esta competencia radica en la condición sistemática, en la condición organizativa y la condición participativa. Como se explicó anteriormente, el rol que desempeña la FGAD, los centros laborales de prácticas, y los equipos de trabajo son los que toman mayor importancia. Según los entrevistados, para lograr que los estudiantes sean capaces de modificar o adecuar su comportamiento a diferentes escenarios que pueden atravesar en su experiencia en el mundo laboral. Los hallazgos del análisis se muestran en tres partes; siendo la primera, la condición sistemática; la segunda, la condición organizativa; y la tercera, la condición participativa.

La primera condición importante en ser presentada es la sistemática. Los entrevistados consideran que la facultad brinda el escenario donde los profesores y la metodología de los cursos deben fomentar en los estudiantes la actitud de la investigación, la actitud de seguir aprendiendo; y enseñar la base del cómo y dónde buscar información. DP.D menciona que, al ser un aprendizaje continuo, la facultad debe ser el primero actor en incentivarlo (comunicación personal, 18 de junio de 2019). PA.P resalta que la universidad debería de fomentar el hecho de que los estudiantes sean autodidactas, y sobre todo que los profesores deberían de inspirar a los alumnos a investigar más (comunicación personal, 15 de junio de 2019). A su vez los entrevistados perciben que la FGAD debe encontrar maneras de hacer que la formación continua sea importante para los practicantes, que ello significa oportunidades de mejora como profesionales y en el mundo laboral. En la Tabla 70 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición sistemática para el desarrollo de la competencia de apertura a la formación continua.

Tabla 70: Frases Relevantes de la competencia Apertura a la Formación Continua (Sistemática)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - CONDICIÓN SISTEMÁTICA
AB.H	“Es la que más debería de influir en el desarrollo de esta competencia porque la universidad le brinda los cimientos, la base de cómo y dónde buscar información” (comunicación personal, 17 de junio de 2019).
LS.I	“Es la más importante, porque considera que la universidad guarda mucha relación con el aprendizaje y lo que te enseñan servirá en el mundo laboral” (comunicación personal, 10 de junio de 2019).
ML.C	“La facultad debe exigir que sus estudiantes sigan aprendiendo, y debe fomentar que la formación continua representa mejores oportunidades para el mundo laboral como desarrollo profesional y personal” (comunicación personal, 06 de junio de 2019).

La segunda condición importante en ser presentada es la organizativa. Los entrevistados consideran que las organizaciones deben incentivar esta competencia desde sus políticas de

formación a los colaboradores, mediante cursos, talleres, capacitaciones y demás herramientas que permitan la mejora continua de las habilidades de los miembros de la organización, ello debe incluir a los practicantes, para que desde sus primeras experiencias laborales sean motivados a la formación continua. AG.T menciona que la misma interacción de los practicantes con sus pares y demás miembros de la organización permite el intercambio de conocimientos y experiencias con profesionales con mayor capacitación, ello se convierte en una influencia y motivación para los practicantes (comunicación personal, 05 de junio de 2019). Se hace mención que el desarrollo de esta competencia, depende a su vez del tipo de funciones que realiza el practicante, puede que tenga funciones que demanden constante capacitación como otras que no, es importante que estas funciones no caigan en lo rutinario y que las organizaciones puedan invertir en tecnología, en programas nuevos y en investigación Valora que la organización donde trabaja le brinde las herramientas para su desarrollo profesional, como refiere DC.A (comunicación personal, 14 de junio de 2019). En la Tabla 71 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición organizativa para el desarrollo de la competencia de apertura a la formación continua.

Tabla 71: Frases Relevantes de la competencia Apertura a la Formación Continua (Organizativa)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - CONDICIÓN ORGANIZATIVA
CC.C	“Es a través del tipo de funciones que se vaya a realizar. El hecho que se requiera aprender cosas nuevas y estar en constante actualización. Además la cultura organizacional debe incentivar que todos los miembros tengan algo nuevo que aprender” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
PU.D	“Es la más relevante en el desarrollo de esta competencia porque cuando uno va a una empresa nueva, las funciones que uno desempeña en realidad nunca las ha visto antes, tiene su propio sistema, modo de facturación y de análisis” (comunicación personal, 13 de junio de 2019).
SL.M	“es la más importante, porque si se le asignan funciones rutinarias a un practicante y en la empresa no hay espacio para la capacitación o para retos, el desarrollo de esta competencia se ve limitada” (comunicación personal, 21 de junio de 2019).

La tercera condición importante en ser presentada es la participativa. Los entrevistados consideran que el equipo de trabajo del área donde se desenvuelven debe generar un impacto positivo en el desarrollo de esta competencia. La interacción con los miembros del equipo de trabajo es denominada por los practicantes como “el día a día” o “en la cancha”, y que es con ello que realmente aprenden, como también de las diferentes tareas que les asignan sus jefes, AC.Q (comunicación personal, 19 de junio de 2019). Se hace mención, que una manera de incentivar el desarrollo de la formación continua, es que los practicantes roten de área y aprenden de los procesos y actividades, como también de los diferentes equipos de trabajo, esto permitiría que encuentren el área donde mejor se sientan identificados para que a partir de ello, las

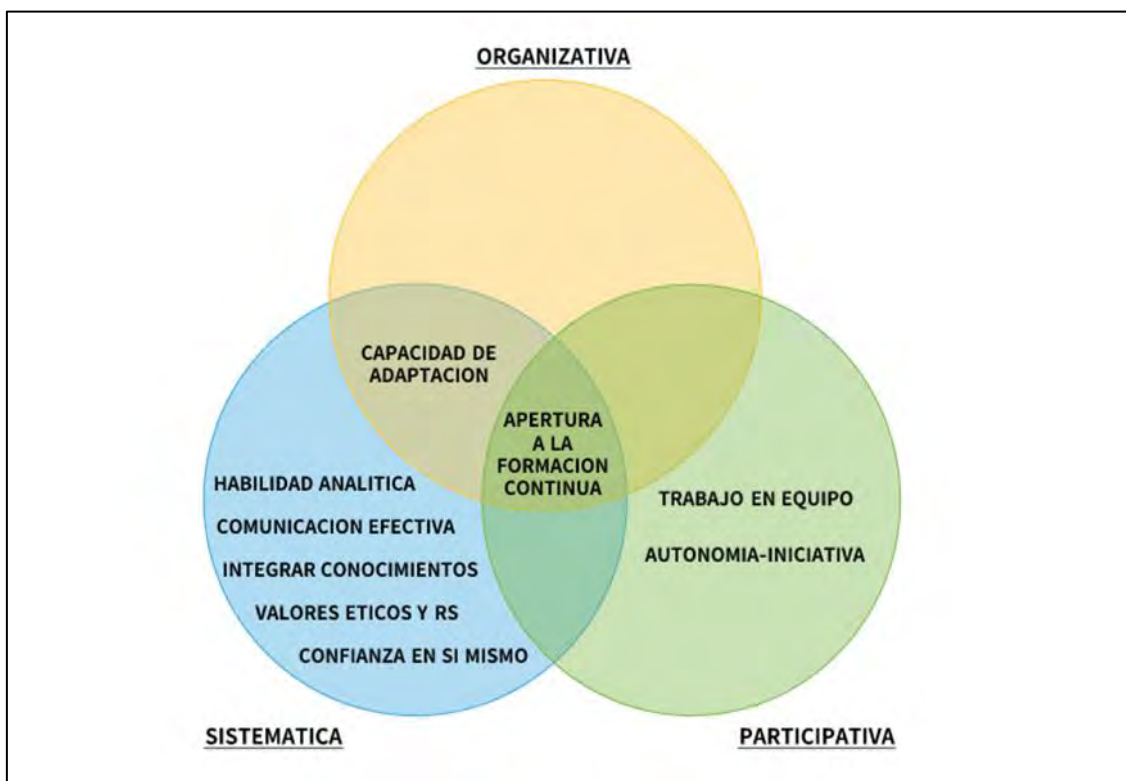
organizaciones comiencen con su capacitación y por cuenta propia de los practicantes. En la Tabla 72 se puede observar algunas de las citas que resaltan la importancia de la condición participativa para el desarrollo de la competencia de apertura a la formación continua.

Tabla 72: Frases Relevantes de la competencia Apertura a la Formación Continua (Participativa)

CÓDIGO	FRASES RELEVANTES - CONDICIÓN PARTICIPATIVA
FG.P	“Es la que influye más porque la motivación para aprender nuevos temas nace de las charlas y reuniones que uno tiene con su equipo donde uno se da cuenta de que hay otras personas que conocen del tema y uno quiere involucrarse más con ellos. Esto facilita el interés de uno mismo por aprender sobre otras áreas” (comunicación personal, 05 de junio de 2019).
JO.C	“La participativa es la más importante porque si bien la universidad puede formar esta competencia, el equipo de trabajo es el que exige, lo cual motiva a aprender más” (comunicación personal, 21 de junio de 2019).
JW.P	“Es la más importante, pues es el día a día con el equipo de trabajo lo que te enseña a aprender, a tener ese afán por buscar información para cumplir con sus tareas” (comunicación personal, 07 de junio de 2019).

