

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis de las estrategias de empleabilidad desarrolladas por los
alumnos de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta
Dirección. Periodo de análisis: 2017-1**

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

DEPAZ VARGAS, Febe Celinda	20102269
MALDONADO GÓMEZ, Joyce Pamela	20105795
SAAVEDRA EGÚSQUIZA, Estefania	20104777

Asesorado por: Mgtr. Rafael Luis Noe Quiroz

Lima, 03 de diciembre de 2017

La tesis

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE EMPLEABILIDAD DESARROLLADAS POR
LOS ALUMNOS DE NOVENO Y DÉCIMO CICLO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN
Y ALTA DIRECCIÓN. PERIODO DE ANÁLISIS: 2017-1**

ha sido aprobada.

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

[Asesor de la Tesis]

Mgtr. Rafael Luis Noe Quiróz

[Tercer Jurado]

Mgtr. Elizabeth Raquel Otero Ibañez

A mis padres Carlos Depaz y Marina Vargas por haberme apoyado incondicionalmente en todo mi proceso educativo y profesional, por haber confiado en mí y porque es la mejor herencia que me han podido dar. A mis hermanos Juan Carlos y María Luisa por su apoyo siempre. A mi equipo de tesis: Estefanía y Joyce porque aprendimos y crecimos juntas personal y profesionalmente, y por su valiosa amistad que será para siempre.

Febe Depaz

A Dios y la Virgen por permitirme este gran logro profesional y haberles brindado a mis padres, Gladys Gómez y Richard Maldonado, los medios para ayudarme a lograr mis metas. A mi hermano Renzo Maldonado, guía espiritual Loly Velasco y mis mejores amigos que confiaron en mí en todo momento. A mis amigas de tesis Estefanía y Febe con quienes he compartido los mejores momentos. Y a ti abuelita Victoria Chamorro que desde el Cielo siempre me guías.

Joyce Maldonado

A Dios, por ser la luz que guía mi vida. A mis padres, por su amor incondicional y apoyarme en todos mis sueños. A mis hermanos, por impulsarme a ser mejor cada día. A mis abuelos, por acompañarme en cada paso que doy. A Victor, por todo su amor y ser el soporte de mi vida hoy y siempre. A Febe y Joyce, quienes más que compañeras de tesis, se convirtieron en grandes amigas para toda la vida.

Estefanía Saavedra

Dios, te agradecemos por habernos permitido llegar a cumplir una de nuestras metas. Por darnos la familia que tenemos, por haber puesto en nuestro camino a nuestro asesor, Rafael Noe, y profesores durante toda nuestra etapa universitaria. Por el grupo de tesis que formamos. A nuestros amigos que hicieron más llevadera y divertida nuestra etapa universitaria. Y, por haber conocido en el camino a nuestros abuelitos: Noemí Egúsqüiza y Pedro Esquives, quienes nos acompañaron, aconsejaron y engrieron en todo momento.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Situación Problemática.....	3
2. Objetivos	4
2.1. Objetivos Principales.....	4
2.2. Objetivos Secundarios.....	5
3. Preguntas de Investigación.....	5
3.1. Pregunta Principal	5
3.2. Preguntas Secundarias.....	5
4. Justificación del Estudio.....	6
5. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Empleabilidad	10
1.1. Contexto de la empleabilidad.....	11
1.2. Conceptos de la empleabilidad.....	11
1.3. Enfoques de empleabilidad	14
1.4. Empleabilidad profesional.....	16
2. Recursos como herramientas para la empleabilidad	17
2.1. Red de Contactos o Networking.....	17
2.2. Currículum Vitae.....	18
2.3. Experiencia laboral.....	18
2.4. Actividades Extra-Curriculares	18
2.5. Marca personal	19
3. Competencias	19
4. Gestión Estratégica de la empleabilidad	24

4.1. Delimitación conceptual.....	25
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1. Alcance de la Investigación.....	27
2. Diseño de la Investigación	29
3. Secuencia Metodológica	33
3.1. Enfoque Metodológico.....	33
3.2. Tipo de Investigación	34
4. Fases de la Investigación.....	35
5. Metodología de la recolección de datos	36
5.1. Enfoque Cualitativo.....	36
5.2. Enfoque Cuantitativo.....	41
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45
1. Análisis segmentado.....	45
1.1. Análisis de las entrevistas a expertos de empleabilidad.....	45
1.1.1. Empleabilidad	46
1.1.2. Empleabilidad juvenil profesional	50
1.1.3. Requerimientos del mercado laboral	53
1.1.4. Recomendaciones	55
1.2. Análisis de entrevistas a autoridades académicas de la fgad.....	56
1.2.1. Empleabilidad y mercado laboral.....	56
1.2.2. Percepción del mercado laboral sobre los alumnos de la fgad	57
1.2.3. Medidas tomadas y recomendaciones de la fgad	58
1.3. Análisis de encuestas a los alumnos de la fgad	59
2. Análisis integral	91
2.1. Empleabilidad	92
2.2. Recursos	93
2.2.1. Currículum vitae	93

2.2.2. <i>Marca personal</i>	94
2.2.3. <i>Red de contactos</i>	95
2.2.4. <i>Experiencia laboral</i>	96
2.2.5. <i>Actividades extra curriculares</i>	97
2.3. Competencias	98
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS	112
ANEXO A: Cronograma de Gantt	116
ANEXO B: Guía de entrevista a un especialista de empleabilidad.....	117
ANEXO C: Guía de entrevista a una autoridad académica de la FGAD	119
ANEXO D: Guía de encuesta para los alumnos de noveno y décimo de la FGAD.....	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición de las categorías de competencias.....	21
Tabla 2: Variables, sub variables e indicadores de estudio.....	29
Tabla 3: Entrevistas realizadas	37
Tabla 4: Entrevistas a especialistas en empleabilidad.....	38
Tabla 5: Entrevistas a autoridades académicas de la FGAD	40
Tabla 6: Perfil de la muestra	43
Tabla 7: Población.....	43
Tabla 8: Cartilla de familias de competencias.....	55
Tabla 9: Análisis de las competencias.....	79
Tabla 10: Familia de competencias: Logro y acción en porcentajes.....	83
Tabla 11: Familia de competencias: Servicios humanos y de ayuda en porcentajes	84
Tabla 12: Familia de competencia: Impacto e influencia en porcentajes.....	84

Tabla 13: Familia de competencia: Gerenciales en porcentajes.....	85
Tabla 14: Familia de competencia: Cognitivas en porcentajes	86
Tabla 15: Familia de competencia: Eficacia personal en porcentajes.....	87
Tabla 16: Familia de competencia: Logro y acción resultado final	88
Tabla 17: Familia de competencia: Servicios humanos y de ayuda resultado final.....	88
Tabla 18: Familia de competencia: Impacto e influencia resultado final.....	89
Tabla 19: Familia de competencia: Gerenciales resultado final.....	89
Tabla 20: Familia de competencia: Cognitivas resultado final	90
Tabla 21: Familia de competencia: Eficacia personal resultado final.....	91
Tabla 22: Orden de importancia por familias de competencias	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ecuación de muestra representativa.....	44
Figura 2: Edad de los alumnos	60
Figura 3: Género de los encuestados.....	61
Figura 4: Ciclo en el que se encuentran los encuestados	62
Figura 5: Menciones de los encuestados	63
Figura 6: ¿En cuál de las siguientes condiciones te encuentras?.....	64
Figura 7: ¿En qué sector te encuentras más interesado en trabajar?	65
Figura 8: ¿En qué área laboral estarás más interesado?	66
Figura 9: ¿Cuál es tu aspiración profesional? (de acá a 5 años).....	67
Figura 10: ¿Cuál es tu aspiración profesional? (de acá a 10 años).....	68
Figura 11: ¿Qué recursos consideras más importantes para ser empleable?.....	69
Figura 12: ¿Cuál consideras que es la parte más importante de tu CV?	70
Figura 13: ¿Cómo potencias tu CV?	71

Figura 14: ¿Cuál consideras que es la red de contactos más efectiva para conseguir una práctica/empleo?	72
Figura 15: ¿Cuál es la bolsa de trabajo que más utilizas?	73
Figura 16: ¿Qué interpretación tienes de la marca personal?.....	74
Figura 17: ¿Cuántas experiencias laborales has tenido?	75
Figura 18: ¿Qué actividades extracurriculares realizas para incrementar tu empleabilidad?.....	76
Figura 19: ¿Cuál de los siguientes factores consideras que es más importante tener cuando egreses de la universidad?.....	77
Figura 20: ¿Cuál de los siguientes factores consideras que es el más valorado en el mercado laboral?.....	78
Figura 21: Promedio por familia de competencias.....	80
Figura 22: Importancia por familia de competencias	80
Figura 23: Percepción de los comportamientos en base a cada familia de competencia	82
Figura 24: 11 Reglas de oro para mejorar la empleabilidad del gestor	111

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la necesidad de conocer cómo gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) sus estrategias de empleabilidad de cara a la optimización de su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral, tomando como base el análisis de dos elementos claves que constituyen la empleabilidad: los recursos y las competencias.

Esta investigación se define mediante una metodología basada en dos variables. En primer lugar, se ubica a los cinco recursos, aquellos que serán analizados mediante la percepción de la gestión de los recursos de los alumnos como factores externos, los cuales son: la red de contactos, el currículum vitae (CV), la experiencia laboral, las actividades extracurriculares y la marca personal. Y, en segundo lugar, como siguiente variable, se ubica a las seis competencias como factores internos, las cuales serán analizadas por medio de la percepción de la valoración de las familias de competencias por los alumnos: logro y acción, servicios humanos y de ayuda, impacto e influencia, gerenciales, cognitivas y eficacia personal. En efecto, la interacción de estas variables nos ayudará a analizar la gestión de las estrategias de empleabilidad de los alumnos.

Para ello, se realiza un análisis de la percepción de las especialistas con respecto a la empleabilidad profesional y la percepción de las autoridades de la FGAD enfocada en la empleabilidad de los alumnos. Luego, se procede a encuestar a los alumnos acerca de la gestión de sus recursos y competencias y, finalmente, se realiza un análisis integral de todos los resultados obtenidos con la intención de exponer los hallazgos encontrados en la investigación.

Como resultado de este estudio, por el lado de la empleabilidad, se encuentra una responsabilidad compartida entre el alumno y la universidad. El alumno es el principal responsable de desarrollar su empleabilidad y la universidad de brindarle las herramientas para que pueda conseguirlo. Por el lado de los recursos, se pudo conocer cómo actualmente los alumnos los gestionan, así como sus intereses sobre ellos. Finalmente, en cuanto a las competencias, podemos destacar que no hay un alineamiento entre las especialistas de empleabilidad y los alumnos encuestados acerca de la percepción de la valoración de las familias de competencias, por lo que se presentan conclusiones y recomendaciones tanto para los alumnos de la FGAD como para la misma FGAD en relación a mejorar el desarrollo de las estrategias de empleabilidad de los alumnos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar y analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) para optimizar su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral. La investigación se desarrolla mediante un estudio de caso que comprende como sujeto de estudio a los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD y como objeto de estudio a las estrategias de empleabilidad que, para efectos de la investigación, están conformadas por dos elementos claves: los recursos y las competencias.

En el primer capítulo, se presentará el planteamiento del problema en donde se pasa a explicar la situación problemática, se detallan el objetivo principal y los objetivos secundarios, los cuales nos guiarán a cumplir con el objetivo principal. En base a los objetivos, se plantean las preguntas de investigación, se argumenta la justificación del estudio y se concluye con la viabilidad del mismo.

En el segundo capítulo, se desarrolla el Marco Teórico que se encuentra dividido en cuatro secciones: la primera contextualiza, define y analiza críticamente el concepto de empleabilidad, el cual es esencial comprender en primera instancia, debido a la importancia que guarda con el tema de investigación. La segunda parte corresponde a los Recursos en donde se identifica y define cada recurso que será analizado posteriormente en el estudio, los cuales- en su conjunto- actúan como uno de los elementos claves de la empleabilidad. La tercera sección comprende al factor de las Competencias, en donde cada una de ellas es presentada y explicada de forma independiente y, en su conjunto, corresponden a otro elemento clave de la empleabilidad. En esta parte del estudio, se presenta y se hace uso de la teoría planteada por McClelland, considerado el padre de la Gestión por Competencias (Dirube, 2004), teoría que luego fue tomada por Spencer y Spencer, de donde se destacan los aportes más relevantes a la investigación en cuanto a las familias y categorías de competencias, las cuales serán analizadas más adelante. Por último, la cuarta sección hace referencia a la Gestión Estratégica, basada en la teoría de Porter, en donde el concepto es adaptado y enfocado a la empleabilidad teniendo como producto: las estrategias de empleabilidad, las cuales son vistas como un sistema, en la medida que deben interactuar y funcionar en conjunto para conseguir grandes resultados (2009). Por lo tanto, este capítulo tiene la finalidad de que todos los conceptos claves, utilizados a lo largo de la presente investigación, sean comprendidos en su totalidad por el lector desde la perspectiva de este estudio de caso.

En el tercer capítulo, se presenta la Metodología de investigación. En esta sección, se explica el diseño metodológico utilizado, en donde se presentan las variables e indicadores de

este estudio, las cuales serán fundamentales para analizar el desarrollo de las estrategias de empleabilidad. Una vez propuestas las herramientas de campo a emplear, se define el tipo de método de investigación que caracterizará al estudio, en este caso, se define un diseño mixto, ya que la metodología de la recolección de datos se apoyó bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el fin de conseguir aportes más integrales y holísticos del estudio de caso, los cuales se analizarán en el presente capítulo.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Este apartado está constituido por dos grandes secciones. Por un lado, se vio necesario contemplar los resultados de los tres actores en cuestión (especialistas, autoridades de la FGAD y alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD) de forma independiente en un análisis segmentado, con el fin de tener una mayor visibilidad y comprensión de la información expuesta y recopilada para luego ser analizada en su conjunto. Por otro lado, se vio pertinente sistematizar toda la información recopilada en un análisis integral para ubicar los hallazgos de los resultados obtenidos entre los diferentes actores.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la presente investigación, las cuales dan respuestas a las preguntas de investigación y nos indican haber alcanzado los objetivos planteados del estudio de caso. Así también, se proponen las recomendaciones como consecuencia del desarrollo de todo el estudio, las cuales esperamos que sean de gran ayuda, generen impacto y agreguen valor al alumno de la FGAD, a la FGAD y a todo lector interesado en el tema.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se expondrá el problema que se ha elegido como materia de estudio, el cual busca analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD¹, para optimizar su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral. Para ello, hemos basado nuestro estudio en los alumnos de noveno y décimo ciclo, tanto de las menciones empresarial, social y pública, de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

En base a lo mencionado, se explicará el contexto en el que nos hemos enfocado para plantear el problema, los objetivos y preguntas de investigación que nos guiaron para la delimitación de nuestro tema, las razones y propósitos que nos motivaron a realizar esta investigación, así como la viabilidad de la misma.

1. Situación Problemática

En el último estudio del presente año 2017, Expectativas de empleo en el Perú de la empresa Manpower, consultora especializada en Recursos Humanos, indicó lo siguiente: “Los empleadores en Perú anticipan un sostenido ritmo de contratación para los siguientes tres meses pues se proyectan a aumentar su planilla de trabajadores en todas las regiones y todos los sectores” (Manpower, 2017, p.18). Adicionalmente, como hace mención el estudio: las intenciones de planes de contratación se fortalecen para Lima en doce puntos porcentuales. Es decir, la tendencia de empleo en el país tiene una positiva intención de crecimiento en el presente año. Esta mirada hacia el mercado laboral es el primer paso para contextualizar el tema de empleabilidad.

Según el informe de la dirección de empleabilidad de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), actualmente, los empleadores están centrando su atención en programas trainee o programas de prácticas pre y pro profesionales, con el objetivo de captar los mejores talentos para ofrecerles una línea de carrera prometedora dentro de su empresa. Debido a que, según Manpower, el 68% de las empresas peruanas presenta dificultades al momento de cubrir sus vacantes (Diario Gestión, 2016). En ese sentido, es necesario que el alumno aproveche en fortalecer sus competencias y habilidades para hacerse más empleable, puesto que ser practicante es el primer paso para insertarse al mundo laboral. Es esta etapa en donde el alumno demuestra y

¹ Facultad de Gestión y Alta Dirección

explota todas sus capacidades poniendo en práctica todo lo aprendido, la cual puede marcar un inicio hacia su éxito profesional.

Asimismo, es importante mencionar que, 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%). Sin embargo, cabe resaltar que la PUCP ha mostrado una tendencia decreciente desde el 2012 con un 40%, el cual disminuyó a un 38% en el 2013 y llegó al 33% en el 2014 (IPSOS Apoyo, 2014). Este dato variante e interesante captó nuestra atención y nos guió a investigar y a ahondar en temas de empleabilidad profesional, enfocado a los alumnos de la FGAD. En base a todo lo mencionado, encontramos una oportunidad e interés de investigación sobre la gestión de la empleabilidad de los alumnos. Por lo tanto, la presente investigación tiene como tema conocer cuáles son las estrategias de empleabilidad desarrolladas por los alumnos del último año (de noveno y décimo ciclo) de la FGAD para optimizar su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral.

El siguiente tema planteado estará enfocado en los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, debido que están próximos a terminar sus estudios universitarios y, luego de ello, se espera que se inserten al mundo profesional. Asimismo, para egresar de la FGAD, los alumnos deben cumplir el requisito de haber convalidado como mínimo tres meses de prácticas pre profesionales, por lo que para ese entonces es necesario que ellos hayan tenido una idea de cómo manejar y gestionar su propia empleabilidad. Por todos estos motivos, se planteó investigar acerca de las estrategias de empleabilidad desarrolladas por los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD para optimizar su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral. Posteriormente, se desarrolló el análisis de la investigación que finalmente nos llevó a generar conclusiones y proponer recomendaciones, que se espera puedan servir de guía y aporten en la mejora de la empleabilidad de todo aquel que lea esta investigación, pero sobre todo de los alumnos de la FGAD.

2. Objetivos

2.1. Objetivos Principales

Identificar y analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD para optimizar su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral.

2.2. Objetivos Secundarios

- Describir y analizar la percepción² de los expertos sobre estrategias de empleabilidad desarrolladas por los alumnos de últimos ciclos de la FGAD.
- Describir y analizar la percepción de las autoridades académicas de la FGAD sobre las estrategias de empleabilidad desarrolladas por los alumnos.
- Describir y analizar la percepción de los alumnos de últimos ciclos de la FGAD sobre las estrategias que implementan para desarrollar su empleabilidad.
- Comparar el análisis de los resultados obtenidos de los tres actores: especialistas, autoridades académicas de la FGAD y alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD.
- Plantear un conjunto de recomendaciones respecto a las estrategias de empleabilidad que están gestionando los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD para potenciar su empleabilidad.

3. Preguntas de Investigación

3.1. Pregunta Principal

¿Cómo gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD sus estrategias de empleabilidad de cara a la optimización de su proceso de inserción y continuidad en el mercado laboral?

3.2. Preguntas Secundarias

- ¿Cuál es la percepción de los especialistas respecto a la empleabilidad profesional?
- ¿Cuál es la percepción de las autoridades académicas de la FGAD respecto a las estrategias de empleabilidad desarrolladas por los alumnos?
- ¿Cuál es la percepción de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD con respecto a las estrategias de empleabilidad que gestionan para desarrollar su empleabilidad?

² “Se entiende como percepción al proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y simbolización” (Vargas, 1994, p. 48)

- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos de los tres actores: especialistas, autoridades académicas de la FGAD y alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD?
- ¿Cuáles serán las recomendaciones para potenciar las estrategias de empleabilidad de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD?

4. Justificación del estudio

La presente justificación tiene la finalidad de revelar los argumentos y objetivos de tratar esta investigación de tesis. El interés por el tema de la empleabilidad tuvo como punto de partida conversaciones acerca de nuestros inicios como practicantes pre profesionales. No solo a través de pláticas entre nosotras, sino también de conversaciones y diálogos con nuestros mismos compañeros de la FGAD sobre su proceso de inserción en el mercado laboral. Cuando se generaban estas conversaciones con nuestros compañeros pudimos compartir ideas e intercambiar experiencias acerca de cómo hicieron su CV, cómo eran las entrevistas de trabajo, cómo hicieron para ingresar a ciertas organizaciones y cuáles eran sus futuros intereses profesionales, entre otros tantos temas relacionados. En ese sentido, compartimos experiencias sobre lo académico y lo profesional.

Asimismo, en varias ocasiones, los docentes nos comentaron sobre el posicionamiento del alumno de la FGAD en el mercado laboral en base a información de reconocidas fuentes de consultorías. Todo ello y, sobre todo debido a los cuestionamientos, dudas e interés de los alumnos sobre estos temas, percibimos que había una gran curiosidad sobre contenidos que se relacionaban con el tema de la empleabilidad. Ello sembró nuestro deseo por investigar más sobre el tema de la empleabilidad profesional. En el transcurso de la exploración, observamos que el tema había sido tratado por diversos autores a nivel mundial y en el Perú también. Por ello, decidimos plantear la siguiente investigación desde una perspectiva más específica y un entorno más cercano a nosotras: los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD.

Parte del gran interés de haber tocado el tema de la empleabilidad también correspondía a nuestra inclinación y afinidad hacia el área de Recursos Humanos (RRHH). Cabe mencionar que todas las integrantes de nuestro equipo hemos tenido la oportunidad de haber experimentado prácticas en el área de RRHH como en selección de personal, capacitación y desarrollo, por lo que también pudimos haber compartido experiencias muy cercanas al tema de la empleabilidad en el mercado laboral. Con todo ello y en base a la continua exploración sobre el tema, desde la perspectiva de la gestión, ubicamos la oportunidad de poder tratar el tema de la gestión de las estrategias de empleabilidad aplicada a los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD.

Enfocando a las estrategias de empleabilidad, por un lado, a la gestión de los recursos y, por otro lado, a la gestión de las competencias, los cuales se detallarán en el capítulo dos del marco teórico.

De lo anterior mencionado, es preciso señalar que decidimos enfocar el caso de estudio a los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, ya que son alumnos próximos a ser futuros profesionales y, por ende, con mayor probabilidad de estar buscando alguna oportunidad laboral o haber pasado por alguna experiencia laboral, puesto que uno de los requisitos para egresar de la FGAD es haber convalidado por lo menos tres meses de práctica pre profesionales; tal como se indica en el Reglamento de Grados y Títulos de la FGAD, en el capítulo primero: “Para obtener el grado académico de bachiller en Gestión se requiere acreditar la realización de prácticas pre profesionales por no menos de doscientos horas” (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2016). Cabe mencionar que el mismo requisito se cumple para todos los alumnos que opten por cualquiera de las tres menciones: empresarial, social y pública. En el periodo 2017-1, en base a los datos entregados por la FGAD (2017), de la población de los alumnos de noveno y décimo ciclo, el 72% de los alumnos se decidieron por la mención empresarial, el 7% de los alumnos por la mención social, el 6% de los alumnos por la mención pública y el 14% de los alumnos aún no eligieron su mención en ese momento. Entonces, la investigación planteada busca generar valor, en el aspecto profesional, a los futuros egresados de nuestra facultad, no solo para los alumnos que prefieran la mención empresarial que evidentemente es la mayoría, sino también generar valor en los futuros egresados de la mención social y pública.

Por todo ello, consideramos factible tratar el tema, puesto que consideramos que tendrá como resultado un impacto positivo y de gran aporte a todos los alumnos que se encuentren interesados en desarrollar su empleabilidad. Si bien es cierto, en el transcurso de nuestra exploración, encontramos una tesis llamada “Análisis de las Competencias Profesionales que demanda el mercado laboral de Lima Metropolitana” del año 2013 sobre competencias enfocada en los alumnos de la FGAD, ello también nos permitió ahondar más en nuestro sujeto de estudio y nos incentivó a no solo tocar el tema de competencias, sino también tratar a los recursos- no antes estudiados- como parte de las estrategias de empleabilidad, de forma que nuestro estudio comprenda una mirada holística con respecto a la empleabilidad.

Por otro lado, es importante que la FGAD conozca la información no solo de lo que requiere el mercado laboral peruano, sino también de conocer y tener alcance sobre la gestión actual de las estrategias de empleabilidad de sus alumnos para que puedan complementar dicha información a sus estrategias educativas, con la finalidad de que los alumnos tengan todas las herramientas necesarias y se encuentren preparados para su inserción y continuidad en el mercado laboral. Además de ello, para ubicar oportunidades de mejora y potenciar la ventaja competitiva

de sus alumnos. “El proceso de construcción de una disciplina como la Gestión demanda de especialistas que tengan una mirada entendida en el desarrollo de las competencias y en la integración de los conocimientos necesarios para el crecimiento [...] de una organización” (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2017)

Finalmente, gracias a todo lo expuesto anteriormente, empezamos a indagar más en fuentes secundarias en donde encontramos información importante respecto a todos los temas de interés. Es así que según el reporte del World Economic Forum (2016), más allá de los conocimientos y habilidades duras, los empleadores se están preocupando más por las competencias y habilidades blandas que puedan tener los candidatos al momento de seleccionar a su personal, en la medida en que esto les permitan poder realizar diferentes tipos de tareas con éxito. Por lo tanto, se tiene la expectativa de que este estudio logre un mayor conocimiento sobre la gestión de las estrategias de empleabilidad de los futuros gestores de la PUCP, en base a los resultados que se obtengan de los diferentes actores como especialistas en empleabilidad, autoridades académicas de la FGAD y los mismos alumnos de la facultad. Todo ello, nos permitirá proponer acciones y, como una huella del estudio, una guía estratégica con recomendaciones para mejorar el desarrollo de las estrategias de empleabilidad en los futuros profesionales de la FGAD.

5. Viabilidad

El presente trabajo de investigación es viable para el plazo de un año debido a que de acuerdo al autor Hernández (2010) se cuenta con todos los recursos necesarios como el tiempo, recursos humanos, financieros, una amplia red de contactos para la accesibilidad al trabajo de campo y cercanía al sujeto de estudio, todo ello se detalla a continuación.

Con respecto al tiempo, el cual es un factor de suma importancia ya que esta investigación cuenta con un límite de tiempo establecido que no admite flexibilidad alguna, contamos con la herramienta del cronograma de Gantt (Ver Anexo A), el cual nos ayuda a organizarnos mejor durante toda esta etapa de la investigación a través de un cronograma que detalla cada actividad con su respectivo periodo de tiempo para todo el ciclo 2017-1 hasta finalizar con la entrega del trabajo final y la sustentación.

Asimismo, en cuanto a los recursos financieros, nuestra investigación no resultará muy costosa, lo cual es muy conveniente, puesto que la información y el acercamiento a nuestro sujeto de estudio y a los expertos del tema no requieren de mucho costo. Por otro lado, en cuanto a los recursos humanos, nuestro equipo está conformado por tres integrantes, las cuales contamos con mucho interés en el tema y con las herramientas necesarias para abordar el tema de investigación

usando técnicas y métodos de la investigación bibliográfica que hemos adquirido en los años de estudio; así como también se cuenta con el apoyo de un asesor especializado en el tema, el cual guiará el avance de nuestra investigación en base a sus conocimientos y experiencias en la materia.

Por otro lado, uno de los factores más importantes, ya que el equipo forma parte de la comunidad universitaria de la PUCP, es el acceso con el que se cuenta a las instalaciones, así como la cercanía con los alumnos, docentes y personal administrativo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, lo cual facilitará la realización del estudio de campo, ya que se realizarán entrevistas a las autoridades académicas de la FGAD y encuestas a los alumnos de noveno y décimo ciclo, lo cual se encuentra a nuestro alcance dentro de la misma universidad.

Finalmente, si bien es cierto que la presente investigación fue viable, cabe señalar algunas circunstancias no inherentes al equipo de investigación. Debido a que este estudio está dirigido a alumnos de pregrado, surgieron ciertas limitantes durante el desarrollo del mismo. Por un lado, con respecto a las autoridades académicas de la FGAD, comprendemos que las autoridades entrevistadas no reflejan la percepción de todos los docentes; sin embargo, son personas con amplio conocimiento sobre la gestión académica de la FGAD. Por otro lado, de las entrevistas a especialistas en el tema de empleabilidad, se tuvo la intención de tener un mayor alcance de entrevistados; no obstante, por temas de disponibilidad de fechas de entrevista, no se pudieron concretar. Sin embargo, los especialistas seleccionados para este análisis cuentan con toda la experiencia y conocimiento en materia de empleabilidad en el Perú.

Con todo ello, se logró realizar exitosamente la investigación pertinente, obteniendo resultados enriquecedores y recomendaciones de gran aporte que podrán agregar valor tanto a los alumnos como a la Facultad de Gestión y Alta Dirección.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo orientar al lector hacia una mejor comprensión del tema planteado, por lo que ha sido pertinente la revisión de fuentes secundarias, principalmente, libros de autores especializados en los temas a tratar. En ese sentido, este capítulo contiene términos relevantes que serán utilizados frecuentemente a lo largo de toda la investigación.

Para ello, hemos estructurado el siguiente capítulo en cuatro secciones. La primera sección tratará de la Empleabilidad en donde se tendrá alcance acerca del contexto del término, los conceptos y los enfoques. En la segunda sección, se tocará el tema de los Recursos como herramientas de la empleabilidad, en donde se detallarán los conceptos de cada uno de los recursos. En la tercera sección, se tratará el tema de las Competencias, en donde se explicarán las definiciones y los tipos de las mismas. Por último, en la cuarta sección, se expondrá la Gestión Estratégica de la Empleabilidad, en donde se explicarán a las estrategias de empleabilidad como un sistema de interacción para lograr su desarrollo. De esta manera se espera que el lector se familiarice con los términos y conceptos de nuestra investigación.

1. Empleabilidad

“La globalización, los avances tecnológicos, la expansión del mercado económico y laboral, introducen cambios en el trabajo de las personas en todo el mundo” (Ball, Do Ceu y Rodríguez & Jiménez- Vives citados en Suárez, 2016, p. 67). La importancia de ocupar un puesto laboral es parte fundamental del desarrollo de una persona. Por ello, la empleabilidad es un “requisito crítico, tanto para las empresas y empleadores, que necesitan competir en un entorno cambiante, como para los individuos, quienes la tienen como objetivo para el éxito de su carrera” (Willemsen, Nauta, Van Dam, Van der Heijden & Van Vianen, 2009, p.236). Anteriormente, era muy valorado el tiempo y la experiencia que el trabajador tenía en una organización, aspectos que podían mantener su estadía en el trabajo: “El trabajo seguro y estable fue el punto de referencia a finales del siglo XX” (Suárez, 2016, p. 67). Sin embargo, los tiempos han cambiado, el mercado laboral está demandando algo más que eso y a las personas solo les queda adaptarse a los nuevos cambios del mundo. Es así, que la importancia y razón por la que estudiamos este concepto, el cual es el tema principal de nuestra investigación, se detalla con más profundidad a continuación.

1.1. Contexto de la empleabilidad

Cuando hablamos de empleabilidad, hacemos referencia al empleo, el cual ha tenido diversos cambios a lo largo de los años. Para empezar contextualizando, algunas décadas después la segunda guerra mundial y hasta la década de 1980, el empleo era visto como un “contrato psicológico”³ y de por vida entre el empleado y la empresa, el cual estaba basado en el compromiso y lealtad de los mismos a cambio de una seguridad y estabilidad laboral, así como de un sistema de recompensas (ascensos, bonos, etc.) (Gamboa, Gracia, Peiró & Ripoll, 2007). Sin embargo, con el pasar de los años, esta idea paternalista en la cual se veía al empleo como un “trabajo para toda la vida” fue cambiando.

Los cambios que se fueron produciendo en el entorno laboral a lo largo de los años, lograron transformar el antiguo contrato psicológico entre los empleados y la empresa cambiándolo por uno nuevo. En la actualidad, las organizaciones ya no exigen un alto nivel de lealtad a sus trabajadores debido a que no pueden ser capaces de garantizarles una estabilidad laboral, así como desarrollar su carrera (Gamboa et al., 2007). Es así que, en ese contexto de cambios e inseguridad en el mercado laboral, se va desarrollando el concepto de empleabilidad como una “estrategia para recuperar la seguridad perdida y el mecanismo para aumentar el compromiso del empleado hacia su compañía” (Lisbona, Moriano & Palací, 2002, p. 128) de manera que las demandas tanto de los empleados como de los empleadores vayan en una misma sintonía.

Contar con un trabajo es un aspecto crucial para el desarrollo y la vida de los seres humanos, y si de algo estamos seguros es que el empleo es un concepto que va a seguir en constante cambio y evolución dependiendo de las condiciones del mercado que puedan influir en él. El gran cambio que se ha producido en los últimos años es el enfoque: la tan ansiada seguridad no viene ya de tener un trabajo para siempre, ni siquiera de tener un trabajo. Lo que va a permitirnos sentirnos seguros es saber que podemos conseguir y mantener trabajos cuando y donde sea necesario, porque somos empleables (Temple, 2015, pp. 37-38).

A raíz de todo este contexto y debido a la preocupación por la inserción laboral es que nace el concepto de empleabilidad, el cual se va a definir en las siguientes líneas.

1.2. Conceptos de la empleabilidad

La empleabilidad es fundamental en nuestra vida laboral y es un concepto que seguirá en constante cambio y evolución como anteriormente se ha mencionado. Y, en este apartado, vamos

³ “Se refiere a la percepción de trabajadores y empresa acerca de las obligaciones mutuas que existen en el contexto de la relación de intercambio laboral.” (Gamboa, Gracia, Peiró & Ripoll, 2007, p. 3)

a clarificar los diversos conceptos que definen a la palabra empleabilidad y que serán de gran aporte para el presente trabajo de investigación.

Por un lado, DBM, la empresa líder global de movilidad laboral en el Perú, liderada por Inés Temple, define a la empleabilidad de la siguiente manera: “Es la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional (un empleo, un cliente para mis servicios), cuándo y dónde sea necesario” (Temple, 2012, p.39).

Para que nuestra empleabilidad sea visible, nuestro valor agregado, nuestras habilidades y competencias deben ser evidentes en la organización en donde laboramos. De esa forma, demostramos nuestra empleabilidad. Trabajar en nuestros recursos y el desarrollo de nuestras competencias impactará positivamente en nuestro nivel de empleabilidad, tal como se menciona a continuación: “A mayor nivel de empleabilidad, existirá una mayor demanda por nuestros servicios, lo que nos dará muchas opciones y “mayor seguridad” (Temple, 2012, p. 40).

Continuando con el concepto de empleabilidad, en el libro USTED S.A., se menciona otro concepto de empleabilidad más completo y que es importante mencionarlo: “Es mi capacidad individual de acumular y mantener más competencias, mi red de contactos y mis conocimientos al día de manera tal que siempre tenga el poder de decidir *mi proyecto* [...] de carrera” (Temple, 2012, p. 40). En ese sentido, se podría asumir que a mayor empleabilidad mayor poder de decisión sobre las oportunidades que se nos presenten en nuestro camino profesional. Entonces mencionamos que este último concepto es más completo, debido a que nos proporciona un dato más: la empleabilidad nos podría dar la potestad de decidir sobre nuestro rumbo profesional, por lo que vemos necesario trabajar en ella si es que buscamos ese poder de decisión.