En esta sección se han expuesto los hallazgos sobre la importancia de las tres condiciones, sistemática, organizativa y participativa, en el desarrollo de las competencias para los practicantes pre profesionales, estudiantes de los tres últimos ciclos de gestión empresarial de la FGAD de la PUCP. En la Figura 299 se puede observar, para los entrevistados de nuestra muestra, lo siguiente: 5 de las 9 competencias son más importantes para la condición sistemática (habilidad analítica, comunicación efectiva, integrar conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, y confianza en sí mismo). Las siguientes 2 de las 4 competencias restantes son más importantes para condición participativa (trabajo en equipo y autonomía e iniciativa). Para la competencia de capacidad de adaptación son importante tanto la condición sistemática como la organizativa. Y para la competencia de apertura a la formación continua son importantes las tres condiciones.

Figura 29: Importancia de las condiciones en el desarrollo de las competencias



Finalmente, en el la Tabla 73 se ha podido identificar ciertos factores clave que hacen que los entrevistados, estudiantes de gestión empresarial, consideren como importante una condición de otra.

Tabla 73: Factores clave de importancia de las condiciones para el desarrollo de las competencias para practicantes pre-profesionales

COMPETENCIAS	CONDICIONES		
	SISTEMÁTICA	ORGANIZATIVA	PARTICIPATIVA
Trabajo en Equipo	-	-	Integración, orientación, capacitación, cooperación
Autonomía - Iniciativa	-	-	Confianza, motivación, acompañamiento, empoderamiento
Habilidad Analítica	Cursos con enfoque lógico matemático: finanzas, proyectos, análisis de casos	-	-
Capacidad de Adaptación	THG, entrenamiento, simulación de escenarios	Cultura organizacional, clima laboral, orientación al cambio, flexibilidad	-

Tabla 73: Factores clave de importancia de las condiciones para el desarrollo de las competencias para practicantes pre-profesionales (continuación)

COMPETENCIAS	CONDICIONES		
	SISTEMÁTICA	ORGANIZATIVA	PARTICIPATIVA
Comunicación Efectiva	Método de enseñanza: Exposiciones, debates, trabajos grupales	-	-
Apertura a la Formación Continua	Metodología de investigación, enfoque aprender a aprender	Políticas de formación: talleres, capacitaciones.	Tipo de área de desempeño, rotación por áreas, variedad en tareas asignadas
		Tipo de funciones asignadas	
Integración de Conocimientos	Enfoque de cursos; Metodología de integración	-	-
Valores Éticos y RS	Actitud ética, valoración de los recursos	-	-
Confianza en sí mismo	Base de conocimientos teóricos, cursos con exigencia, talleres	-	-

5. Oportunidades de mejora para el desarrollo de las competencias: ¿qué condiciones se puede gestionar para desarrollar mejor las competencias profesionales en los practicantes?

En este acápite, se presentan algunos de los principales aspectos para cada condición en los que la universidad podría gestionar e introducir cambios para desarrollar de una mejor forma las competencias profesionales en los practicantes pre-profesionales.

5.1. Gestión de las condiciones sistemáticas desde la FGAD

Luego de la sistematización y del análisis de la información realizado en el punto 3.1, se puede evidenciar que existen ciertas competencias que son asociadas a un grupo de cursos en específico. Este hecho es crítico, pues, revela la importancia que tienen las materias en el desarrollo de las competencias de los practicantes.

Esta situación abre una ventana de oportunidades para la Facultad, pues los cursos que se ofertan pueden ser claramente gestionados. Esto significa concentrarse en aquellos cursos que los alumnos consideran que las competencias profesionales se desarrollan más (ver Tabla 74), ya que como se evidencia esta condición es la más factible de gestionar, pues, la FGAD tiene influencia directa sobre cursos de la malla curricular y los aspectos metodológicos que se brindan al estudiante. Un claro ejemplo, son los Talleres de Habilidades Gerenciales (THG), mencionados en más de una competencia: trabajo en equipo, capacidad de adaptación y comunicación efectiva. Así como, se menciona repetitivamente la rama financiera, que son los cursos desde Contabilidad

financiera hasta Finanzas 2, en las competencias de habilidad analítica e integración de conocimientos.

Para gestionar los cursos de Talleres de Habilidades Gerenciales, se plantearía que se creen simulaciones de casos reales en las aulas; es decir, que los casos sean vivenciales con colaboradores y sus formatos de Excel y/o sistemas operativos de la misma organización que se puedan trasladar en las aulas, con el fin de que la interacción sea mucho más realista. Asimismo, se recomienda que exista un curso adicional de los pertenecientes a los Talleres de Habilidades Gerenciales, el Taller de Habilidades Gerenciales 4, el cual abarque temas relacionados a las experiencias de los practicantes pre-profesionales, las competencias que se han desarrollado y que esperaban desarrollar, los diversos climas organizaciones, entre otros. Por último, se debería de tener especial consideración en la selección de aquellos profesores de la FGAD que se encargará del desarrollo de estos talleres, ya que habilidades blandas y/o competencias se desarrollaran efectivamente en los estudiantes con aquellos docentes que las tengan incorporadas.

Para gestionar los cursos de la rama financiera (Economía para la Gestión 1 y 2, Contabilidad Financiera, Evaluación de Estados Financieros, Matemática Financiera, y Finanzas 1 y 2), se plantearía que se desarrollen más casos prácticos relacionados con las lecturas o investigaciones financieras para el desarrollo integral de la rama financiera. Asimismo, se considera que existan cursos de especialización por ramas de la gestión, entre las especializaciones deberían de estar: recursos humanos, marketing y comercial, contabilidad y finanzas, procesos y operaciones, control y proyectos. De esta manera, estas especializaciones permitirán que los estudiantes se sientan más cercanos con el ambiente laboral en el cual desean desarrollarse y estarán más orientados hacia el mundo laboral real de acuerdo a su especialización, ya que se contará con docentes que han trabajado en diversas organizaciones en el área de la especialización del cual el alumno está interesado.

Tabla 74: Aspectos gestionables que los entrevistados hacen referencia para cada competencia según condición Sistemática

COMPETENCIA	ASPECTOS GESTIONABLES	
	CURSOS DE LA MALLA CURRICULAR O EXTRACURRICULARES	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
Trabajo en equipo	Taller de Habilidades Gerenciales	Exposiciones y trabajos grupales, dinámicas, simulaciones.
Autonomía - iniciativa	Duración de las prácticas pre profesionales	Participaciones en clase y trabajos grupales
Habilidad analítica	Rama financiera y cursos de Marketing	Desarrollo de casos y lecturas

Tabla 74: Aspectos gestionables que los entrevistados hacen referencia para cada competencia según condición Sistemática (continuación)

COMPETENCIA	ASPECTOS GESTIONABLES	
	CURSOS DE LA MALLA CURRICULAR O EXTRACURRICULARES	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS
Capacidad de adaptación	Taller de Habilidades Gerenciales, Innovación y Gestión del Cambio y Plan de negocios	-
Comunicación efectiva	Taller de Habilidades Gerenciales y Talleres Lidera	Exposiciones, debates, trabajos grupales y exámenes orales
Apertura a la formación continua	-	SPSS
Integración de conocimientos	Rama financiera y Gestión Estratégica	-
Valores éticos y RS	Actividades de responsabilidad social, políticas contra el plagio (Citado APA) y reglas de juego en gestionadas	-
Confianza en sí mismo	-	Conocimientos adquiridos en clase

Por esta razón, conocidos estos cursos la Facultad debería de reforzar o replantear las metodologías usadas en clase. Asimismo, los alumnos entrevistados sostienen que se debe de hacer un replanteo de los cursos en los siguientes aspectos: el enfoque metodológico predominantemente teórico, uso de temáticas que se acerquen más a la realidad de los jóvenes practicantes y a las tendencias actuales del mundo laboral, el empleo de casos obsoletos y repetitivos, el manejo de herramientas digitales digital y el énfasis en mayor seguimiento del desarrollo de las competencias.

5.2. Gestión de las condiciones organizativas desde la FGAD

Respecto a la condición Organizativa, visto en el punto 3.2, se percibe que los alumnos consideran que las organizaciones son los espacios donde se desarrollan más y mejor las competencias profesionales. Si bien la Facultad no tiene influencia directa sobre las normas y políticas de los centros laborales de los practicantes, si podría tener influencia indirecta mediante el establecimiento de un mejor convenio de prácticas. En la

Tabla 75 se presentan los centros laborales que poseen las mejores condiciones organizativas desde la perspectiva de los entrevistados. De las aproximadamente 25 empresas, se han escogido las 5 primeras, las cuales son las más valoradas respecto al desarrollo de las competencias estudiadas.



Tabla 75: Centros de prácticas que los entrevistados que poseen las mejores condiciones organizativas

CENTRO DE PRÁCTICAS – CONDICIÓN ORGANIZATIVA	
1	Compartamos Financiera
2	Telefónica del Perú
3	PUCP Open PUCP
4	Interseguros
5	Consultoría Cevasco SAC

De esta manera, de las nueve competencias que se analizó en los practicantes pre-profesionales, se logró identificar ciertas competencias en la cual desde la perspectiva de la condición organizativa se debe de trabajar de manera conjunta con la FGAD. Por ello, se sugiere, en primer lugar, establecer un adecuado plan de capacitación donde se enfatice en el desarrollo de las competencias profesionales que los alumnos consideran que se desarrollan más dentro de la organización que en otros espacios como la universidad, estas son trabajo en equipo, autonomía – iniciativa, capacidad de adaptación, integración de conocimientos y la confianza en sí mismo. En segundo lugar, la Facultad debería de tener un mayor involucramiento en el monitoreo y la supervisión de los centros laborales donde sus alumnos ejercen las prácticas pre profesionales. Esto se traduce en una mejor coordinación con el centro de prácticas a través del convenio, especificando las competencias que se deben de desarrollar. Por último, la Facultad puede gestionar las relaciones con los centros de prácticas a fin de que los alumnos puedan tener mejores oportunidades para practicar y mejores lugares donde hacer las prácticas, en las que las condiciones organizativas sean buenas (ver Tabla 76).