Por otro lado, también tenemos una definición bastante clara de empleabilidad, la cual fue elaborada por la Organización Internacional del Trabajo en el año 2000, y que es importante mencionarla porque también aporta con detalles que nos ayudan a comprender a la empleabilidad como:

[...] uno de los resultados fundamentales de una educación y formación de alta calidad y de la ejecución de varias otras políticas. Abarca las calificaciones, conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo, adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida (Rodríguez, 2009, p. 10).

La empleabilidad entonces contiene a un conjunto de elementos o recursos como: calificaciones, conocimientos y competencias; que todas las personas tenemos en diferentes

niveles y que nos ayuda a conseguir nuestros objetivos en diferentes situaciones de búsqueda de empleo. Pero, en esta última definición lo que queremos resaltar es que la empleabilidad no solo implica el resultado de haberse insertado en el mercado laboral, sino que también comprende el hecho de conservar ese empleo demostrando resultados en el trabajo, haciendo uso efectivo de nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras habilidades.

Por lo tanto, de forma precisa, según el concepto de la OIT, se afirma que la empleabilidad es una capacidad de las personas que les permite: “Conseguir, conservar, cambiar, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio cuando lo deseen” (Rodríguez, 2009, p. 10). Y esta definición de la OIT guarda relación con la definición planteada por Inés Temple en un inicio.

Por último, reforzando el concepto de empleabilidad, a continuación, los holandeses Grip Loo y Sanders plantean la siguiente propuesta para el término de empleabilidad:

Empleabilidad se refiere a la capacidad y la disposición de los trabajadores para permanecer atractivos para el mercado laboral (factores de oferta), para reaccionar y anticipar los cambios en las tareas y en el ambiente de trabajo (factores de demanda), facilitada por los instrumentos de desarrollo de recursos humanos disponibles para ellos (instituciones) (Grip, Loo & Sanders citados en Rodríguez, 2009, pp. 7-8).

En ese sentido, los autores holandeses señalan que la empleabilidad también va a depender de la capacidad y la disposición que tengan los trabajadores para mostrarse atractivos en el mercado laboral. Ellos encuentran que hay tres aspectos centrales en este concepto moderno de empleabilidad: “la disponibilidad y las habilidades para ser tan pro-activos como sea posible de modo de permanecer atractivos para el mercado de trabajo” (Rodríguez, 2009, p. 8). Esta definición, hace referencia a que la importancia de mantenerse atractivo en el mercado laboral, es parte de la empleabilidad también. Por lo tanto, la empleabilidad no sólo es demostrarse a sí mismo los objetivos laborales que uno pueda conseguir en un tiempo determinado, sino también que las personas puedan verlo y apreciarlo para mostrarse atractivo ante el mercado laboral.

En base a las diversas definiciones de empleabilidad, planteadas por diferentes autores, se podría observar que estas definiciones guardan relación entre sí, y que han sido útiles para aportar una comprensión más completa sobre el concepto de empleabilidad, con lo cual se estaría cumpliendo con el objetivo de este apartado. En conclusión, abarcando todas las definiciones, se podría afirmar que la empleabilidad es la capacidad que tiene una persona de desarrollar todos sus recursos, habilidades y competencias, a fin de insertarse al mercado laboral, conservando su empleo y adaptándose a los cambios laborales que sean necesarios. Todo esto en el momento en el que sean decididos por la misma persona convirtiéndose así en personas atractivas para el mercado laboral. A continuación, detallaremos los enfoques que se ubican en los conceptos de

empleabilidad tratados, los cuales serán descritos a continuación y que también son de utilidad poder mencionarlos.

1.3. Enfoques de empleabilidad

En el siguiente apartado, es necesario mencionar los enfoques que encontramos en los conceptos de empleabilidad. Si nos preguntamos: ¿A qué nos podríamos referir con enfoques de la empleabilidad? La respuesta sería al conjunto de objetivos que podríamos conseguir con nuestro nivel de empleabilidad. A continuación, los detalles.

Desglosando y reflexionando los diversos conceptos de la empleabilidad, algunos referidos en el apartado anterior, ubicamos los diferentes enfoques del mismo. Esto nos ayudó a precisar y a delimitar con qué enfoques de la empleabilidad trabajaríamos en el presente caso de estudio.

En el libro de USTED S.A. encontramos una definición de la empleabilidad más rigurosa en donde se menciona que la empleabilidad “es la capacidad o facultad que tiene una persona para mantener o mejorar su empleo actual o lograr uno nuevo, de igual o mejor nivel en un tiempo determinado” (Temple, 2012, p. 40).

En esta última definición, referida por Inés Temple, ubicamos el siguiente conjunto de objetivos que podríamos conseguir con un buen nivel de empleabilidad, a los cuales llamaremos enfoques: lograr un trabajo nuevo; lograr un trabajo de igual o mejor nivel; mantener su empleo actual o mejorar su empleo actual, todos en un tiempo determinado. Estos enfoques ubicados también los encontramos en otras definiciones de empleabilidad que mencionaremos a continuación.

Por ejemplo, la definición de la OIT mencionada en el apartado anterior, también es muy precisa, ya que esclarece los enfoques de la definición de la empleabilidad. Como ya se había mencionado, la empleabilidad es la capacidad de las personas direccionada a los siguientes enfoques: “conseguir trabajo; conservar el trabajo; cambiar de trabajo; mejorar de trabajo; adaptarse al cambio e insertarse en el mercado de trabajo” (Rodríguez, 2009, p.11).

Asimismo, por otro lado, tenemos la definición de Weinberg, ex director de CINTERFOR- OIT, en donde también ubicamos los enfoques de la empleabilidad y los define de la siguiente manera:

La cuestión de la empleabilidad se desplaza del plano individual en lo que a responsabilidades refiere. Ella refiere a las competencias y cualificaciones transferibles

que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente y adaptarse a los cambios tecnológicos, de empleo o de condiciones en el mercado de trabajo [...] (Rodríguez, 2009, p.11).

En esta última definición, también encontramos los diferentes enfoques que hacen referencia a la empleabilidad. La empleabilidad como la capacidad de las personas en donde refuerzan sus competencias y habilidades enfocada en buscar oportunidades de educación y formación a fin de encontrar un empleo. En ese sentido, se hace referencia al enfoque de inserción laboral, también se menciona el enfoque de conservar un trabajo decente y el último enfoque que se menciona es el de adaptarse a los cambios tecnológicos.

En conclusión, a partir de los enfoques ubicados en las definiciones, encontramos tres enfoques de la empleabilidad que serán tratados en el siguiente trabajo. Ello quiere decir, que cuando nos refiramos a la empleabilidad de los alumnos de la FGAD de noveno y décimo ciclo, se entiende que estaremos tomando en cuenta los siguientes enfoques:

En primer lugar, la empleabilidad enfocada en **conseguir un empleo**, ya sea por primera o reiteradas veces, ya que este enfoque se refiere a la empleabilidad como inserción al mercado laboral. En segundo lugar, sabemos que el objetivo de la empleabilidad no es solo insertarse en el mercado laboral, sino también el de **conservar dicho empleo** demostrando resultados en un tiempo determinado; por ello, el segundo enfoque al que se hará referencia será el de conservar el empleo, una vez ya insertados en el mercado laboral. Por último, en tercer lugar, también es importante mencionar el enfoque de la empleabilidad que se refiere a **cambiar de empleo** en un tiempo determinado, ya que un buen nivel de empleabilidad te da la potestad de decidir el momento en el que desees realizar un cambio.

Por lo tanto, hemos optado por orientar el concepto de empleabilidad a estos tres enfoques, ya que como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de la empleabilidad no termina en solo haber conseguido un empleo o haberse insertado en el mercado laboral, sino que lo importante después de conseguir un empleo es de conservarlo y, asimismo, poder tener la potestad de decidir sobre un cambio de empleo cuando se desee realizarlo. Por lo tanto, es necesario que tengamos en cuenta estos enfoques cuando nos refiramos a la empleabilidad de los alumnos de la FGAD de noveno y décimo ciclo.

Asimismo, hemos optado por centrarnos en estos enfoques, debido a que nuestro sujeto de estudio son los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, y al ser alumnos que se encuentran en el último año de su carrera y se encuentran próximos a egresar, empiezan a gestionar su empleabilidad para conseguir prácticas pre profesionales, ya que es uno de los

requisitos indispensables solicitados por la FGAD para obtener el egreso de la Universidad. En ese sentido, es necesario mencionar que la empleabilidad que estaremos tratando en el presente trabajo es la empleabilidad vista desde el lado profesional y enfocada en los universitarios. Por ello, el siguiente apartado trata sobre la empleabilidad profesional.

1.4. Empleabilidad profesional

Refiriéndonos al concepto de empleabilidad, un concepto bastante amplio que comprende diversos ámbitos laborales y que sus características dependen también de la generación que estemos tratando; es importante tener en cuenta que el concepto de empleabilidad que estaremos utilizando estará enfocado en los universitarios, al cual denominaremos empleabilidad profesional y que trataremos a continuación.

En el estudio cuantitativo del índice de la empleabilidad de los profesionales, escrito por Javier Rodríguez, encontramos el siguiente concepto: Harvey define la empleabilidad de un joven que ha terminado su educación superior como: “La propensión del graduado de exhibir atributos que los empleadores anticipan que serán necesarios para el efectivo funcionamiento futuro de su organización (empresa)” (Harvey citado en Rodríguez, 2009, p.5). Es decir, los alumnos universitarios deben anticiparse ante lo que se requiere en el mercado laboral para estar preparados al momento de buscar un empleo. Asimismo, es necesario que los alumnos puedan exhibir todos sus atributos, entendiendo este último término como los recursos que cada persona tiene: capacidades, habilidades y competencias que pueden sacar a relucir en el mercado laboral.

Asimismo, encontramos una propuesta moderna sobre empleabilidad profesional:

Empleabilidad se refiere a la capacidad y la disposición de los trabajadores para permanecer atractivos para el mercado laboral (factores de oferta), para reaccionar y anticipar los cambios en las tareas y en el ambiente de trabajo (factores de demanda), facilitada por los instrumentos de desarrollo de recursos humanos disponibles para ellos (instituciones) (Grip, Loo & Sanders citados en Rodríguez, 2009, pp. 7-8).

Definiendo ese mismo concepto, se menciona que es moderno, debido a tres aspectos centrales en el mismo: “la disponibilidad, las habilidades y la pro actividad, a fin de permanecer atractivos para el mercado laboral” (Rodríguez, 2009, p.8). Este último concepto moderno es muy importante, y nos enfocaremos en la disponibilidad como un aspecto central del término, el cual fue mencionado en primera instancia por la siguiente razón: La disponibilidad hace referencia a la intención que puede tener una persona de buscar empleo. Es decir, es crucial saber si la persona

tiene el deseo y las ganas de trabajar, ya que sería la primera condición para poder saber si una persona es empleable o no.

En ese sentido, es relevante resaltar lo siguiente: “La empleabilidad de los jóvenes dependerá en gran medida de cuán fuerte sea su decisión o voluntad de buscar y conseguir empleo” (Rodríguez, 2009, p.6). Tal como lo comenta Rodríguez en su investigación: Si el o la joven no tiene la intención de buscar empleo por más habilidades y competencias que tenga no será “empleable” o, en términos cuantitativos, su empleabilidad será igual a cero. En este sentido, Harvey, también mencionó que su definición “suponía, en primer término, que existían individuos buscando trabajo” (Harvey citado en Rodríguez, 2009, p.8). Esto último se refiere a una preconcepción o presupuesto del término para su definición. Por lo tanto, para conocer, en primera instancia, la empleabilidad de una persona primero es clave consultarle si se encuentra interesado en alguna búsqueda de trabajo.

De acuerdo a lo planteado, respecto a los conceptos de empleabilidad y los distintos enfoques de la misma, corresponde explicar a continuación los factores de la empleabilidad que consideramos importantes para nuestra investigación. Para efectos de toda la investigación y desde nuestra perspectiva, consideramos dos factores claves que comprenden la empleabilidad de una persona: los recursos y las competencias. Si bien es cierto, las competencias profesionales son uno de los principales elementos de la empleabilidad, hoy en día es importante conocer que existen otros recursos que dan soporte a todas las competencias que puede tener un universitario de cara a egresar y obtener una exitosa inserción en el mercado laboral.

2. Recursos como herramientas para la empleabilidad

Uno de los elementos de la empleabilidad son los recursos, entendiendo a estos recursos como a todo aquello que no es inherente a una persona. Asimismo, “un recurso es toda clase de elementos tanto materiales, humanos o presupuestales que pueden ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de ciertas acciones programadas” (Pérez, 2003, p. 289). Para fines de esta investigación, los recursos que usaremos serán los que le permitan a una persona poder insertarse, mantenerse y posicionarse en el mercado laboral. Estos serán explicados a continuación:

2.1. Red de Contactos o Networking

El networking una de las principales herramientas que tiene una persona para buscar empleo, el cual consiste en desarrollar relaciones y contactos de forma casual e informal con el fin de obtener información pertinente que le facilite a conseguir sus objetivos en su búsqueda de

empleo. Por medio de esta red de contactos se puede enterar de puestos vacantes, tendencias, eventos sociales, donde puede exponerse ante el mercado laboral y con ello conocer a más personas y con ello ampliar su red de información (Muniain, 2003). El networking con el que cuenta una persona se puede ver reflejado en sus relaciones familiares, profesionales o sociales. Es importante entender que “las relaciones son fundamentales en tu carrera, al margen del sector o el nivel en el que te encuentres, ya que finalmente todo trabajo se reduce a interactuar con otras personas” (Hoffman & Casnocha, 2013, p. 84).

2.2. Currículum Vitae

El currículum vitae (CV) se puede entender como “un conjunto de datos relacionados con la situación personal, profesional y laboral de un candidato a un puesto, con el solo propósito u objetivo de transmitir información acerca de la trayectoria o vida de dicho candidato” (Muniain, 2003, p. 42). Es muy importante que las personas puedan desarrollar un buen CV, debido a que juega un rol muy importante en los procesos de selección, específicamente como el primer filtro al que los candidatos se enfrentan. Es así, que el CV se convierte en la carta de presentación de una persona y, el manejarlo adecuadamente, puede marcar una notable diferencia.

2.3. Experiencia Laboral

Cuando nos referimos a las experiencias laborales nos referimos a toda esa acumulación de conocimientos empíricos que una persona logra en un periodo de tiempo. La experiencia laboral es importante en la medida en que le permite a una persona vincular los conocimientos que se adquieren en las clases con una realidad determinada, en la cual se tiene que plantear soluciones a un problema real. Incluso en el caso de que las experiencias laborales no estén estrechamente vinculadas con la carrera que se estudia, estas ayudan a desarrollar ciertas competencias personales que son muy valoradas por los reclutadores.

2.4. Actividades Extra-Curriculares

Se conocen como actividades extracurriculares a aquellas actividades complementarias a los programas curriculares vigentes, las cuales cuentan con una estructura que busca cumplir con una misión o meta social y no quedarse en la mera socialización. (Pozón, 2014) Las actividades extracurriculares pueden incluir la participación en grupos deportivos, culturales, gobiernos estudiantil, grupos juveniles, etc. La importancia de dichas actividades radica en que permiten

aprovechar el tiempo libre de los estudiantes con el objetivo de potenciar el desarrollo y formación integral de los alumnos, tanto profesional como personal, por medio del trabajo en conjunto con otras personas con el fin de alcanzar un objetivo establecido.

2.5. Marca Personal

Para hablar de la marca personal se debe empezar explicando qué se entiende por Marketing Personal. El marketing personal “es la utilización de herramientas de visibilidad y notoriedad para dar a conocer nuestro trabajo y lo que proporcionamos a nuestro entorno” (Pérez, 2011, p. 45). Es así que lo que se busca con ello es dar a conocer los principales atributos y cualidades que tiene una persona con el objetivo de tener una mayor visibilidad y con ello una mejor proyección personal y profesional. En cuanto a la Marca personal, esta es una forma de comunicación de marketing la cual fue iniciada en 1997 por Tom Peters, quien hizo hincapié en que los individuos son los principales vendedores de su propia marca y directores generales de su propia empresa: YO S.A. (Hood, Robles & Hopkins, 2014). Mencionar a la marca personal es muy importante para la empleabilidad ya que nos ayuda a alinear todos nuestros objetivos para poder proyectar la imagen que queremos vender al mundo. Es así que “la base de nuestra marca personal es nuestra propia imagen personal” (Loret de Mola, 2005, p. 112). Asimismo, “desarrollar una marca personal consiste no sólo en identificar sino saber transmitir las características que nos hacen ser diferentes para sobresalir en un mercado competitivo y cambiante como el laboral.” (Moroy & Polacci, 2011, p. 13) Es así que la marca personal no trata solo de venderse, sino de que la percepción e imagen que tengan los demás sobre uno mismo, sea lo que realmente son como personas y profesionales.

3. Competencias

Esta sección referida a Competencias, es de gran relevancia para la presente investigación, debido a que corresponde al segundo elemento clave de las estrategias de empleabilidad, nuestro objeto de estudio en toda la investigación. De acuerdo al autor Dirube (2004) menciona que McClelland es considerado como el padre de la Gestión por Competencias, razón por la cual consideramos que es esencial tomarlo como principal referencia y, por ese motivo, nos basamos en su investigación realizada. “En 1973, un conocido psicólogo, profesor de la universidad de Harvard, publicó un estudio (Testing for Competence Rather Than Inteligence) que constituye el inicio del modelo de las competencias” (Dirube, 2004, p. 101). Es decir,

McClelland, fue quien inició este modelo y posteriormente varios autores ampliaron estudios basados en este mismo.

Como punto de partida, será preciso, en primer lugar, presentar la definición del término competencias. Si bien es cierto que McClelland fue quien inició todo el estudio de las competencias, Spencer y Spencer- quienes tomaron como base el estudio de McClelland- definen a la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o desempeño superior en un trabajo o en una situación” (1991, p. 10).

En el libro de Alles (2004), quien tiene como principal referente a los autores Spencer y Spencer, descompone el concepto y lo explica detalladamente. Cuando se habla de la característica subyacente se alude a que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede vaticinar el comportamiento en diversas situaciones o desafíos laborales. Ello se conecta con lo causalmente relacionado porque significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño de la persona. Esto último, se ve relacionado a un estándar de efectividad que predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Así también, Dirube (2004), quien también tiene como principal referente a McClelland y Spencer y Spencer, define a las competencias como características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno organizacional en el cual se desenvuelven. Entonces, de todo lo expuesto anteriormente, se puede deducir que las competencias se pueden identificar mediante las características de los comportamientos de las personas y se definen en términos de conducta de donde se puede obtener una referencia sobre sus resultados en el desempeño laboral.

Una vez comprendido el concepto de las competencias, es imprescindible pasar a explicar la importancia de trabajar con las familias de competencias, las cuales fueron recopiladas de la investigación realizada por McClelland. Tal es el caso de Spencer y Spencer (1991) quienes publicaron un diccionario de competencias, en donde se presentaron seis familias de competencias que agruparon las categorías de competencias trabajadas anteriormente por el psicólogo McClelland y que son tomadas como principales referencias para el presente trabajo:

- Logro y acción: Tiene por objetivo final culminar exitosamente las tareas asignadas.
- Servicios humanos y de ayuda: Tiene por objetivo ver las necesidades de los otros.
- Impacto e influencia: Tiene por objetivo el desarrollo la red de contactos.

- Gerenciales: Tiene propósitos específicos como demostrar liderazgo y trabajo en equipo.
- Cognitivas: Tiene el propósito en el desarrollo del lado intelectual y analítico.
- Eficacia personal: Tiene el propósito de manejar presiones y dificultades ambientales inmediatas.

Para una mayor comprensión de las competencias, hay una diferencia que será precisa mencionar: Cuando nos referimos a familia de competencias, aludimos al conjunto de categorías que comprende una familia de competencias. Por ejemplo, la familia de Logro y Acción se compone de cuatro categorías: Orientación hacia el logro y resultados, Preocupación por el orden, la claridad y la exactitud, Iniciativa y Búsqueda de información. Por lo tanto, para una mejor visibilidad y entendimiento sobre los componentes (categorías) que comprenden cada familia de competencias expuesta anteriormente, será conveniente revisar la tabla propuesta a continuación.

Tabla 1: Definición de las categorías de Competencias

Familias de Competencias	Categorías de Competencias	Definición de las categorías de competencias
Logro y Acción	Orientación hacia el logro y resultados	Preocupación para trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia.
	Preocupación por el orden, la claridad y la exactitud	Refleja una pulsión subyacente para reducir la incertidumbre en el medio circundante.
	Iniciativa	Preferencia para tomar acción y hacer más de lo que es exigido o esperado en el trabajo.
	Búsqueda de información	Curiosidad subyacente, un deseo por saber más acerca de las cosas, personas, o cuestiones que impulsan a la búsqueda de información.
Servicios humanos y de ayuda	Comprensión interpersonal	Implica el querer entender a otras personas.
	Orientación hacia el servicio al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades.
	Conciencia organizacional	Se refiere a la habilidad del individuo para entender las relaciones de poder en su propia organización u en otras organizaciones.

Familias de Competencias	Categorías de Competencias	Definición de las categorías de competencias
Impacto e Influencia	Construcción de relaciones	Trabajar para crear o mantener una relación amistosa y cálida o redes de contacto, con personas que son o pueden ser algún día útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo.
Gerenciales	Desarrollo de los demás	La intención es enseñar o fomentar el desarrollo de una o más personas.
	Directividad, Asertividad y uso otorgado por el puesto	Intención del individuo por hacer que los demás cumplan con sus deseos.
	Trabajo en equipo y cooperación	Intención auténtica por trabajar en cooperación con otras personas, formar parte de un equipo, trabajar conjuntamente en oposición a trabajar de forma separada.
	Liderazgo grupal	Intención de jugar un papel como líder de un equipo o cualquier otro grupo.
Cognitivas	Pensamiento analítico	Entender una situación descomponiéndose en sus partes más pequeñas.
	Pensamiento conceptual	Entender una situación o problema al ir juntando todas las partes.
	Pericia técnica profesional/gerencial	Incluye tanto la maestría sobre un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo y también la motivación para ampliar dicho conocimiento.

Adaptado de: Spencer & Spencer (1991)

Luego de lo expuesto sobre las familias y categorías de competencias, ahondando aún más en el tema, es oportuno señalar una disimilitud en las familias. Para ello, haremos referencia al muy conocido “Modelo del Iceberg”, en donde se dividen las competencias en dos grandes grupos. Por una parte, las competencias superficiales: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos. Y, por otra parte, las competencias centrales: las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad (Alles, 2004).

Con referencia al párrafo anterior, se entiende la relación que guarda la metáfora del Iceberg con las competencias, en donde se busca diferenciar las competencias superficiales de las

centrales. Por un lado, en la superficie del Iceberg, se encuentran las competencias superficiales, esta parte se caracteriza por ser la fracción más visible y más fácil de identificar y desarrollar. Por otro lado, en la parte más profunda del Iceberg se encuentran las competencias centrales, la cual se caracteriza por ser menos visible ante los demás, por ende, más difícil de identificar y desarrollar.

Entonces de todas las familias de competencias expuestas en la tabla anterior, para la perspectiva de este estudio, la familia de competencias Cognitiva son las competencias superficiales, ya que corresponde a pensamiento analítico, conceptual y pericia técnica, las cuales estarían ubicadas en la parte de la superficie del Iceberg porque comprende a las destrezas y conocimientos de una persona. En ese sentido, esta es la parte más visible y más fácil de identificar. Sin embargo, por el lado de las demás familias de competencias son competencias centrales, las cuales estarían ubicadas en la parte más profunda del Iceberg, lo que nos indicaría que esas competencias serían menos visibles, por ende, más difíciles de identificar, debido a que se encuentran más relacionadas con las actitudes, valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de la personalidad (Alles, 2004).

Ahora bien, como parte de la revisión teórica de las competencias, procederemos a resaltar los tipos de competencias desde dos puntos de vista. El primer punto de vista corresponde al autor Porret (2012) quien considera que existen dos tipos de competencias. Por un lado, están las competencias emocionales o sociales (transversales o genéricas) son las que específicamente la organización considera para lograr sus objetivos como por ejemplo: la iniciativa, el dinamismo, la responsabilidad, el liderazgo, el trabajo en equipo, el autocontrol, entre otros. Estas competencias son muy valoradas por las organizaciones, ya que en su conjunto permiten lograr los objetivos deseados tanto de la organización como de la persona. Por otro lado, están las competencias técnicas o específicas (no transversales) que están relacionadas al aspecto de producción o de servicio en un puesto específico dentro de la organización, es decir, se desarrollan competencias específicas para ese puesto.

Como un segundo punto de vista, descrito por otro autor- especialista en el tema, considera que existen tres tipos de competencias. Por un lado, están las competencias cardinales que “hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia” (Alles, 2009, p. 27). En segundo lugar, están las competencias específicas gerenciales que “se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. [...] como su nombre lo indica- a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros” (Alles, 2009, p. 28). Y, por último, las

competencias específicas por área que se “relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. [...] - como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular” (Alles, 2009, p. 29).

Con respecto a los tipos de competencias mencionados, si bien es cierto hay una diferenciación en cuanto a la cantidad de tipos de competencias entre un autor y otro, finalmente para efectos del estudio se tomará en cuenta sólo dos tipos de competencias: las competencias genéricas y las competencias específicas. Por el lado de las competencias genéricas, se consideran a las seis familias de competencias expuestas anteriormente, debido a que estas familias deben ser transversales a todas las personas que aspiren a desempeñarse en una organización; es decir, estas competencias deben ser desarrolladas por aquellas personas que requieran insertarse en el mercado laboral, así como también asegurar la continuidad en el mismo. Por el lado de las competencias específicas, las competencias están más enfocadas al puesto laboral que se ocupa y cabe la posibilidad de priorizar una competencia sobre otra si así lo requiere el puesto.

Finalmente, con todo lo mencionado anteriormente sobre recursos y competencias, se puede concluir que fue imprescindible describir estos dos elementos claves de la empleabilidad, a fin de lograr delimitar los conceptos y los componentes que comprenden el tema de investigación. De esa manera, el lector podrá tener una mayor visión y comprensión exacta de la investigación a lo largo del estudio. En línea con este objetivo, para que el lector continúe con un mayor alcance del tema será necesario pasar a explicar el siguiente apartado que trata sobre la Gestión Estratégica de los recursos y competencias.

4. Gestión estratégica de la empleabilidad

En este capítulo se hablará de la importancia de la Gestión Estratégica en el manejo de la empleabilidad de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD. Consideramos que existe una similitud en el actuar del joven profesional y una organización, ya que ambos quieren lograr sus metas. Esta última quiere manejar bien sus recursos de manera eficiente para cumplir con los objetivos planificados a través de un proceso estratégico; de la misma forma, el joven profesional gestiona sus recursos y competencias para lograr insertarse al mercado laboral y mantenerse en él logrando una ventaja competitiva frente a los demás. Por ello, este proceso estratégico tiene un enfoque sistémico el cual hace referencia a que todos los recursos y competencias del alumno deben actuar armónicamente y darles la misma importancia para llegar a cumplir con todo lo propuesto.

4.1. Delimitación conceptual

Para hacer mención a la Gestión Estratégica de la empleabilidad, primero se iniciará con la delimitación de los conceptos de Administración o Gestión Estratégica y Proceso Estratégico. Una vez realizada la conceptualización de los términos, desde la perspectiva de esta investigación, se procederá a enfocarlos al tema de la empleabilidad para conseguir explicar cómo funcionan las estrategias de empleabilidad en el presente estudio.

En primer lugar, como punto de partida, será necesario iniciar con la siguiente definición. Según el Portal web ESAN define a la Administración Estratégica como “un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos” (2016). Si bien es cierto que los conceptos están ligados al trabajo de las organizaciones, para fines de este estudio estarán orientados hacia el lado de las personas, en este caso, de los alumnos. De acuerdo a ello, en base al tema de la investigación, los alumnos podrían ver a la empleabilidad como un proceso sistemático, en el cual sus recursos y competencias tienen una responsabilidad continua en donde si alguna de ellas no tiene un buen funcionamiento, afectará a todo el proceso de desarrollo de su empleabilidad. Entonces, es importante destacar que las estrategias de empleabilidad se ven como un sistema: tanto recursos como competencias son factores independientes que actúan en conjunto para alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, también se torna importante el proceso de cómo llegar a esos objetivos que, en base a su empleabilidad, comprenderían ser insertarse al mercado laboral y mantenerse en él mismo.

Para continuar contextualizando esta definición, se expondrá la idea de Porter sobre la Gestión Estratégica para cumplir objetivos: “tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados” (2009, p. 70). Es decir, trasladando el concepto a las personas como ente individual, los alumnos deben seguir una serie de procesos en donde sus estrategias de empleabilidad actúen como un sistema, donde todas las partes influyan con un fin último: conseguir esos grandes resultados. Entonces, por el lado de la eficacia operativa “consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales” (Porter, 2009 p. 71). Por lo que se podría deducir que el estudiante universitario- de cara a egresar- para diferenciarse de sus competidores, debe ser consciente en realizar diversas actividades destacables y diferenciables de los demás.

Y, por el lado de la estrategia competitiva “consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (Porter, 2009, p. 76). Entonces, para conseguir grandes resultados aportando valor diferente, se debe tomar en cuenta estos dos elementos: la eficacia operativa y la estrategia competitiva. Por lo que el producto de ambos aspectos generará una ventaja competitiva para el

alumno, de acuerdo a ello Cánepa (2014) considera a la ventaja competitiva como aquello que hará diferente a la persona, quien, realizando las actividades de forma distinta, se destacará y diferenciará de los demás.

En segundo lugar, es importante entender que toda estrategia se formula bajo un proceso y de acuerdo a los autores Henry Mintzberg y James Brian, reconocidos internacionalmente por varias publicaciones sobre negocios y gestión, mencionan que “las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía” (1999, p. 53). De acuerdo a ello, trasladando el concepto de las organizaciones hacia las personas, en este caso los alumnos, cabe señalar que dentro de la gestión estratégica está la formulación estratégica que permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente o contexto. Una vez identificados ambos puntos, por medio de sus recursos y competencias podrán plantear, organizar y gestionar su estrategia para llegar satisfactoriamente a sus metas.

En base a todo lo expuesto sobre Gestión estratégica y Proceso Estratégico, hemos podido trasladar conceptos enfocados a las organizaciones hacia el lado de la perspectiva de las personas, en este caso a los alumnos. Con ello se ha conseguido dilucidar y aclarar la razón de nuestro objeto de estudio: las estrategias de la empleabilidad, viéndolas como una gestión sistemática de los dos elementos claves, los cuales son los recursos y las competencias. Con ellos se podrían conseguir excelentes resultados en términos de inserción al mercado laboral y conservación del empleo. Estos dos elementos claves de empleabilidad pueden ser gestionados adecuadamente por medio de un proceso estratégico, teniendo en cuenta de que deben generar una ventaja competitiva que los diferencie de los demás. Como parte de este proceso estratégico, es indispensable pasar a explicar cómo interaccionan los elementos claves de la empleabilidad para una mayor profundidad del tema.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de la revisión bibliográfica a través de documentos físicos y virtuales aplicados en la construcción del marco teórico en el apartado anterior, pasamos al siguiente capítulo en donde se explica la metodología de investigación desarrollada en todo el estudio, basado en una exhaustiva revisión de la literatura.

Por medio de la metodología, se establecieron los mecanismos, métodos, técnicas y procedimientos que se aplicaron para el análisis de la problemática investigada. Por lo tanto, es necesario que cada investigación cuente con una metodología y un diseño. Se entiende por diseño: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.120). Todo diseño va a depender de la perspectiva del estudio.

Según Hernández et al. (2010) la investigación científica cumple con dos propósitos fundamentales: a) producir conocimientos y teorías y b) resolver problemas. Por ello, en este capítulo, se explica la metodología que se utilizó para el desarrollo de toda la investigación, la recolección de la información, el análisis y las conclusiones finales. En línea con el diseño de la investigación, a continuación, detallaremos el alcance de la investigación.

Los autores consideran que el alcance de un estudio es una continuidad de causalidad y no las ven como “tipos”, debido a que afirman que las investigaciones pueden incluir diversos tipos de alcance durante las distintas etapas de su desarrollo (Hernández et al., 2010).

1. Alcance de la Investigación

En base a una exhaustiva revisión de la literatura metodológica, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá. Como comenta Hernández et al. (2010), el alcance de una investigación no se debe considerar como “tipo”, más que considerar a este factor como una clasificación, debemos entender que el alcance constituye un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio, Es decir, la causalidad se puede ver reflejada en un estudio que empieza siendo exploratorio y este mismo consigue ser la base para un estudio descriptivo, luego correlacional y terminando posiblemente como una investigación explicativa. Esta reflexión es importante porque del alcance del estudio dependerá la estrategia de investigación que se utilice (el diseño, los procedimientos y los componentes). Sin embargo, en la práctica, las investigaciones pueden incluir más de uno de los cuatro alcances que puede tener una investigación:

- La investigación exploratoria se fundamenta en un problema poco estudiado e indagado desde una perspectiva innovadora, de esa forma preparan el terreno para nuevos estudios en el futuro.
- La investigación descriptiva se basa en explicar y detallar un fenómeno estudiado y sus componentes.
- La investigación correlacional ofrece predicciones que explican o cuantifican la relación entre variables dependientes e independientes.
- La investigación explicativa es altamente estructurada, ya que explican los motivos o causas de los fenómenos o hechos.

Desde la perspectiva de este estudio, nuestra investigación adquiere un alcance exploratorio y por continua causalidad descriptivo.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández et al., 2010, p. 79).

Si bien es cierto, existe sustento teórico y metodológico sobre la empleabilidad de un profesional y se evidencia en libros especializados en el tema. Incluso, hay investigaciones que tratan la gestión por competencias en diferentes casos de estudio. Sin embargo, cuando hablamos de empleabilidad no sólo nos referimos a la gestión por competencias, sino también a la gestión de los recursos que en conjunto tratan la empleabilidad. Por lo tanto, no existen investigaciones que vinculan las estrategias de empleabilidad aplicadas a algún caso de estudio peruano, por lo que no ha habido una investigación previa acerca de las estrategias de empleabilidad en los alumnos de la FGAD. A partir de ello, se inició una exploración inicial en el campo, el cual que nos sirvió para preparar el terreno de estudio, como antecedente, para la presente investigación.

Reflexionando sobre la continua causalidad que puede tener un estudio, se determina que la presente investigación, luego de ser exploratoria, adquirió un alcance descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. “Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (Hernández et al., 2010, p. 80).

En este sentido, nos sometimos al análisis de las estrategias de empleabilidad de los alumnos de la FGAD, mediante la descripción y la evaluación de las características y tendencias de las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD. Con ese aporte, determinamos cómo actualmente gestionan sus estrategias de empleabilidad para, posteriormente, plantear conclusiones y recomendaciones en base al sustento teórico y a la información validada por especialistas en el tema y autoridades académicas de la FGAD.

2. Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación va a depender del problema a resolver y del contexto que rodea al estudio. En el caso de la presente investigación, el diseño es no experimental de tipo transeccional o transversal. Por un lado, es **No experimental**, debido a que es sistemática y empírica en donde las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido y se observan tal como se han dado en su contexto natural (Hernández et al., 2010). Respecto a la presente investigación, contamos con las variables independientes siendo ellas las estrategias de empleabilidad las cuales son los recursos y las competencias con las que cuenta el sujeto de estudio. Es así que la **variable dependiente** será la gestión de la empleabilidad, ya que respecto a cómo se gestionan las estrategias de empleabilidad, el sujeto de estudio podrá lograr mejorar su empleabilidad o no. Asimismo, cabe mencionar que estas **variables independientes** son las que guían al estudio, en el tipo de metodología, como puede ser cualitativa, cuantitativa o ambas, este punto será explicado con mayor detalle en el siguiente apartado. Además, serán estas variables independientes las que permitan la construcción de los instrumentos, uno para las entrevistas y otro para las encuestas, cuyos resultados que se obtengan de los instrumentos a través de los cuestionarios, medición de actitudes u otros tipos serán analizados y presentados más adelante (Hernández et al., 2010).