Tabla 76: Oportunidades de mejora que los entrevistados hacen referencia para cada competencia según condición Organizativa

COMPETENCIA	ORGANIZATIVA	ACTOR / ACTORES	HERRAMIENTAS
Trabajo en equipo	-Falta de enfoque de equipo	-Organización	-
Autonomía - iniciativa	-Falta de recursos tecnológicos	-Organización	-Orientar a los alumnos hacia grandes empresas privadas en la cual se contemplen el desarrollo de las competencias que el Plan de Estudios menciona.
	-Roles o funciones muy operativas	-Organización y FGAD	-Realizar una feria del trabajo en la FGAD.

Tabla 76: Oportunidades de mejora que los entrevistados hacen referencia para cada competencia según condición Organizativa (continuación)

COMPETENCIA	ORGANIZATIVA	ACTOR / ACTORES	HERRAMIENTAS
Habilidad analítica	-Funciones operativas	-Organización	-
Capacidad de adaptación	-Falta de innovación	-Organización	-Intervención y supervisión de la FGAD para el cumplimiento del compromiso de las organizaciones con las orientaciones y capacitaciones adecuadas a sus estudiantes (temas de capacitaciones firmadas por el jefe y el capacitador y entregadas a la FGAD).
	- Orientaciones ligeras	-Organización y FGAD	
Comunicación efectiva	-Funciones individuales	-Organización	-
Apertura a la formación continua	-Capacitaciones selectivas	-Organización y FGAD	-Intervención y supervisión de la FGAD para que las capacitaciones sean igualitarias entre los practicantes de la organización.
	-Funciones acotados u operativas	-Organización	-Orientar a los alumnos hacia grandes empresas privadas en la cual se contemplen el desarrollo de las competencias que el Plan de Estudios menciona.
			-Realizar una feria del trabajo en la FGAD.
Integración de conocimientos	-Funciones operativas y básicas	-Organización	-
Valores éticos y RS	-Funciones operativas sin necesidad de poseer nociones éticas	-Organización	-
Confianza en sí mismo	-Espacios integradores entre practicantes	-Organización	-

5.3. Gestión de las condiciones participativas

En relación a la condición Participativa, vista en el punto 3.3, se evidencia que es la condición donde la Facultad tendría menos incidencia debido a que la relación entre practicante-jefe-equipo se da a nivel personal y depende mucho de variables exógenas como la personalidad del jefe (motivaciones, carácter) y del equipo (el enfoque y el tipo de comunicación). Sin embargo, puede inducir a que sus alumnos busquen mejores sitios para realizar sus prácticas pre profesionales donde las condiciones participativas sean buenas, en las que el supervisor directo escuche, dialogue, empodere y enseñe constantemente al practicante. Asimismo, la Facultad a

través de los cursos de Taller de Habilidades Gerenciales puede presentar situaciones ficticias en el aula para enfrentar a un jefe malhumorado o poco motivador. Del mismo modo, se podría crear un plan de capacitación para los alumnos que se encuentren en el séptimo ciclo, con el objetivo de que estos se encuentren preparados para el ambiente laboral de prácticas pre-profesionales al cual se enfrentarán. Entre la información que se debe de brindar en este plan de capacitación están las cláusulas que presenta el convenio y el cual debe ser respetado por su jefe directo, el desarrollo de la línea de carrera en una organización, clima organizacional, entre otros. Adicionalmente, se deben de agregar ciertos tips o consejos brindados por los docentes de la Facultad que se encuentren en relación con diversas organizaciones privadas.

Ante lo mencionado anteriormente, en la Tabla 77 se presentan los centros laborales que poseen las mejores condiciones participativas desde la perspectiva de los entrevistados. De las aproximadamente 25 empresas, se han escogido las 5 primeras, las cuales son las más valoradas respecto al desarrollo de las competencias estudiadas.

Tabla 77: Centros de prácticas que los entrevistados que poseen las mejores condiciones participativas

CENTRO DE PRÁCTICAS – CONDICIÓN PARTICIPATIVA	
1	Estudio Delion
2	Quismen
3	Banbif
4	BCP
5	PUCP Open PUCP

Como se ha visto, la gestión de las condiciones sistemática, organizativa y participativa es un tema que se vuelve clave al momento del desarrollo competencias. Sobre todo, desde el campo de acción de la Facultad, el aspecto sistemático es lo más viable de implementar debido al grado de autonomía con la que se cuenta. Luego, lo organizativo mediante un mejor convenio de prácticas y mayor seguimiento. Por último, lo participativo es el aspecto que menos se puede gestionar porque la Facultad no tiene una vinculación directa con el jefe y equipo de trabajo; sin embargo, se pueden incentivar o recomendar a los alumnos a realizar sus prácticas en los centros laborales que desarrollen mejor las competencias. De esta forma, se asegura una adecuada gestión de competencias donde se beneficien los actores involucrados: la empresa, el centro formativo educacional y, sobre todo, el practicante.

CONCLUSIONES

Sobre la base de lo visto en los capítulos anteriores, en este apartado se presentan las conclusiones de la investigación respecto a las condiciones que facilitan el desarrollo de competencias de los practicantes pre profesionales de la mención empresarial en sus centros laborales.

En el Perú las prácticas pre profesionales son reguladas por un marco normativo que cuenta principalmente con dos leyes, la Ley 30220 o la Ley Universitaria y la Ley 28518 o Ley sobre las modalidades laborales formativas. La primera regula a todas las universidades con residencia en el Perú, nacionales y privadas a que brinden una educación cumpliendo ciertos estándares de calidad. Esta misma Ley compromete a las universidades que dentro de sus currículas se incluya un periodo de prácticas pre profesionales, la duración queda bajo decisión de cada universidad. La segunda ley regula las condiciones del trabajo de los jóvenes profesionales en el Perú. En este marco se identifica tres actores, el centro formativo, el centro laboral y el practicante; para estos tres actores se establecen una serie de condiciones a cumplir obligatoriamente, relacionadas con la subvención económica, la cantidad de horas máximas, el seguro médico, entre otros. Todo ello se plasma en el Convenio de Prácticas y va acompañado del Plan de Aprendizaje, donde se contempla las competencias a desarrollar en los practicantes. Ambas leyes tienen el propósito de llevar a los estudiantes a situaciones reales de trabajo para que apliquen sus conocimientos y habilidades, preparándolos para el mundo laboral.

Asimismo, dentro del contexto universitario, la Facultad de Gestión y Alta Dirección se ha caracterizado por tener un enfoque de trabajo intersectorial, por lo que la carrera de Gestión cuenta con tres menciones Empresarial, Pública y Social; siendo la primera la que mayor número de estudiantes elige como su mención a partir del octavo ciclo. La FGAD en su búsqueda de formar profesionales capaces de responder éticamente al entorno laboral actual, diseñó el Plan de Estudios 2013 que introduce el aprendizaje por ciclos académicos y por líneas funcionales (estrategia, finanzas, personas, mercadeo, procesos y operaciones), reflejados en cada uno de los cursos de la malla curricular, los que a su vez, se encargan de desarrollar ciertas competencias en los estudiantes. El objetivo del Plan de Estudio es mejorar la formación de los estudiantes de gestión de organizaciones, tomando en consideración las demandas sociales actuales, los cambios en los mercados locales y globales, y las nuevas vertientes académicas a nivel internacional. Por lo que establece dentro del Reglamento que para que un estudiante de Gestión adquiera el grado académico de Bachiller existen una serie de requisitos, donde los más resaltantes son el cumplir con todos los cursos del Plan de Estudio acorde a la mención; acreditar la realización de prácticas

pre profesionales no menor a doscientas horas; y la acreditación del conocimiento de un idioma extranjero acorde al reglamento vigente.

A partir de la revisión de la literatura, existen principalmente tres tipos de prácticas, las prácticas pre profesionales, que la realizan los estudiantes en los últimos ciclos de la universidad; las prácticas profesionales que la realizan los estudiantes que terminaron su etapa universitaria; y el practicum que se asemeja a un internado dentro de una institución. La presente investigación precisa solo centrarse en las prácticas pre profesionales, las cuales son la etapa de preparación de los estudiantes en situaciones reales de trabajo. Teniendo por objetivo la formación, la socialización profesional y la ampliación de acciones del practicante. Para que se dé el desarrollo óptimo de las prácticas, autores como Zabalza (2004a) establece un grupo de condiciones necesarias para ese fin, las condiciones doctrinales, curriculares, organizativas, y personales. De la conjunción adecuada de esas condiciones se derivará el buen o mal desarrollo de la formación laboral de los futuros profesionales. Zabalza (2004b), adicional a ello, menciona como condición organizativa el estilo de colaboración interinstitucional, en el cual se establece quién determina qué tipo de prácticas se pueden hacer en él y bajo qué condiciones, y se dividen en cuatro tipos: modelo informal basado en las relaciones personales (recomendaciones), modelo basado en la predominancia de la institución formativa, modelo basado en la predominancia del centro de trabajo, modelo basado en un “partenariado equilibrado”, en el cual centro formativo y centro laboral tienen un papel activo y equilibrado.

Del mismo modo, existen diferentes definiciones de lo que son las competencias, para la investigación se precisa de la definición de autores como Spencer y Spencer, y Alles. El primero, las define como aquellas características subyacentes en el individuo que representan la causa de desempeño superior en un trabajo o en alguna situación. Y la segunda, se refiere a las competencias como las características de la personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Alles a su vez establece competencias para tres niveles de profesionalización: Niveles ejecutivos, niveles intermedios, y niveles iniciales, siendo este último el que se utilizó para esta investigación, ya que son un grupo de competencias que deben desarrollar los jóvenes profesionales durante su etapa universitaria y en la realización de sus prácticas. Siguiendo la línea de competencias para jóvenes profesionales, Marhuenda, otro autor que aporta a nuestra investigación, define a las competencias en el marco de la empleabilidad, es decir las competencias son un conjunto de capacidades esenciales para aprender y desarrollarse eficazmente en el puesto de trabajo; incluyendo capacidades de comunicación y relación interpersonal, de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales, y de organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de

trabajo. Rodicio e Iglesias son las autoras que establecen una lista de competencias para los practicantes, que al igual que los autores anteriormente mencionado, sirvieron de insumo para hacer la comparación entre las competencias de los practicantes acorde a la literatura, y las competencias del Plan de Estudio de la FGAD, de la comparación se decidió seleccionar nueve competencias para la investigación.

El alcance de esta investigación es exploratorio y descriptivo. Exploratorio debido a que el tema ha sido poco estudiado por la FGAD, por lo que examinar las condiciones que facilitan el desarrollo de competencias de los practicantes pre profesionales de la mención empresarial, resulta novedoso. Descriptivo porque se pretende recabar información sobre las opiniones, percepciones y comportamientos de los estudiantes de la mención empresarial respecto a las condiciones que facilitan el desarrollo de sus competencias. El enfoque es cualitativo, ya que uno de los propósitos de esta tesis es la identificación de patrones dominantes respecto de la valoración de la experiencia de los entrevistados. Así como, las principales razones por las que los entrevistados consideran que una condición es más o menos importante que otra. Lo que supuso la indagación y el análisis de la perspectiva y las opiniones de los estudiantes; así como las tendencias y ciertos puntos de quiebre que surgirán mientras se analiza la información brindada por los entrevistados mediante el análisis de frecuencias y el análisis de contenido.

Por temas de factibilidad se optó por seleccionar una muestra de 30 alumnos de los últimos ciclos de la mención empresarial de la FGAD de la PUCP como parte de la muestra de la población que se encuentren realizando actualmente sus prácticas pre profesionales en organizaciones privadas, pues son los que tienen la experiencia de las prácticas pre profesionales más reciente. Asimismo, es importante resaltar que estos alumnos de los últimos ciclos de la mención Empresarial de la FGAD de la PUCP son considerados como nuestro sujeto de estudio por tres factores. Primero, la FGAD, es una facultad relativamente nueva creada en los últimos 15 años, ello permite investigar un caso reciente. Segundo, la FGAD ofrece una nueva propuesta innovadora para el ambiente académico, con una perspectiva de una gestión por competencias. Por último, la PUCP según Ipsos Apoyo 2014 se encuentra posicionada en el tercer lugar en el ranking de los mejores egresados de Administración.

Para los fines de la investigación se realizó una aproximación cualitativa, que permitió la sistematización y el análisis de las experiencias de los practicantes de acuerdo a las condiciones, sistemática (curriculares), organizativas (condiciones de trabajo) y participativas, se pudo observar que se declara de 5-7 (de acuerdo y muy de acuerdo) como patrón dominante en las siguientes competencias: habilidad analítica, capacidad de adaptación, comunicación efectiva,

apertura a la formación continua, integración de conocimientos, valores éticos y RS y confianza en sí mismo.

Vistas las conclusiones generales, que sirvieron tanto para el marco contextual, como el marco analítico, y a partir de ello conocer los ejes temáticos para empezar a abordar esta tesis. Se presenta en adelante las conclusiones específicas por objetivo.

Para el primer objetivo, el de identificar las principales condiciones que, desde las perspectivas y experiencias de los practicantes pre profesionales, tienen mayor influencia en el desarrollo de las competencias esperadas de un egresado de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP. Se concluye lo siguiente:

Respecto a la condición sistemática, los alumnos consideran que su experiencia es favorable (patrón dominante) para la mayoría de competencias y que el desarrollo de estas competencias se encuentran ligadas a un determinado grupo de cursos. Por ejemplo, si bien en todos los cursos uno puede desarrollar la competencia de trabajo en equipo, capacidad de adaptación y/o comunicación efectiva, existe un curso en el que de acuerdo a la valoración y experiencia de los entrevistados aprecian y valoran mucho más: Taller de Habilidades Gerenciales.

En relación a los hallazgos de la condición organizativa, se pudo evidenciar un patrón dominante favorable en la mayoría de las competencias estudiadas en relación a determinadas características o mecanismos que la empresa ofrece al practicante para su desarrollo, ya que los alumnos consideran que ciertas competencias se desarrollan más y mejor dentro del mundo laboral. La categorización de las funciones por áreas permitió distinguir que no en todas las áreas de una organización se pueden desarrollar las competencias al mismo nivel, sino que depende del área donde uno practica.

En relación a la condición participativa, se encontró la existencia de un patrón dominante favorable para todas las competencias estudiadas en relación a determinadas características o aspectos del equipo de trabajo y del jefe directo. Por otro lado, la categorización de las funciones por áreas, de igual manera que la condición organizativa, permitió comprender que no en todas las áreas de una organización se pueden desarrollar las competencias al mismo nivel, sino que depende del área donde uno practica, y en este caso, del tipo de jefe y equipo directo.

Para el segundo objetivo, el de recoger y analizar la percepción de un grupo de estudiantes de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP en relación a sus experiencias en el desarrollo de competencias en sus centros de prácticas pre profesionales. Se concluye lo siguiente:

El Plan de Estudios de la FGAD resalta que son principalmente seis competencias que se deben desarrollar en el egresado de la FGAD, las cuales son: iniciativa, confianza en sí mismo, comunicación efectiva, habilidad Analítica, trabajo en equipo e integración de conocimientos. Después de analizar los hallazgos se logró identificar que los entrevistados además de percibir que desarrollan todas las competencias contempladas en el Plan de Estudio, desarrollan las otras competencias consideradas en la investigación, capacidad de adaptación, y valores éticos y responsabilidad social, con excepción de la competencia iniciativa.

Se concluye que, en cuanto a la percepción de importancia para el desarrollo de ciertas competencias, la concentración de importancia se divide en tres casos: concentración de importancia en una sola condición, concentración de importancia en dos condiciones, y concentración de importancia en las tres condiciones. Es así como que, para el primer caso, la condición sistemática es importante para 5 de las 9 (habilidad analítica, comunicación efectiva, integrar conocimientos, valores éticos y responsabilidad social, y confianza en sí mismo); la condición organizativa no es considerada importante para alguna competencia en especial; la condición participativa es considerada como importante para las 2 competencias siguientes (trabajo en equipo y autonomía e iniciativa). Para el segundo caso, las condiciones sistemática y organizativa son importantes para la competencia de capacidad de adaptación. Y para el tercer caso, las tres condiciones son importantes para el desarrollo de la competencia de apertura a la formación continua.

Además, se han identificado ciertos factores clave de importancia de la condición sistemática para el desarrollo de las competencias en las cuales influye. Para la habilidad analítica, los factores importantes son los cursos con enfoque lógico matemático (finanzas, proyectos) y análisis de casos. Para la capacidad de adaptación, son el entrenamiento y simulación de escenarios de los talleres de habilidades gerenciales. Para la comunicación efectiva, lo es el método de enseñanza a través de exposiciones, debates, y trabajos grupales. Para la apertura a la formación continua, lo es la metodología de investigación con el enfoque de aprender a aprender. Para la integración de conocimientos, lo es el enfoque de los cursos y una metodología de integración. Para valores éticos y responsabilidad social, el factor importante es el desarrollo de una actitud ética, valoración de los recursos. Finalmente, para la confianza en sí mismo, la importancia lo tiene la base de conocimientos teóricos, los cursos con alto grado de exigencia y talleres.

Respecto de la condición organizativa, se han identificado ciertos factores clave de importancia para el desarrollo de las competencias en las cuales influye. Para la capacidad de adaptación, el tipo de cultura organizacional, el clima laboral, la existencia o no de una orientación

al cambio, y la flexibilidad; son los ejes generadores del desarrollo de esta competencia en los practicantes pre profesionales desde la organización. Para la apertura a la formación continua, se considera como importante las políticas de formación que tiene la organización para sus colaboradores ya sean talleres, capacitaciones u otros, los que deben incluir a los practicantes; el tipo de funciones asignadas a los practicantes como parte de sus tareas diarias también son importantes para el desarrollo de esta competencia.