Tabla 2: Variables, sub variables e indicadores de estudio

Variables	Sub variables	Indicadores	Herramientas
Variable Independiente: RECURSOS	Red de contactos o <i>Networking</i>	Indicadores: * La red de contactos más efectiva para conseguir práctica /empleo	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas

Variables	Sub variables	Indicadores	Herramientas
	Currículum Vitae	<u>Indicadores:</u> * La parte más importante del CV * Maneras de potenciar el CV	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
	Experiencia laboral	<u>Indicadores:</u> * Bolsa de trabajo que más utiliza * Cantidad de experiencias laborales * Factores más importantes que se debe tener al momento de egresar. * Factores más valorados por el mercado laboral	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
	Actividades extracurriculares	<u>Indicadores:</u> * Las actividades extracurriculares que realiza para incrementar su empleabilidad	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
	Marca Personal	<u>Indicadores:</u> * La definición que se tiene de la Marca personal	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
Variable Independiente: COMPETENCIAS	Familia de competencias: Logro y Acción	<u>Indicadores de comportamiento:</u> * "Suelo plantearme objetivos y metas claras para cumplirlas en un tiempo determinado" * "Suelo utilizar todos mis recursos a fin de conseguir los objetivos propuestos" * "Suelo buscar más responsabilidades una vez que haya conseguido los objetivos propuestos" * "Me importa saber que para llegar al objetivo logrado me preocupé por el orden, la claridad y la exactitud"	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas

Variables	Sub variables	Indicadores	Herramientas
	Familia de competencias: Servicios humanos y de ayuda	<u>Indicadores de comportamiento:</u> * "Estoy atento a las necesidades de mi equipo de trabajo y otras áreas" * "Sería capaz de quedarme más tiempo en el trabajo con tal de ayudar a un compañero de trabajo" * "Cuando escucho un problema suelo ponerme en el lugar de la persona"	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
	Familia de competencias: Impacto e influencia	<u>Indicadores de comportamiento:</u> * "Me siento cómodo cuando me delegan responsabilidades" * "Vale la pena compartir tiempo con mis compañeros de trabajo para colaborar con el buen clima laboral" * "Considero que es muy importante mantener una buena comunicación a todo nivel organizacional para aumentar mi red de contactos" * "Me siento más en confianza en dar mis opiniones a mi par que a un gerente"	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
	Familia de competencias: Gerenciales	<u>Indicadores de comportamiento:</u> * "Cuando realizo trabajos grupales tomo la iniciativa para dirigir el equipo" * "Cuando realizo trabajos grupales espero que otra persona tome la iniciativa para dirigir el equipo" * "Cuando tomo la iniciativa de un trabajo motivo al equipo a cumplir con los tiempos planteados"	* Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas

Variables	Sub variables	Indicadores	Herramientas
	Familia de competencias: Cognitivas	<p><u>Indicadores de comportamiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * "Me motivada investigar y saber más sobre temas de conocimientos que me interesan " * "Me motiva realizar trabajos que hagan uso de mi habilidad analítica" * "Me motiva realizar trabajos que me permitan inferir de lo general a lo particular" * "Considero que tener conocimientos informáticos a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás" * "Considero que tener el idioma inglés a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás" 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas
	Familia de competencias: Eficacia personal	<p><u>Indicadores de comportamiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * "Ante situaciones de alta presión, me cuesta mantener la calma" * "Me considero una persona apta para asumir cualquier tipo de reto" * "Ante situaciones cambiantes, me considero muy flexible y me adapto fácilmente a la situación" * "Siempre me siento identificado con los lugares en donde estudio o trabajo" 	<ul style="list-style-type: none"> * Encuesta aleatoria a la muestra * Entrevista semiestructurada a los especialistas de empleabilidad y autoridades académicas

Por otro lado, es de tipo **transeccional o transversal**, puesto que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el objetivo de describir las variables y analizarlas en un momento dado. Como comenta Hernández et al. (2010), es como tomar una fotografía de la realidad, de algo que sucede. En este caso, se busca conocer la situación actual del sujeto de estudio y no analizar cambios ni evoluciones de este grupo a través del tiempo, solamente visualizarlas y analizarlas en un periodo dado.

Los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales- causales. Para efectos de la investigación, se tomaron los diseños

transeccionales de clasificación exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque comenzamos con una exploración inicial del tema, conociendo el contexto y la situación de los alumnos de noveno y décimo ciclo, en donde recolectamos datos una sola vez. Y, en línea con la investigación, posteriormente planteamos una investigación descriptiva más profunda sobre la base proporcionada por esa primera aproximación (la exploratoria), en donde cada variable se trató individualmente y no en correlación (Hernández et al., 2010).

3. Secuencia metodológica

Para conseguir los objetivos de la investigación, es necesario fundamentar la secuencia metodológica que utilizamos como guía y estructura de todo el estudio. Por ello, en el siguiente apartado, detallamos la continuación de la metodología utilizada.

3.1. Enfoque Metodológico

Dentro de todo el panorama de la investigación, primero, se torna esencial clarificar el método de investigación que se utilizó. Los proyectos de estudio monometódicos, los cuales implican un solo método, solo tratan el método cualitativo o cuantitativo. Sin embargo, este no es el caso, ya que la intención de este proyecto de investigación ha buscado combinar las fortalezas de ambos tipos de estudio con la finalidad de obtener una perspectiva más completa de la situación estudiada, y para ello trabajamos en base a la **investigación multimetódica**, la cual comprende un enfoque mixto, en donde se hicieron uso de las herramientas tanto cualitativas como cuantitativas.

La idea de trabajar bajo un método de **diseño mixto** es porque presenta las siguientes características:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri y Mendoza citado en Hernández et al., 2010).

Además de ello, el diseño mixto tiene aportes más integrales y holísticos que ocurre con el caso estudiado, los cuales incrementan la confianza de los resultados presentados.

Es necesario resaltar estas características, debido a que nuestra investigación tuvo como objetivo identificar y analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos de

noveno y décimo ciclo de la FGAD. Para llevar a cabo este objetivo principal, por un lado, requerimos de la herramienta cualitativa para explorar y ahondar en las estrategias de empleabilidad mediante entrevistas a especialistas, además de las entrevistas a las autoridades académicas de la FGAD. Y, por otro lado, en base a una comprensión completa sobre el tema, requerimos de la herramienta cuantitativa, para conocer las tendencias de la valoración de las estrategias de empleabilidad que gestiona el sujeto de estudio mediante encuestas a los alumnos.

Al respecto, cabe señalar que el diseño mixto es prominentemente cuantitativo con una fase previa cualitativa de forma secuencial, puesto que los contenidos y resultados de las entrevistas a profundidad nos han permitido profundizar y contextualizar el marco teórico, proporcionándonos elementos para perfeccionar el diseño de las encuestas. Dado lo anterior, nuestro objetivo principal está basado en los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, a quienes les realizamos las encuestas que corresponden al análisis cuantitativo, el cual posee prioridad para el logro de la investigación.

Por lo tanto, el enfoque mixto nos proporcionó contar con una perspectiva más amplia y profunda del problema, debido a que nos permitió “producir datos más <<ricos>> y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis. Se rompe con la investigación <<uniforme>>” (Hernández et al., 2010, p. 550). Es así que en el desarrollo de la presente investigación se utilizó tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa, de las cuales se aprovechó las ventajas de cada uno por separado y se consiguieron los objetivos planteados de la investigación.

3.2. Tipo de Investigación

Dentro de la investigación mixta, encontramos diferentes “diseños mixtos como son los diseños concurrentes, secuenciales, de conversión y de integración” (Hernández et al., 2010, p. 544). En esta investigación, se hizo uso del **diseño secuencial**, como se ha referido anteriormente, debido a que primero se inició con el método cualitativo para recabar información importante por parte de las especialistas de empleabilidad en el Perú, así como de las autoridades de la FGAD; seguido del método cuantitativo por medio de las encuestas al sujeto de estudio.

El diseño secuencial que se emplea para este estudio específicamente es el **exploratorio secuencial comparativo** el cual consiste en: “una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en una segunda etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos y se obtiene otra base de datos [...] Los

descubrimientos de ambas etapas se comparan e integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio” (Hernández et al., 2010, p. 564).

En este último párrafo, cabe resaltar que, en la etapa de los descubrimientos del proyecto de investigación, se contrastaron los datos cualitativos y cuantitativos recabados, a fin de corroborar los resultados y tener una mayor validez interna y externa de este estudio de caso. A esta pretensión de diseño mixto utilizado se le denomina: **triangulación o incremento de la validez** que se aplicó en el análisis de esta investigación (Hernández et al., 2010). Por lo tanto, para el capítulo del análisis, la triangulación nos permitirá revelar la variedad de información que nos proporcionen los actores claves: especialistas, autoridades académicas y alumnos de la FGAD para de esa forma lograr comprender el fenómeno ampliamente: la gestión de las estrategias de empleabilidad de los alumnos.

4. Fases de la Investigación

La investigación se realizó en cuatro fases. La primera fase se inició con la revisión de fuentes secundarias como libros, artículos, tesis, información electrónica, entre otros. Estas fuentes nos permitieron obtener un conocimiento previo al contexto para delimitar el tema y plantear el problema de investigación. Posterior a ello, se estableció la justificación, los objetivos (principal y específicos), y las preguntas de investigación. Por último, se hizo una revisión de la literatura sobre temas de empleabilidad, metodologías y herramientas para identificar las estrategias de empleabilidad con las que trabajaríamos en el caso de estudio. Todo ello también aportó para desarrollar la matriz de consistencia y el marco teórico de la investigación.

La segunda fase consistió en la elaboración de la metodología de investigación en donde se definieron las variables de estudio y los indicadores. Luego de ello, se realizó el diseño de las herramientas cualitativa y cuantitativa para la recolección de la información. Finalmente, una vez establecidas las herramientas se elaboró el plan de trabajo de campo.

La tercera fase comprende al plan de trabajo de campo. En primer lugar, solicitamos a la FGAD la población de los alumnos de noveno y décimo ciclo del periodo 2017-1 (cantidad de alumnos por ciclo). Paralelamente, evaluamos una lista de especialistas en temas de empleabilidad en el Perú. Luego de ello, una vez recabada la información, se procedió a aplicar las herramientas para la recolección de toda la información. Por el lado cualitativo, se realizaron las entrevistas a profundidad a los especialistas elegidos en temas de empleabilidad profesional del país y a las autoridades académicas de la FGAD. Luego, por el lado cuantitativo, se aplicaron las encuestas a una muestra representativa de la población vía online. En esta última parte, cabe resaltar que

primero se aplicó un sondeo de la encuesta a ciertos alumnos de la FGAD, con el fin de que la encuesta a realizar sea comprendida en su totalidad por el sujeto de estudio antes de su aplicación.

La cuarta fase comprende el análisis de toda la información recabada en la fase anterior. Dentro del capítulo de análisis, por un lado, presentaremos el análisis segmentado de especialistas, de autoridades de la FGAD y de los alumnos independientemente uno del otro; luego de ello, se presentará el análisis integral de todos los actores mencionados; y, se finalizará el estudio con las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

5. Metodología de la recolección de datos

Con respecto a la recolección de datos, se explicará el tipo de herramientas empleadas en el trabajo de campo. En primer lugar, se expondrá el enfoque cualitativo y, en segundo lugar, el enfoque cuantitativo. Cabe destacar que hubo una fase previa exploratoria cualitativa de modo secuencial, por lo que los resultados de las entrevistas a profundidad nos permitieron ahondar en el tema dándonos contenido para perfeccionar el diseño de las encuestas. Asimismo, se realizó un sondeo a los alumnos de la FGAD para afinar el cuestionario de preguntas de la encuesta final. A continuación, se procederá a explicar los métodos de la investigación.

5.1. Enfoque Cualitativo

Por el lado de las herramientas de investigación cualitativas, se realizaron protocolos de **entrevistas semi-estructuradas**, puesto que este tipo de herramienta brinda una mayor flexibilidad al momento de la entrevista, dando la posibilidad de ahondar en las respuestas del entrevistado y permitiendo que este mismo también se explore (Hernández et al., 2010). De esa forma, se tiene la posibilidad de realizar preguntas abiertas y claras a los entrevistados, de acuerdo a las necesidades de nuestro estudio, no obstante, siempre siguiendo los lineamientos de las guías de preguntas preparadas en el cuestionario.

Para la presente investigación se diseñaron dos diferentes guías de entrevistas semi-estructuradas. La primera es una guía dirigida a los especialistas en temas de empleabilidad y la segunda es una guía dirigida a las autoridades de la FGAD (Ver Anexo B y C). En primer lugar, se inició con cuatro entrevistas a expertos en temas de empleabilidad, las cuales nos permitieron conocer sus percepciones sobre la empleabilidad profesional. En segundo lugar, se realizaron entrevistas a tres autoridades de la FGAD, con el fin de conocer sus percepciones en base a su experiencia profesional sobre las estrategias de empleabilidad del sujeto de estudio: alumnos de

noveno y décimo ciclo. Por último, para autorizar el uso de la información recopilada, se le solicitó a todos los entrevistados firmar un Consentimiento Informado (Ver Anexo E en CD adjunto). A continuación, se presentará a la muestra de entrevistados:

Tabla 3: Entrevistas realizadas

Entrevistas			
Especialidad	Especialista	Cargo	Organización
Especialistas en Empleabilidad	Jimena Mendoza	Gerente General	Lee Hecht Harrison - DBM Perú
	Marie Rosso	Partner	Boyden
	Patricia Canepa	Directora, Consultora y Coach ejecutivo	Lee Hecht Harrison - DBM Perú
	Mónica García	Managing Partner	Phutura Ejecutivo
Autoridades Académicas de la FGAD	Daniel McBride	Director de Estudios de la FGAD	PUCP
	Paloma Martínez-Hague	Docente del DACG*	PUCP
	Martín Beaumont	Decano de la FGAD	PUCP

Nota: (*) Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Para el caso del enfoque cualitativo, el tamaño de la muestra no es significativo, debido a que el interés de esta parte del estudio de caso es profundizar en la información hallada. Por ello, se definió una muestra **no probabilística, debido** a que nos permitió aproximarnos al fenómeno estudiado: las estrategias de empleabilidad (Pasco & Ponce, 2015). En esa línea, se empleó el tipo de la selección de **muestra por conveniencia**, si bien es cierto se realizó una lista de posibles entrevistados, surgieron limitantes que no hicieron posible la realización completa. Por ello, la muestra cualitativa de especialistas y autoridades de la FGAD se designó en base a los casos disponibles a los cuales tuvimos facilidad y acceso de entrevistarlos, siendo esta selección idónea para la presente investigación (Hernández et al., 2010).

Respecto a los entrevistados, por parte de los especialistas, se detalla a continuación su trayectoria profesional en el siguiente cuadro, a fin de explicar los motivos por los cuales formaron parte de la muestra cualitativa:

Tabla 4: Entrevistas a Especialistas en empleabilidad

Especialidad	Especialista	Trayectoria Profesional
Especialistas en Empleabilidad	Jimena Mendoza	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General de LHH-DBM Perú, empresa líder en <i>outplacement</i>⁴. • Experta en consultoría en procesos de cierres de operaciones, reestructuraciones, fusiones y tercerizaciones en empresas locales e internacionales de diversos sectores económicos. • Expositora en temas de recursos humanos. • Miembro de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU). • Presidente del 24 Congreso de Gestión de Personas APERHU. • Expositora y miembro del comité organizador del CADE Universitario 2014.
	Marie Rosso	<ul style="list-style-type: none"> • Head Hunter. • Consultora de Outplacement y Coaching Ejecutivo. • Más de 15 años de experiencia en gestión en empresas multinacionales y una sólida formación en servicios profesionales en consultoría y desarrollo de talento. • Desarrolló talleres de empleabilidad a jóvenes universitarios de la UNMSM.
	Patricia Cánepa	<ul style="list-style-type: none"> • Directora, consultora y coach ejecutivo de LHH-DBM Perú. • Gerente de Marketing en Procter & Gamble Perú • Columnista de Semana Económica con su columna “Diálogos de Carrera” • Expositora y autora del libro “Marque la diferencia: guía práctica de desarrollo profesional”
	Mónica García	<ul style="list-style-type: none"> • Managing Partner en Phutura Ejecutivo, consultora de talento humano especializada en el desarrollo ejecutivo y juvenil. • Dirige un programa de elección de carrera para estudiantes: "Mi Profesión" y un programa de empleabilidad para universitarios: "Mi Primer Trabajo".

En primer lugar, se consideró entrevistar a la especialista Jimena Mendoza, debido a su amplia experiencia profesional en cuanto a temas de recursos humanos, específicamente en

⁴ “Se le llama *Outplacement* o *Transición de Carrera* a los servicios que las empresas otorgan a todos o algunos de sus ex-empleados cuando se ven en la necesidad de desvincular personal en su organización” (Vargas, 2015, p. 2) Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/comunicados_de_prensa/boletin_2015/Outplacement.pdf

empleabilidad profesional, ya que se ha mantenido por años en el rubro del *outplacement* en LHH-DBM Perú, empresa líder en el mundo en transición laboral y desarrollo del talento. Su experiencia aportó a este estudio a contextualizar y confirmar conceptos y definiciones del término empleabilidad como punto de partida de la presente investigación. Asimismo, también cuenta con la pericia por el lado de consultoría a las empresas, pues es experta en consultoría en procesos de cierres de operaciones, reestructuraciones, fusiones y tercerizaciones en empresas locales e internacionales de diversos sectores económicos, por lo que también aportó en cuanto a su perspectiva sobre las estrategias de empleabilidad que requieren las organizaciones de las personas. Por último, fue expositora del CADE Universitario 2014, en donde estuvo a cargo de llevar a cabo uno de los eventos más importantes que reunió a los jóvenes universitarios de todas partes del Perú, por lo que también ha tenido experiencia con jóvenes universitarios, una de las características del sujeto de estudio de esta investigación.

En segundo lugar, se estimó contar con Marie Rosso, quien también cuenta con experiencia en consultoría de *outplacement*, con quien también se conversó el tema de la empleabilidad profesional y específicamente dirigido a universitarios, ya que ha tenido la oportunidad de estar a cargo de los talleres de empleabilidad a jóvenes universitarios de la UNMSM, por lo que nos compartió su experiencia y destacó su aporte en temas de las competencias requeridas en los jóvenes universitarios de cara a ser futuros profesionales.

En tercer lugar, se decidió entrevistar a Patricia Cánepa- actual Directora, consultora y coach ejecutivo de LHH-DBM Perú- debido a su amplia experiencia en el tema de marca personal, factor empleado en la investigación como uno de los recursos, que a su vez es considerado, como el resultado de la interacción de cada uno de los elementos de la empleabilidad. Siguiendo esta línea, Patricia Cánepa es expositora y autora del libro “Marque la diferencia: guía práctica de desarrollo profesional”, el cual ha sido una de las fuentes secundarias que ha aportado al estudio principalmente cuando se trató del elemento clave: los recursos.

Por último, culminando con las especialistas, fue preciso contar con Mónica García, debido a que su experiencia como *Managing Partner* en *Phutura* Ejecutivo, está basada no solo en consultoría a ejecutivos, sino también en consultorías para el desarrollo juvenil profesional. Así también su experiencia en un programa de empleabilidad para universitarios: "Mi Primer Trabajo", ha aportado con información referida a cómo desarrollar las competencias de los jóvenes profesionales. Y esta información ha enriquecido a la muestra universitaria con la que se trabajó: alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD.

Por todo lo expuesto anteriormente, es pertinente resaltar que, si bien es cierto que se consideran a todas, especialistas en empleabilidad, y lo demuestra su trayectoria, nos hemos

enfocado en resaltar y exponer los principales aportes de sus entrevistas al estudio de caso presentado. Aportes que han agregado valor a la presente investigación y que se explicarán en el capítulo del análisis posteriormente.

Respecto a los entrevistados, por parte de las autoridades académicas de la FGAD, se detalla a continuación su trayectoria profesional en el siguiente cuadro, a fin de explicar los motivos por los cuales también formaron parte de la muestra cualitativa:

Tabla 5: Entrevistas a Autoridades Académicas de la FGAD

Especialista	Trayectoria Profesional
Martín Beaumont	<ul style="list-style-type: none"> • Decano de la FGAD desde el 2015. • Director Programático de la Fundación Avina (2011-2014). • Director Nacional de Oxfam Gran Bretaña en el Perú (2000 - 2009). • 25 años de experiencia en Gestión Social. • Dirección y gestión de organizaciones internacionales, incluyendo la gestión de equipos virtuales y multiculturales en América Latina, la dirección de procesos de cambio organizacional, la movilización de recursos y la representación de alto nivel en todos los sectores de la sociedad.
Daniel McBride	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Estudios de la FGAD. • Docente de la FGAD, así como de la Maestría en Gestión Pública en la ESAN. • Director de Asociación Valor Público. • Jefe de Planeamiento y Presupuesto en PromPerú. • Especialista en Control de Gestión del Congreso de la República.
Paloma Martínez-Hague	<ul style="list-style-type: none"> • Docente de Gestión de Personas e Investigación en la PUCP por más de 19 años. • Consultora en el desarrollo y gestión de sistemas y procesos de recursos humanos y en programas de entrenamiento y desarrollo. • Fue Secretaria Académica, Coordinadora Académica y Directora de Estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. • Lideró el equipo de Desarrollo Organizacional en Arellano Marketing.

Como parte del estudio, fue pertinente la participación de algunas Autoridades académicas de la FGAD. Entrevistar a estos actores fue de gran relevancia, debido a que se considera que son personas cercanas a los alumnos y, por su amplia experiencia como docentes y autoridades de la Facultad, han hecho el seguimiento pertinente del perfil de los estudiantes a lo largo de los distintos semestres, y además conocen cuál es la formación, las experiencias y estrategias que van desarrollando los alumnos para insertarse en el mercado laboral. Por ello consideramos que, desde su punto de vista, experiencia y conocimiento nos podrían aportar

información idónea a la investigación. Cabe resaltar que la FGAD en su afán por responder a las necesidades del estudiante y del mercado laboral profesional, ha realizado estudios sobre la percepción que tienen las organizaciones sobre los alumnos de la FGAD. Si bien es cierto, se consideró una limitante no haber tenido directamente acceso a dicha información, debido a su confidencialidad, parte de la información proporcionada en las entrevistas de las autoridades actuales de la FGAD fue en base a los resultados de los estudios antes mencionados, los cuales fueron de gran aporte para el estudio de caso.

En primer lugar, se estimó necesaria la entrevista con el decano de la FGAD: Martín Beaumont, quien ocupa el cargo desde el año 2015, con el fin de conocer su percepción acerca de la empleabilidad de los alumnos de la FGAD, no solo desde el punto de vista de decano, sino también de docente, experiencia que le ha permitido aproximarse a los alumnos de la FGAD.

En segundo lugar, fue pertinente la entrevista que se le realizó a Daniel McBride, Director de Estudios de la FGAD, debido a su experiencia profesional como autoridad y como docente. Cabe resaltar que los cursos dictados por Daniel corresponden a los ciclos de noveno y décimo del plan de estudio de la FGAD, característica idónea que va en relación con el perfil del sujeto de estudio de esta investigación.

Por último, fue de gran relevancia entrevistar a Paloma Martínez-Hague, ex Secretaria académica, Coordinadora Académica y Directora de Estudios de la FGAD, dada su vasta experiencia no solo como autoridad académica en algún momento, sino también como Docente de Gestión de Personas e Investigación en la PUCP por más de 19 años. Su experiencia ha sido bastante cercana a los alumnos y egresados de la FGAD, por lo que ha podido observar de cerca la evolución de los mismos a través de los años, percibiendo fortalezas y oportunidades de mejora en ellos. Con todo ese bagaje de experiencias se considera oportuna la información proporcionada para el estudio de caso.

5.2. Enfoque Cuantitativo

Por el lado de las herramientas de investigación cuantitativas, se diseñó la encuesta dirigida a los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD del periodo 2017-1 vía online (Ver Anexo D). La presente encuesta contó con dos tipos de preguntas: cerradas con varias opciones de respuesta y las escalas de likert. La pertinencia de usar el primer tipo de preguntas radica en que permite reducir la ambigüedad de las respuestas, así como cuenta con una facilidad para codificar y comparar los resultados (Hernández et al., 2010). En cuanto a la **escala de likert**, es un tipo de pregunta que cuenta con un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández et al.,

2010, p. 245) Para fines de la presente investigación, se presentaron una serie de comportamientos que requirieron ser respondidos en base a cinco categorías de respuestas, lo cual nos permitió conocer la percepción de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD en base a sus valoraciones.

Cabe resaltar que primero se aplicó un sondeo de la encuesta a ciertos alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, con el fin de que la encuesta a realizar sea comprendida en su totalidad por el sujeto de estudio antes de su aplicación. Tal como indica Pasco y Ponce: “[...] verificar la plena comprensibilidad del instrumento para los encuestados” (2015, p. 62). La finalidad de este es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación (García, 2003).

Debido al interés de aplicar la herramienta de encuestas a los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, es necesario mencionar el tipo de muestra que se ha considerado para efectos del análisis cuantitativo. Hemos empleado el tipo de **muestra probabilística**, debido a que son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales. En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para la muestra, lo que permite que estadísticamente sea representativa (Pasco & Ponce, 2015). Específicamente, la presente investigación es exploratoria y descriptiva. Por lo tanto, el tipo de muestra probabilística sí aplica a este estudio.

Dentro del tipo de muestra probabilística, para efectos de la presente investigación, se define el **muestreo simple aleatorio**, puesto que selecciona las unidades de observación en base a un universo definido. En este caso, dada la población definida de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, se selecciona la cantidad de la muestra en base a la fórmula básica para estimar el tamaño muestral que se explicará más adelante (Pasco & Ponce, 2015).

A continuación, se detalla el perfil de la muestra de la población y posteriormente el tamaño de la muestra. El perfil de la población contiene las siguientes características:

Tabla 6: Perfil de la muestra

Perfil de la muestra	
Universidad	Pontificia Universidad Católica del Perú
Facultad	Gestión y Alta Dirección
Mención	Empresarial, Pública y Social
Ciclo	Noveno y décimo
Periodo	2017-1
Experiencia laboral	No indispensable

Para definir el tamaño de la población, se le solicitó a la FGAD la base de alumnos de noveno y décimo ciclo del periodo 2017-1. La información que nos proporcionó es la siguiente:

Tabla 7: Población

Cantidad de alumnos	
Ciclo	Total
9no	212
10mo	216
Total población	428

Adaptado de: FGAD 2017

Dado que la información de la población de alumnos de noveno ciclo es de 212 personas y que la población de los alumnos de décimo ciclo es de 216 personas, el universo poblacional total es de 428 personas. Para determinar la muestra representativa de la población se aplicó la siguiente fórmula:

Figura 1: Ecuación de muestra representativa

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Pasco & Ponce (2015)

Donde:

n= tamaño de muestra

N= 428

Z= Nivel de confianza 95% $\approx Z=1.96$

E²= 5%

p= 50%

q= (1-p) = 50%

De acuerdo a la fórmula anterior, la muestra representativa para la población es de 203 encuestas en total, las cuales fueron aplicadas a nuestro sujeto de estudio. Conseguimos encuestar a más de 203 personas; sin embargo, al ser una encuesta vía online, tuvimos resultados de alumnos que no estaban alineados a las características de nuestra población. Por lo tanto, se tuvo que validar la base obtenida para definir a aquellas personas que no pertenecían a la muestra. Finalmente, se seleccionaron 203 encuestas y se trabajó el análisis respectivo en base a esa cantidad de alumnos que efectivamente comprende el tamaño de nuestra muestra representativa.

Finalmente, a través de todo lo explicado queda claro que el diseño metodológico usado en la presente investigación fue mixto, debido al uso de las herramientas cualitativas y cuantitativas como son las entrevistas a profundidad a los expertos de empleabilidad y a las autoridades de la FGAD, y las encuestas realizadas a los alumnos de noveno y décimo de la FGAD respectivamente. A continuación, pasaremos al análisis de toda la información recabada en el trabajo de campo.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez definida la secuencia metodológica a emplearse, se procedió a la realización del trabajo de campo mediante el uso de las herramientas de investigación señaladas en el capítulo anterior. Es así que luego de haber realizado las entrevistas pertinentes a las especialistas en empleabilidad y a las autoridades de la FGAD, así como el cuestionario pertinente a los alumnos de noveno y décimo ciclo, se procedió a realizar el análisis de los resultados clasificándolos en dos grupos: el análisis segmentado y el análisis integral.

En cuanto al análisis segmentado, se mostrarán los resultados obtenidos de los tres actores involucrados de manera independiente: las especialistas en empleabilidad, las autoridades de la FGAD y los estudiantes de noveno y décimo ciclo de la FGAD. Y, en cuanto al análisis integral, se presentará la triangulación de los resultados obtenidos de los tres actores.

1. Análisis Segmentado

En esta fase, se analizarán los resultados principales de forma independiente para los tres actores involucrados. En el caso de los especialistas en temas de empleabilidad y las autoridades de la FGAD, los resultados se analizarán mediante un enfoque cualitativo, debido a que la herramienta que empleamos con ellos fue la entrevista a profundidad. Y en el caso de los resultados de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD, se analizarán mediante un enfoque cuantitativo, debido a las encuestas aplicadas en el estudio.

Cabe resaltar que, para el análisis segmentado de especialistas en empleabilidad y autoridades de la FGAD, se consideró usar la cita o citas más representativas a las respuestas de cada pregunta, por motivo de practicidad y visibilidad de la información presentada. Si las respuestas coinciden, se tomará la respuesta más representativa y si se encuentra algún contraste, se mostrarán ambos puntos de vista. Asimismo, cabe señalar que, en caso el lector requiera un alcance detallado de las respuestas, todas estas pueden ser revisadas en el CD adjunto (ver Anexo F en el CD adjunto).

1.1. Análisis de las Entrevistas a Expertos de empleabilidad

Los principales hallazgos de las entrevistas a especialistas se agruparon en base a los temas principales que se trataron en las entrevistas a profundidad: tema de empleabilidad, tema de recursos y tema de competencias. Asimismo, se mostrarán cuáles son las competencias que

ellas valoraron más, según su experiencia, en base a un cuestionario que completaron en esa misma entrevista. Dichos resultados se mostrarán a continuación.

1.1.1. Empleabilidad

La empleabilidad, como anteriormente ya la hemos definido, es la capacidad que tiene una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y tener la posibilidad de generar una nueva posición laboral y reorientarse profesionalmente en el momento en el que se decide. Todas las especialistas en el tema coinciden en este concepto de empleabilidad y agregan más significado al término basado en su trayectoria y experiencia. Ellas sostienen y refuerzan que la empleabilidad no sólo es conseguir un empleo, mantenerse o tener la posibilidad de cambiarse de empleo. Es también agregar valor a la compañía, es asegurarte siempre de capacitarte y de informarte para diferenciarte de los demás. Tal como nos comentó Patricia Cánepa: *“La empleabilidad tiene que ver con tu capacidad para continuamente agregar valor a una organización a través de estar actualizado, de hacer aportes concretos que impacten en bien de la empresa”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, es muy importante que la persona se asegure de estar dando más de lo que se le pide, de ir un paso más allá siempre. Una persona también agrega valor a la organización cuando se capacita al desarrollar más sus habilidades y competencias, de esa forma puede preservar su empleo.

Sin embargo, empleabilidad no significa solo tener un empleo, pues como nos indica Jimena Mendoza la empleabilidad: *“es ser empleable en todo momento, es aquella persona que tiene las habilidades, tanto duras como blandas, para poder no solo encontrar un trabajo sino estar bien en ese trabajo, tener buenos resultados en ese trabajo y seguir adelante con su carrera”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Entonces, es relevante que las personas trabajen en base a buenos resultados agregando valor a la organización, como también comentó Patricia Cánepa, y a la vez ir desarrollando sus habilidades y competencias. En línea con ello, Marie Rosso también destaca un punto importante en cuanto a empleabilidad: *“es cómo uno se diferencia de los demás, cómo se asegura de siempre capacitarse, informarse para poder diferenciarte”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Para lograr esa diferencia, se tiene que buscar siempre hacer las funciones del trabajo de forma distinta, de modo que se logre eficiencia y eficacia en los procesos. Asimismo, las especialistas coinciden en que la persona debe andar constantemente aprendiendo, capacitándose, actualizándose e informándose de lo que sucede a su alrededor. Ello también lo llevará a estar un paso más adelante y de esa forma marcar una diferencia con los demás.

Ahora, desde el punto de vista de la organización, ser empleable tiene que verse como una inversión para la organización y no como un costo. Para Patricia Cánepa: *“La organización está invirtiendo en ti, no solo es el sueldo bruto que recibes, es un poco más todavía. Entonces tú tienes que asegurarte de que la empresa está recibiendo eso y más, porque si no eres rentable para la empresa, te conviertes en un costo”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, la empleabilidad tiene que ver con verse como una inversión para la empresa, no un costo. Cuando una organización te selecciona para un puesto es porque apuesta por tu rendimiento laboral y para conservarlo es necesario que uno demuestre que está preparado para esa posición y que está agregando valor. Inés Temple en Diario Perú21 aseguró que *“el mercado requiere que uno agregue valor todos los días, a uno no le pagan por ir a trabajar, sino por agregar valor”* (2017).

Según la experiencia de Patricia Cánepa, existen varios jóvenes que logran conseguir un empleo, pero finalmente sufren porque no están totalmente preparados para asumir un trabajo por diversas razones: *“Ser empleable es una estrategia que tienes que llevar contigo. Un montón de chicos sufren por ello, porque logran entrar, pero después los sacan porque no dan la talla, entonces ahí hay un tema de actitud, hay un tema de inteligencia emocional, hay falta de competencias, hay falta de tolerancia, no están actualizados con lo que está pasando en el mundo y sobre todo tienen expectativas que no se adaptan a la realidad. El trabajo es trabajo. Finalmente, uno tiene que dar la talla”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). El dar la talla implica estar preparado para asumir nuevos retos. La empleabilidad entonces no termina cuando una persona consiguió un empleo, la empleabilidad de una persona sigue desarrollándose en la medida en la que vaya avanzando capacitándose a todo nivel.

La mayoría de las especialistas consideran que sí ha habido una evolución en cuanto al uso de la empleabilidad en el Perú. Desde ese entonces, ellas consideran que las personas se han preocupado en desarrollar su empleabilidad. Para Marie Rosso: *“La gente está cada vez más consciente de su empleabilidad y pasan por programas de outplacement y toman conocimiento de este tipo de concepto y lo siguen replicando o reproduciendo”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, la empleabilidad como tal sí ha evolucionado en términos de mayor uso y consciencia de tener que desarrollarla para acceder a un puesto de trabajo. En el caso de Mónica García, afirma que definitivamente el conocimiento sobre empleabilidad ha tenido una evolución en el Perú: *“Sí, la gente sabe que requiere de cierta sistematización, de acercarse a nuevas posiciones laborales. Saben que tienen que trabajar su CV, sus redes, sabe lo que tienen que hacer para mantenerse vigente. La gente sabe que hay procedimientos que son más confiables que otros para conseguir un puesto de trabajo”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). En este caso, se podría afirmar que sí hay cierto conocimiento en las personas acerca de lo que se

tiene que hacer para conseguir un empleo y lo ponen en práctica. Sin embargo, no se tiene conocimiento de si aquello se está realizando efectivamente o no.