Por último, en relación a la condición participativa se han identificado ciertos factores clave de importancia de la para el desarrollo de las competencias en las cuales influye. Para el trabajo en equipo, el jefe debe incentivar la integración de su equipo, dar orientación a los practicantes, como también capacitarlos, y fomentar la cooperación entre los miembros de su equipo. Para la autonomía e iniciativa, nuevamente el jefe juega un rol importante, este debe brindar la suficiente confianza y motivación para la toma de decisiones, brindar acompañamiento y empoderamiento a los practicantes para que asuman nuevos retos. Para la apertura a la formación continua, se considera como importante para el desarrollo de esta competencia el tipo de área de desempeño del practicante, el fomento de la rotación de los mismos por diferentes áreas, también es considerado factor de importancia la variedad de tareas que asigna el jefe a los practicantes, pues a mayor variedad, mayor aprendizaje.

Para el tercer objetivo, el de identificar aquellas competencias que, desde el diseño del plan de estudios y de relacionamiento con el entorno, deberían ser gestionadas como parte de la currícula formativa y las relaciones con los empleadores a fin de garantizar el desarrollo de las mismas. Se concluye lo siguiente:

Con respecto a la gestión de las oportunidades de mejora, en la condición sistemática es trascendente gestionar los siguientes cursos: Taller de Habilidades Gerenciales y la rama financiera. Estos cursos son los más renombrados por los entrevistados como los fundamentales para el desarrollo de sus competencias. De esta forma, se plantea que se creen simulaciones de casos reales (sistemas operativos y formatos de Excel organizacionales) en las aulas, y adicionalmente que se cree un Taller de Habilidades Gerenciales 4 para aquellos estudiantes que ya han realizado sus prácticas pre profesionales con el fin de compartir experiencias. Asimismo, se recomienda una especialización en las distintas ramas de la gestión para una profesionalización más concreta de los estudiantes de la FGAD.

Por otro lado, con respecto a la condición organizativa y participativa, se recomienda la orientación a los alumnos hacia grandes empresas privadas en la cual se contemplen el desarrollo de las competencias que el Plan de Estudios. Asimismo, también se plantea que se realicen ferias de trabajo en la FGAD, y una mayor intervención y supervisión de la FGAD sobre las

capacitaciones de los practicantes dentro de las organizaciones. Del mismo modo, la Facultad a través de los cursos de Taller de Habilidades Gerenciales puede presentar situaciones ficticias en el aula para enfrentar específicamente a un jefe malhumorado o poco motivador; y un plan de capacitación para los alumnos que se encuentren en el séptimo ciclo, con el objetivo de que estos se encuentren preparados para el ambiente laboral de prácticas pre-profesionales al cual se enfrentarán.

El objetivo general de esta tesis es el identificar las principales condiciones que tienen mayor influencia, o facilitan de mejor manera, el desarrollo de las competencias profesionales esperadas de un egresado de Gestión, a fin de gestionar las mismas para facilitar su desarrollo en los practicantes pre profesionales de Gestión Empresarial de la FGAD de la PUCP. Objetivo que se logró satisfactoriamente a través de esta investigación, y a través de la recolección, sistematización y análisis de la información brindada por los entrevistados de la muestra, estudiantes de los últimos tres ciclos de la mención Empresarial de la FGAD que se encuentran realizando practicas. Con ello se quiso no solo conocer acerca de la situación de la experiencia de las prácticas y su valoración; y de la percepción de lo que los entrevistados consideran cómo importante para el desarrollo de sus competencias a través de las condiciones; si no que además se logró identificar en qué competencias la FGAD podría gestionar de mejor manera acorde a lo hallado y propuesto en esta investigación.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Arends, N. (2011). Incidencia de las prácticas pre profesionales en la formación académica de los estudiantes del noveno y décimo semestre de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Abtao. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4978/1/tma_2011_1022.pdf
- Avilés, T. (2012). Diagnóstico de la organización y funcionamiento del sistema de prácticas pre profesionales como parte de la formación integral. Creación de un centro especializado para la Facultad de Ciencias Económicas. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1364/1/TATIANA%20AVIL%C3%89S%20H..pdf>
- Cano, M. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 12 (3). Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/Rev123.html>
- De La Flor, L. (2018). *La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo: Un estudio en las ciudades capitales del Perú*. Lima: GRADE. Recuperado de: <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI33.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1401. Decreto legislativo que aprueba el régimen especial que regula las modalidades formativas de servicios en el sector público. Presidencia de la República del Perú (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-el-regimen-especial-que-regu-decreto-legislativo-n-1401-1689969-1/>
- Delgado, V. (2007). *El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones* Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/uosario_files/b8/b8754809-11fa-4288-96a0-9d0cf5651eda.pdf
- Diario Gestión (10 de febrero 2016). Cinco consejos para enfrentar con éxito la etapa de practicante en un empleo. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://espresso.gestion.pe/empleo-management/cinco-consejos-enfrentar-exito-etapa-practicante-empresa-2154327>
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Gestión 2000, Training Club y EPISE.

- El Peruano (2018). Ventajas de las prácticas pre profesionales. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-ventajas-de-practic-as-preprofesionales-73868.aspx>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD]. (2010). *Reglamento de grados y títulos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección*. Recuperado de http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/05/REG_Grados_y_Titulos1.pdf
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD]. (2013a). *Facultad de Gestión y Alta Dirección. Plan de estudios*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/carrera/carrera-de-gestion/plan-de-estudios/>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD]. (2013b). *Facultad de Gestión y Alta Dirección. Perfil del egresado*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/carrera/carrera-de-gestion/perfil-del-egresado/>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD]. (2013c). *Nuevo Plan de Estudios 2013*.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD]. (2013d). *Plan específico de aprendizaje con predominio en el Centro de Formación Profesional: Prácticas pre profesionales*. Recuperado de <https://btpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2013/11/Plan-de-Aprendizaje-PUCP.pdf>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD]. (S.f). *Historia*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/facultad/historia/>
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Flannery, B. & Pragman, C. (2008). Working Towards Empirically-Based Continuous Improvements in Service Learning. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 465-480. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2716418>
- Gallagher, S. (2007). *A qualitative research study of service learning in three undergraduate business courses*. Lowell: University of Massachusetts Lowell.
- González, J. & Wagenaar, R. (2003). *Tuning educational structures in Europe: Informe final Fase Uno*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, M. & Ramírez, I. (2011). La formación de competencias profesionales: un reto en los proyectos curriculares universitarios. *Odiseo Revista Electrónica de Pedagogía*, 8(16), 1-12. Recuperado de: <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/gonzalez-ramirez-formacion-competencias.html>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- HayGroup (2002). *Factbook: recursos humanos*. Barcelona: Aranzadi & Thomson.
- HayGroup (2011). *Gestión por competencias en las organizaciones*. Recuperado de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

- Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed). México: McGraw-Hill
- Iglesias, M.; Zabalza, M; Cid, A & Raposo, M. (2003). El practicum como compromiso institucional: Los planes de prácticas. VII Symposium Internacional sobre el Practicum. Practicum y Prácticas en empresas en la formación universitaria. Recuperado de https://repper.org/wp-content/uploads/2016/06/actas_poio_2003.pdf
- IPSOS Apoyo (2014). *Percepción de Recursos Humanos sobre el egresado universitario*. Lima.
- Latorre, M. & Blanco, F. (2011). El practicum como espacio de aprendizaje profesional para docentes de formación. *Revista de Docencia Universitaria*, 9(2), 35-54. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/5227/descarga-completa-del-vol9-na-2-redu-revista-de-docencia-/view/3292>
- León, W. & Mayta, R. (2011). Diagnóstico de las prácticas pre profesionales: caso Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 14(1), 28-33. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6206/5411>
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ley N° 28518. Sobre Modalidades Formativas Laborales. Congreso de la República del Perú (2005). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28518.pdf>
- Ley N° 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf
- Lim, C.; Nor, M.; Basri, R.; Norhamin, R. & Hamimi, O. (2016). Assessing Students Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The employers perspective. *Review of European Studies*, 8(1), 123-133. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/294420884_Assessing_Students'_Knowledge_and_Soft_Skills_Competency_in_the_Industrial_Training_Programme_The_Employer's'_Perspective
- Macías, V. (2016). *Satisfacción del estudiante en las prácticas pre profesionales de la carrera de contabilidad y auditoría de la PUCESE a través de la metodología de servqual*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Esmeraldas, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/687/1/MACIAS%20CEDENO%20VANESSA%20OTILIA.pdf>
- Manpower (2016). *Encuesta de escasez de talento: Resultados 2016/2017*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>
- Marhuenda, F.; Bernad, J. & Navas, A. (2010). In-company work experience as a strategy for educating and inserting people into the labour market. Work integration social enterprises. *Revista de Educación*, 351(1), 139-161.
- Martínez, M.; Aguilar, Y. & Aragón, M. (2009). Practicas pre profesionales en Ciencias Administrativas e Informáticas de la Urracan-Nueva Guinea. *Ciencia e Interculturalidad*, 8 (4), 41-50. Recuperado de <https://www.camjol.info/index.php/RCI/article/view/562/387>