Para Patricia Cánepa la esencia del concepto de empleabilidad no ha cambiado, lo que han cambiado son las competencias que acompañan a la empleabilidad y eso va a ir evolucionando con el tiempo y hoy en día la tecnología: *“La esencia del concepto es la misma. Ser una persona que tiene las competencias, la actitud y las contribuciones para mantenerse vigente y ser atractivo para una empresa. Eso no ha cambiado. Han cambiado las competencias que van acompañando al tema de empleabilidad y eso va a ir evolucionando a medida que pasamos a ser de la era del conocimiento ahora a la era digital. Entonces ahora se espera que las personas tengan dominio de ciertos conceptos básicos que se empiezan a trabajar y conocer en el Perú”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, el concepto de empleabilidad no ha cambiado, lo que ha evolucionado es la forma de gestionar la empleabilidad, la cual se irá modificando o adaptando según el contexto en el que se encuentre, tomando en cuenta el impacto y los cambios que trae la tecnología en las organizaciones.

Con respecto a si las estrategias de empleabilidad varían según los sectores: privado, público y social, todas las especialistas coincidieron en que no hay una variación. Un alumno de la FGAD puede elegir la mención con la que egresará, siendo estas: privada, pública y social. Para las especialistas, las estrategias de empleabilidad no varían según el sector al que uno va dirigido. Es decir, las estrategias de empleabilidad no son diferentes para el sector privado, ni público, ni social. Para Marie Rosso: *“Las estrategias son las mismas. Es cómo yo me mantengo preparado, cómo yo me actualizo constantemente, cómo busco diferenciarme de todos”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, en cualquier empleo lo que uno debe asegurar es el de agregar valor a la organización independientemente del sector al que vaya dirigido. Como menciona Marie Rosso: *“Siempre debo estar mirando en cómo mejorar mi trabajo, cómo hacerlo más eficiente, cómo puedo reducir costos. Esas son cosas que agregan valor. esta es una manera de asegurar tu empleabilidad”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Una persona asegura su empleabilidad siempre haciendo más de lo que se le pide e impactando en la organización. Eso aplica a todos los sectores.

Para Patricia Cánepa, puede haber diferencias sutiles entre sectores, pero la esencia del concepto de empleabilidad es la misma, no cambia: *“Puede haber diferencias sutiles, pero una persona es empleable donde esté”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Por lo tanto, la empleabilidad de una persona no va a depender del sector al cual vaya dirigido, en este caso, las estrategias de empleabilidad de los alumnos de la FGAD no van a depender de la mención que elijan seguir. Lo que sí se espera de las personas empleables es que tengan la intención de

contribuir y eso es agregar valor a la organización: *“La persona tiene que ser muy proactiva, tiene que estar buscando, tiene que estar relacionándose muy bien, tiene que ser curioso, tiene que ser investigador. Lo mismo tiene que ser para el sector privado y como el sector público. En el sector público, igual tienes que tener una buena red de contactos, igual tu currículum tiene que estar con logros concretos [...]. Quizás tienes que tener mayor tolerancia y mayor aguante porque las cosas pueden suceder de manera más lenta y ser más burocráticas, pero yo te digo que en esencia en cualquier sector tienes que contribuir, no importa el sector”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, lo que las organizaciones buscan es que las personas contribuyan con las mismas, agregando valor independientemente al sector al que uno se dirija.

Por lo tanto, las estrategias de empleabilidad se mantienen homogéneas como nos cuenta Jimena Mendoza, Gerente de DBM: *“El tema de tener claras tus metas, tener claro quién eres, tener claro hacia dónde quieres ir finalmente debería ser bien homogéneo en cualquier sector o rubro”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Entonces, se pueden manejar las mismas estrategias de empleabilidad tanto para alumnos con mención empresarial, pública y/o social y es lo que se va a aplicar en esta investigación.

Entonces, ¿Cómo reconocemos a una persona empleable? Para Jimena Mendoza: *“Una persona empleable, es una persona que tiene claras sus metas, tiene que mantener una red de contactos, aquella persona que tiene valores intachables. Una persona empleable es aquella que ve su carrera a largo plazo”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Una persona empleable se caracteriza por tener claras sus metas y este es un punto en el que las especialistas coinciden.

La proactividad y las habilidades de relación también son puntos que todas las especialistas mencionaron, en el caso de Marie Rosso: *“La proactividad es clave, no espera que le digan qué hacer, sino que es una persona que investiga, que constantemente está averiguando formas diferentes de hacer las cosas”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Asimismo, las habilidades de relaciones es un aspecto que también caracteriza a una persona empleable: *“Es una persona que tiene buenas habilidades de relacionamiento, desarrollar la empatía con los demás. Tener estas características, te abre puertas”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Para Mónica García: *“El Perfil de la empleabilidad juvenil en los chicos es la proactividad, tolerancia, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, adaptabilidad, capacidad de interrelación, capacidad de análisis”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017).

Para Patricia Cánepa, en el caso de jóvenes que están de cara a egresar de la Universidad menciona lo siguiente: *“Con alguien joven que recién sale de la universidad [...] puedes hablar de su imagen personal, el inglés y el cómputo son básicos, quizás modelos de gestión no lo va a dominar un chico que recién va a salir de la universidad, pero sí se espera que sepa en general*

de cómo funciona una organización” (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Así también, *“los chicos tienen que saber cómo comunicarse. Hay una serie carencia de todos los millenials en cuanto a comunicación. Pueden expresarse muy bien, pero a veces no saben construir ni un párrafo [...] lo he visto de buenas universidades y a veces no saben estructurar bien una oración. Entonces comunicarse de manera oral y escrita bien es fundamental”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Es decir, Patricia Cánepa menciona que para jóvenes universitarios es importante mantener una buena imagen personal y, a la vez, saber cómo comunicarse, pero de manera oral y escrita correctamente. Y otro aspecto fundamental que añadió Patricia y que en base a su experiencia ha podido observar es la ausencia de minuciosidad en el trabajo de los jóvenes: *“Otro aspecto fundamental que no veo en los chicos es el tema de la minuciosidad [...] eso termina dándole una carga tremenda al jefe porque el jefe tiene que corregir, pedirle los cambios y volver a hacer las cosas, entonces es una pérdida de tiempo”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017).

Por ello, una persona que se encuentre interesado en asegurar su empleabilidad no debe verse como un costo para la organización que los ha elegido, por el contrario, debe actuar en bien de la organización. Por lo tanto, de la información anterior, se puede afirmar que una persona empleable será una persona que tiene claras sus metas y hacia dónde quiere llegar; es una persona proactiva, con habilidades de comunicación efectiva, que cuenta con la minuciosidad que finalmente le traerá buenos resultados y que refleja la intención de querer presentar siempre lo mejor. Eso es muy valorado hoy en día en el ámbito laboral, ya que es el reflejo de la actitud que pueda proyectar una persona en su vida laboral.

1.1.2. Empleabilidad Juvenil Profesional

En cuanto a empleabilidad juvenil profesional, esta cuenta con las mismas características básicas que la empleabilidad general, pero difiere en que el principal objetivo de la empleabilidad juvenil es insertarse en el mercado laboral y, dependiendo de sus objetivos y metas profesionales, generar una nueva posición laboral. Es así que, en palabras de Jimena Mendoza, *“el foco de la empleabilidad juvenil es encontrar un trabajo”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). En cuanto a las principales características de la empleabilidad juvenil, todas las especialistas concordaron que las competencias más importantes que se le exigen a los jóvenes para que sean más empleables son la proactividad, iniciativa y una comunicación efectiva. Mónica García afirma que *“en el caso de los jóvenes, al no tener pasado laboral, lo que se busca es un potencial. Buscas todas esas competencias en relación al potencial”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Es así que todas las entrevistadas concuerdan que más que experiencias laborales o

historial académico, lo que se necesitan son jóvenes con iniciativa y proactividad, y no solamente en el trabajo, sino en sus propias vidas.

Según la experiencia de Marie Rosso en unos talleres de empleabilidad que realizó para jóvenes en una universidad local *“el chico más empleable es el que se te acerca y te pregunta, te pide consejos, que desde el día uno destaca, pero no necesariamente por tener las mejores notas. Hay casos de chicos que llegan a noveno ciclo y nunca han trabajado, ni en el negocio familiar, solo son ‘chancones’. A ellos les cuesta horrible, no saben ni cómo dirigirse ni vestirse para una entrevista. [...] En cambio hay chicos que preguntan qué tienen que hacer para entrar a X empresas. Se meten a diversos cursos, buscan prácticas en verano, Work and Travel, metidos en actividades en la universidad, cosas que enriquecen sus CV's. No es hacer lo mínimo que se te pide, sino cuanto más haces que te enriquece en tu carrera. Es bueno si tienes un objetivo, saber a dónde vas o quieres ir, porque vas a hacer cosas que te lleven a ello”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017).

Sin embargo, si bien los jóvenes muchas veces pueden tratar de desarrollarse y fortalecer sus estrategias de empleabilidad, hay una barrera que aún no se llega a romper del todo: la universidad de procedencia. Conforme a lo que mencionan las cuatro especialistas, es lamentable que aún la universidad juegue un papel que define muchas veces la contratación de las personas. Según nos comentó Marie Rosso *“hay empresas que solo quieren contratar personas de universidades reconocidas como la Católica, Pacífico, la de Lima, UPC, en algunos casos la universidad tiene mucho peso [...], chicos de la PUCP o la UP sabes que han pasado por un régimen duro de estudios y con ello es que tienen disciplina”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). No obstante, para nuestro sujeto de estudio de la presente investigación, los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, la universidad de procedencia sería una ventaja significativa según nos comentaron las especialistas.

Siguiendo en la misma línea, al preguntarles a las entrevistadas acerca de si los niveles socioeconómicos influyen en la empleabilidad de una persona, ellas nos comentaron que mucho dependerá de la empresa; sin embargo, que los sesgos sociales han disminuido en menor medida que hace unos años atrás. Según Marie Rosso *“(...) mucho va a depender de la empresa. Hay empresas súper abiertas y que promueven la diversidad en todos los aspectos. Pero también hay empresas que no, valoran que la persona sea muy productiva muy rápida, y con ello no solo se refiere a temas de conocimientos sino esto tienen que ver a que encaje en la cultura de la empresa de una manera muy rápida para que den resultados rápidos”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Con respecto a estas afirmaciones, se debe seguir buscando una igualdad de oportunidades a todo nivel, ya que factores externos como los niveles socioeconómicos de una

persona; así como la educación superior hayan podido recibir, no deberían ser limitantes para el desarrollo profesional de jóvenes que buscan iniciar una carrera profesional.

Por parte de los recursos, como estrategias de empleabilidad, en cuanto a la importancia del *networking* o red de contactos para un joven, las especialistas nos comentaron que ésta es fundamental sobre todo en esta era tecnológica en la que nos encontramos. Asimismo, consideran que son los jóvenes mismos quienes han empezado a construir su propia red de contactos la cual los mantiene activos en el mercado laboral.

Tal cual lo menciona Mónica García: *“Ustedes los jóvenes tienen mejor networking que los adultos. La gente de su generación se preocupó mucho por trabajar, se quedó en su puesto por muchos años y, a la vez, se desligó de mantener y construir sus redes personales”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Entonces, preocuparte por tener una buena red de contactos te hace ser visible en el mercado laboral, sobre todo para los jóvenes es mucho más sencillo que para los adultos.

Marie Rosso menciona que el *networking* es *“importantísimo por lo que te pueden recomendar a nuevos puestos de trabajo”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Pero no solo es importante por ese motivo, sino partiendo desde un principio, tener una buena red de contactos te da la oportunidad de informarte más pronto sobre alguna oportunidad laboral. Hay muchos puestos que se publican por redes sociales, en grupos en donde se encuentra tu red de contactos y; por lo tanto, una persona tiene que estar cerca a esta información mientras más se encuentre interesado en alguna búsqueda laboral.

Como menciona Marie Rosso: *“También te ayuda mucho si quieres hacer un cambio de carrera o algo diferente. Siendo practicante es más sencillo poder hacer ese cambio de puesto porque está la excusa de quiero hacer algo diferente, pero cuando ya eres egresado o profesional es más difícil, ahí es donde entra el network”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Entonces, se puede afirmar que construir una red de contactos en la universidad, te ayudará más adelante, siendo profesional, cuando estés dispuesto a realizar un cambio laboral, pues es ahí en donde puedes hacer uso de ese recurso para conseguir una nueva oportunidad laboral.

Como se puede observar, el *networking* es un recurso relevante para conseguir trabajo e insertarse nuevamente al mercado, pese a que sea muy competitivo, con una buena gestión del mismo, sería posible hacerlo en menos tiempo. Por lo que es recomendable mencionar que, si por el momento no se tiene una red de contactos, se debe construir y mantener una buena red, a través de las relaciones personales o las redes sociales que los ayudarán a mantener de forma activa su *networking*.

1.1.3. Requerimientos del Mercado Laboral

En cuanto a los requerimientos que busca el Mercado laboral en los jóvenes universitarios que se encuentran en el último año de su carrera, en primer lugar, está el que la persona cuente con las habilidades técnicas básicas que le permitan desarrollar de forma óptima su trabajo. Pero más importante son la actitud y predisposición que pueda tener una persona que recién está ingresando al mercado laboral. Según Jimena Mendoza, los jóvenes tienen que ser muy proactivos: *“deber tener curiosidad, tener hambre de saber, preguntar y cuestionar mucho para saber y con ello aprender. Proactividad de querer saber más y con ello poder aportar más a la organización”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Y es así que se puede afirmar que justamente en las primeras experiencias laborales de los jóvenes, es cuando más deberían tratar de absorber el máximo de conocimientos, ganar experiencia, aprender e ir identificando por qué camino se va orientando sus preferencias, ya sea en cuanto a áreas o como rubros y sectores de trabajo.

Esta afirmación va de la mano con una de los principales retos que actualmente afronta el mercado laboral: el conseguir personas comprometidas y con ganas de quedarse en una organización. Como menciona Marie Rosso, *“Lo que cuesta encontrar es chicos que quieran desarrollar una carrera a largo o mediano plazo en una empresa. Ese es el dilema más grande que tienen los empresarios al momento de contratar a jóvenes, ya que saben que no les duran. [...] Un reto es buscar estudiantes que quieran desarrollar una carrera a largo plazo”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). En base a la información mencionada, se puede inferir a que ello es causa de que hoy en día los jóvenes cuentan con una mayor diversidad de opciones y medios para buscar empleo.

Siguiendo con los requerimientos del mercado, por el lado de las competencias, respecto a las competencias superficiales teóricamente presentadas en el capítulo dos, algunas especialistas las mencionan como competencias duras que requiere el mercado laboral hoy en día. Respecto a ello, las cuatro entrevistadas concuerdan en mencionar a dos competencias duras que todo profesional debe dominar: el conocimiento ofimático referido a los programas de Excel, Word, Power Point y el dominio del inglés a nivel avanzado. Por ejemplo, Patricia Cánepa mencionó que una persona empleable *“habla inglés, domina nuevos modelos de gestión, buena imagen, minuciosidad, dominar programas básicos de cómputo”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Asimismo, para Mónica García es conveniente que para tener un valor agregado *“debería conocer más programas como un ERP o SAP e incluso dominar otro idioma aparte del inglés”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Por lo tanto, es necesario que el alumno pueda dominar estos conocimientos, ya que estas destrezas corresponden a la parte más visible del

modelo del Iceberg, el cual comentamos en el marco teórico, por lo que son las primeras competencias que serán percibidas por los empleadores. Ya que luego de ello pasarían a ver las más profundas; es decir, las denominadas superficiales.

Respecto a las competencias centrales, teóricamente presentadas en el capítulo dos, algunas especialistas las mencionan como competencias blandas que requiere el mercado laboral hoy en día en las organizaciones. Las cuatro especialistas entrevistadas concuerdan en que la más valorada es la familia de competencias de “Logro y acción”. Sin embargo, cada una cuenta con opiniones distintas respecto a la prioridad de las demás competencias.

En ese sentido, Jimena Mendoza mencionó que su prioridad de competencias es la *“Orientación al logro, proactividad, el tener valores y ética, una buena comunicación y por último el trabajo en equipo”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Por lo que, si bien es cierto que la familia Logro y acción es la más valorada, esta cuenta con categorías de competencias. Y en ese sentido, la proactividad es una de las categorías más resaltantes en el mercado laboral, según Mendoza. Así también, la orientación al logro debería ser vista como siguiente prioridad ya que esta competencia ayuda al profesional a seguir aprendiendo a través del logro de sus metas en una organización. Reforzando esta afirmación, Marie Rosso también acotó que la proactividad también es una de las categorías más valoradas en el mercado laboral, así como otras competencias que considera necesarias son: *“la proactividad, compromiso, sentido común y el uso de criterio”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). En este caso, un factor resaltante en la opinión de Rosso, es el criterio, el cual es pertinente rescatar al momento de tomar decisiones debido a que esta acción ayudará a tomar las mejores decisiones, a través del análisis de la situación y no solamente el hecho de pensar y actuar sin considerar consecuencias. Esta competencia, según esta investigación, corresponde a la familia de competencias gerenciales, las cuales también son relevantes para la toma de decisiones que enfrentará el gestor en el mercado laboral.

Por otro lado, Mónica García, según su experiencia, señaló que las competencias con mayor prioridad son *“proactividad, después la capacidad de aprendizaje, tolerancia y flexibilidad”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). En esta relación se dio mayor énfasis a la flexibilidad y tolerancia en el sentido que, hoy en día, muchos jóvenes deberían sentirse más comprometidos con el trabajo que realizan, es decir, si hay la necesidad de quedarse unas horas más trabajando porque se requiere ayuda, ellos deberán ser flexibles con su horario y tolerar la presión de trabajo. Por último, Patricia Cánepa resaltó a la familia de competencias de Eficacia Personal, por medio de la categoría autocontrol haciendo referencia a una buena y sólida inteligencia emocional que deben tener las personas para trabajar bajo presión que va de la mano

con una buena comunicación y tolerancia para trabajar en equipo (comunicación personal, 26 de abril, 2017).

Asimismo, al finalizar las entrevistas realizadas a las expertas, se procedió a entregarles una cartilla de competencias para ordenar su valoración, las cuales fueron descritas en el capítulo dos del marco teórico de la presente investigación. Se solicitó esta valoración en base a la percepción que tenían sobre los requerimientos del mercado laboral acerca de las competencias que deberían tener los alumnos al egresar de la FGAD. Como resultado de ello, la familia de competencias Logro y Acción fue elegida, casi por unanimidad, como la más valorada por parte de las especialistas. En seguida, se encuentra la familia de Eficacia Personal y Cognitiva. Por su parte, la familia de competencias con una menor valoración para las especialistas son las Gerenciales. A continuación, se presenta la siguiente tabla con la información en mención.

Tabla 8: Cartilla de Familias de Competencias

	Logro y acción	Cognitiva	Eficacia personal	Gerenciales	Impacto e influencia	Servicios humanos y de ayuda
Jimena Mendoza	1	2	3	4	5	6
Marie Rosso	1	2	3	6	4	5
Patricia Cánepa	1	5	4	6	3	2
Mónica García	2	4	1	6	5	3
Promedio	1.25	3.25	2.75	5.5	4.25	4

1.1.4. Recomendaciones

Finalmente, las recomendaciones que las especialistas les brindan a los jóvenes para insertarse exitosamente en el mercado laboral, en primer lugar, tendrían que empezar por prepararse bien para las entrevistas laborales en el sentido de practicar las preguntas y respuestas que posiblemente se tomarían en las dinámicas de entrevistas. Además, es importante ser cuidadoso al momento de presentar su CV ya sea de forma impresa o vía electrónica, ya que como

menciona Jimena Mendoza el CV “*es el resultado de tus acciones de empleabilidad*” (comunicación personal, 12 de abril, 2017) en donde se expresan sus logros. Asimismo, Mónica García mencionó algo muy importante “*una vez dentro del mercado laboral uno debe mantenerse soñando con cosas grandes, pero con humildad*” (comunicación personal, 3 de mayo, 2017) como también tener adaptabilidad y tolerancia entre equipos para que todos expresen libremente sus ideas. Por último, es indispensable tener los objetivos claros porque como lo menciona Jimena Mendoza, tener trazadas sus metas y que se tenga un plan de acción para llegar a esas metas te llevará a tener una mejor empleabilidad (comunicación personal, 12 de abril, 2017).

1.2. Análisis de entrevistas a autoridades académicas de la FGAD

De la misma forma en cómo se abordó los resultados de las entrevistas a los especialistas en empleabilidad, se analizarán las entrevistas a las autoridades de la FGAD. Si bien, dentro de este grupo se encuentra una pequeña cantidad de entrevistados, son aquellos que han tenido un mayor acercamiento tanto a los alumnos como a organizaciones, por lo que nos pueden brindar mayor información acerca de la situación actual de los alumnos, así como del mercado laboral. Luego de realizar el análisis detallado a las autoridades académicas de la FGAD, este se agrupó en los temas más relevantes los cuales se explicarán a continuación.

1.2.1. Empleabilidad y Mercado Laboral

En cuanto al término de empleabilidad, si bien los tres entrevistados no son expertos en la materia, pudieron coincidir en que la empleabilidad es la forma en cómo te haces atractivo para mantenerte en tu posición actual o poder insertarse en el mercado laboral.

En este sentido, Daniel McBride considera que la empleabilidad es “*estar apto de alguna manera para tener competencias suficientes para tener un puesto de trabajo importante en una organización de todo tipo*” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Por su parte, Paloma Martínez-Hague considera a la empleabilidad como ese aprendizaje a través de la vida, “*la empleabilidad es aquello que una persona hace constantemente, que se enmarca o está relacionada con este concepto del aprendizaje a través de la vida y entonces la empleabilidad es justamente seguir aprendiendo y seguir preparándote y seguir manteniéndote atractivo para tu posición actual y para el mercado laboral*” (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Y es que, en la actualidad, lo que las organizaciones buscan son profesionales capaces de ir adaptándose a los cambios. Ya no solo esperan personas con conocimientos técnicos que hayan podido adquirir con sus estudios, sino que hay una valoración cada vez más grande acerca de las

habilidades y competencias que pueda poseer una persona, ya que éstas le permitirán tener un mejor desempeño dentro de la organización en la que vaya a trabajar.

Por otro lado, en cuanto a lo que el mercado laboral busca de los jóvenes profesionales, tanto Daniel McBride como Paloma Martínez-Hague coincidieron y pusieron mucho énfasis en que las competencias y habilidades que más valoran las organizaciones son la proactividad, compromiso, capacidad de análisis, un buen trabajo en equipo y una buena comunicación a todo nivel. Para Paloma Martínez-Hague, es muy importante el tema de la comunicación, ya que las organizaciones buscan a *“alguien que se pueda comunicar con diferentes personas, sea que tienen que trabajar con otros practicantes, con gerentes, con jefes o con otras áreas; o con público o con poblaciones por ejemplo, pero también sabe sostener una posición, es seguro y se sustenta; lo que comunica o la decisión que toma, o la respuesta que hace la idea que da, la sustenta”* (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Asimismo, como se comentó líneas arriba, en la actualidad las organizaciones cuentan con un mayor interés en la búsqueda de las competencias profesionales por parte de los alumnos. Las empresas buscan que los jóvenes se encuentren más preparados y buscan en ellos ciertas características que los diferencien de los demás (Galiana, Gómez, León & López, 2011).

1.2.2. Percepción del Mercado Laboral sobre los alumnos de la FGAD

Las autoridades académicas, en base a la relación y conversaciones con organizaciones y ex alumnos, nos comentaron las principales fortalezas, oportunidades de mejora y competencias que el mercado laboral percibe de los alumnos de la FGAD. En relación a las principales fortalezas del alumno de la FGAD, todas las autoridades coincidieron en que el mercado laboral valora la capacidad de análisis⁵ del alumno de la FGAD. Daniel McBride nos comentó *“he escuchado también buenas cosas respecto a la capacidad de análisis que tienen los alumnos que salen de Gestión”* (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Por su parte, Paloma Martínez-Hague considera que *“el pensamiento analítico, a nosotros como profesores nos parece que falta, pero por el mercado creo que sí es apreciado”* (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Siguiendo en la línea de estas afirmaciones, los especialistas consideran que los alumnos de la FGAD cuentan con una ventaja por pertenecer a la PUCP. Y una de las habilidades que te brinda el pertenecer a la PUCP, está asociada a la principal fortaleza que se mencionó en el párrafo anterior: la capacidad de análisis. Daniel McBride nos comenta que el pertenecer a la marca PUCP

⁵ “Capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos” (Alles, 2000. p. 89).

le brinda a los alumnos una *“buena capacidad de análisis académica, que de repente no tienen otras universidades”* (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). En base a lo mencionado, es importante que los alumnos de la FGAD puedan aprovechar dicha fortaleza y seguir desarrollándola más, debido también a que según el informe *“Análisis de la Demanda Laboral de Egresados de Pregrado PUCP”* realizado por la Bolsa de Trabajo PUCP en el 2013, la capacidad de análisis es la segunda competencia personal más solicitada por parte de los empleadores.

No obstante, hay ciertas competencias las autoridades académicas consideran que los alumnos de la FGAD deberían potenciar, en base a lo que dicen las organizaciones. La principal debilidad con la que cuentan los alumnos de la FGAD está asociada a una falta de seguridad y comunicación. Para Paloma Martínez-Hague, *“hay un tema de proactividad, comunicación que no está muy desarrollado, seguridad de la cual te hablaba, esta presencia que tú puedas tener, seguridad en lo que tú dices, creo que eso falta”* (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Por su parte, Daniel McBride, comentó que *“la principal debilidad [...] es que a veces hay mucho miedo en cometer errores [...] como que el de la PUCP tiende a ser un poco más callado”* (comunicación personal, 5 de mayo, 2017).

1.2.3. Medidas tomadas y recomendaciones de la FGAD

Respecto a las medidas tomadas por parte de la FGAD, Daniel McBride nos comenta que han implementado los resultados de aprendizaje a los cursos del plan de estudios, *“Se ha tenido que construir los resultados de aprendizaje, ya que los cursos no median antes las competencias. Los resultados de aprendizaje son esas competencias demostrados en cosas más específicas”* (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Esta medida implementada por la FGAD, es importante debido a que se le está poniendo un mayor peso a las competencias profesionales de los alumnos ya que lo que buscan es que todos los cursos puedan aportar y evaluar a su vez, esas competencias. Por otro lado, Martín Beaumont considera que *“no basta con el espacio curricular para formar las competencias, sino que se está introduciendo actividades cocurriculares”* (comunicación personal, 14 de agosto, 2017). Dentro de estas actividades está la creación y fomento de una incubadora de negocios de Gestión,

Asimismo, la principal recomendación brindada por parte de las autoridades académicas de la FGAD es que los alumnos tengan un plan y trabajen su carrera en base a ese plan. Para Paloma Martínez-Hague, *“lo primero es que tu tengas un plan [...] planear qué es lo que quieren [...] y en base a ello orientar tu estrategia”* (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). El tema de tener un plan está orientado ya sea a conocer o descartar ciertas áreas de trabajo, conocer a las mejores organizaciones dependiendo en lo que quieran trabajar y estar siempre en contacto sobre

los requerimientos de las mismas y en base a ello trabajar sus estrategias de empleabilidad. De la misma forma, Martín Beaumont nos comenta que es importante que “*el alumno tenga claridad respecto a qué es lo que quiere, qué busca en la vida*” (comunicación personal, 14 de agosto, 2017); sin embargo, esto es algo que va a ir descubriendo a lo largo de sus años de estudio. Por su parte, Daniel McBride enfatizó la importancia de que los alumnos vean a la carrera como un medio para hacer lo que realmente aman y gustan hacer, ya que eso se puede ver reflejado incluso en las entrevistas de selección “*sentarte con una persona, que tiene claro lo que quiere y sabe por qué está ahí en esa entrevista para mí, le sube los puntos*” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017).

1.3. Análisis de encuestas a los alumnos de la FGAD

Como parte de las herramientas utilizadas, esta sección del análisis cuantitativo consiste en presentar los resultados de las encuestas que se realizaron al sujeto de estudio de esta investigación. Aquí se recopiló información de los alumnos de noveno y décimo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección. El recojo de información de la encuesta se realizó vía correo electrónico y redes sociales.

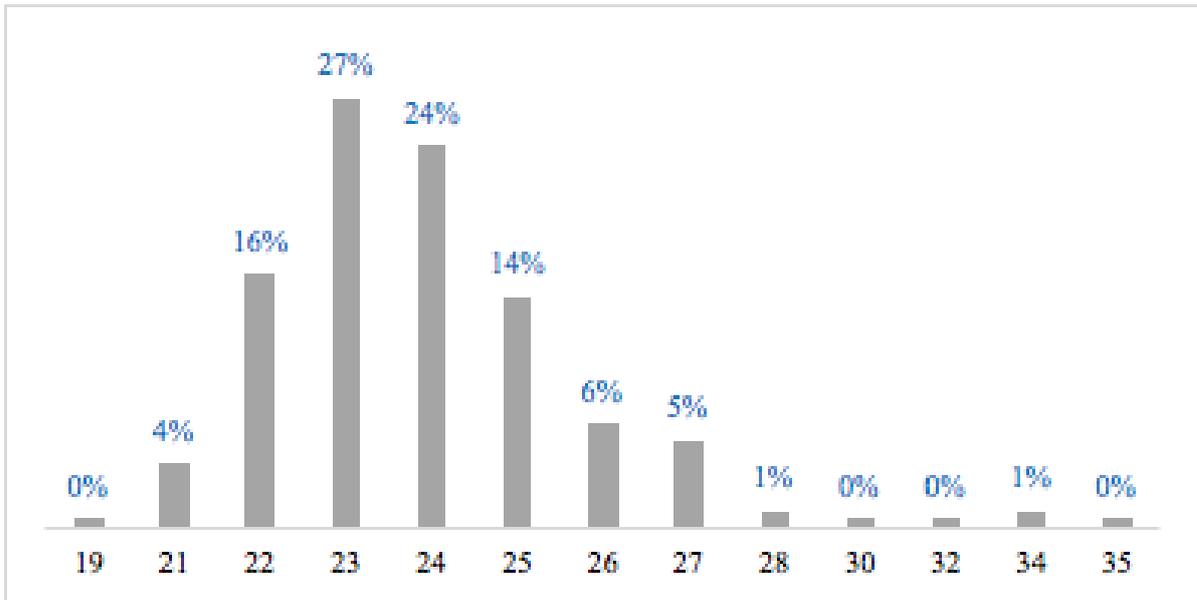
Cabe resaltar que de la población de alumnos de noveno y décimo ciclo del periodo 2017-1, 489 en total, trabajamos con una **muestra de 203 alumnos**, a un nivel de confianza del 95%. Aunque obtuvimos un alcance de respuestas mayor a la cantidad de la muestra, algunas de ellas tuvieron que ser excluidas del estudio, debido a que no cumplían con el requisito de pertenecer a noveno y décimo ciclo en el periodo 2017-1.

Para continuar con el análisis de la encuesta realizada, es necesario que el lector tenga conocimiento de la división de la misma. Por motivo de una mejor organización de los temas tratados en la investigación, fue necesario dividir a la encuesta en cuatro partes:

1. Parte 1: Información general
2. Parte 2: Preguntas de empleabilidad
3. Parte 3: Preguntas sobre la gestión de recursos
4. Parte 4: Preguntas sobre la gestión de competencias

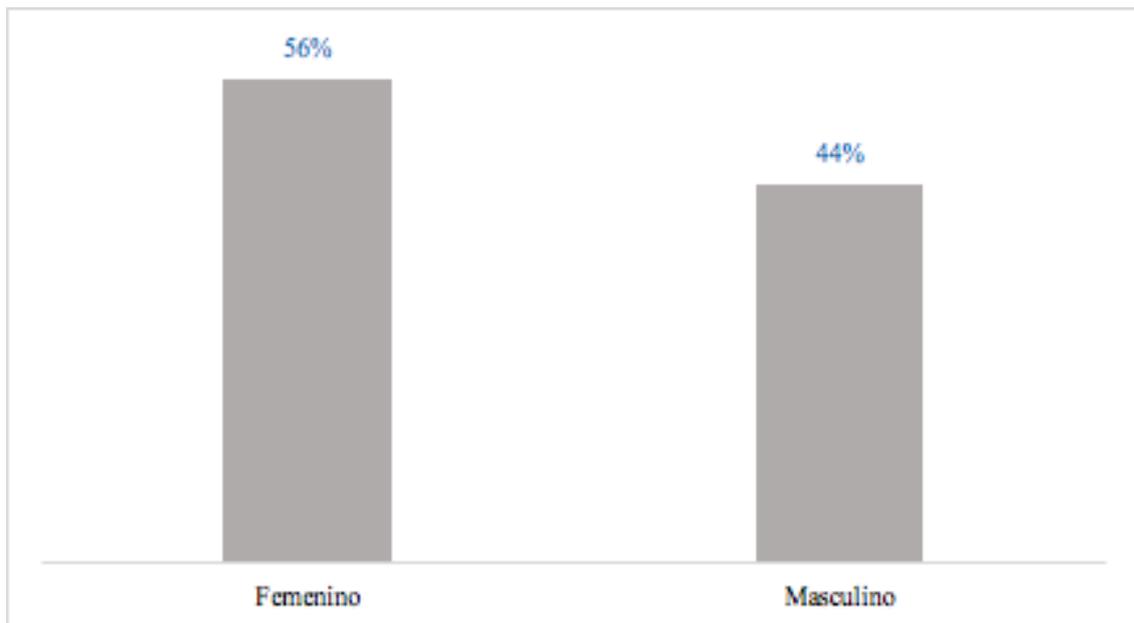
A continuación, se procederá a presentar los resultados representativos que obtuvimos de las encuestas, por medio de gráficos estadísticos que nos ayudarán a explicar y detallar la gestión de las estrategias de empleabilidad de nuestro sujeto de estudio en el periodo 2017-1.