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mertens, D. (2015). *Research and evaluation in education and psychology : integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) (2012). Modalidades Formativas laborales. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=891&tip=9>
- Mori, G. (1999). Percorso formativo e competenze: un'esperienza di ricerca didattica. *Annali della Pubblica Istruzione*, 5-6, 97-101.
- Neuman, L. & Robson, K. (2009). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Toronto: Pearson.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2013). *Trabajo Decente y Juventud en América Latina: Políticas para la acción*. Lima: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_235577.pdf
- Pasco, M. & Ponce F. (2015). *Guía de Investigación Gestión*. Recuperado de https://www.academia.edu/36558561/_2015_Pasco_y_Ponce_-_Gu%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_1_
- Polaino, C. & Romillo, A. (2017). Vinculación con la Sociedad en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Formación Universitaria*, 10(3), 21-30. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v10n3/art04.pdf>
- Quispe, A; Victorino, L. & Atriano, R. (2014). Vinculación de Instituciones de Educación Agrícola Superior (ieas) con sectores productivos. El caso de la residencia profesional en el Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala (itat). *Revista de la Educación Superior*, 43(2), 135-152). Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v43n170/v43n170a7.pdf>
- Repetto, E., & Pérez, J. (2007). Formación de competencias Socioemocionales a través de la práctica en empresas. *Observatorio Universidad La Coruña*, 40(1), 92-112. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2316242.pdf>
- Rodicio, M. & Iglesias, M. (2010). *La formación en competencias a través del Practicum: un estudio piloto*. Recuperado de http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/988/2011_Rodicio_La%20formaci%C3%B3n%20en%20competencias%20a%20trav%C3%A9s%20del%20Practicum%20un%20estudio%20piloto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Roza, G. & Touzé, G. (2011). Las prácticas pre-profesionales en el contexto actual, tensiones y nuevos desafíos. *Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*. Recuperado de http://trabajosocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/13/2016/03/13_touze.pdf
- Saniter, N. & Siedler, T. (2014). *Door Opener or Waste of Time? The Effects of Student Internships on Labor Market Outcomes*. IZA. Recuperado de <http://ftp.iza.org/dp8141.pdf>

- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5ª ed). Harlow: Pearson. Recuperado de <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DLH105/Research%20Methods%20for%20Business%20Students%2C%205th%20Edition.pdf>
- Sistema de Apoyo a la Gestión (S.f). *Estadísticas y SAG*. Recuperado de <https://eros.pucp.edu.pe/pucp/jsp/Intranet.jsp;jsessionid=0000UOsXgSxYBxrsocgrpurE>
Urs:1bh016hjh
- Soto, D. (2006). “La universidad Latinoamericana en el siglo XXI” en Revista Historia de la Educación Latinoamericana, Tunja, UPTC. RUDECOLOMBIA. No. 8, pp. 13-135.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Universidad Católica de Córdoba (2008). *Jornadas para Docentes. Vicerrectorado de Medio Universitario*. Recuperado de http://www.uccor.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Mision_VRMU/formacionintegral.pdf
- Universidad Nacional Agraria La Molina (S.f). *Reglamento de prácticas pre profesionales*. Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/facultad/zootecnia/web2007/./Practicas.doc>
- Weller, J. (2006). *Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias*. Bogotá: Mayol; CEPAL; GTZ.
- Yin, R. (1994). *Case of study research: Design and methods*. Thousand oaks, CA: Sage publications.
- Zabalza, M. (2004a). Condiciones para el desarrollo del practicum. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 8(2), 1-24.
- Zabalza, M. (2004b). El Prácticum en la formación de profesionales universitarios. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 8(2).

ANEXO A: Mapa curricular FGAD (Cursos y competencias)

Figura A1: Mapa curricular FGAD (Cursos y Competencias)

	CICLO V	CICLO VI	CICLO VII	CICLO VIII	CICLO IX	CICLO X	CICLO XI
Gestión Estratégica		Teoría Organizacional (TO1)	Gestión Pública (TO1) Gestión Social (TO1)	Gestión Estratégica (TO1)			
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad Financiera (TO3)	Evaluación de EE. FF. (TO3) Contabilidad Administrativa (TO3)	Matemática Financiera (TO3)	Finanzas I (TO3)	Finanzas II (TO3)		
Marketing y Comunicaciones		Marketing I (TO6)	Marketing II (TO6)				
Economía	Economía para la Gestión I (TO3,1)	Economía para la Gestión II (TO3,1)				Economía y Comercio (TO3,1)	
Operaciones y Logística			Gestión de Operaciones (TO5)	Gestión de la Logística (TO5)		Gestión de la Calidad (TO5)	
Gestión de Personas			Gestión de Personas I (TO4)	Gestión de Personas II (TO4)	Gestión de Personas III (TO4)		
Ética y Responsabilidad					Ética para la Gestión (G4)	Desarrollo y Resp. Social (G4)	
Bases Legales	Bases Legales para la Gestión I (TO1-6)		Bases Legales para la Gestión II (TO1-6)				
Nivel Variable				Mención	Mención	Mención	Electivo
					Mención	Mención	Electivo
							Electivo
Investigación e Integración	Métodos de Investigación I (TO6,G5) Métodos de Investigación II (TO6,G5)			Gestión de Proyectos (TO2,G3)	Plan de Negocios (G1,3,5)	Seminario de Investigación I (G3,5)	Seminario de Investigación II (G3,5)
Habilidades Gerenciales	T. de Habilidades Gerenciales I (G1,2)	T. de Habilidades Gerenciales II (G1,2)			T. de Habilidades Gerenciales III (G1,2)		
	20 créditos	15 créditos	20 créditos	21 créditos	21 créditos	15 créditos	13 créditos

Las letras TO hacen referencia a las competencias técnico operativas. La letra G hace referencia a las competencias genéricas.
Las competencias generales, como su naturaleza lo implica, se promueven a lo largo de todos los cursos de la formación; sin embargo, se hace especial énfasis en aquellos cursos donde se brindan espacios muy vinculados a alguna de esas competencias



ANEXO B: Malla curricular FGAD

Figura B1: Malla curricular FGAD

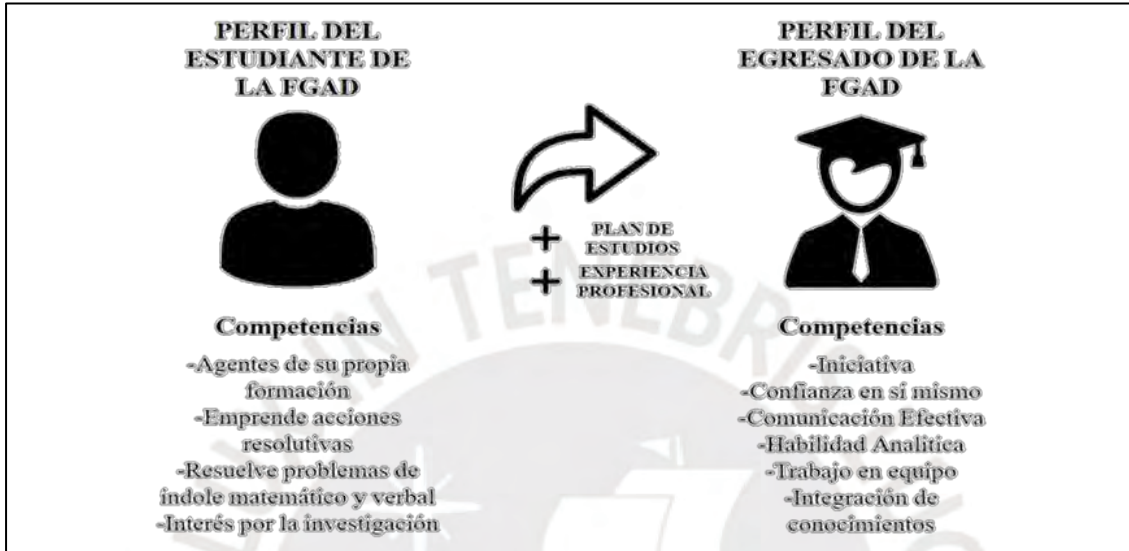
MALLA CURRICULAR FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN						
CICLO V	CICLO VI	CICLO VII	CICLO VIII	CICLO IX	CICLO X	CICLO XI
Contabilidad Financiera (4)	Evaluación de EE. FF. (3)	Matemática Financiera (2)	Finanzas I (4)	Finanzas II (4)	Gestión de la Calidad (3)	Seminario de Investigación II (4)
Métodos de Investigación I (4)	Contabilidad Administrativa (3)	Gestión de Personas I (2)	Gestión de Personas II (3)	Gestión de Personas III (3)	Desarrollo y Resp. Social (3)	Electivo (3)
Métodos de Investigación II (3)	Teoría Organizacional (3)	Gestión de Operaciones (3)	Gestión de la Logística (3)	Ética para la Gestión (2)	Seminario de Investigación I (3)	Electivo (3)
T. de Habilidades Gerenciales I (2)	T. de Habilidades Gerenciales II (2)	Gestión Pública (3)	Gestión Estratégica (4)	Plan de Negocios (4)	Economía y Comercio (3)	Electivo (3)
Economía para la Gestión I (4)	Economía para la Gestión II (4)	Gestión Social (3)	Gestión de Proyectos (4)	T. de Habilidades Gerenciales III (2)	Mención (3)	
Bases Legales para la Gestión I (3)	Marketing I (4)	Bases Legales para la Gestión II (3)	Mención (3)	Mención (3)	Mención (3)	
		Marketing II (4)		Mención (3)		
20 créditos	19 créditos	20 créditos	21 créditos	21 créditos	18 créditos	13 créditos
■ Nivel Variable	■ Economía	■ Investigación e Integración	■ Marketing y Comunicaciones			
■ Gestión de Personas	■ Operaciones y Logística	■ Gestión Estratégica	■ Contabilidad y Finanzas			
■ Habilidades Gerenciales	■ Bases Legales	■ Ética y Responsabilidad				

Nota: Malla propuesta a partir de la revisión de docentes en reunión del 25 de agosto de 2012.