Figura 2: Edad de los alumnos



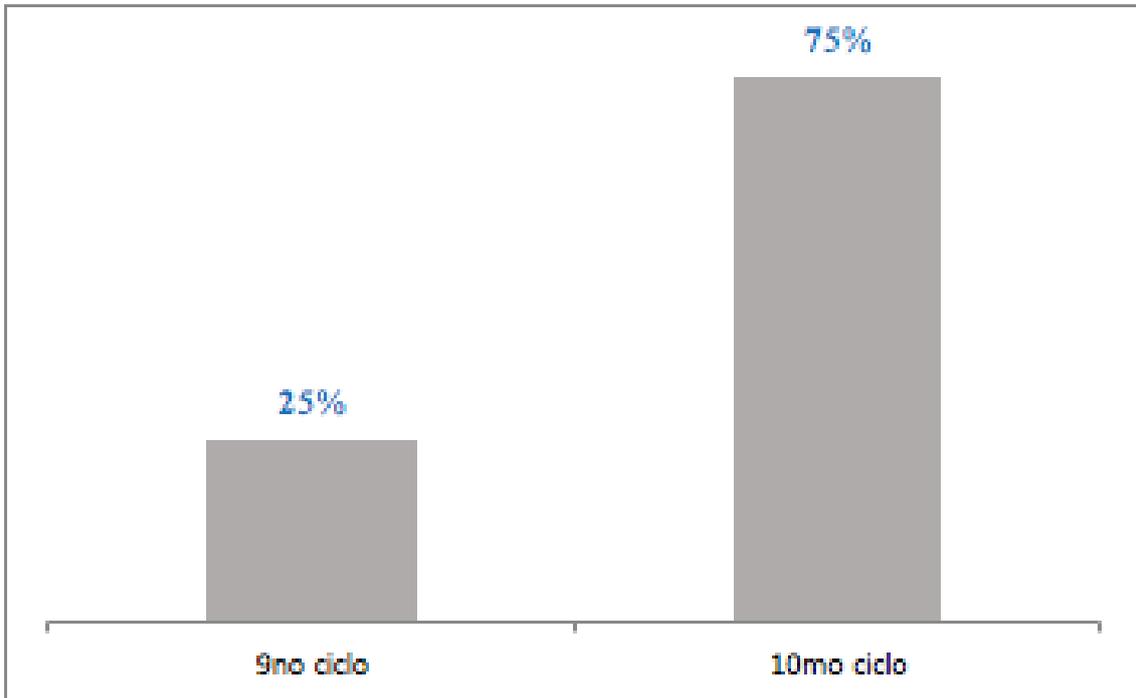
De acuerdo al cuadro presentado, el rango de edad de los encuestados se encuentra entre los 19 y 35 años de edad. Y podemos observar que la mayoría de alumnos que respondieron la encuesta tienen 23 y 24 años de edad representando el 27% y 24% del total respectivamente. Según el II Censo Nacional Universitario realizado por el INEI (2010), la edad promedio de ingreso a la universidad de un alumno de pregrado es de 18.09 años, por lo que si sumamos los 5 años de duración de la carrera de Gestión y Alta Dirección desde que el alumno ingresa a la universidad, este debería estar terminando a los 23 y 24 años respectivamente, encontrándose así en el promedio adecuado.

Figura 3: Género de los encuestados



Como se puede observar, el 56% de los encuestados que respondieron son mujeres y el 44% son hombres. En la última Memoria Anual de la FGAD, mencionan que el 59% de los alumnos matriculados son mujeres y el 41% son hombres (Memoria Anual FGAD, 2015). Esta representación es un claro ejemplo de que el mayor porcentaje de la participación femenina en el aspecto académico es una tendencia que viene incrementándose cada vez más: “Las mujeres han accedido en forma creciente y mantenido elevados porcentajes de egreso sobrepasando los niveles alcanzados por los varones en diversas áreas de estudio” (Gazzola y Didriksson, 2008, p. 135). En ese sentido, se espera que esta tendencia de las últimas dos décadas siga incrementándose, ya que son parte de los cambios sociales, culturales y económicos que están impactando en Latinoamérica.

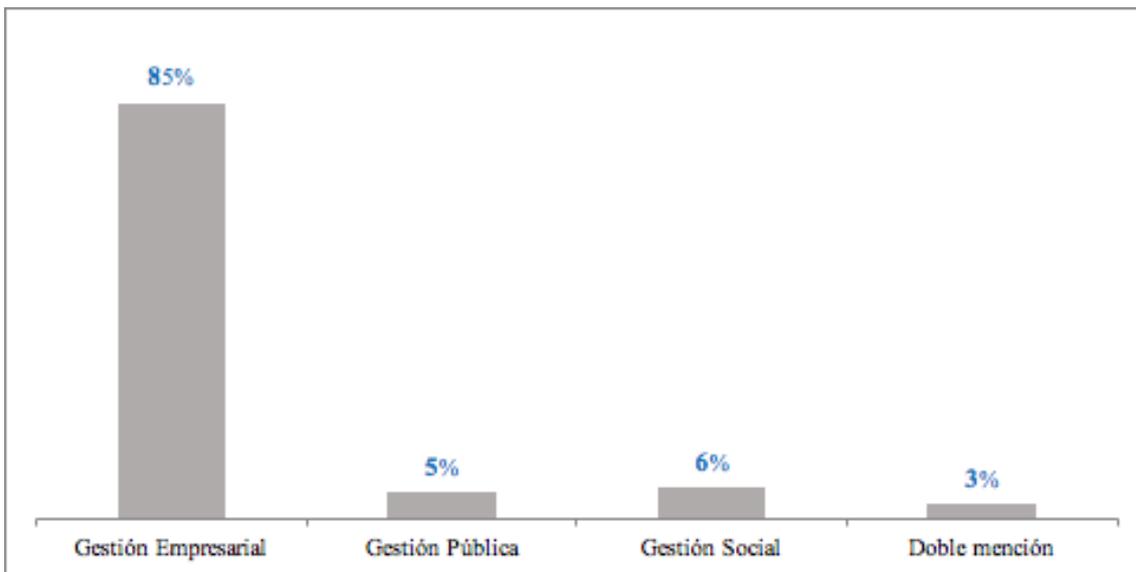
Figura 4: Ciclo en el que se encuentran los encuestados



Con respecto a esta gráfica, se puede apreciar que el 75% de los encuestados son de décimo ciclo y el 25% pertenecen a noveno ciclo. Debido a que hay alumnos que llevan cursos de ciclos diferentes, para evitar confusiones, se le reforzó a los encuestados que el ciclo al que pertenecen corresponde al curso de menor nivel que estén llevando en ese momento.

Esto último nos ayudó a evitar que la encuesta fuera transmitida a otras personas que no pertenecieran a los ciclos en mención y pueda generar errores en nuestra data. Asimismo, se reforzó la veracidad de esta información corroborando los nombres de los encuestados con la base de matriculados en los cursos de seminario 1 y 2, ya que el requisito para llevar esos cursos es pertenecer a noveno o décimo ciclo respectivamente.

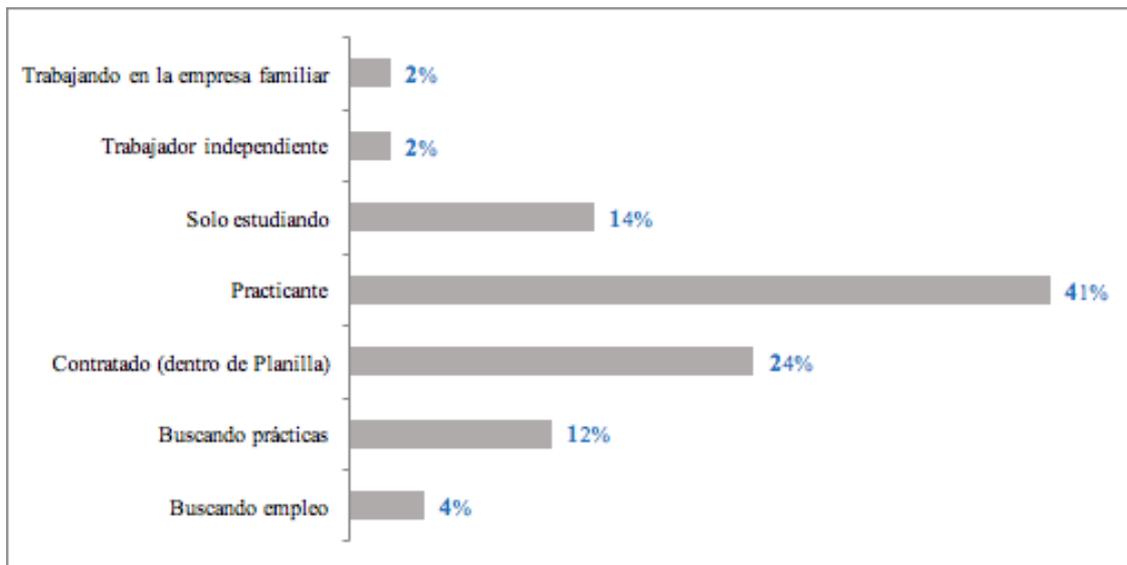
Figura 5: Menciones de los encuestados



El gráfico mostrado anteriormente representa el porcentaje de encuestados por especialidad académica. Más del 85% de encuestados pertenecen a la mención empresarial. El 11% restante representa en total a las dos especialidades faltantes: Gestión Pública con 5% y Gestión Social con 6%. Finalmente, el 3% son alumnos que cuentan con dos de las tres menciones académicas.

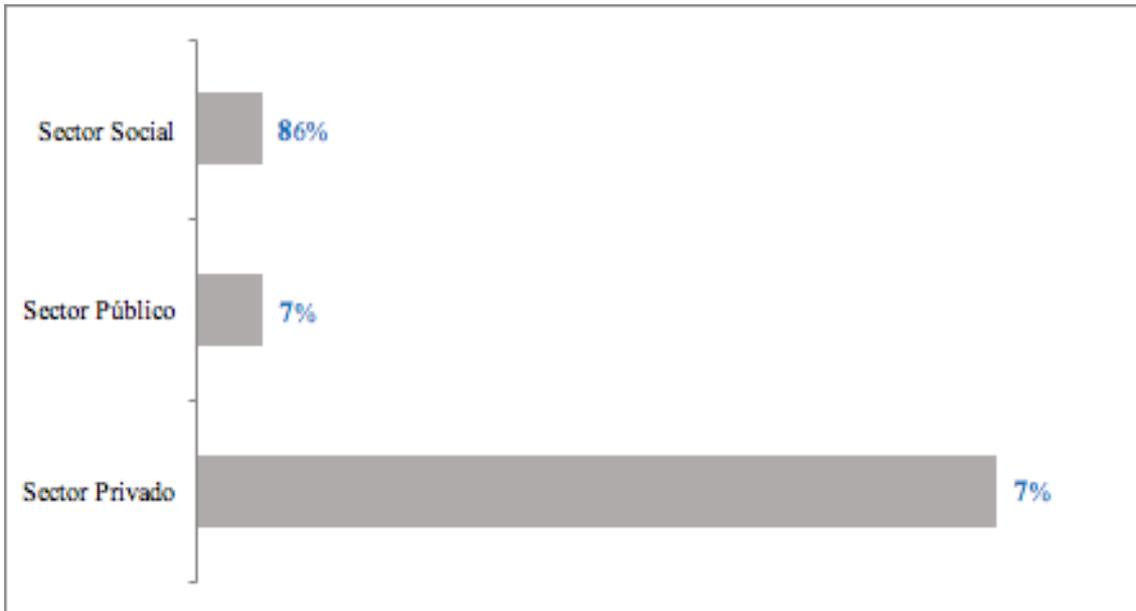
Esta diferencia en la elección de menciones, se vio reflejada también en la Memoria Anual 2015 que realizó la Facultad de Gestión y Alta Dirección, la cual indicó que del total de egresados al año 2015, un 88% pertenecen a la mención Empresarial, mientras que un 6% a las menciones Pública y Social respectivamente.

Figura 6: ¿En cuál de las siguientes condiciones te encuentras?



Por otra parte, se les preguntó a los encuestados acerca de su situación laboral actual. Como se puede observar en el presente gráfico, un 41% del total se encuentra bajo la modalidad de Practicante, esto debido a que siguen cursando los últimos ciclos de la carrera. Asimismo, un 24% se encuentra trabajando en la modalidad de contratado, esto a pesar de no haber culminado la carrera en su totalidad. Un 14% de los encuestados, afirman que solo se encuentran estudiando y por el momento no cuentan con intención de generar una búsqueda de empleo o prácticas. Mientras que un 16% de los encuestados vienen buscando una oportunidad laboral, ya sea como practicante o como con un puesto de contratado. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el desempleo juvenil creció tres puntos en el 2016 como consecuencia de la contracción económica que sufrió América Latina, alcanzando así el 18,3%, más del doble de la tasa general (RPP Noticias, 2017). Finalmente, un 4% representa tanto a los jóvenes que han decidido emprender un negocio o trabajar de manera independiente, junto a los que deciden trabajar en la empresa familiar.

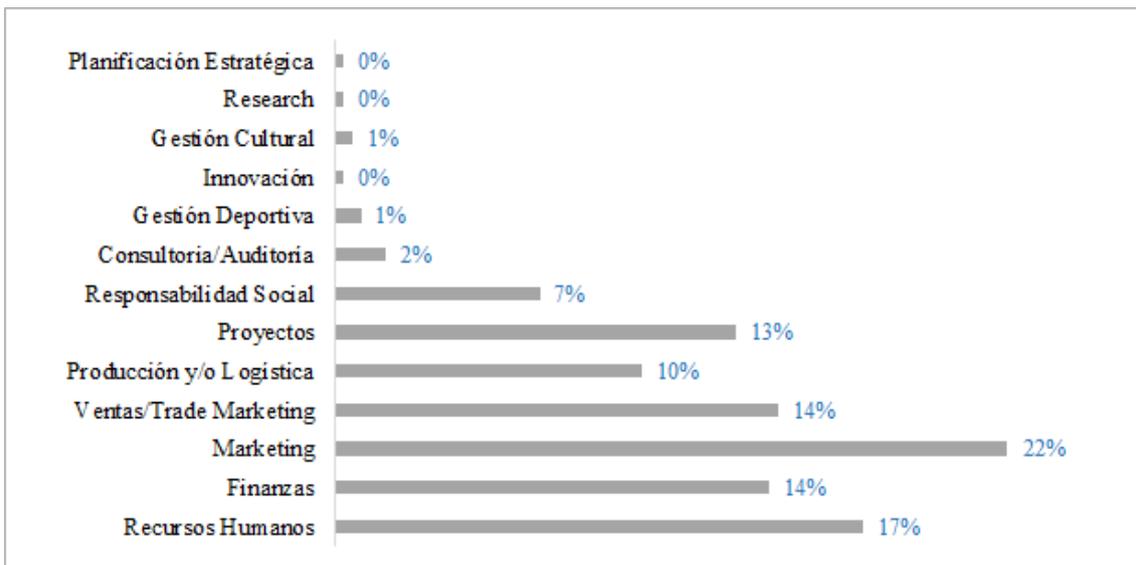
Figura 7: ¿En qué sector te encuentras más interesado en trabajar?



Tras el gráfico estadístico número 6, sobre la elección de la especialidad de los encuestados, el 85% de los alumnos optaron por la mención empresarial para egresar de la PUCP. Definitivamente, es un resultado que conlleva a que el mayor porcentaje de encuestados se vea interesado en el sector privado, el cual se aprecia en este gráfico.

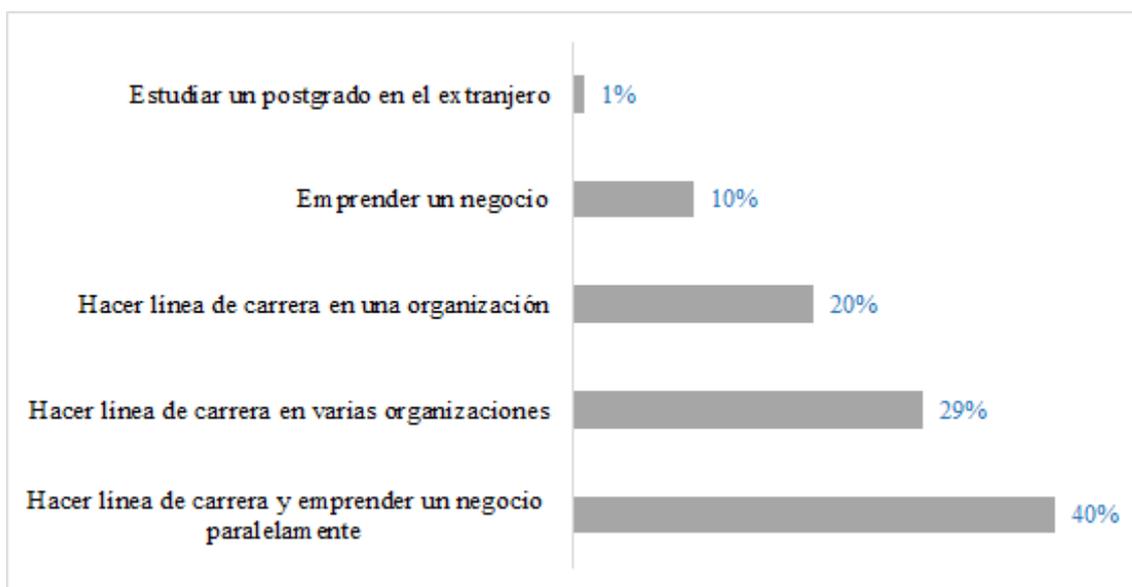
Efectivamente, el 86% de encuestados se encuentra más interesado de trabajar en el sector privado. Se puede inferir que, de acuerdo a la Revista América Economía (2014), uno de los motivos de esta fuerte aproximación hacia lo empresarial se debe a las bondades que se obtiene si trabajas en el sector privado como el seguro médico, las gratificaciones, las liquidaciones, la mayor probabilidad de estabilidad laboral y la línea de carrera. Aunque el interés de los jóvenes por el sector público y el social está creciendo poco a poco, aún no termina por asentarse como el interés que se tiene por el rubro empresarial.

Figura 8: ¿En qué área laboral estarás más interesado?



Respecto a las áreas de Gestión en las cuales los alumnos se encuentran más interesados en trabajar, se puede observar una preferencia por el área de Marketing con un 22%, seguido por un 17% por el área de Recursos Humanos. Por otro lado, las áreas de Finanzas como la de Ventas y/o Trade Marketing, también cuentan con la preferencia por parte de los alumnos de la facultad alcanzando así un 14%. Asimismo, se puede observar que hay un pequeño porcentaje por áreas que hasta hace unos años no contaban con mucho respaldo, como son las áreas de Gestión Deportiva y Gestión Cultural, con un 1% cada uno. Esto se puede deber al apoyo e iniciativa de parte de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, en la creación de Congresos y Diplomaturas en ambas especialidades.

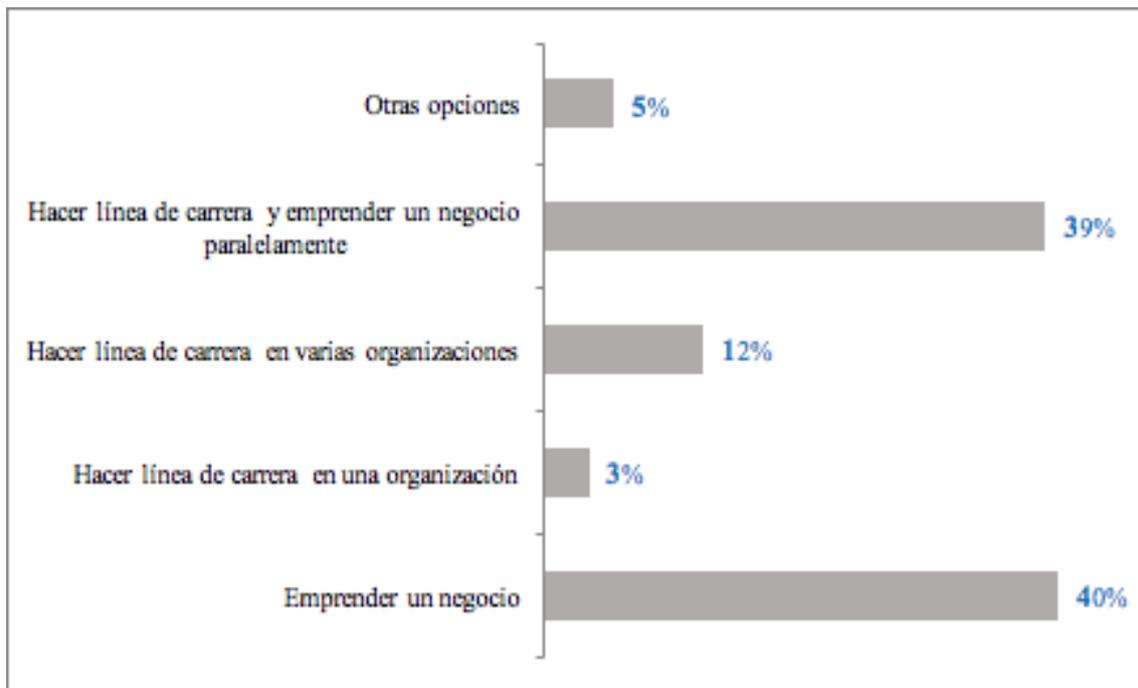
Figura 9: ¿Cuál es tu aspiración profesional? (De acá a 5 años)



La importancia de esta pregunta sobre la aspiración profesional nos ayuda a conocer hacia dónde va dirigida la vida profesional de los estudiantes a mediano plazo y a largo plazo. A mediano plazo, en cinco años, el 40% de los encuestados se proyectan haciendo una línea de carrera y emprendiendo un negocio paralelamente. Como mencionan Reid Hoffman, co-fundador y presidente de LinkedIn, y Ben Casnocha: “Lo que se necesita es una mente emprendedora. Ya sea que trabajes en una empresa de diez personas, en una corporación multinacional, en una ONG, en una oficina pública o en cualquier otra organización” (2013, p. 17). Este interés sobre realizar ambas cosas en paralelo son parte de los desafíos y las nuevas oportunidades que un profesional puede explotar al máximo: Su carrera profesional.

Sin embargo, la opción de hacer línea de carrera ya sea en una o en varias organizaciones, 20% y 29% respectivamente, no es mejor ni peor alternativa. Se trata de otro objetivo claro que también es igual de válido para los profesionales. En este caso, para ascender en una estructura organizacional, las personas tienen que entender las particularidades de cada sector, así como conocer a fondo el área de especialidad que cada uno quiere tener y trabajar en base a ese objetivo agregando valor a las organizaciones (Temple, 2010).

Figura 10: ¿Cuál es tu aspiración profesional? (De acá a 10 años)

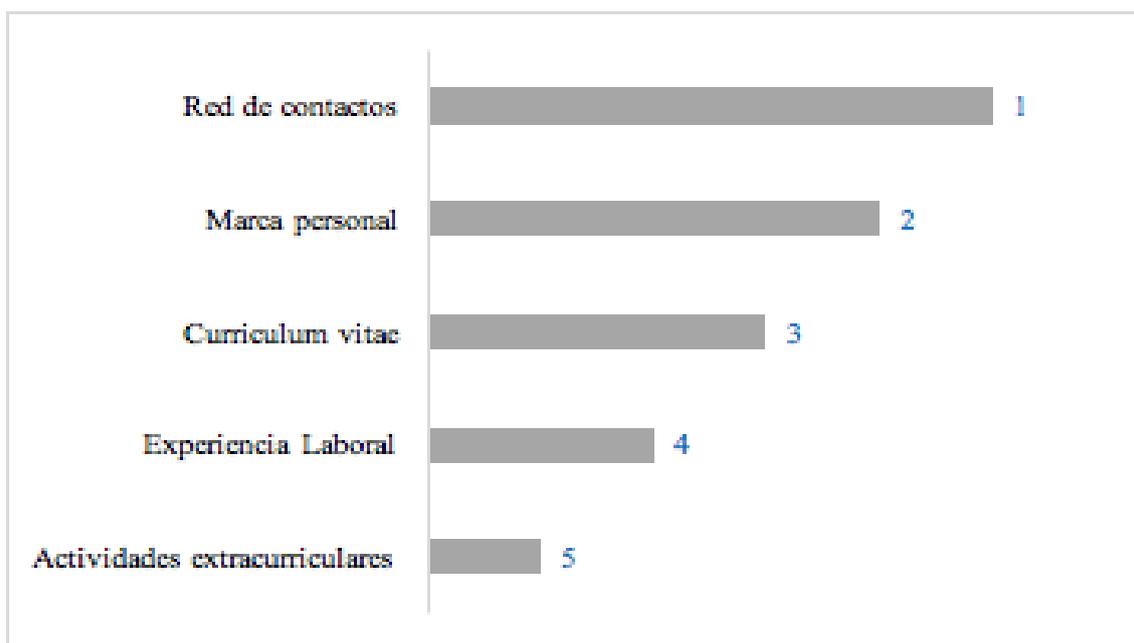


Esta pregunta guarda relación con la anterior en cuanto a conocer la aspiración profesional de los encuestados, pero a largo plazo (en diez años). En este gráfico, podemos observar que el 40% planea solo emprender un negocio y un 39% se proyecta haciendo línea de carrera y emprendiendo un negocio paralelamente. En esta línea, cabe mencionar que esta aspiración no solo era de alumnos de la especialidad empresarial, sino también de pública y social.

Por otro lado, solo un 3% busca hacer línea de carrera en una sola organización y 12% en varias organizaciones. Pese a ser una minoría, este grupo también tiene un objetivo claro de desarrollo profesional: “[...] los jóvenes saben que deben buscar el desarrollo profesional, a través de la movilidad entre posiciones en la misma empresa y en diferentes empresas” (Loret de Mola, 2005, p. 22).

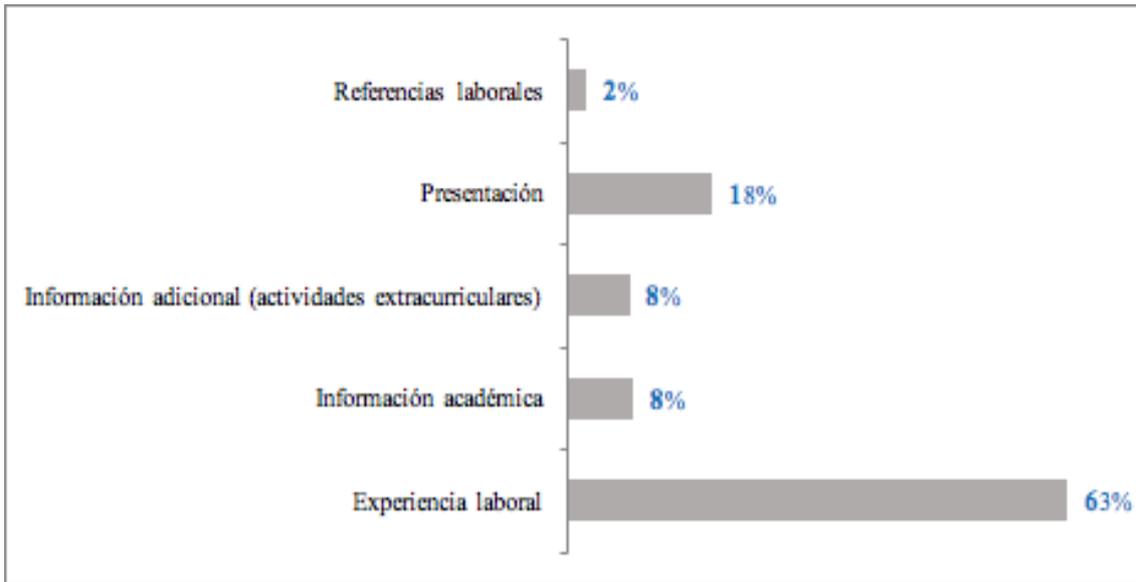
Cabe resaltar que en el dato de “otras opciones”, solo el 5% de alumnos hicieron referencia a otros objetivos de largo plazo como: desarrollar una carrera musical u otro objetivo artístico que en su momento no pudieron realizarlo.

Figura 11: ¿Qué recursos consideras más importantes para ser empleable?



Siguiendo la escala del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante, del gráfico anterior. El análisis que se realizó a este tipo de pregunta fue ordinal, es decir, que el promedio final de cada recurso que más se acerque a 1 es el más importante y de la misma forma el promedio que esté más alejado a 1 es el menos importante. Por lo que se obtuvo el siguiente resultado ordinal respecto a los recursos como estrategias de empleabilidad. Siendo el recurso red de contactos es el factor más importante para ser empleables con un promedio de **2.69**. Seguido de la experiencia laboral (2.72), currículum vitae (3.11), marca personal (3.16) y finalmente actividades extracurriculares (3.32).

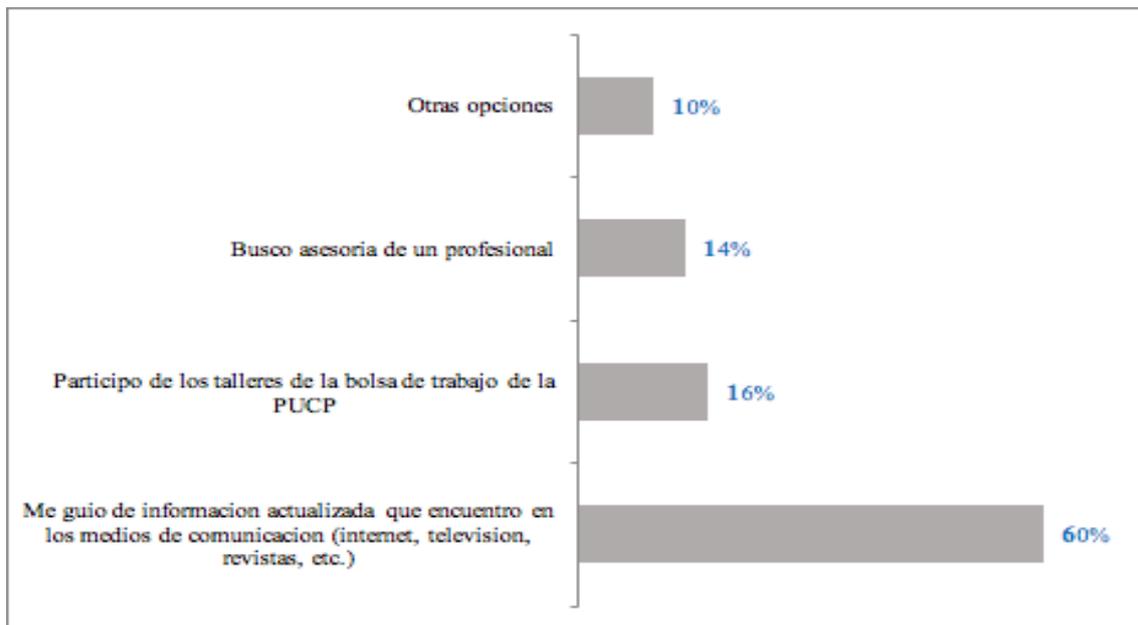
Figura 12: ¿Cuál consideras que es la parte más importante de tu CV?



El 63% de los encuestados destaca que la experiencia laboral es la parte más importante de su currículum vitae. Ello se debe a que la experiencia laboral es la parte más real de nuestra experiencia, en donde se resaltan las responsabilidades y los logros de cada posición y empresa en donde hayamos trabajado. De esa forma, comunicamos a los empleadores el valor que podemos agregar a sus organizaciones, en base al valor agregado en los empleos anteriores.

Sin embargo, el autor Loret de Mola- ex gerente general adjunto de DBM Perú- considera que el resumen o presentación del currículum vitae “Es la parte más importante y quizás la única que podemos estar seguros que será leída por todos aquellos que lo vean” (2005, p. 156). Aunque un 18% de encuestados está de acuerdo con esta afirmación, se puede inferir que hay una brecha entre lo que la mayoría de encuestados considera importante y lo que la teoría afirma.

Figura 13: ¿Cómo potencias tu CV?

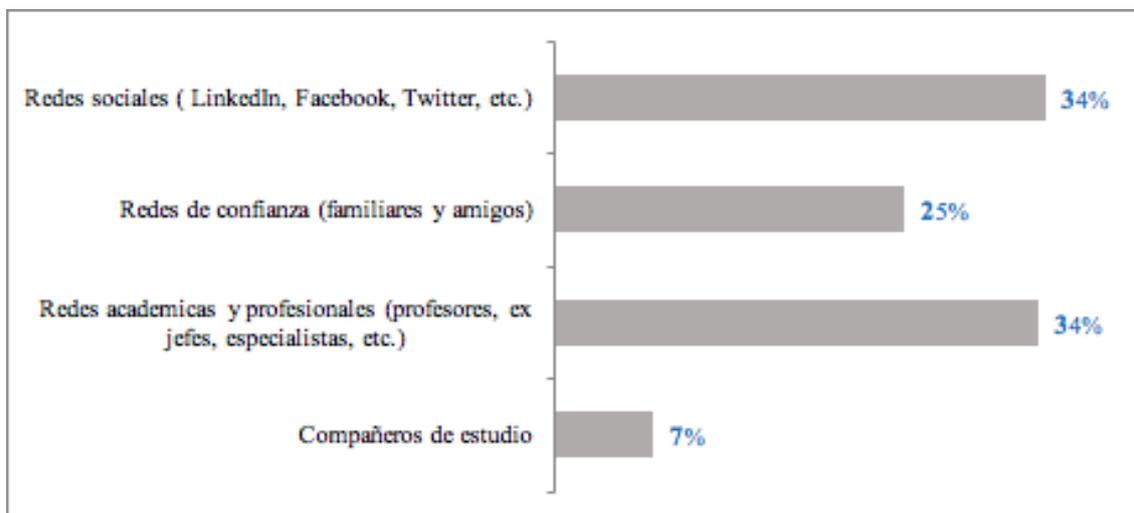


Del gráfico anterior, el 60% de los encuestados para potenciar su currículum vitae, se guía de información actualizada que encuentra en los medios de comunicación, ya sea por internet, televisión, revistas, entre otros.

Potenciar y actualizar nuestro currículum vitae es un recurso muy importante que debemos gestionar y Loret de Mola recomienda lo siguiente: “Actualizar el currículum vitae cada seis meses como mínimo o cada año como máximo y hacer el ejercicio anterior cada vez, comparando entre el nuevo currículum vitae y el anterior, nos permitirá medir el desarrollo de nuestras destrezas” (2005, p. 161).

Con respecto a la otra parte de los encuestados, el 16% participan de talleres de la Bolsa de Trabajo PUCP, el 14% busca asesoría de un profesional, y en otras opciones encontramos encuestados que asisten a conferencias y seminarios PUCP. En este apartado, es importante que los alumnos tengan conocimiento de que actualizar su currículum vitae es muy importante para su empleabilidad, y si buscan realizar un currículum vitae excelente, les tomará tiempo, trabajo y dedicación.

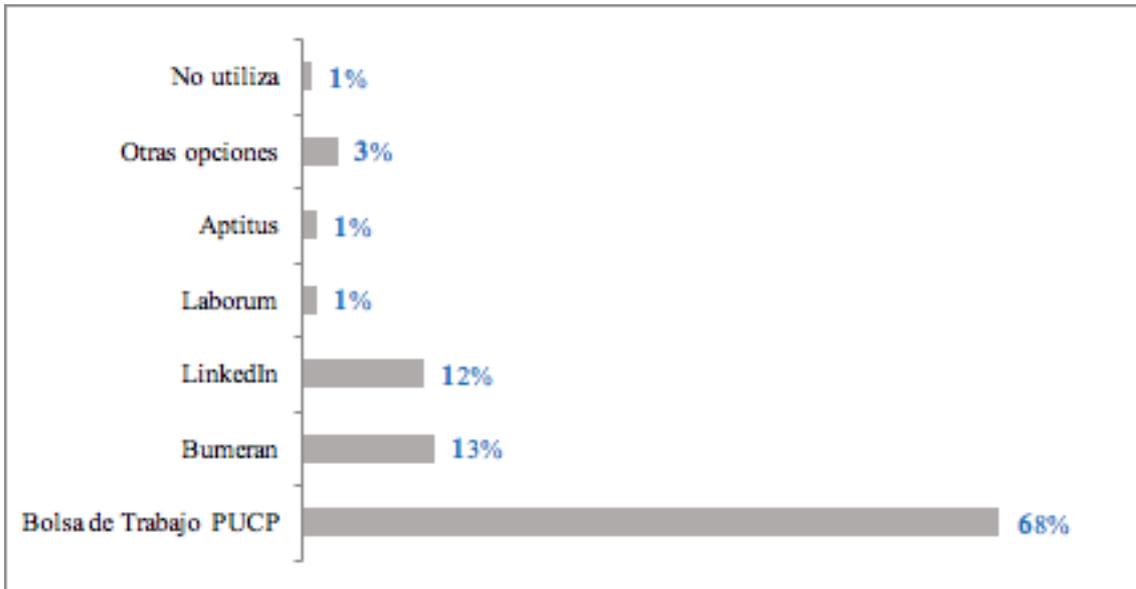
Figura 14: ¿Cuál consideras que es la red de contactos más efectiva para conseguir una práctica/empleo?



Como se puede observar, por un lado, un 34% de los encuestados utilizan sus redes académicas y profesionales para buscar alguna práctica/ empleo, ya sea contactándose con profesores o ex jefes de alguna experiencia anterior. Otro 34% considera que las redes sociales son más efectivas para buscar una práctica/empleo, ya sea a través de LinkedIn, Facebook o Twitter. Por otro lado, un 25% de encuestados utilizan sus redes de confianza para informarse sobre puestos de prácticas o empleos y un 7% acuden a sus compañeros de estudio para saber de algún puesto disponible.

Asimismo, como informa Universia Perú en el año 2014, los portales de empleo son los más usados por los jóvenes iberoamericanos (75%). Otro canal para insertarse según el estudio es el LinkedIn (17%); sin embargo, resulta que la red de contactos profesionales es el medio más efectivo para el 36% de los universitarios iberoamericanos. Por lo que aún se mantendría la misma efectividad que los alumnos encuestados en este estudio que sugirieron que la red de contactos tanto académicas como profesionales tiene mayor efectividad para conseguir empleo o prácticas.

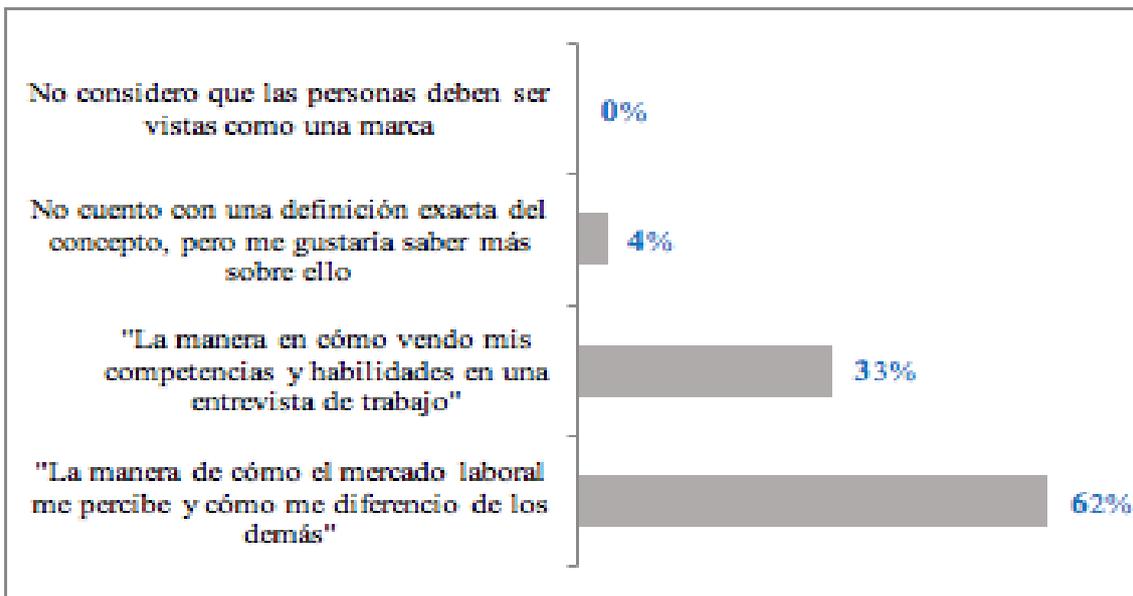
Figura 15: ¿Cuál es la bolsa de trabajo que más utilizas?



De acuerdo al gráfico mostrado, el 68% de los encuestados utiliza la Bolsa de Trabajo de la PUCP. Ese resultado se debe a que nuestro sujeto de estudio son alumnos de la PUCP y, por ende, la Bolsa de Trabajo PUCP tiene un mayor alcance que cualquier otro tipo de bolsa laboral.

Sin embargo, hay otros porcentajes de alumnos de 13% y 12% que utilizan otras bolsas laborales conocidas en el mercado laboral como Bumeran y LinkedIn respectivamente. Como se menciona en un artículo de la Bolsa de Trabajo PUCP: “Al momento de ingresar los jóvenes al mercado laboral, LinkedIn se convierte en la red social que representa la nueva carta de presentación de los *millennials*” (Bolsa de trabajo PUCP, 2017, p. 1). Y, en pequeños porcentajes, algunos alumnos de nuestra muestra utilizan Aptitus y otras opciones. Solo el 1% de los encuestados no utiliza ninguna bolsa laboral.

Figura 16: ¿Qué interpretación tienes de la marca personal?

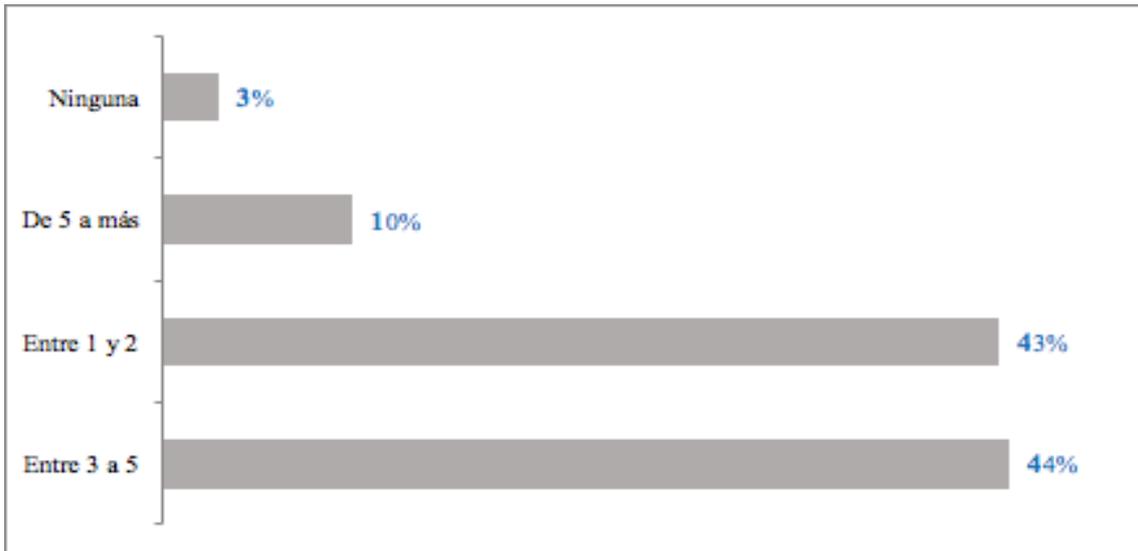


Como se puede observar, el 62% de los encuestados tiene conocimiento de lo que significa la marca personal es “la manera de cómo el mercado laboral me percibe y cómo me diferencio de los demás”. Este último es un concepto que se trató a detalle en el capítulo dos del estudio, el marco teórico.

Un 33% de los encuestados considera que la marca personal es la manera en cómo uno mismo vende sus competencias y habilidades en una entrevista de trabajo; sin embargo, la marca personal, como ya se ha mencionado anteriormente, no solo se demuestra en una entrevista de trabajo, sino que la persona lleva a su marca personal consigo misma en todo momento.

Otro 4% de encuestados no cuenta con una definición exacta del concepto, pero hacen referencia a que les gustaría saber más de ella. Y, por otro lado, ningún encuestado de nuestra muestra está en contra del término marca personal. Debido a que existe la posibilidad de encontrar puntos de vista en contra de ver a las personas como una marca, fue idóneo contar con la alternativa “No considero que las personas tengan que ser vistas como una marca”; sin embargo, ninguno la consideró como tal, representando el 0%.

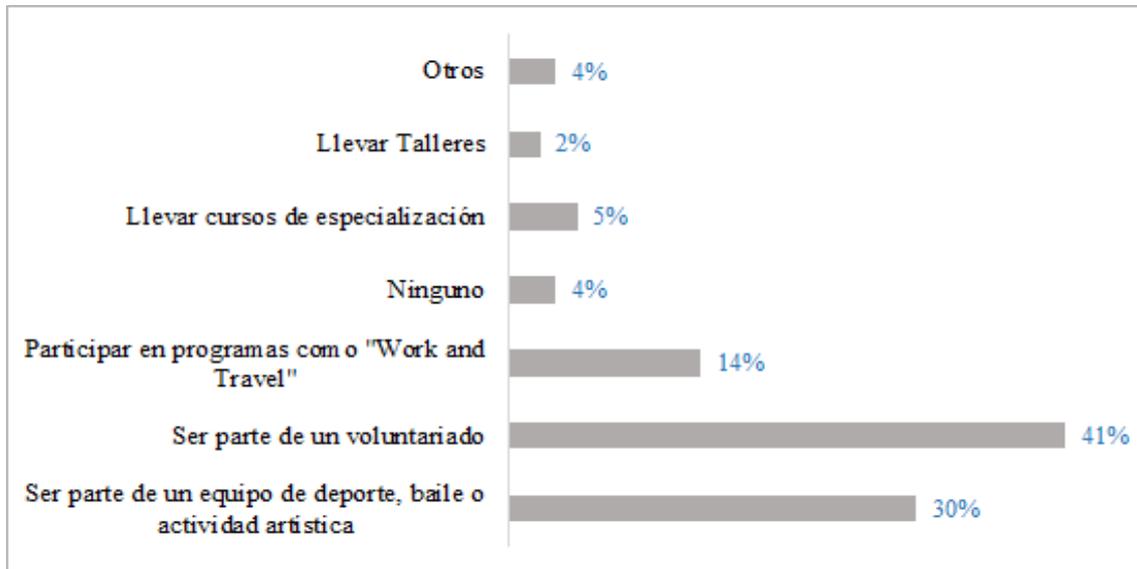
Figura 17: ¿Cuántas experiencias laborales has tenido?



Según el gráfico expuesto, el 44% de los encuestados ha tenido entre 3 a 5 experiencias laborales. Seguido de un 43% de encuestados que ha considerado entre 1 y 2 experiencias laborales hasta el momento. Solo un 10% ha tenido más de 5 experiencias laborales y un 3% no ha tenido ninguna experiencia laboral hasta entonces.

De lo expuesto anteriormente, se puede deducir que el 97% de encuestados ha tenido por lo menos una experiencia laboral, y de acuerdo al concepto de empleabilidad que se está manejando en todo el estudio, se infiere que casi todos los encuestados han hecho uso de su empleabilidad al momento de haber buscado un empleo, haberlo conseguido y haber realizado un cambio, en el caso de las personas que han tenido más de dos experiencias laborales.

Figura 18: ¿Qué actividades extracurriculares realizas para incrementar tu empleabilidad?

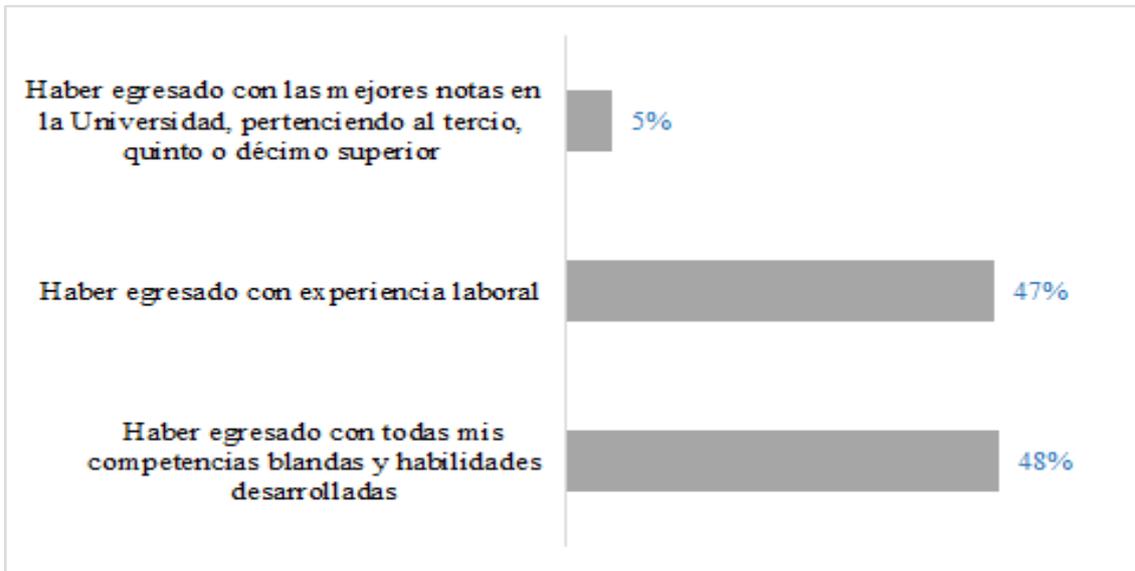


En cuanto a las actividades extracurriculares que realizan los estudiantes de la FGAD para incrementar su empleabilidad, se encuentra en primer lugar el “Ser parte de un voluntariado” con un 41%. Dentro de esta actividad se encuentran tanto los voluntariados de ayuda social, como a la vez pertenecer a una asociación estudiantil. En segundo lugar, se encuentra el “Ser parte de un equipo de deporte, baile o actividad artística” con un 30% del total de respuestas. Finalmente, hay un 4% que afirma no realizar ninguna actividad extracurricular, así como un 4% de la categoría “Otros” en la que se encuentran diversas actividades como “Realizar intercambios estudiantiles”, “Postular a concursos”, “Dictar cursos o brindar asesorías”, entre otros.

La participación de los alumnos en este tipo de actividades es importante de acuerdo a lo siguiente:

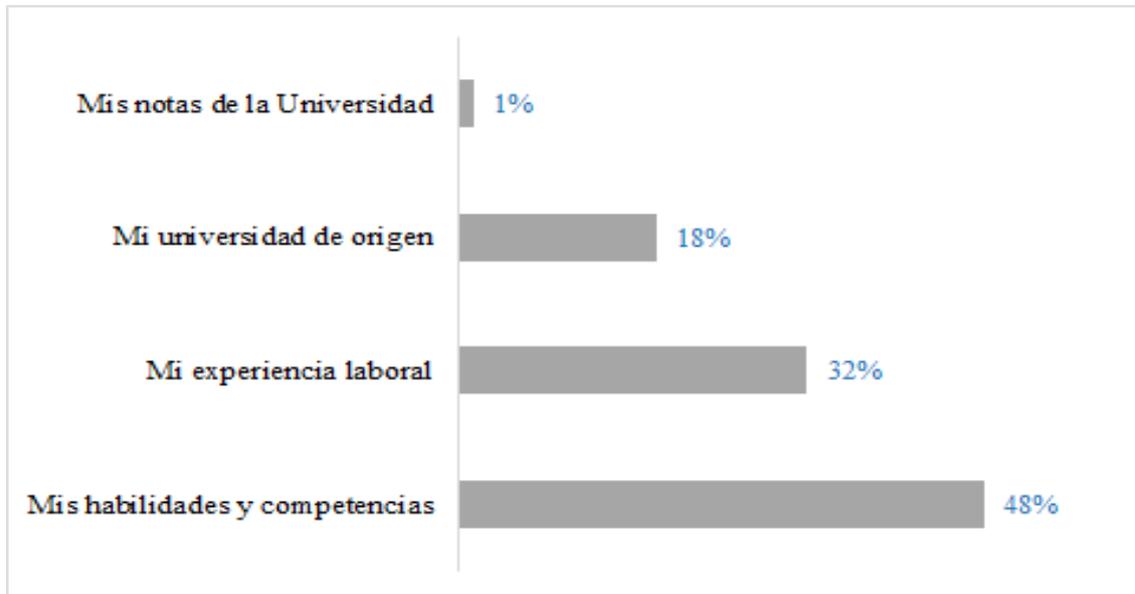
La calidad de la enseñanza en Educación Superior debe evaluarse más allá del desarrollo cognitivo de los estudiantes, aspirando a la promoción social, emocional y cultural de estos durante su paso por la vida universitaria. En este aspecto, las actividades extracurriculares imprimen un sello importante en los futuros profesionales (Tam citado en Gallardo, 2007, p. 4)

Figura 19: ¿Cuál de los siguientes factores consideras que es más importante tener cuando egreses de la Universidad?



El gráfico nos muestra que el 48% de encuestados considera que egresar con todas sus competencias y habilidades desarrolladas es el factor más importante que deben adquirir cuando egresen de la universidad. Asimismo, el 47% de encuestados considera que el factor más importante cuando egrese de la universidad es haber tenido experiencia laboral. Y, un porcentaje mínimo del 5%, considera que egresar con las mejores notas perteneciendo al tercio, quinto y décimo superior es el factor más preponderante al egresar. De ello, podríamos inferir que la mayoría de encuestados están valorando más hoy en día el desarrollo de sus competencias y habilidades blandas dejando un poco de lado el obtener las mejores notas durante la etapa universitaria.

Figura 20: ¿Cuál de los siguientes factores consideras que es el más valorado en el mercado laboral?



Según el gráfico mostrado, el 48% de encuestados considera que sus habilidades y competencias son el factor más valorado en el mercado. El 32% de los encuestados considera que su experiencia laboral será más valorada en el mercado. El 18% de estudiantes considera que es la universidad de origen el factor más valorado por los empleadores. Y, solo el 1% afirma que sus notas en la universidad es lo que más se valora en el mercado laboral.

Y como menciona Loret de Mola en cambios en el entorno laboral que: “Los cambios han hecho impacto en nuestras carreras profesionales. Su desarrollo, antiguamente garantizado por la experiencia, lealtad y antigüedad, se obtiene hoy sobre la base de logros, resultados, empleabilidad y marketing personal.” (2005, p. 20). Es decir, si antes era valorada la experiencia e incluso años de trabajo en una organización, pues ahora el desarrollo profesional de un empleado depende de los resultados y los logros que el empleado pueda agregar a la organización. Por lo tanto, se puede inferir que las habilidades y competencias sí son factores valorados en el mercado y se puede priorizar el desarrollo de estos antes que la experiencia laboral.

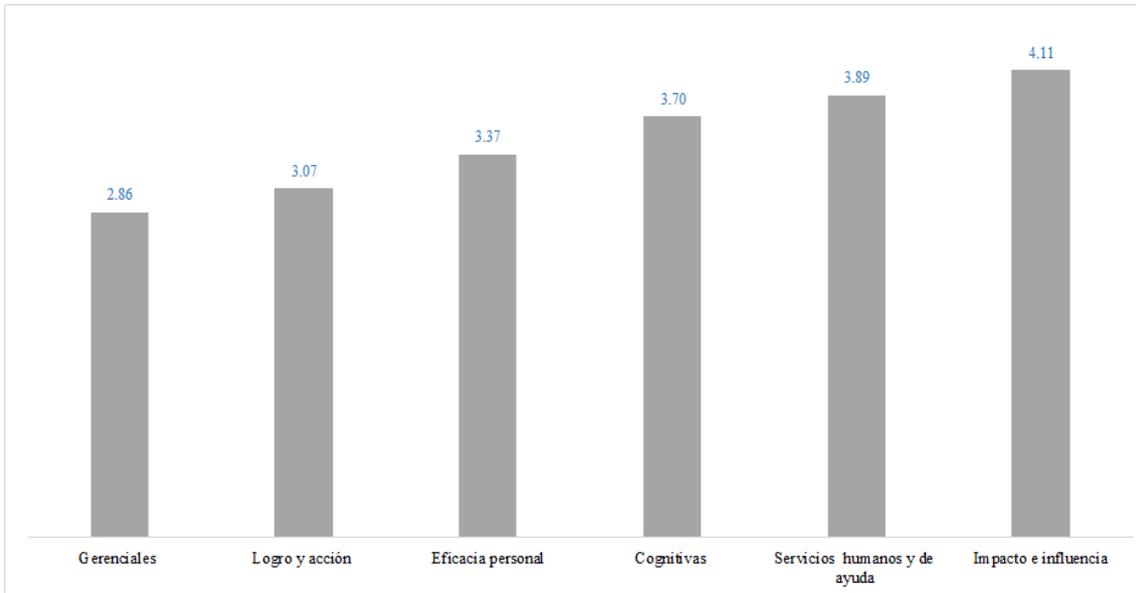
Tabla 9: Análisis de las competencias

1	Gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)
2	Logro y acción (Orientación a resultados. iniciativa, etc.)
3	Eficacia personal (autocontrol, flexibilidad, compromiso, etc.)
4	Cognitivas (pensamiento analítico, conceptual, etc.)
5	Servicios humanos y de ayuda (empatía, vocación de servicio, etc.)
6	Impacto e influencia (desarrollo de contactos, capacidad de mando, etc.)

A los alumnos encuestados se les pidió ordenar de mayor a menor importancia (siendo 1 la más importante y 6 la de menor importancia) las seis familias de competencias investigadas por McClelland, las cuales son nuestras variables independientes mencionadas anteriormente en el marco teórico. Para llegar a la conclusión de la tabla presentada se realizó una serie de procesos que serán explicados a continuación.

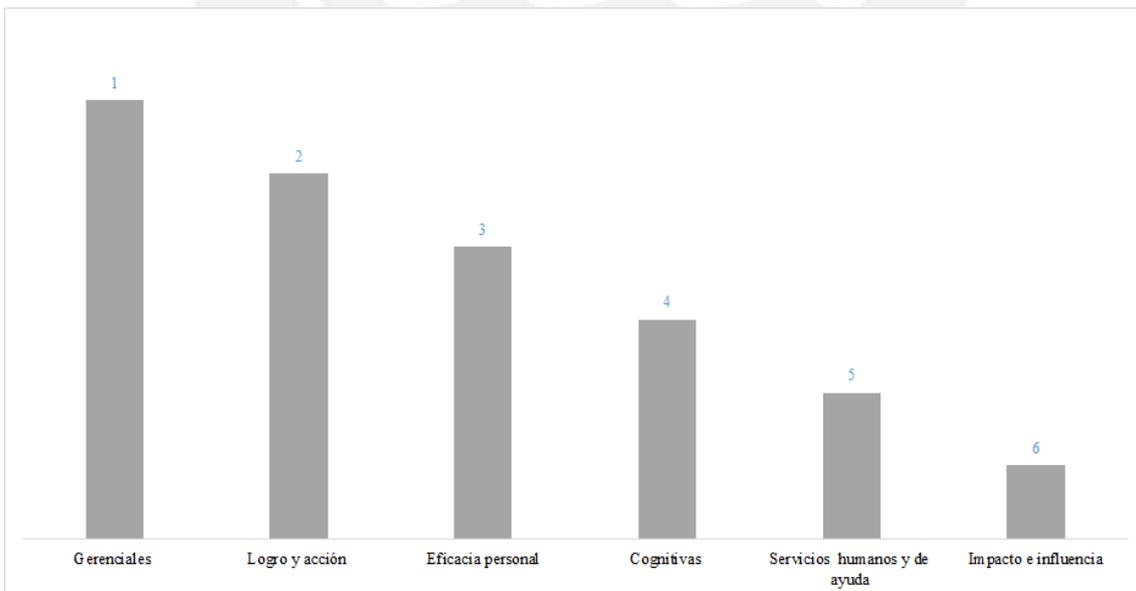
En primer lugar, usamos el instrumento de medición de actitudes, en este caso, hablamos de la escala de Likert. Este último consiste en “un grupo de ideas que se les presenta a los encuestados para que realicen juicios de desacuerdo, acuerdo, e incluso ponerle una valoración como en este caso de mayor y de menor importancia” (Hernández et al., 2010, p. 245). Así que, en esta parte de la encuesta, se les pidió a los encuestados realizar dicha valoración de manera ordinal para después proceder a aplicar un promedio simple a cada familia de competencias obteniendo la siguiente información:

Figura 21: Promedio por familia de competencias



Por ello para mayor facilidad de interpretación de resultados, se invertirá los datos de las observaciones considerando que el promedio que está más cerca al 1 es más importante y si está más cerca al 6 es menos importante, este tipo de análisis es ordinal debido a que se enfoca en el orden de prioridades que percibe el encuestado, por lo que al final tendríamos la siguiente valoración final de los 203 encuestados:

Figura 22: Importancia por familia de competencias



Según lo observado, finalmente para los encuestados, la familia de competencias más importante es la de “Gerenciales”, esta implica las competencias blandas como el liderazgo y el trabajo en equipo, aquellas que son muy requeridas por el mercado actualmente:

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva. En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones (Carrera, Cela, Coidura, Isus, París & Torrelles, 2011, p.330)

Asimismo, la segunda familia de competencia importante sería “Logro y acción”, la cual tiene como competencias a la orientación a resultados, iniciativa, entre otros.

Cabe resaltar que los datos obtenidos en esta encuesta son muy parecidos a la encuesta cerrada realizada a cargo del Comité del CADE Universitario 2014 de la mano con Lee Hecht Harrison- DBM Perú, la cual es la mayor empresa del mundo especializada en Movilidad laboral, respecto a la empleabilidad que tuvo como finalidad encuestar a ejecutivos y profesionales de todo nivel y de todo tipo de sector económico para entender el nivel de conciencia de los peruanos sobre su empleabilidad, por lo que realizaron un contraste entre lo que pensaban los estudiantes sobre el mercado de trabajo frente a lo que pensaban las empresas sobre la captación de talento recién egresado tanto de universidades como de institutos. Por ello, uno de los resultados más importante que consideramos pertinente presentar es la siguiente relación de habilidades que son más valoradas por las empresas siendo 1 la más importante hacia la 6 de menor importancia:

1. Sentido ético
2. Orientación al logro
3. Comunicación
4. Habilidades interpersonales
5. Adaptabilidad y flexibilidad
6. Habilidades de aprendizaje

Por lo que se puede notar que las empresas valoran como segunda competencia importante a la “Orientación al logro” la cual es muy parecida a los datos obtenidos por parte de los alumnos encuestados de noveno y décimo de la FGAD.

Asimismo, es curioso observar que para los encuestados la última familia de competencia es “Impacto e influencia” la cual comprende habilidades como desarrollo de contactos, capacidad de mando y necesidad de poder por lo que podemos inferir que al estar aún a puertas de egresar

consideran que aún no tienen la experiencia necesaria para poder tener la capacidad de mandar a un grupo grande de personas por lo que esta familia no sería tan importante en esta etapa en donde se encuentran por ahora ya que después con el pasar de los años y con experiencia suficiente sí podría ser relevante.

Figura 23: Percepción de los comportamientos en base a cada familia de competencia

Familia de competencia	Comportamientos relacionados a la competencia	Valores asignados de acuerdo a la frecuencia						Total
		Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	
Logro y Acción	"Suelo plantearme objetivos y metas claras para cumplirlos en un tiempo determinado"	75	91	26	2	6	3	203
	"Suelo utilizar todos mis recursos a fin de conseguir los objetivos propuestos"	56	104	28	6	5	2	201
	"Suelo buscar más responsabilidades una vez que haya conseguido los objetivos propuestos"	48	89	48	7	5	4	201
	"Me importa saber que para llegar al objetivo logrado me preocupé por el orden, la claridad y la exactitud"	42	88	45	18	3	2	198
Servicios humanos y de ayuda	"Estoy atento a las necesidades de mi equipo de trabajo y otras áreas"	63	94	30	4	7	1	199
	"Sé capaz de quedarme más tiempo en el trabajo con tal de ayudar a un compañero de trabajo"	38	78	61	9	6	6	198
	"Cuando escucho un problema suelo ponerme en el lugar de la persona"	72	94	28	11	4	2	201
Impacto e influencia	"Me siento cómodo cuando me delegan responsabilidades"	47	107	34	5	5	1	199
	"Vale la pena compartir tiempo con mis compañeros de trabajo para colaborar con el buen clima laboral"	78	87	28	3	3	1	200
	"Considero que es muy importante mantener una buena comunicación a todo nivel organizacional para aumentar mi red de contactos"	117	59	15	7	2	2	200
	"Me siento más en confianza en dar mis opiniones a mi par que a un gerente"	41	64	58	20	11	5	199
Gerenciales	"Cuando realizo trabajos grupales tomo la iniciativa para dirigir el equipo"	46	88	45	15	4	2	200
	"Cuando realizo trabajos grupales espero que otra persona tome la iniciativa para dirigir el equipo"	11	31	48	50	30	30	200
	"Cuando tomo la iniciativa de un trabajo motivo al equipo a cumplir con los tiempos planteados"	45	103	33	12	4	3	200
Cognitivas	"Me motivada investigar y saber más sobre temas de conocimientos que me interesan"	73	76	38	7	4	1	199
	"Me motiva realizar trabajos que hagan uso de mi habilidad analítica"	76	74	34	9	4	1	198
	"Me motiva realizar trabajos que me permitan inferir de lo general a lo particular"	48	89	51	6	2	1	197
	"Considero que tener conocimientos informáticos a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás"	72	75	31	13	5	4	200
	"Considero que tener el idioma inglés a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás"	94	68	23	6	6	4	201
Eficacia personal	"Ante situaciones de alta presión, me cuesta mantener la calma"	10	29	46	49	38	29	201
	"Me considero una persona apta para asumir cualquier tipo de reto"	80	86	20	4	5	5	198
	"Ante situaciones cambiantes, me considero muy flexible y me adapto fácilmente a la situación"	77	82	27	7	4	2	199
	"Siempre me siento identificado con los lugares en donde estudio o trabajo"	55	88	38	7	6	5	199

Siguiendo la línea de análisis ordinal, de acuerdo a las puntuaciones de la escala de Likert- como ya antes se ha mencionado- en este punto del análisis de la percepción de los comportamientos en base a cada familia de competencia se seguirá con la siguiente explicación.

En primer lugar, se procedió a obtener las frecuencias de respuesta por cada categoría con su respectivo grupo de familia de competencia como se puede observar en la figura presentada. Asimismo, como se puede notar en cada familia de competencia se encuentra un comportamiento resaltado con un color diferente (anaranjado) a los demás debido a que después de un proceso de análisis se llegó a la conclusión de que esos son los comportamientos que los 203 alumnos encuestados se encuentran en total de acuerdo respecto a cada tipo de familia, por lo que se procederá a continuar con la explicación del análisis.

En segundo lugar, después de la obtención de frecuencias se procedió a estandarizar la cantidad de respuestas por comportamiento para proceder a convertir las categorías en porcentajes obteniendo los siguientes cuadros por grupo de familia.

Tabla 10: Familia de Competencias: Logro y acción en porcentajes

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)
1	37%	45%	13%	1%	3%	1%
2	28%	52%	14%	3%	2%	1%
3	24%	44%	24%	3%	2%	2%
4	21%	44%	23%	9%	2%	1%

Comportamiento 1: "Suelo plantearme objetivos y metas claras para cumplirlas en un tiempo determinado"

Comportamiento 2: "Suelo utilizar todos mis recursos a fin de conseguir los objetivos propuestos"

Comportamiento 3: "Suelo buscar más responsabilidades una vez que haya conseguido los objetivos propuestos"

Comportamiento 4: "Me importa saber que para llegar al objetivo logrado me preocupé por el orden, la claridad y la exactitud"

Tabla 11: Familia de Competencias: Servicios humanos y de ayuda en porcentajes

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)
1	32%	47%	15%	2%	4%	1%
2	19%	39%	31%	5%	3%	3%
3	36%	42%	14%	5%	2%	1%

Comportamiento 1: "Estoy atento a las necesidades de mi equipo de trabajo y otras áreas"

Comportamiento 2: "Sería capaz de quedarme más tiempo en el trabajo con tal de ayudar a un compañero de trabajo"

Comportamiento 3: "Cuando escucho un problema suelo ponerme en el lugar de la persona"

Tabla 12: Familia de Competencia: Impacto e influencia en porcentajes

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)
1	24%	54%	17%	3%	3%	1%
2	39%	44%	14%	2%	2%	1%
3	59%	30%	7%	4%	1%	1%
4	21%	32%	29%	10%	6%	3%

Comportamiento 1: "Me siento cómodo cuando me delegan responsabilidades"

Comportamiento 2: "Vale la pena compartir tiempo con mis compañeros de trabajo para colaborar con el buen clima laboral"

Comportamiento 3: "Considero que es muy importante mantener una buena comunicación a todo nivel organizacional para aumentar mi red de contactos"

Comportamiento 4: "Me siento más en confianza en dar mis opiniones a mi par que a un gerente"

Tabla 13: Familia de Competencia: Gerenciales en porcentajes

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)
1	23%	44%	23%	8%	2%	1%
2	6%	16%	24%	25%	15%	15%
3	23%	52%	17%	6%	2%	2%

Comportamiento 1: "Cuando realizo trabajos grupales tomo la iniciativa para dirigir el equipo"

Comportamiento 2: "Cuando realizo trabajos grupales espero que otra persona tome la iniciativa para dirigir el equipo"

Comportamiento 3: "Cuando tomo la iniciativa de un trabajo motivo al equipo a cumplir con los tiempos planteados"

Tabla 14: Familia de Competencia: Cognitivas en porcentajes

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)
1	37%	38%	19%	4%	2%	1%
2	38%	37%	17%	5%	2%	1%
3	24%	45%	26%	3%	1%	1%
4	36%	38%	16%	7%	3%	2%
5	47%	34%	11%	3%	3%	2%

Comportamiento 1: "Me motivada investigar y saber más sobre temas de conocimientos que me interesan "

Comportamiento 2: "Me motiva realizar trabajos que hagan uso de mi habilidad analítica"

Comportamiento 3: "Me motiva realizar trabajos que me permitan inferir de lo general a lo particular"

Comportamiento 4: "Considero que tener conocimientos informáticos a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás"

Comportamiento 5: "Considero que tener el idioma inglés a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás"

Tabla 15: Familia de Competencia: Eficacia personal en porcentajes

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)
1	5%	14%	23%	24%	19%	14%
2	40%	43%	10%	2%	3%	2%
3	39%	41%	14%	4%	2%	1%
4	28%	44%	19%	4%	3%	3%

Comportamiento 1: "Ante situaciones de alta presión, me cuesta mantener la calma"

Comportamiento 2: "Me considero una persona apta para asumir cualquier tipo de reto"

Comportamiento 3: "Ante situaciones cambiantes, me considero muy flexible y me adapto fácilmente a la situación"

Comportamiento 4: "Siempre me siento identificado con los lugares en donde estudio o trabajo"

Una vez que se obtuvo las categorías en porcentajes por familia de competencia, se procedió a multiplicar los porcentajes por la cantidad de la muestra realizando una estandarización en donde todos sumen 203 y así tener un análisis estandarizado entre todas las familias de competencias.

Paso siguiente a ello, fue ponderar es decir se multiplicó lo estandarizado por los pesos asignados a cada categoría y luego se sumó por comportamiento para que al final el valor que sea menor entre todos sería el resultado final del cual los encuestados se sientan totalmente de acuerdo con los comportamientos obtenidos presentados a continuación por familia.

Tabla 16: Familia de Competencia: Logro y acción resultado final

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	TOTAL
1	75	182	78	8	30	18	391
2	57	210	85	24	25	12	413
3	48	180	145	28	25	24	451
4	43	180	138	74	15	12	463

Por lo que se puede observar en esta primera familia de competencia de Logro y acción, el primer comportamiento "*Suelo plantearme objetivos y metas claras para cumplirlas en un tiempo determinado*" (391) es el que la mayoría de encuestados se siente en totalmente de acuerdo con este comportamiento por lo que podríamos inferir que es el más representativo en esta familia.