ANEXO C: Evolución de las competencias desde el perfil del estudiante hasta el perfil del egresado de la FGAD

Figura C1: Evolución de las competencias desde el perfil del estudiante hasta el perfil del egresado de la FGA



ANEXO D: Origen de las competencias

El concepto de competencia tiene sus orígenes en el año 1973. El origen de este término se atribuye al psicólogo americano y profesor de Harvard, David McClelland, quien lo introdujo en un estudio encomendado por el Departamento de Estado Norteamericano para mejorar el proceso de la selección de oficiales para el servicio de información exterior (McClelland 1973).

El objetivo principal de esta investigación era evitar que el Departamento de Estado sea acusado de utilizar métodos discriminatorios puesto que los oficiales seleccionados en su mayoría eran varones, blancos y de clase alta. Asimismo, otro de los objetivos de este estudio era sustentar que el tipo de pruebas que se realizaba no garantiza el éxito en el desempeño laboral y que había ciertos atributos personales que si lo hacían. Como, por ejemplo, tener un buen conocimiento de inglés o de la cultura occidental no era útil para un oficial en Sudán (Drube 2004).

Es por ello, que se realizó la investigación de la siguiente manera, se separaron a los oficiales en dos grupos: por un lado, los oficiales más brillantes y efectivos en su trabajo y por el otro, los oficiales que realizaban bien su trabajo, pero de alguna u otra manera no resaltaban como los del primer grupo. Luego, se les realizaron entrevistas de incidentes crítico y sus respuestas fueron tabuladas a través de un sistema de análisis de expresiones verbales para posteriormente comparar las respuestas y se observó varias diferencias entre estos grupos (Drube 2004).

Como resultado se obtuvo que entre las competencias que diferencian a los de mayor rendimiento de los de menor rendimiento eran: sensibilidad interpersonal transcultural, expectativas positivas sobre otras personas y rapidez en conocer las redes de relación en el ámbito político. Como puede notarse estas competencias forman parte de características y habilidades no académicas; competencias que como veremos más adelante no se adquieren con capacitaciones ni aprendizaje. Por lo tanto, el desempeño laboral de estos oficiales sobresalientes tenía una relación con las características propias de ellos, sus motivaciones y sus valores o conceptos propios; más que con otros aspectos, como los conocimientos, habilidades o destrezas, experiencia y antecedentes penales (Drube 2004, Delgado 2009).

ANEXO E: Modelo del Iceberg y Clasificación de Competencias

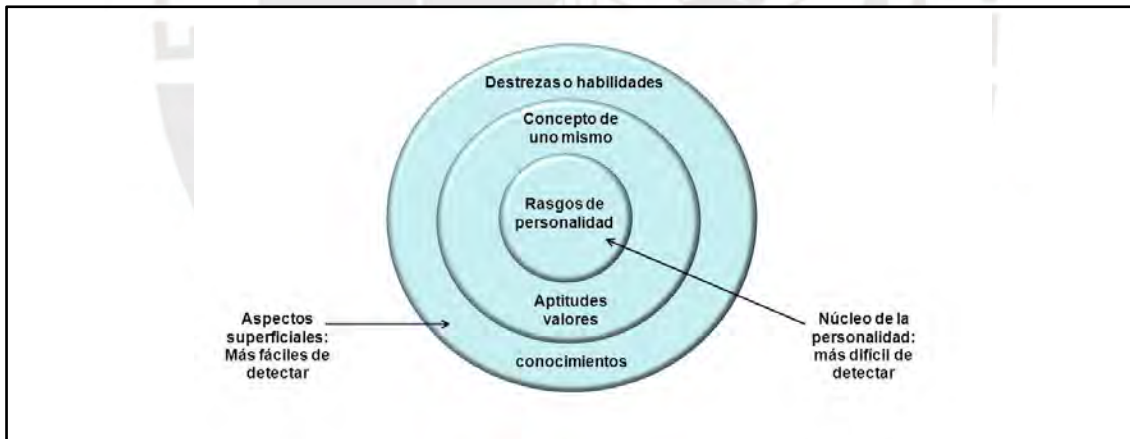
En la primera figura puede observarse de manera gráfica el tipo de competencias visibles y no visibles, tal como lo describe el modelo del iceberg. Por su parte, en la segunda figura se observa la clasificación de las competencias acorde a su dificultad y profundidad relacionado a la personalidad.

Figura E1: Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Figura E2: Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

ANEXO F: Herramienta Matriz Doble Entrada

ANEXO F1: Herramienta Matriz Doble Entrada

INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES EN EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN LAS PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES DEL GESTOR DE LA FGAD

El presente formulario es parte de una investigación acerca de la influencia de las condiciones que afectan al desarrollo de las competencias de los practicantes pro profesionales. Según la literatura, estos factores pueden ser clasificadas en tres condiciones: las condiciones sistemáticas, las condiciones organizativas y las condiciones participativas. Dicho esto, y haciendo hincapié en que sus respuestas se usarán solo con fines académicos y se mantendrá de manera confidencial, continuaremos respondiendo la siguiente pregunta para cada una de las enunciados:

¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes enunciados?
Para ello, se procederá a marcar del 1 al 7, donde:
TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 2 3 4 5 6 7 TOTALMENTE DE ACUERDO

Nombre: _____
Centro laboral: _____
Área/puesto: _____

	CONDICIONES (experiencia)																					GRADO DE IMPORTANCIA	COMENTARIOS (percepción)	COMENTARIOS (percepción)
	SISTEMÁTICA / FORMATIVA							ORGANIZATIVA							PARTICIPATIVA									
	Hace referencia a los aspectos curriculares (cursos) y metodológicos que la Facultad brinda al estudiante. Implica la base de conocimientos teóricos y prácticos que han sido aprendidos por el estudiante.							Se refiere a los mecanismos que la empresa ofrece al practicante para su desarrollo: el tiempo/periodo de prácticas (meses); el tipo de actividad que se pide al practicante que desarrolle; los recursos (tecnología) que le facilitan, la proyección de carrera que se le ofrece. Incluye también a la Cultura Organizacional.							Alude específicamente a los actores involucrados en el desempeño de las prácticas, entre ellos: el rol de jefe de la unidad en la que se hace la práctica; la existencia y cercanía de un supervisor de la práctica, y el rol de los compañeros del centro de trabajo.							Ordenar de mayor a menor	EL POR QUÉ DEL ORDEN DE ACUERDO A SU PEREPCION	EL POR QUÉ DE SUS CALIFICAIONES DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA
COMPETENCIAS	UNIVERSIDAD							EMPRESA							EQUIPO									
TRABAJO EN EQUIPO	Los cursos, talleres y los conocimientos adquiridos en la Facultad han contribuido significativamente a que demuestre mi capacidad de trabajar en equipo en mi centro laboral.							Las actividades, funciones y/o tareas que se me asigna en mi centro laboral requieren y fomentan el trabajo en equipo. Además, la cultura organizacional de la empresa en la que trabajo fomenta el trabajo en equipo.							Mi jefe/supervisor fomenta el trabajo cooperativo y colaborativo entre los miembros del equipo. Además, ellos me permiten desarrollar y mostrar mis habilidades para trabajar en equipo.									
Capacidad para trabajar y relacionarse con otros. Capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo, desvinculado del interés personal.																						1	2	3
AUTONOMIA - INICIATIVA	Los conocimientos adquiridos en la facultad me han contribuido a que actúe de manera autónoma y tome iniciativa en mi centro laboral.							Las facilidades que tiene la empresa, sean equipos ofimáticos, manuales, alimentación, movilidades u otros han contribuido a que desarrolle la capacidad de resolver los problemas cotidianos de manera autónoma.							Mi jefe/supervisor me permiten participar en la discusión de la toma de decisiones. Así como, tomar decisiones por mi mismo sin que le tenga que consultar.									
Capacidad para ejecutar acciones ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el trabajo, sin esperar instrucciones o realizar todas las consultas a la línea jerárquica superior.																						1	2	3

ANEXO F1: Herramienta Matriz Doble Entrada (continuación)