Tabla 17: Familia de Competencia: Servicios humanos y de ayuda resultado final

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	TOTAL
1	64	192	92	16	36	6	406
2	39	160	188	37	31	37	491
3	73	170	85	44	20	12	10

Por lo que se puede observar en esta segunda familia de competencia de Servicios humanos y de ayuda, el tercer comportamiento "*Cuando escucho un problema suelo ponerme en el lugar de la persona*" (404) es el que la mayoría de encuestados se siente en totalmente de acuerdo con este comportamiento por lo que podríamos inferir que es el más representativo en esta familia.

Tabla 18: Familia de Competencia: Impacto e influencia resultado final

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	TOTAL
1	48	218	104	20	26	6	422
2	79	177	85	12	15	6	375
3	119	120	40	28	10	12	329
4	42	131	177	82	56	31	518

Por lo que se puede observar en esta tercera familia de competencia de Impacto e influencia, el tercer comportamiento *"Considero que es muy importante mantener una buena comunicación a todo nivel organizacional para aumentar mi red de contactos"* (329) es el que la mayoría de encuestados se siente en totalmente de acuerdo con este comportamiento por lo que podríamos inferir que es el más representativo en esta familia.

Tabla 19: Familia de Competencia: Gerenciales resultado final

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	TOTAL
1	47	179	137	61	20	12	456
2	11	63	146	203	152	183	758
3	46	209	100	49	20	18	443

Por lo que se puede observar en esta cuarta familia de competencia de Gerenciales, el tercer comportamiento *"Cuando tomo la iniciativa de un trabajo motivo al equipo a cumplir con los tiempos planteados"* (443) es el que la mayoría de encuestados se siente en totalmente de

acuerdo con este comportamiento por lo que podríamos inferir que es el más representativo en esta familia.

Tabla 20: Familia de Competencia: Cognitivas resultado final

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	TOTAL
1	74	155	116	29	20	6	401
2	78	152	105	37	21	6	398
3	49	183	158	25	10	6	432
4	73	152	94	53	25	24	422
5	95	137	70	24	30	24	381

Por lo que se puede observar en esta quinta familia de competencia de Cognitivas, el quinto comportamiento "*Considero que tener el idioma inglés a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás*" (381) es el que la mayoría de encuestados se siente en totalmente de acuerdo con este comportamiento por lo que podríamos inferir que es el más representativo en esta familia.

Tabla 21: Familia de Competencia: Eficacia personal resultado final

Comportamientos relacionados a la competencia	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Parcialmente de desacuerdo (4)	En desacuerdo (5)	Totalmente en desacuerdo (6)	TOTAL
1	10	59	139	198	192	176	774
2	82	176	62	16	26	18	380
3	79	167	83	29	20	12	390
4	56	180	116	29	31	31	442

Por lo que se puede observar en esta última familia de competencia de Eficacia personal, el segundo comportamiento "*Me considero una persona apta para asumir cualquier tipo de reto*" (380) es el que la mayoría de encuestados se siente en totalmente de acuerdo con este comportamiento por lo que podríamos inferir que es el más representativo en esta familia.

2. Análisis Integral

Para esta fase se procedió a utilizar una de las pretensiones básicas del enfoque mixto: la triangulación, detallada en el capítulo de la metodología. Se realizó el análisis integral de los resultados obtenidos de los tres actores: las especialistas en el tema de empleabilidad profesional en el Perú, las autoridades académicas de la FGAD y los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD. El objetivo del análisis global es evidenciar las semejanzas y diferencias de los hallazgos obtenidos de las entrevistas y encuestas.

Todo ello con el fin de identificar la brecha, si la hubiera, entre las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos frente a las estrategias de empleabilidad que plantean los expertos según su experiencia y conocimiento sobre el mercado laboral, y la percepción que tienen las autoridades académicas de la FGAD con respecto a la empleabilidad del gestor.

Asimismo, cabe mencionar que, para este análisis integral, se presentará la idea u opinión de la especialista y autoridad académica que mejor comprenda las opiniones de los demás actores, a fin de que no sea reiterativo el citado de lo mencionado por ellos en el análisis segmentado.

2.1. Empleabilidad

Se entiende por empleabilidad como: “la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional (un empleo, un cliente para mis servicios), cuándo y dónde sea necesario” (Temple, 2010, p. 39). De acuerdo a este concepto y, en base a las entrevistas realizadas, se puede afirmar que tanto las especialistas como autoridades académicas de la facultad comparten el mismo concepto de empleabilidad.

Patricia Cánepa, especialista en el tema afirma que: *“La empleabilidad tiene que ver con tu capacidad para continuamente agregar valor a una organización a través de estar actualizado, de hacer aportes concretos que impacten en bien de la empresa”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Asimismo, Paloma Martínez-Hague, docente de la FGAD, precisó que *“la empleabilidad es aquello que una persona hace constantemente, que se enmarca o está relacionada con este concepto del aprendizaje a través de la vida. Entonces la empleabilidad es justamente seguir aprendiendo y seguir preparándote y seguir manteniéndote atractivo para tu posición actual y para el mercado laboral”* (comunicación personal, 30 de mayo, 2017). Por lo tanto, en consenso, la empleabilidad requiere la constante capacidad de aprendizaje para agregar valor a la organización, y así generar una ventaja competitiva frente a los demás.

Para hablar de empleabilidad enfocado en los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección es necesario mencionar que independientemente de la mención que elija el alumno, sus estrategias de empleabilidad no deberían variar, ya que su gestión debe proyectarse en contribuir positivamente con la organización en donde trabaje. Es decir, pueden especializarse en cualquiera de los tres sectores: empresarial, público o social; e incluso pueden elegir más de una de las menciones señaladas, ya que las estrategias de empleabilidad serán transversales a los diferentes sectores.

Siguiendo esta línea, como menciona Jimena Mendoza, Gerente de DBM: *“El tema de tener claras tus metas, tener claro quién eres, tener claro hacia dónde quieres ir finalmente debería ser bien homogéneo en cualquier sector o rubro”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Asimismo, según Daniel McBride, Director de Estudios de la FGAD, el alumno empleable debe *“estar apto de alguna manera para tener competencias suficientes para tener un puesto de trabajo importante en una organización de todo tipo”* (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Si bien es cierto, las estrategias de empleabilidad (recursos y competencias genéricas) no varían según el sector laboral, en lo que sí se podría dar una variación es en las competencias específicas, de acuerdo a la posición laboral en donde se encuentre el alumno.

Dentro del tema de empleabilidad se toma en consideración a la aspiración profesional, debido a que ésta le permite seguir o mantenerse insertado en el mercado laboral tanto como empleador o empleado. Por ello, dentro de las encuestas realizadas a los alumnos de noveno y décimo se les consultó sobre esas aspiraciones de acá a 5 y 10 años respectivamente.

Con respecto a la aspiración profesional a largo plazo, Jimena Mendoza menciona que “*una persona empleable es aquella que ve su carrera a largo plazo*” (comunicación personal, 12 de abril, 2017). En concordancia con ella, los resultados de las encuestas reflejan que del 79% de los alumnos encuestados, el 39% planifica hacer línea de carrera y hacer un negocio paralelamente de acá a cinco años, y el 40% solo emprender un negocio de acá a 10 años. Por lo tanto, se podría inferir que los alumnos quieren mantenerse aún en el mercado laboral de acá a 5 años y tener su propio emprendimiento de acá a 10 años por lo que pasarían de ser empleados a empleadores.

2.2. Recursos

Como se ha mencionado anteriormente, para usos de esta investigación, uno de los elementos de las estrategias de empleabilidad son los recursos, los cuales comprenden: el Currículum vitae (CV), la marca personal, la red de contactos, la experiencia laboral y las actividades extracurriculares.

2.2.1. Currículum Vitae

En cuanto al CV, Patricia Cánepa, en su libro nos indica que:

El CV no solo sirve para buscar trabajo. Es una herramienta de marketing personal, que aparte de resumir la experiencia laboral, las contribuciones, actividades profesionales y la historia académica de una persona, sirve para monitorear los avances de la carrera profesional (2014, p. 49).

Por el lado de los alumnos, Paloma Martínez-Hague, nos comenta que los jóvenes, en algunos casos, no saben aún hacer su CV o no saben presentarse a una entrevista de trabajo. Con el fin de ayudarlos, la facultad está proponiendo promover actividades co-curriculares para fomentar el desarrollo de los mismos (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Para los alumnos encuestados, la forma en la que lo potencian su CV es de la siguiente manera: el 60% se guía de información actualizada que encuentran en los medios de comunicación (internet, revistas, entre otros). El 16% participa en talleres de la bolsa de trabajo PUCP, el 14% busca asesoría profesional y el 10% otras opciones.

Por lo tanto, podemos observar que el 100% de los alumnos se encuentran interesados en potenciar su CV de diferente manera. Cada vez que lo actualicen, podrán percatarse de sus avances y eso es muy importante porque es una forma de medir sus propios resultados. Entonces, es relevante que los alumnos puedan tener un CV presentable ante los empleadores, puesto que es un medio en donde muestran sus logros obtenidos, así como el resultado de sus acciones de empleabilidad. El CV puede marcar una diferencia crucial: la de continuar o no en un proceso de selección.

2.2.2. Marca Personal

Por el lado de la marca personal, como se explicó en el capítulo dos, esta consiste en cómo transmitimos nuestras competencias y, por consiguiente, qué imagen y percepción tienen las personas y el mercado laboral sobre uno mismo.

Siguiendo esta línea, Jimena Mendoza considera que la empleabilidad va de la mano con la marca personal, ya que para ser más empleable *“necesitas tener claro dónde quieres estar, tener claro tus metas, ver que necesitas para llegar a esas metas, trazar un plan de desarrollo para ello. Dentro de este plan de desarrollo algo muy fuerte es el trabajo de tu marca personal. Tienes que tener muy claro quién es esa persona que quieres vender. Qué habilidades tengo y cómo las voy a comunicar”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017).

En cuanto a los alumnos de la FGAD, el 62% de los encuestados considera a la marca personal como “la manera en cómo el mercado laboral me percibe y cómo me diferencio de los demás”, seguido por un 33% que la considera como “la manera en cómo vendo mis competencias y habilidades en una entrevista de trabajo”. Es así, que la gran mayoría de alumnos encuestados sí conocen acerca del término y, con ello, de la importancia de gestionar una buena marca personal. Finalmente, un 4% no cuenta con una definición exacta del término, pero sí tiene intención en ahondar más en ella.

Como parte de la marca personal del alumno se considera a la universidad de origen, debido a que influye en cómo uno proyecta su imagen ante los demás, así en cómo el mercado te percibe. Con respecto a la empleabilidad del alumno, se encuentra una responsabilidad compartida entre la universidad y el alumno. Ello se debe a que la universidad es la encargada de proveer a los alumnos los recursos académicos necesarios que generen su formación. Y, el alumno, es el principal responsable de su crecimiento fuera y dentro de la organización en donde trabaje, de aprovechar las oportunidades de crecimiento y del desarrollo de su propia empleabilidad. Es decir, el alumno es el responsable del desarrollo de su empleabilidad y la

universidad de brindarle las herramientas necesarias para que lo consigan. Por lo que “la universidad tiene una gran responsabilidad [...] podemos decir que la universidad provee de oportunidades y la persona es la que lo desarrolla” (Paloma Martínez-Hague citada en Chávez & Ordoya 2013).

En línea con la universidad, se puede afirmar que la universidad de procedencia juega un papel muy importante y así lo menciona Marie Rosso “*hay empresas que solo quieren contratar personas de universidades reconocidas como la Católica, Pacífico, la de Lima, UPC, en algunos casos la universidad tiene mucho peso [...], chicos de la PUCP o la UP sabes que han pasado por un régimen duro de estudios y con ello es que tienen disciplina*” (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Lo que menciona Marie es confirmado por Jimena Mendoza, Patricia Cánepa y Mónica García, las demás especialistas. Esta afirmación, puede ser corroborada por los resultados de la encuesta de Ipsos Apoyo titulada “Percepción del egresado universitario en las empresas 2013”, la cual revela las preferencias de los empleadores de las empresas con mayor facturación en el país para la contratación de egresados universitarios. Esta encuesta ubica a la PUCP como la universidad privada preferida por parte de los empleadores.

Por otra parte, para un alumno pertenecer a la PUCP es como tener un punto a favor en el mercado laboral como lo menciona Daniel McBride, los alumnos de la FGAD cuentan con cierta ventaja por pertenecer a la PUCP: “*te da la buena capacidad de análisis académica que de repente no tienen otras universidades. Y el sello ético, el cual si es netamente positivo*” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Desde la perspectiva de los alumnos encuestados, el 18% de ellos considera que la universidad de origen es el factor más valorado por parte del mercado laboral. Si bien es cierto, la universidad de origen sí es una ventaja si perteneces a las universidades más reconocidas, pero no es el factor más valorado en el mercado. Los alumnos no deben fiarse, deben seguir trabajando y desarrollando su empleabilidad para conseguir las mejores oportunidades.

2.2.3. Red de Contactos

La red de contactos es uno de los recursos que corresponde a las estrategias de empleabilidad de una persona. Según Mónica García: “*Ustedes los jóvenes tienen mejor networking que los adultos*” (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Asimismo, Marie Rosso menciona que el networking es “*importantísimo por lo que te pueden recomendar a nuevos puestos de trabajo*” (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Como anteriormente ya se ha mencionado, la red de contactos o networking, se construyen desde la universidad, ya que cuando una persona profesional se encuentre en búsqueda de empleo, va a poder recurrir a su red de

contactos para informarse de nuevas oportunidades. El networking es un recurso relevante para conseguir trabajo e insertarse nuevamente al mercado, pese a que sea muy competitivo, con una buena gestión del mismo, sería posible hacerlo en menos tiempo, ya sea manejando sus redes personales y/o sus redes sociales. Por lo tanto, la red de contactos es una vía para conseguir resultados.

Para los alumnos encuestados en base a la pregunta: ¿Qué recursos consideras más importante para ser empleable? la opción de la red de contactos fue una de las más elegidas. Con esto último, podríamos afirmar que los alumnos de noveno y décimo ciclo coinciden en la importancia que se le debe dar a este recurso y que definitivamente impacta en su empleabilidad. Es por ello, que resulta importante que los alumnos desde la universidad, puedan empezar a construir una red de contactos, ya que esta es una herramienta que potenciará su desarrollo profesional y a su vez le permitirá acceder a oportunidades laborales de manera más eficaz.

2.2.4. Experiencia Laboral

La experiencia laboral es uno de los recursos que se expresan en el CV y en una entrevista de trabajo, ya que mediante la experiencia laboral una persona consigue logros que demuestran su capacidad para agregar valor a la organización. Y un logro es: “la capacidad para agregar valor a la empresa: hacer más cosas con igual o menos recursos, desarrollar personas, innovar, generar ahorros o eficiencias, entre otros aspectos” (Cánepa, 2014, p. 50).

El 63% de los alumnos encuestados considera que la parte más importante de su CV es la experiencia laboral. En el caso de las personas que se encuentran practicando, normalmente las funciones suelen ser más operativas a diferencia de las posiciones con jerarquía mayores como asistentes o analistas. Como menciona Patricia Cánepa, “es muy importante la actitud en un puesto de trabajo, la idea de comenzar realizando trabajo operativo es esforzarse para terminar rápido el trabajo operativo y luego ofrecerse para ayudar en otro departamento y, de esa forma, ganar experiencia valiosa e ir afinando sus preferencias” (2014, p. 69).

Es decir, las personas que empiezan en un puesto operativo, podrían ganar más experiencia laboral ofreciéndose en ayudar a otras áreas de la organización, una vez culminadas sus propias responsabilidades. Con esa proactividad, las personas pueden conseguir mayores logros que pueden expresar en su CV o en una entrevista de trabajo. La idea es no poner en riesgo su empleabilidad: “Preocúpese de contabilizar sus logros. Si a fin de año no tiene ningún logro concreto, pondrá en riesgo su empleabilidad” (Cánepa, 2014, p. 51).

Daniel McBride, director de estudios de la FGAD también nos indica lo siguiente: “*Mi principal recomendación sería que busquen un espacio de prácticas donde puedan desarrollar las cosas que quieren hacer en el futuro y que tengan mucha relación con lo que han visto y los cursos que le han gustado para que puedan aplicar todo lo que han visto. Y que busquen la práctica como un espacio en el cual puedan promover cosas y que eso les sirva incluso como investigación en el mundo ideal*” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017).

La condición actual de los alumnos encuestados es la siguiente: El 41% de ellos se encuentran actualmente realizando prácticas pre profesionales; el 24% de ellos se encuentran contratados y el otro 36% se encuentran o buscan prácticas/empleo o solo estudiando. Pero, de esta información, se podría destacar que un 66% de los encuestados están experimentando una posición laboral en estos momentos. Por lo tanto, toda la experiencia laboral que puedan acopiar en este tiempo, les valdrá para no poner en riesgo su empleabilidad. La idea es que todos deben entender que, si solo se dedican a estudiar los cinco años de universidad sin haber tenido experiencia laboral o sin haber participado en actividades extracurriculares o similares, se convertirán en personas con buenas notas académicas, pero posiblemente poco atractivas para los empleadores.

2.2.5. Actividades Extra Curriculares

Como último recurso, se encuentran las actividades extracurriculares, las cuales son actividades adicionales al plan de estudios que ofrecen las universidades. “Uno de los principales beneficios de las actividades extracurriculares es que, si no tienes mucha experiencia laboral, puedes obtener logros externos a través de ellas, las cuales te permiten construir un CV más sólido y atractivo” (Cánepa, 2014, pp. 51- 69).

Para Marie Rosso, los alumnos no deben dedicarse solamente a estudiar, sino deberían participar en actividades extracurriculares, ferias, donde puedan conocer gente nueva. Por su parte, en cuanto a los alumnos de la FGAD, Paloma Martínez-Hague considera que deben aprovechar las oportunidades que le brinda la PUCP a sus alumnos para poder desarrollarse en diversas actividades, ya que “*esta es la universidad con las mayores posibilidades en este país para que tu realmente puedas desarrollarte en lo que quieras. Por la diversidad de carreras y diversidad de espacios. En realidad, no tienes excusa para no hacerlo. [...] Qué tanto estamos en AIESEC, qué tanto estamos en voluntariados, idiomas, intercambios [...] Work and Travel. Y mucho más. Las danzas, los deportes*” (comunicación personal, 30 de mayo, 2017).

Asimismo, los alumnos encuestados consideran a las actividades extracurriculares como el recurso de menor impacto en su empleabilidad. Sin embargo, las actividades extracurriculares pueden permitirles a los alumnos ampliar su red de contactos- conociendo personas nuevas- desarrollando sus competencias mediante las actividades realizadas en donde también se pueden obtener logros que pueden ser expresados en su CV y entrevista de trabajo. Como Mónica García menciona, en caso la persona no haya tenido experiencia laboral, debe demostrar que ha participado de ciertas actividades extracurriculares o similares en las que ha estado involucrado, ya que es una vía por donde las personas pueden demostrar sus competencias como liderazgo y proactividad (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Toda organización busca personas que den un paso más allá porque es lo que esperan las organizaciones.

Dentro de las actividades extracurriculares preferidas por los alumnos se encuentran el pertenecer a un voluntariado o a una asociación estudiantil, ser parte de un equipo de deporte, baile o actividad artística, seguido de participar en programas de intercambio como Work and Travel. Todas estas actividades co-curriculares deben sacarse provecho a la par de los estudios académicos, puesto que construyen un CV más sólido y atractivo y, por ende, te brinda información que puedes destacar en una entrevista de trabajo.

2.3. Competencias

La competencia profesional es “el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. Es decir, deben reunirse dos cualidades básicas: <<conocimientos>>, entendiéndose por ello formación y experiencia, y <<capacidades>>, que comprenden el comportamiento o actuaciones que surgen del talento de la persona” (Porret, 2012, p. 429).

Por el lado de los conocimientos, nos referimos a las competencias duras o técnicas adquiridas en el transcurso de la vida universitaria así como también de manera independiente llevando cursos de actualización, especialización, entre otros. Por ello, se considera que el uso de las herramientas de Microsoft Office como el Word, Excel, etc. y el dominio de otros idiomas como el inglés son parte de estas competencias duras requeridas por el mercado laboral.

Respecto a ello, Mónica García comentó que es necesario que para tener un valor agregado “se debería conocer más programas como un ERP o SAP e incluso dominar otro idioma aparte del inglés” (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Asimismo, Daniel McBride nos comentó que *“lo que se necesita es tener ciertas habilidades tecnológicas [...] tener un buen manejo de Excel, porque si no conoce ese tipo de herramientas, no puede actuar, y uno necesita*

a alguien que se mueva rápido” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). En este caso ambos coinciden que el conocimiento de ofimática y el dominio del idioma inglés son de suma importancia hoy en día para todas las organizaciones que enfrentan un mundo globalizado. Por lo que es indispensable que el joven profesional cuente con estas competencias duras o técnicas mencionadas ya que como complementa Patricia Cánepa “evalúe su nivel de inglés objetivamente [...] tiene que dedicarle tiempo a aprenderlo o mejorarlo, ya que es una valiosa herramienta de marketing personal. Sin él, perderá competitividad” (2014, p. 29). Por lo que al desarrollar y seguir aprendiendo más idiomas como herramientas tecnológicas, el joven profesional se hará más empleable frente a los demás generando una ventaja competitiva en el mercado laboral.

Por el otro lado, hemos analizado también a las competencias blandas referidas al comportamiento que toman los alumnos de noveno y décimo al enfrentarse a los retos del mercado laboral. Por lo que en este punto se analizan los resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas de empleabilidad, las autoridades de la FGAD y encuestas a los alumnos de noveno y décimo de la facultad mencionada.

Según Marie Rosso mencionó que la relación de competencias blandas que considera necesarias son *“la proactividad, compromiso, sentido común y el uso de criterio”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Por lo que ella expresó que la proactividad, la cual pertenece a la familia de competencias *“Logro y Acción”*, es la primordial hoy en el mercado laboral. Se entiende que ella hace referencia a esta competencia debido a que se necesita que los jóvenes profesionales no solo se queden con la realización de las tareas asignadas, sino que siempre estén en búsqueda de seguir aprendiendo más. Sin embargo, los alumnos encuestados consideran que las competencias más importantes hoy en día son el trabajo en equipo y el liderazgo dentro de la familia de competencias *“Gerenciales”* la cual podría demostrar una pequeña brecha respecto a lo que consideran los alumnos y los especialistas. Asimismo, cabe mencionar que los alumnos consideran como segunda familia de competencias importante a *“Logro y Acción”* lo que demostraría que los alumnos no están muy alejados a la percepción que tienen los especialistas en empleabilidad respecto a estas competencias como son la proactividad entendida como la iniciativa de aprendizaje en el puesto de trabajo, orientación a resultados, etc.

Para Jimena Mendoza, son las siguientes competencias las que deben priorizar los estudiantes: *“Orientación al logro, proactividad, el tener valores y ética, una buena comunicación y por último el trabajo en equipo”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Y, con respecto a la ética, Daniel McBride considera que una de las competencias más importantes, la cual tiene que ver con el sello que le brinda la PUCP a sus alumnos, es el de la ética y la sostenibilidad. Él menciona que *“el buen gestor una vez que sale de acá piensa en un sistema*

más grande, no solo cuando ve el problema está pensando en ese problema u organización, sino si eso agrega valor o no al país” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Respecto a ello, podemos observar que tanto la especialista en el tema de empleabilidad como el director de estudios de la FGAD consideran que el joven profesional debe tener ética y valores tanto en la vida personal como profesional lo cual es muypreciado por el mercado.

Siguiendo con el análisis respecto a las competencias blandas, se procedió a analizar cada familia de competencias por lo que se identificó el comportamiento más votado de cada familia.

Es así que en el caso de esta primera familia de competencias “Logro y Acción”, el comportamiento que tuvo mayor votación de Totalmente de acuerdo fue: "Suelo plantearme objetivos y metas claras para cumplirlas en un tiempo determinado". Asimismo, como menciona Marie Rosso *“es bueno si tienes un objetivo, saber a dónde vas o quieres ir, porque vas a hacer cosas que te lleven a ello”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017). Por lo que tener una meta de corto o largo plazo siempre te marcará la pauta de hacia dónde quieres ir y por ende te ayudará a mejorar tu empleabilidad teniendo un horizonte claro para trabajar en ello. Además, se puede inferir que al tener objetivos claros se podrá calcular el tiempo que puede tomar llegar a concluirlos por ello el joven profesional estaría optimizando sus recursos siendo eficiente y a la vez eficaz al momento de alcanzar sus metas. Por ende, es importante señalar que la percepción de los alumnos concuerda en este punto con la opinión de Marie Rosso, especialista en empleabilidad, en el sentido de que un futuro profesional debe optimizar sus tiempos y recursos para alcanzar sus metas en el plazo previsto llegando a ser efectivo en el ámbito académico, profesional e incluso personal.

En el caso de la segunda familia de competencias “Servicios humanos y de ayuda”, el comportamiento más resaltante con el que se identificaron más los encuestados fue: "Cuando escucho un problema suelo ponerme en el lugar de la persona". Respecto a este punto Marie Rosso comenta que una persona empleable es aquella que desarrolla la empatía con los demás ya que ello te abre mayores oportunidades (comunicación personal, 26 de abril, 2017). El hecho resaltante aquí es la empatía que debe tener un buen gestor al momento de desarrollarse en el mercado laboral, así como ellos mismos lo mencionan consideran que cuando escuchan problemas de sus compañeros de trabajo o equipos a los que pertenecen, son capaces de ponerse en el lugar de la persona siendo empáticos en ese aspecto. Por ello, se puede inferir que al desarrollar más este comportamiento de la empatía hacia los demás en el mundo laboral, la posibilidad de que se les abra más puertas que otros será mayor ya que tienen claro que este tema es fundamental para su empleabilidad.

La siguiente familia de competencias que tenemos es “Impacto e influencia”, en la cual el comportamiento con mayor preferencia frente a los demás fue: "Considero que es muy importante mantener una buena comunicación a todo nivel organizacional para aumentar mi red de contactos". En este aspecto, Paloma Martínez-Hague nos comentó que es esencial el tema de la comunicación, ya que las organizaciones buscan a jóvenes que puedan comunicarse con diferentes tipos de personas desde practicantes como gerentes; con público o con poblaciones. Así como también el estar seguro de su posición y saber defenderla a través de buenos sustentos válidos. Adicionalmente, Marie Rosso comentó que una persona empleable: *“Es una persona que tiene buenas habilidades de relacionamiento”* (comunicación personal, 26 de abril, 2017), por lo que en este aspecto de mantener una buena comunicación a todo nivel está asociada con la habilidad de relacionamiento que justamente está última permitirá contar con una red de contactos más amplia logrando el constante desarrollo de la empleabilidad.

La cuarta familia de competencia que tenemos es “Gerenciales” de la cual los alumnos escogieron como principal comportamiento a *“Cuando tomo la iniciativa de un trabajo motivo al equipo a cumplir con los tiempos planteados”*. Otra brecha que podemos percibir en este punto es que para Jimena Mendoza su prioridad de competencias es la siguiente *“Orientación al logro, proactividad, el tener valores y ética, una buena comunicación y por último el trabajo en equipo”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Como se puede apreciar, el trabajo en equipo está siendo tomada como una competencia poco relevante a las demás según las especialistas debido a que se requiere más a la competencia de la proactividad entendida como el *“deber tener curiosidad, tener hambre de saber, preguntar y cuestionar mucho para saber y con ello aprender. Proactividad de querer saber más y con ello poder aportar más a la organización”* (comunicación personal, 12 de abril, 2017). Efectivamente esto concuerda con lo que todas las especialistas opinan que la competencia más valorada que es la proactividad ya que a través de esta el joven profesional podrá aprender más y poder aportar mayor valor a la organización a la que pertenezca. Sin embargo, cabe resaltar que no hay una mejor o peor competencia, sino que depende de la necesidad del mercado que tiene en la actualidad en búsqueda de aquellos jóvenes profesionales que puedan calzar con este perfil de empleabilidad.

Como penúltima familia de competencia tenemos a “Cognitivas” de la cual el comportamiento con mayor elección fue "Considero que tener el idioma inglés a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás". Con respecto a ello, tanto las especialistas de empleabilidad como las autoridades de la FGAD han coincidido en la importancia del dominio del idioma inglés a nivel avanzado tanto escrito como oral. Asimismo, como mencionó Mónica García es primordial que para tener una ventaja frente a los demás *“se debería [...] incluso dominar otro idioma a parte del inglés”* (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Por lo que

tanto, los alumnos, así como las especialistas en empleabilidad tienen claro la importancia de esta competencia dura en el manejo del idioma inglés y de ser posible ir aprendiendo uno adicional. Lo cual le permitiría al joven profesional distinguirse de los demás logrando ocupar el puesto laboral que desee.

Por último, la sexta familia de competencia es “Eficacia personal” de la cual el comportamiento del que se sintieron más identificados los alumnos encuestados fue “Me considero una persona apta para asumir cualquier tipo de reto”. Justamente para Daniel McBride una persona empleable es aquella que debe “*estar apto de alguna manera para tener competencias suficientes, para tener un puesto de trabajo importante en una organización de todo tipo*” (comunicación personal, 5 de mayo, 2017). Como se puede observar, en pocas palabras los jóvenes encuestados sienten que se encuentran aptos para enfrentarse a nuevos retos lo cual haría suponer que están siendo empleables para cualquier tipo de organización que deseen incorporarse. Asimismo, Mónica García mencionó que una persona empleable dentro del mercado laboral debe mantenerse siempre pensando en grande de la mano con el deseo de adaptabilidad ya que este último le permitirá crecer en distintos rubros de organización (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Por ende, se puede deducir que si el joven profesional se encuentra apto para asumir cualquier reto laboral estaría desarrollando su adaptabilidad frente a distintos escenarios u organizaciones.

A continuación, se presenta la siguiente tabla que es un pequeño resumen de los dos puntos de vista tanto desde el lado de las especialistas como de los alumnos respecto a la importancia que le dan a las Familias de competencia. Considerar que el número 1 es la de mayor importancia y el 6 como el de menor importancia.

Tabla 22: Orden de importancia por Familias de Competencias

Familias de Competencias	Orden de importancia de las Especialistas	Orden de importancia de los alumnos
Logro y Acción (orientación a resultados, iniciativa, etc.)	1	2
Cognitiva (pensamiento analítico, conceptual, etc.)	3	4
Eficacia Personal (autocontrol, flexibilidad, compromiso, etc.)	2	3
Gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)	6	1
Impacto e Influencia (desarrollo de contactos, capacidad de mando, etc.)	5	6
Servicios humanos y de ayuda (empatía, vocación de servicio, etc.)	4	5

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como principal objetivo identificar y analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan actualmente los alumnos de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. En ese sentido, con las siguientes conclusiones pasamos a responder las preguntas de investigación que se plantearon al inicio del presente estudio. Para ello, se recopiló la información sobre la percepción que tienen los especialistas sobre la empleabilidad profesional en el mercado laboral y la percepción de las autoridades de la FGAD con respecto a la empleabilidad de los alumnos mencionados. Cabe resaltar que, de acuerdo a lo mencionado en el capítulo tres de Metodología, una vez finalizado el trabajo de campo de las encuestas, se indicó que las conclusiones no son extrapolables a toda la población, pero sí presentará una aproximación al comportamiento de toda la población. En base a ello, presentaremos las conclusiones de acuerdo a la estructura que se llevó a cabo en toda la investigación: conclusiones respecto a la empleabilidad, a los recursos y a las competencias.

En primer lugar, con respecto a la empleabilidad, concluimos que hay una responsabilidad compartida entre la FGAD y los alumnos en cuanto a empleabilidad se trata. La FGAD se debe encargar de brindarle todas las herramientas necesarias a los alumnos para que puedan desarrollar su empleabilidad; sin embargo, son los alumnos los responsables del desarrollo de su empleabilidad. El alumno se encargará de aprovechar todas las herramientas y oportunidades que se le presenten en el camino para potenciar su empleabilidad. Por lo tanto, el principal responsable de saber hacia dónde guiar su empleabilidad y tener las metas claras de hacia dónde quiere llegar es la persona misma.

En segundo lugar, tanto especialistas como autoridades de la FGAD coinciden en el concepto de empleabilidad. Como se ha mencionado anteriormente, la empleabilidad no sólo es la capacidad de insertarse al mercado laboral sino también de mantenerse en él, agregando valor a la organización. Por ello, la empleabilidad debe ser vista como un constante aprendizaje que debe seguir desarrollándose. Es decir, la empleabilidad no acaba al momento de conseguir una oportunidad laboral, sino que debido a un entorno dinámico y cambiante en el que nos encontramos, el alumno debe continuar actualizándose y desarrollando su empleabilidad en dirección a alcanzar sus metas profesionales.

Por otro lado, respecto al papel que tiene la universidad de origen hoy en día a la hora de buscar un empleo, los especialistas de empleabilidad consideran que la universidad de origen actualmente sigue siendo una ventaja al momento de aspirar a un puesto laboral. La PUCP una universidad prestigiosa y actualmente la número uno del país, según el Diario La República en

base a Scimago Institutions Ranking - SIR 2017, en su novena edición, indica que esta universidad se ubica entre las mil mejores universidades del mundo (2017). Por lo tanto, el alumno de la PUCP, tiene una ventaja de la cual podría beneficiarse, mas no confiarse porque finalmente son sus estrategias de empleabilidad en conjunto las que lo llevarán al éxito profesional. De esta manera, la PUCP se convierte en parte de la marca personal de sus alumnos, siendo esta considerada un recurso dentro de las estrategias de empleabilidad.

Con respecto al recurso de la red de contactos, se estima que es importante que se vaya formando desde que uno empieza la universidad, puesto que es el momento en donde se tiene gran contacto con personas de la misma generación. Específicamente, en la PUCP, los alumnos primero pasan por un periodo de ciclos que comprende la facultad de Estudios Generales Letras y posteriormente pasan a llevar cursos de su carrera profesional. Entonces, desde EEGLL los alumnos tienen contacto con personas de diversas carreras profesionales. Es ahí en donde el alumno puede ampliar su red de contactos y la puede seguir construyendo una vez que ingresa a la facultad de su carrera profesional. La idea de todo es que, al finalizar su profesión, el alumno pueda tener una amplia red de contactos profesionales, que le permitan estar más informado y cerca de las oportunidades que se puedan presentar. Además de que hoy en día las referencias laborales son un factor importante de la recolocación laboral como nos indicaron las especialistas.

Por el lado de las competencias técnicas, de la familia “Cognitivas”, una conclusión relevante en la que los tres actores del presente estudio concordaron fue en la importancia del dominio del idioma inglés avanzado y el conocimiento de ofimática como herramientas de Microsoft Office. Como mencionan las especialistas, estas herramientas se han convertido en un instrumento básico para todo profesional. Por ese motivo, la FGAD también tiene ciertos requisitos que le exigen a los alumnos antes de egresar, como por ejemplo: la validación del idioma inglés. Entonces, si son considerados instrumentos básicos en el mercado laboral, pues todos los alumnos, antes de egresar, deberían asegurarse de tener buen dominio del idioma inglés y de las herramientas ofimáticas, ya que, de no contar con esos conocimientos, el alumno se encontraría en total desventaja frente a los demás. Si el alumno tiene la intención de generar valor a su empleabilidad y destacar con mayores ventajas, podrán optar por aprender un nuevo idioma y otras herramientas que les generen valor.

Por el lado de las competencias centrales, podemos concluir que no hay un alineamiento entre la percepción de las especialistas de empleabilidad y los alumnos encuestados. La familia de competencias más valorada por los alumnos son las “Gerenciales”, las cuales comprenden a la categoría trabajo en equipo y liderazgo. Sin embargo, para las especialistas esta última es la familia menos valorada y consideran que la familia “Logro y Acción”, referida a orientación a

resultados y proactividad o iniciativa, es la familia de competencias más requerida en temas de empleo. De acuerdo a lo mencionado, se puede afirmar que tanto para insertarse como para mantenerse en alguna posición laboral es necesario que las personas estén orientadas a resultados. Esto se considera como un primer paso para alcanzar las metas que la organización propone. Luego de ello, es posible que la persona proactiva vaya tomando la iniciativa de querer lograr más metas adicionales que lo ayuden a crecer en su posición. Con ese crecimiento personal y profesional, la persona agrega valor a la organización, la cual es parte de su empleabilidad.

De lo señalado anteriormente, encontramos una peculiaridad: aunque los alumnos a lo largo de su vida universitaria han estado en contacto con la familia “Logro y acción”, debido a que todo ciclo de estudio es medido en base a resultados a través de las notas académicas, se torna peculiar el hecho de que los alumnos no la consideren como la familia de competencias más valorada cuando sus resultados están constantemente evaluados en todo momento.

Como segunda conclusión, siguiendo el tema de competencias, encontramos una semejanza de percepciones con respecto a las demás familias de competencias tratadas en el presente estudio. Los resultados que se obtuvieron tanto en el análisis de especialistas como en el análisis de los alumnos, en cuanto a su percepción sobre la valoración de las competencias, las siguientes familias de competencias: Cognitivas, Eficacia personal, Impacto e influencia y Servicios humanos y de ayuda (no mencionadas en el párrafo anterior), en base a los resultados obtenidos, no distan mucho y todas coinciden en semejantes niveles de valoración. Ello refleja que los alumnos se encuentran en sintonía con lo que las especialistas en empleabilidad nos indicaron lo cual podría encaminar un buen desarrollo de su empleabilidad.

Por lo que podemos concluir que, por un lado, ninguna competencia es mejor que otra sino que en algunos casos es necesario potenciar ciertas competencias que requerirá la organización y el puesto laboral. Por otro lado, todas estas familias de competencias, de acuerdo a lo mencionado por las especialistas anteriormente deben ir de la mano con una buena ética de trabajo que se refleje no solo en lo profesional sino en lo personal. En complemento a ello, las autoridades académicas perciben la competencia de ética y sostenibilidad en los alumnos de Gestión como sello de la PUCP. Esta competencia será muy bien reconocida y valorada por el mercado laboral generando una ventaja competitiva en el alumno de la FGAD frente a los demás. Cabe mencionar que esta es una competencia adicional a las familias de competencias que se trabajó en la presente investigación según el modelo de McClelland, la cual en el proceso de análisis de la investigación de los actores involucrados también destacó.

Finalmente, con fundamento en la revisión de la literatura y desde nuestra perspectiva del estudio, hemos trabajado toda la presente investigación en base a dos elementos claves: los

recursos y las competencias, que en su conjunto son las estrategias de empleabilidad. En base a todo esto, consideramos que para que el alumno, de cara a egresar de la FGAD, tenga una buena gestión estratégica de sus recursos y competencias puede considerar las siguientes recomendaciones.



RECOMENDACIONES

A través del desarrollo de la presente investigación, se pudo recopilar diversas ideas y propuestas de mejora para potenciar la gestión de las estrategias de empleabilidad por los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD. Estas recomendaciones se realizaron en base a las entrevistas con las especialistas en empleabilidad, las autoridades académicas de la FGAD, así como algunas propuestas por parte del equipo de investigación. Como anteriormente se ha mencionado que la empleabilidad es una responsabilidad compartida entre la universidad y los alumnos, a continuación, se enunciarán las recomendaciones tanto desde la perspectiva del alumno como de la FGAD.

Para los alumnos:

- Se sugiere que los alumnos cuenten con un plan estratégico de su carrera, entendiendo que vean a los recursos y competencias de forma sistémica para conseguir mejorar su empleabilidad. Para ello, deben tener claro hacia dónde quieren dirigirse y contar con objetivos claros, ya que en base a ello orientarán sus estrategias de empleabilidad y les será más sencillo conseguir las metas que se propongan. Asimismo, es muy importante que no descuiden tanto su lado académico como profesional. Si bien los estudios son muy importantes, ya que son la base de sus conocimientos y aprendizaje teóricos, también es primordial que puedan ganar experiencias laborales desde los primeros ciclos de facultad sin descuidar ambos aspectos.
- Por parte de los recursos, hoy en día es necesario que el alumno tenga un CV con una buena presentación en donde pueda revelar toda la información de logros de forma clara y precisa, a fin de que pueda llamar la atención del empleador. Asimismo, es relevante que el alumno pueda ir construyendo una buena red de contactos, debido a que ello le permitirá estar más cerca de las nuevas oportunidades que se puedan presentar e incluso puede informarse sobre estas en menos tiempo. Además, cabe señalar que la marca personal es un recurso que juega un papel muy importante en el tema de la empleabilidad, debido a que esta última contiene las características que nos hacen ser diferentes de los demás, tener una marca personal te permitirá sobresalir en un mercado competitivo y cambiante como el laboral. En caso de no contar con poca o ninguna experiencia laboral, se recomienda que los alumnos busquen diversas actividades extracurriculares como cursos, talleres, deportes, entre otros, que puedan ser añadidos al CV. Ello no solo les

permitirá enriquecer su CV, sino que podrán conocer personas nuevas y con ello ampliar su red de contactos.

- Por el lado de los alumnos, se sugiere que tomen acciones con respecto al dominio de otros idiomas, así como, si se encuentra en sus posibilidades, tener la experiencia de hacer intercambios o tener la iniciativa de participar en concursos o programas que se promueven en otros países y que la FGAD comunica a los alumnos. La experiencia de los alumnos al exterior del país también es una alternativa de crecimiento y de desarrollo personal y profesional.

Para la FGAD:

- Se sugiere que la FGAD desde los primeros ciclos brinde talleres o cursos electivos que contengan inglés u ofimática para gestores que estén enfocados en desarrollar las competencias de sus alumnos. Hoy en día, es imprescindible contar con estas competencias para insertarse al mercado laboral y son percibidas como oportunidad para conseguir una mejor posición laboral.
- En relación a las fortalezas aducidas en el capítulo anterior, los alumnos de la FGAD poseen una buena capacidad de análisis, una mirada holística, la cual tiene que ver con la capacidad que tienen los gestores de poder trabajar en cualquier tipo de organización y área; así como, la mirada humanista, ética e integral que le brinda la PUCP a sus alumnos. Consideramos que se debe seguir manteniendo esta ventaja diferencial que caracteriza a los alumnos de la FGAD.
- Por otro lado, en cuanto a las oportunidades de mejora, las autoridades perciben una escasez de proactividad e iniciativa en los alumnos de la FGAD, la cual se puede ver reflejada en la poca seguridad o miedo a cometer errores en sus participaciones de clases. De lo explicado anteriormente, consideramos que será muy importante que la FGAD potencie los cursos y talleres que le permitan a los alumnos conocer sus fortalezas y debilidades para que trabajen en base a ello. Además de brindarles un ambiente que les genere mayor confianza para absolver sus dudas y hacer de las clases más participativas en donde se involucre el criterio y la postura del alumno expuestos ante los demás. De esa forma, el alumno podrá incrementar su seguridad y exposición al público. Esto posibilitará a los alumnos a enfrentar dinámicas grupales y entrevistas de trabajo, a fin de mejorar su desempeño en los procesos de selección.

- Finalmente, se espera que futuras investigaciones puedan realizar la continuidad o amplitud del presente trabajo para recabar mayor información acerca de la empleabilidad de los alumnos de la FGAD, ya que como siguiente paso sería idóneo poder tener un alcance sobre la perspectiva de los encargados del proceso de reclutamiento y selección de las organizaciones. Este material de estudio también podría extenderse a otras facultades a fin de mejorar el desarrollo de empleabilidad de todos los alumnos, quienes comprenden a la comunidad PUCP.

A continuación, en base a todo lo investigado y analizado, consideramos presentar un pequeño listado de recomendaciones finales para todos los alumnos de la FGAD. Con el fin de expresar y compartir todo lo aprendido, a través de un material didáctico simple y sencillo que resuma los principales consejos para que los alumnos puedan hacer una buena gestión de sus estrategias de empleabilidad.



Figura 24: 11 Reglas de oro para mejorar la empleabilidad del gestor

11 REGLAS DE ORO PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DEL GESTOR



- 1** **DEFINA SUS METAS Y ALCANCELAS**

Tener sus metas claras y objetivos alcanzables guiará mejor su empleabilidad. Así sabrá por donde dirigir todos sus recursos y competencias de manera efectiva.


- 2** **GUIDE SU MARCA PERSONAL**

Recuerde que la marca personal es su huella e imagen que le permitirá diferenciarse positivamente de los demás. Cuide su visibilidad y su cortesía, ello influirá en su éxito profesional.


- 3** **SEA PROACTIVO**

Tener iniciativa dentro de la organización a la que pertenece lo ayudará en su empleabilidad. La iniciativa o proactividad lo ayudarán a alcanzar más metas y con ello generará valor agregado para la empresa.


- 4** **CREE Y MANTENGA SU RED DE CONTACTOS**

Tenga interés y no sea indiferente con sus compañeros de trabajo y estudios. Con ello creará una red de confianza sólida, la cual puede ser usada como una fuente de información, promoción y avance profesional. Recuerde que muchas oportunidades se presentan vía referencias laborales.


- 5** **TENGA UN CV ATRACTIVO**

Cuide el contenido y presentación de su CV ya que es su carta de presentación ante las organizaciones a las que postulará. Expresé su información de forma adecuada, concisa y veraz, sobre todo, resalte todo tipo de logros que haya podido alcanzar.


- 6** **MANTENGA EN CONSTANTE PRÁCTICA SU DOMINIO DEL INGLÉS**

Dominar el idioma inglés hoy en día es una estrategia de empleabilidad muy importante así como también aventurarse a aprender nuevos idiomas le generará una ventaja competitiva frente a los demás.


- 7** **ACTUALICE Y APRENDA NUEVAS HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA**

Dominar las herramientas básicas de Excel, Word, PowerPoint, SPSS, SAP, entre otros es necesario para no perder oportunidades laborales.


- 8** **MANTENGA SIEMPRE SUS VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL**

Considere siempre que en el desarrollo de carrera profesional debe mantener sus valores y ética intachable ya que ello lo ayudará a distinguirse de los demás.


- 9** **SEA EMPÁTICO**

Ponerse en el lugar de otra persona aumentará su capacidad de ayudar, de escuchar y de comprender la situación de los demás. Ello lo ayudará a actuar de la forma más adecuada ante cualquier situación personal o laboral que se le presente.


- 10** **SEA MINUCIOSO**

Poner atención a los detalles lo ayudará a disminuir su margen de error ante cualquier tipo de presentación ya sea académica o laboral. Esto guarda relación con el deseo de realizar todo de forma correcta y siempre buscar la excelencia.


- 11** **NO DESCUIDE SU LADO ACADÉMICO NI PROFESIONAL**

Considere siempre no desligarse ni de sus estudios ni de sus prácticas pre profesionales o empleo. Ello le permitirá mantenerse atractivo para el mercado laboral, de esa forma podrá acceder a nuevas oportunidades laborales.



REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- América Economía. (2014). Un 57% de los profesionales iberoamericanos prefieren ser contratados por una empresa. *Revista América Economía*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/un-57-de-los-profesionales-iberoamericanos-prefieren-ser-contratados-por-una-empresa>
- Bolsa de Trabajo PUCP. (2017). *LinkedIn es la nueva carta de presentación de los millennials*. Recuperado de <https://btpucp.pucp.edu.pe/noticia-laboral/linkedin-la-nueva-carta-presentacion-los-millennials/>
- Boyden Perú (2017). *Practices & Partners- Marie Rosso*. Recuperado de <https://www.boyden.com/marie-rosso/index.html>
- Brian, J., & Mintzberg, H. (1999). *El proceso estratégico (2da edición)*. México, D.F: Prentice Hall.
- Cánepa, P. (2014). *Marque la diferencia. Guía práctica de desarrollo profesional*. Lima: Aguilar.
- Carrera, Cela, Coiduras, Isus, Paris & Torrelles, C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 15(3), 330-344. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>
- Chávez, E., & Ordoya, M. (2013). *Análisis de las competencias profesionales que demanda el mercado laboral de Lima Metropolitana*. Erika Chávez Saldaña, Massiel Ordoya Flores. 2013.
- Consultora Manpower (2017). ManpowerGroup Encuesta de Expectativas de Empleo Perú. Recuperado de http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/Peru_Q217_spa.pdf
- Departamento de Ciencias de la Gestión (2011). *Juan Martin Beaumont*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/profesor/martin-beaumont/>
- Diario Gestión (17 de diciembre 2013). ¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados?. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897>
- Diario Gestión (8 de mayo 2015). Universitarios deben comenzar prácticas pre profesionales desde quinto ciclo de sus carreras. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/universitarios-deben-comenzar-practicas-pre-profesionales-desde-quinto-ciclo-sus-carreras-2131317>

- Diario Gestión (10 de febrero 2016). Cinco consejos para enfrentar con éxito la etapa de practicante en un empleo. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/cinco-consejos-enfrentar-exito-etapa-practicante-empresa-2154327>
- Diario Perú21 (09 de abril 2017). Inés Temple: “Ser empleable no es tener trabajo”. *Diario Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/ines-temple-empleable-72190>
- Dirube, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Training Club : Gestión 2000 : EPISE.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (2015). *Memoria 2015*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2016/03/Memoria-2015-FGAD-aprob-CG.pdf>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú [FGAD PUCP] (2016). *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/2016/08/Nuevo-Reglamento-de-Grados-y-Titulos-Transcripción-1.pdf>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú [FGAD PUCP] (2017). *Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/facultad/>
- Galiana, Gómez, León & López, D. (2011). *Empleabilidad 2.0. 3ª Guía de orientación universitaria para el empleo*. España: Universitas Miguel Hernández.
- Gallardo, G. (2007). Actividades Extracurriculares en la Formación Universitaria. *Observatorio de Juventud Universitaria*, 1-9. Recuperado de <https://gngallar.files.wordpress.com/2015/04/actividades-extracurriculares-y-formacion-3b3n-universitaria-2007.pdf>
- Gamboa, Gracia, Peiró & Ripoll, P. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigación Económicas, S.A.
- García, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Recuperado de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gazzola y Didriksson. (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Caracas: IESALC-UNESCO.
- Hernández, R., ; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hoffman, R., & Casnocha, B. (2013). *El mejor negocio eres tú : adáptate al futuro, invierte en ti mismo e impulsa tu carrera*. Nueva York : Vintage Español, [2012].
- Hood, K. M., Robles, M., & Hopkins, C. D. (2014). Personal Branding and Social Media for students in today’s competitive job market. *Journal For Research In Business Education*, 56(2), 33-47.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *II Censo Nacional Universitario 2010*. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/
- IPSOS Apoyo (2014). *Percepción de Recursos Humanos sobre el egresado universitario*. Lima.
- La República (24 de mayo 2017). PUCP, Cayetano, UPC y San Marcos entre las mejores universidades del mundo. *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresasociedad/878528-pucp-cayetano-upc-y-san-marcos-entre-las-mejores-universidades-del-mundo>
- Lisbona, Moriano & Palací, F. (2002). La empleabilidad como estrategia de integración y desarrollo. En Universidad Nacional de Educación a Distancia (Eds.), *La persona en la empresa: iniciativas de integración y desarrollo* (pp. 121-136). España: Fundación Dialnet.
- LHH-DBM Perú. (2014). *Encuesta de Empleabilidad*. [PPT].
- LHH-DBM Perú (2017). *Lee Hecht Harrison – DBM*. Recuperado de <http://lhh.pe/>
- Linkedin (2017). *Daniel McBride González*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/danielmcbride/>
- Linkedin (2017). *Paloma Martinez-Hague*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/paloma-martinez-hague-a6183815/>
- Loret de Mola, E. (n.d). *Administración de carrera: el único trabajo que nunca acaba*. Lima : PUCP. Fondo Editorial : CENTRUM, 2005.
- Muniain, J. (2003). *Como te vendes te contratan : técnicas infalibles para encontrar (o cambiar de) empleo sin importar sexo, edad o experiencia*. México, D.F. : McGraw-Hill.
- Moroy, F. & Polacci, A. (2011). Personal Branding...hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal. *Madrid excelente*. Recuperado de <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/PERSONALBRANDING.pdf>
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K. & Willemsen, M. (2009). *Understanding the factors that promote employability orientation*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 233-251. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Beatrice_Van_der_Heijden/publication/211391779_Understanding_the_factors_that_promote_employability_orientation_The_moderating_impact_of_employability_culture/links/0fcfd50ec1891a64f6000000/Understanding-the-factors-that-promote-employability-orientation-The-moderating-impact-of-employability-culture.pdf
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, A. (2011). Personal Branding - Hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal. *Madrid excelente*. Recuperado de <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/PERSONALBRANDING.pdf>
- Phutura Ejecutivo (2017). *Phutura Ejecutivo – Nosotros*. Recuperado de <http://www.phuturaejecutivo.com/nosotros/>

- Pozón, J. (2014). Los estudiantes universitarios antes las actividades extracurriculares. *Revista de Andaluza de Ciencias Sociales* (13), 137-150. Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/anduli/13/8_Anduli_2014_Pozon.pdf
- Portal Web ESAN (s. f.). (2016). ¿Qué es la administración estratégica? Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (5ta edición)*. Madrid: ESIC.
- RPP Noticias (01 de junio 2017). OIT: Desempleo juvenil en América Latina subió a 18,3%. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/internacional/oit-desempleo-juvenil-en-america-latina-subio-a-183-por-ciento-noticia-1054725>
- Rodríguez, J. (2009). *Índice de empleabilidad de los jóvenes*. Lima, Perú: Fundación Carolina CeALCI.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Evaluación de Competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. New York: John Wiley & Sons. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Suárez Lantarón, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista De Investigación En Educación*, 14(1), 67-84. Recuperado de <http://reined.webs.uvigo.es/ojs/index.php/reined/article/view/1140/376>
- Temple, I. (2010). *Usted S.A.: empleabilidad y marketing personal*. Lima: Grupo Editorial Norma.
- Temple, I. (2015). *Usted S.A.: empleabilidad y marketing personal*. Lima: Grupo Editorial Norma.
- Universia Perú (26 de mayo 2014). ¿Cuáles son las formas más efectivas de buscar trabajo?. *Universia Perú*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/empleo/noticia/2014/05/26/1097380/cuales-formas-efectivas-buscar-trabajo.html>
- Vargas, J. (2015) ¿Qué es el Outplacement?. *Boletín N°3 de ManpowerGroup*. Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/comunicados_de_prensa/boletin_2015/Outplacement.pdf
- Vargas, L. (1994) Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

ANEXO A: Cronograma de Gantt

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Revisión de la primera parte de la tesis	■	■	■	■																												
2 Realización del Planteamiento del problema y Marco teórico					■	■	■	■																								
3 Realización de la Metodología de la investigación									■	■	■	■																				
4 Iniciación de entrevistas de especialistas de empleabilidad													■	■	■	■																
5 Iniciación de entrevistas a autoridades académicas de la FGAD																	■	■	■	■												
6 Realización de las encuestas a los alumnos de noveno y décimo ciclo de la FGAD																	■	■														
7 Realización del Análisis Segmentado de Cualitativa y Cuantitativa																					■	■										
8 Integración de los análisis segmentados en uno general																						■	■									
9 Hallazgo de conclusiones y recomendaciones																							■	■	■	■						
10 Revisión general de la tesis																											■	■	■	■		
11 Entrega final de la tesis a la FGAD																																■

ANEXO B: Guía de entrevista a un especialista de empleabilidad

La presente entrevista se iniciará presentando al entrevistado acerca del tema que se está investigando, así como los objetivos y datos de interés que le puedan servir de contexto. Se desarrollará una entrevista de carácter semiestructurado debido a que se deben seguir los lineamientos de la guía de preguntas; sin embargo, el entrevistado puede explayarse en su explicación, así como se pueden hacer repreguntas de acuerdo a sus respuestas. La siguiente serie de preguntas estuvo basada fundamentalmente en su base a su pertinencia con la investigación y se seleccionaron respecto a algunos tópicos de nuestro Marco Teórico.

Introducción de la entrevista:

La presente investigación tiene como finalidad analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección con el fin de optimizar su inserción y continuidad en el mercado laboral; asimismo, se busca determinar cuáles son las estrategias de empleabilidad profesionales más comunes del mercado laboral, así como cuáles son las estrategias de empleabilidad que los alumnos de noveno y décimo ciclo creen que poseen actualmente.

Pregunta 1

Sabemos que la empleabilidad cuenta con diversos conceptos y enfoques, ¿cuál es el concepto que manejas por empleabilidad?

Pregunta 2

¿Consideras que ha habido una evolución en cuanto a las estrategias de empleabilidad desde que se introdujo el término de empleabilidad en el Perú? ¿En qué pudo haber cambiado?

Pregunta 3

¿Consideras que las estrategias de empleabilidad varían según los sectores empresarial, pública y social?

Pregunta 4

¿Habría un perfil de empleabilidad?, de ser así, ¿Cuáles serían las características del perfil de empleabilidad?

Pregunta 5

¿Cuáles son las características de la empleabilidad juvenil?

Pregunta 6

¿Qué es lo que actualmente el mercado busca de los futuros profesionales, jóvenes que se encuentran en el último año de su carrera?

Pregunta 7

Actualmente, en la práctica, ¿la universidad de procedencia juega un papel importante en cuanto a un tema de empleabilidad?

Pregunta 8

Asimismo, ¿Considera que los factores socioeconómicos de una persona influyen en su empleabilidad?

Pregunta 9

Según tu experiencia ¿Cuáles son las competencias blandas que se exigen a los jóvenes en el Perú para ser contratados?

Pregunta 10

Según tu experiencia ¿Cuáles son las competencias duras que se exigen a los jóvenes en el Perú para ser contratados?

Pregunta 11

¿Qué tanta importancia tiene el networking para una persona joven?

Pregunta 12

Finalmente, ¿qué recomendaciones le darías a los jóvenes que se encuentren en el último año de su carrera?

ANEXO C: Guía de entrevista a una autoridad académica de la FGAD

La presente entrevista se iniciará presentando al entrevistado acerca del tema que se está investigando, así como los objetivos y datos de interés que le puedan servir de contexto. Se desarrollará una entrevista de carácter semiestructurado debido a que se deben seguir los lineamientos de la guía de preguntas; sin embargo, el entrevistado puede explayarse en su explicación, así como se pueden hacer repreguntas de acuerdo a sus respuestas. La siguiente serie de preguntas estuvo basada fundamentalmente en su base a su pertinencia con la investigación y se seleccionaron respecto a algunos tópicos de nuestro Marco Teórico.

Introducción de la entrevista:

La presente investigación tiene como finalidad analizar las estrategias de empleabilidad que gestionan los alumnos del último año de la Facultad de Gestión y Alta Dirección con el fin de optimizar su inserción y continuidad en el mercado laboral; asimismo, se busca determinar cuáles son las estrategias de empleabilidad profesionales más comunes del mercado laboral, así como cuáles son las estrategias de empleabilidad que los alumnos de noveno y décimo ciclo creen que poseen actualmente.

Pregunta 1

Sabemos que la empleabilidad cuenta con diversos conceptos y enfoques, ¿cuál es el concepto que manejas por empleabilidad de jóvenes profesionales?

Pregunta 2

¿Qué es lo que actualmente el mercado busca en los alumnos de la FGAD que se encuentran en el último año de su carrera?

Pregunta 3

¿Cuál ha sido el impacto de haber cambiado el plan de estudios en los alumnos de la FGAD?

Pregunta 4

¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora que se ubican en los alumnos de la FGAD, según el mercado laboral?

Pregunta 5

¿Consideras que los alumnos de la FGAD ya tienen cierta ventaja por pertenecer a la PUCP?

Pregunta 6

¿Cuáles son las competencias y habilidades más resaltantes de los alumnos de la FGAD, según el mercado laboral? (estudio de la FGAD)

Pregunta 7

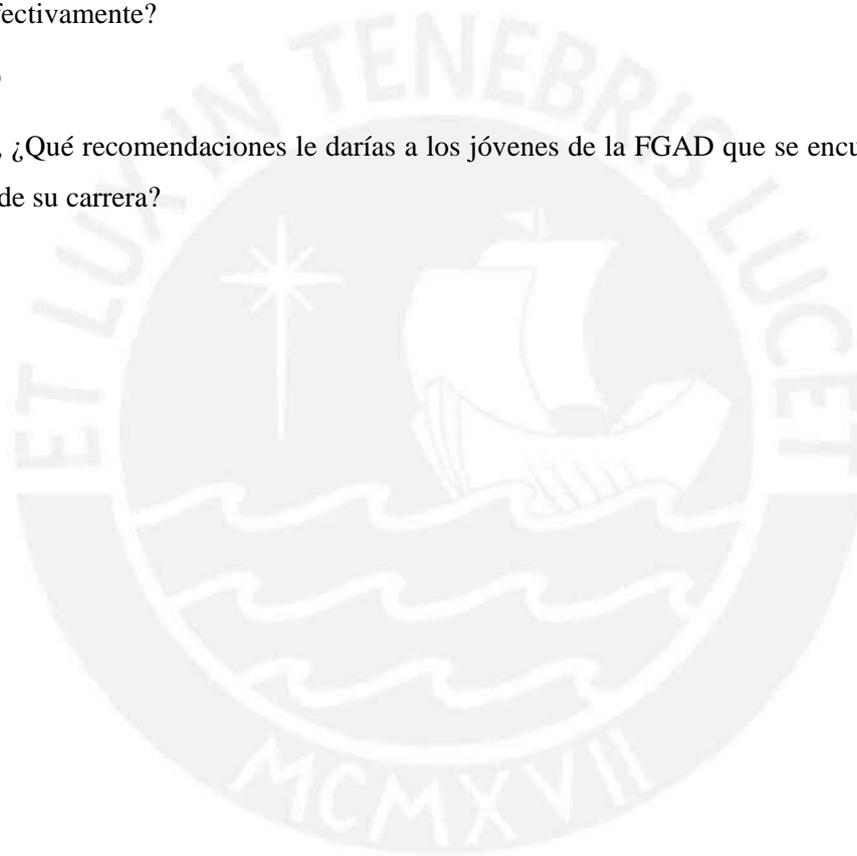
¿Qué acciones toma la FGAD para fomentar el desarrollo de las competencias profesionales y recursos que hacen que el alumno sea empleable?

Pregunta 8

¿Cuáles son los recursos de empleabilidad que consideras que los alumnos de la FGAD deberían gestionar efectivamente?

Pregunta 9

Finalmente, ¿Qué recomendaciones le darías a los jóvenes de la FGAD que se encuentren en el último año de su carrera?



ANEXO D: Guía de encuesta para los alumnos de noveno y décimo de la FGAD



Empleabilidad FGAD

La siguiente encuesta, Empleabilidad de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, ha sido elaborada por alumnas de la FGAD de la PUCP, con el fin de conocer la gestión actual de las estrategias de empleabilidad de los alumnos del último año de la FGAD.
Por favor, lea atentamente cada pregunta y responda de manera sincera cada una de ellas.
¡Gracias!

***Obligatorio**

1. Nombre y Apellido *

Tu respuesta

2. Correo PUCP *

Tu respuesta

3. Edad *

Tu respuesta

4. Género *

Femenino

Masculino

5. ¿En qué ciclo te encuentras? (Poner el ciclo correspondiente al curso de menor nivel que estés llevando actualmente) *

- 7mo ciclo
- 8vo ciclo
- 9no ciclo
- 10mo ciclo

6. ¿En qué mención te encuentras? (Puedes marca más de una opción) *

- Gestión Empresarial
- Gestión Pública
- Gestión Social

Empleabilidad

7. Actualmente, ¿en cuál de las siguientes condiciones te encuentras? *

- Practicante
- Contratado (dentro de Planilla)
- Trabajador independiente
- Buscando prácticas
- Buscando empleo
- Trabajando en la empresa familiar
- Solo estudiando

8. ¿En qué sector te encuentras más interesado en trabajar? *

- Sector Privado
- Sector Público
- Sector Social

9. ¿En qué área laboral estarías más interesado? (Puedes marcar hasta 2 opciones) *

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Marketing
- Ventas/ Trade Marketing
- Producción y/o Logística
- Proyectos
- Responsabilidad Social
- Otros: _____

10. ¿Cuál es tu aspiración profesional? (De acá a 5 años) *

- Hacer línea de carrera en una organización
- Hacer línea de carrera en varias organizaciones
- Emprender un negocio
- Hacer línea de carrera y emprender un negocio paralelamente
- Otros: _____

11. ¿Cuál es tu aspiración profesional? (De acá a 10 años) *

- Hacer línea de carrera en una organización
- Hacer línea de carrera en varias organizaciones
- Emprender un negocio
- Hacer línea de carrera y emprender un negocio paralelamente
- Otros: _____

Recursos como herramientas para la empleabilidad

12. ¿Qué recursos consideras más importantes para ser empleables? (Enumere del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, sin repetir el número en más de una opción) *

	1	2	3	4	5
Red de contactos	<input type="radio"/>				
Curriculum Vitae	<input type="radio"/>				
Experiencia laboral	<input type="radio"/>				
Actividades extracurriculares	<input type="radio"/>				
Marca personal	<input type="radio"/>				

13. ¿Cuál consideras que es la parte más importante de tu CV?

- Presentación
- Información académica
- Experiencia laboral
- Información adicional (actividades extracurriculares)
- Referencias laborales

14. ¿Cómo potencias tu CV?

- Participo de los talleres de la bolsa de trabajo de la PUCP
- Busco asesoría de un profesional
- Me guío de información actualizada que encuentro en los medios de comunicación (internet, televisión, revistas, etc.)
- Otros:

15. ¿Cuál consideras que es la red de contactos más efectiva para conseguir una práctica/empleo?

- Redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc.)
- Redes de confianza (familiares y amigos)
- Compañeros de estudio
- Redes académicas y profesionales (profesores, ex jefes, especialistas, etc.)

16. ¿Cuál es la bolsa de trabajo que más utilizas? *

- Bolsa de Trabajo PUCP
- Bumeran
- Aptitus
- LinkedIn
- Otros:

17. ¿Qué interpretación tienes de la marca personal?

- "La manera de cómo el mercado laboral me percibe y cómo me diferencio de los demás"
- "La manera en cómo vendo mis competencias y habilidades en una entrevista de trabajo"
- No considero que las personas deben ser vistas como una marca
- No cuento con una definición exacta del concepto, pero me gustaría saber más sobre ello.

18. ¿Cuántas experiencias laborales has tenido?

Refiriéndonos no solo a prácticas pre profesionales, sino cualquier experiencia laboral en general (excluyendo actividades de voluntariado).

- Ninguna
- Entre 1 y 2
- Entre 3 a 5
- De 5 a más

19. ¿Qué actividades extracurriculares realizas para incrementar tu empleabilidad?

- Ser parte de un equipo de deporte, baile o actividad artística
- Ser parte de un voluntariado
- Participar en programas como "Work and Travel"
- Otros: _____

20. ¿Cuál de los siguientes factores consideras que es más importante tener cuando egreses de la Universidad?

- Haber egresado con experiencia laboral
- Haber egresado con las mejores notas en la Universidad, perteneciendo al tercio, quinto o décimo superior
- Haber egresado con todas mis competencias blandas y habilidades desarrolladas



21. ¿Cuál de los siguientes factores consideras que es el más valorado en el mercado laboral?

- Mi universidad de origen
- Mis notas en la Universidad
- Mi experiencia laboral
- Mis habilidades y competencias

Competencias

22. Si agrupamos las competencias en 6 grupos de familia ¿Cuál consideras que son las más importantes? (Enumere del 1 al 6, siendo 1 la más importante y 6 la menos importante, sin repetir el número en más de una opción) *

	1	2	3	4	5	6
Logro y acción (Orientación a resultados, iniciativa, etc.)	<input type="radio"/>					
Eficacia personal (autocontrol, flexibilidad, compromiso, etc.)	<input type="radio"/>					
Cognitivas (pensamiento analítico, conceptual, etc.)	<input type="radio"/>					
Gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)	<input type="radio"/>					
Impacto e influencia (desarrollo de contactos, capacidad de mando, etc.)	<input type="radio"/>					
Servicios humanos y de ayuda (empatía, vocación de servicio, etc.)	<input type="radio"/>					

En la escala del 1 al 6, donde 1 es totalmente de acuerdo y 6 es totalmente en desacuerdo, ¿qué tan de acuerdo te encuentras con la siguiente frase?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23. "Suelo plantearme objetivos y metas claras para cumplirlos en un tiempo determinado"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. "Suelo utilizar todos mis recursos a fin de conseguir los objetivos propuestos"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. "Suelo buscar más responsabilidades una vez que haya conseguido los objetivos propuestos"	<input type="radio"/>					
26. "Me importa saber que para llegar al objetivo logrado me preocupado por el orden, la claridad y la exactitud"	<input type="radio"/>					
27. "Estoy atento a las necesidades de mi equipo de trabajo y otras áreas"	<input type="radio"/>					
28. "Sería capaz de quedarme más tiempo en el trabajo con tal de ayudar a un compañero de trabajo"	<input type="radio"/>					
29. "Cuando escucho un problema suelo ponerme en el lugar de la persona"	<input type="radio"/>					
30. "Me siento cómodo cuando me delegan responsabilidades"	<input type="radio"/>					
31. "Vale la pena compartir tiempo con mis compañeros de trabajo para colaborar con el buen clima laboral"	<input type="radio"/>					
32. "Considero que es muy importante mantener una buena comunicación a todo nivel organizacional para aumentar mi red de contactos"	<input type="radio"/>					
33. "Me siento más en confianza en dar mis opiniones a mi par que a un gerente"	<input type="radio"/>					
34. "Cuando realizo trabajos grupales tomo la iniciativa para dirigir el equipo"	<input type="radio"/>					
35. "Cuando realizo trabajos grupales espero que otra persona tome la iniciativa para dirigir el equipo"	<input type="radio"/>					
36. "Cuando tomo la iniciativa de un trabajo motivo al equipo a cumplir con los tiempos planteados"	<input type="radio"/>					

37. 'Me motiva investigar y saber más sobre temas de conocimientos que me interesan'

38. 'Me motiva realizar trabajos que hagan uso de mi habilidad analítica'

39. 'Me motiva realizar trabajos que me permitan inferir de lo general a lo particular'

40. 'Considero que tener conocimientos informáticos a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás'

41. 'Considero que tener el idioma inglés a nivel avanzado, me genera una ventaja competitiva sobre los demás'

42. 'Ante situaciones de alta presión, me cuesta mantener la calma' Fila 20

43. 'Me considero una persona apta para asumir cualquier tipo de reto'

44. 'Ante situaciones cambiantes, me considero muy flexible y me adapto fácilmente a la situación'

45. 'Siempre me siento identificado con los lugares en donde estudio o trabajo'

ATRÁS

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.