HABILIDAD ANALÍTICA																			
Reconoce qué información es significativa para realizar su trabajo; busca los datos relevantes para llevar a cabo sus funciones. Muestra habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros, estadísticos u otros, a su equipo y supervisor.	La metodología de los cursos de gestión a través de la resolución de casos ha influenciado en mi capacidad analítica como el poder reconocer información relevante en mi centro laboral.	Las tareas, funciones y/o actividades que se me asigna en mi centro laboral me permiten desarrollar la capacidad de análisis, organización y presentación de datos financieros y estadísticos y/o reconocer información significativa.	Mi jefe me permite analizar, organizar y presentar datos financieros, estadísticos u otros, a su equipo y a él mismo.																
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN																			
Capacidad de modificar o adecuar su comportamiento con el fin de aprender y alcanzar los objetivos planteados por su supervisor o su equipo de trabajo.	Los cursos de taller de habilidades gerenciales (TGH) me han preparado para poder adaptarme a mi centro laboral, así como también para responder de manera positiva a los cambios repentinos.	La cultura organizacional en mi centro laboral, influye en mi capacidad para hacerme cargo de alguna actividad que no era usual de las cotidianas. Además, se podría decir que es una cultura de adaptación al cambio.	Mi jefe inmediato me da la orientación e información necesaria, cuando se incrementan las funciones que tengo que realizar.																
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
COMUNICACIÓN EFECTIVA																			
Demuestra adecuadas habilidades de comunicación al lograr una comunicación clara con su equipo y supervisor. Alienta a otros a compartir información. Puede representar a su equipo, valorando las contribuciones de cada uno de ellos.	Mi formación en gestión ha contribuido a que desarrolle la capacidad de comunicarme efectivamente en mi centro laboral.	Las actividades, funciones y/o tareas que se me asigna en mi centro laboral requieren que desarrolle o ponga en práctica mis habilidades de comunicación efectiva.	Mi jefe permite que exprese mis opiniones con facilidad y fomenta a que valore las contribuciones de mis demás compañeros del trabajo.																
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																
APERTURA A LA FORMACIÓN CONTINUA																			
Capacidad para seguir aprendiendo, asimilar nueva información, modelos cognitivos y esquemas; y aplicarlos eficazmente	Las formas y metodologías que he aprendido en mi formación como gestor me ha permitido desarrollar una aptitud de aprender continuamente.	Las actividades, funciones y/o tareas que se me asigna en mi centro laboral requieren que asimile nueva información y constantemente tenga que aprender algo nuevo.	Mis compañeros de trabajo aprenden de mi jefe y ello me motiva querer aprender más de los procesos y actividades de mi centro laboral.																
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7																

ANEXO F1: Herramienta Matriz Doble Entrada (continuación)

INTEGRAR CONOCIMIENTOS																									
Capacidad de identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, presentándolos en forma clara y útil.	Los cursos basados en casos prácticos y en desarrollo de proyectos, ha colaborado a que pueda vincular e integrar conocimientos en mi centro laboral.							Algunas de las actividades, funciones y/o tareas que me asignan en mi centro laboral, me permite vincular información entre situaciones diferentes y aprendo de ello.							Aprendo de mis compañeros de trabajo, como también de mi jefe cuando participo en la elaboración de reportes que requieren la capacidad de vincular información y manejo de la presentación de la misma.										
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7				
VALORES ETICOS Y RS																									
Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	Mi formación como gestor en la FGAD ha fomentado en mi una actitud ética que he puesto en práctica en mi centro laboral.							El desarrollo de mis actividades, funciones y/o tareas que me asignan en mi centro laboral, usualmente me permite actuar con valores y buenas costumbres.							Mi jefe, mi supervisor y mis compañeros de trabajo actúan con valores y principios éticos, y me incentivan a actuar de esa manera.										
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7				
CONFIANZA EN SÍ MISMO																									
Capacidad para 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.	Mi formación como gestor basada en conocimientos teóricos, prácticas y metodológicos, me permiten actuar con confianza en mí mismo para asumir retos en mi centro laboral.							Algunas de las actividades, funciones y/o tareas que realizo en mi centro laboral, incluye participar en nuevos y crecientes retos; así como, dar mi opinión en diferentes asuntos.							Mi jefe me pone objetivos y/o metas a corto plazo, donde pone a prueba mis habilidades como gestor. Asimismo este y mis compañeros de trabajo me brindan la suficiente confianza como para asumir nuevas funciones y/o tareas en mi centro laboral.										
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7				

ANEXO G: Distribución histórica de los estudiantes de gestión según mención empresarial, pública y social

Tabla G1: Distribución histórica de los estudiantes de gestión según mención empresarial, pública y social

	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2
Empresarial	396	384	412	425	431	425	412	368	379	337
Pública	39	35	36	36	37	27	39	35	43	42
Social	23	29	23	38	38	40	41	36	37	26
TOTAL	458	448	471	499	506	492	492	439	459	405

	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2
Empresarial	86%	86%	87%	85%	85%	86%	84%	84%	83%	83%
Pública	9%	8%	8%	7%	7%	5%	8%	8%	9%	10%
Social	5%	6%	5%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



ANEXO H: Estudiantes entrevistados de gestión empresarial que practican en el sector privado de Lima entrevistados

Tabla H1: Estudiantes entrevistados de gestión empresarial que practican en el sector privado de lima entrevistados

	COD	CICLO	CENTRO LABORAL	RUBRO	ÁREA
1	AN.B	9	BCP	Banca	Contabilidad y Finanzas
2	JW.P	10	PUCP	Educación	Procesos y Operaciones
3	ML.C	10	CORPAC SA	Aeronavegación	Administración
4	KC.J	10	JLT corredores de seguros	Seguros	Procesos y Operaciones
5	CC.C	10	Grupo Civitano	Gastronomía	Marketing y Comercial
6	DM.A	9	Athletic Depor	Tienda Deportiva	Marketing y Comercial
7	PV.S	9	Sinomaq	Maquinaria pesada	Contabilidad y Finanzas
8	PU.D	9	Estudio Delion	Estudio de abogados	Marketing y Comercial
9	GC.C	9	Chubb Seguros Perú	Seguros	Marketing y Comercial
10	DP.D	10	Estudio Delion	Estudio de abogados	Marketing y Comercial
11	AC.Q	9	Quismen	Constructora	Control y Proyectos
12	JR.I	10	Consultora innovation 2 value	Consultora	Administración
13	FC.P	9	Protecta Security	Seguros	Recursos Humanos
14	JO.C	9	Consultoría Cevasco SAC	Consultora	Contabilidad y Finanzas
15	SL.M	9	Marsh Rehder	Seguros	Recursos Humanos
16	AG.T	10	Telefónica del Perú	Telecomunicaciones	Procesos y Operaciones
17	FG.P	9	PUCP AGE	Educación	Administración
18	SS.C	10	Compartamos Financiera	Seguros	Control y Proyectos
19	MP.B	9	Banbif	Banca	Contabilidad y Finanzas
20	CQ.I	9	Interseguros	Seguros	Procesos y Operaciones
21	FS.P	10	Pesquera	Extractiva	Contabilidad y Finanzas
22	DC.A	8	Abimsa Proveedores Industriales SAC	Constructora	Administración

Tabla H1: Estudiantes entrevistados de gestión empresarial que practican en el sector privado de lima entrevistados (continuación)

	COD	CICLO	CENTRO LABORAL	RUBRO	ÁREA
23	PA.P	9	Pacífico Seguros	Seguros	Marketing y Comercial
24	AB.H	8	Hipermercado Tottus	Supermercados	Recursos Humanos
25	CN.P	8	PUCP Open Pucp	Educación	Administración
26	RP.F	9	Fercomec SAC	Industrial	Procesos y Operaciones
27	AT.S	9	Santillana	Editorial	Recursos Humanos
28	LS.I	10	Interbank	Banca	Marketing y Comercial
29	2qq1	10	Interseguros	Seguros	Recursos Humanos
30	GN.B	9	BBVA	Banca	Soluciones a los Clientes



ANEXO I: Síntesis de Experiencia

Figura HI: Síntesis de Experiencia

COMPETENCIA	CONDICIÓN																				
	Sistemática							Organizativa							Participativa						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Trabajo en Equipo	0	2	0	5	11	9	3	0	1	2	8	9	9	1	0	1	3	1	10	10	5
Autonomía - Iniciativa	0	2	5	7	9	6	1	0	2	3	5	4	11	5	1	0	2	4	13	6	4
Habilidad Analítica	0	1	1	3	9	9	7	0	0	2	4	12	7	5	1	0	2	4	6	11	6
Capacidad de Adaptación	1	4	3	8	6	7	1	1	2	1	3	11	10	2	0	0	1	6	8	10	5
Comunicación Efectiva	0	1	3	3	10	9	4	0	1	0	0	6	15	8	0	0	0	0	10	12	8
Apertura a la Formación Continua	0	2	4	3	7	9	5	0	1	1	2	5	10	11	0	0	1	4	8	10	7
Integración de Conocimientos	0	0	1	5	13	8	3	0	1	0	2	8	16	3	1	0	0	3	7	7	12
Valores éticos y RS	0	1	4	4	6	5	10	0	0	1	3	7	9	10	0	1	1	3	10	7	8
Confianza en sí mismo	1	2	1	1	9	12	4	0	0	2	3	10	11	4	0	0	1	2	6	11	10



ANEXO J: Síntesis de Importancia

Figura J1: Síntesis de Importancia

COMPETENCIA	CONDICIÓN			TOTAL
	Sistemática	Organizativa	Participativa	
Trabajo en Equipo				30
Autonomía - Iniciativa				30
Habilidad Analítica				30
Capacidad de Adaptación			I	30
Comunicación Efectiva				30
Apertura a la Formación Continua				30
Integración de Conocimientos				30
Valores éticos y RS				30
Confianza en sí mismo				30
TOTAL	123	69	78	

