

# UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE DOCTORADO



EXPECTATIVAS SOBRE COMPETENCIAS DE RECURSOS  
HUMANOS EN PRACTICANTES DE ESTA ESPECIALIDAD DESDE  
LA PERSPECTIVA DE EMPLEADORES Y PRACTICANTES EN  
LIMA METROPOLITANA

**AUTOR:**

**OBERTO-BESSO GUTIÉRREZ ANGEL ERNANI**  
ORCID: 0000-0003-4198-116X

Tesis para optar el Grado Académico de  
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ASESORA:**

**Dra. Mirian Grimaldo Muchotrigo**  
ORCID: 0000-0003-4197-1906

LIMA – PERÚ  
2021



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dr. Marino Latorre Ariño, Dra. Cecilia Salgado Lévano, Dr. Orlando Cerna Dorregaray, Dra. Nelly Ugarriza Chávez y Dra. Doris Montoya Farro.

El graduando don ANGEL ERNANI OBERTO-BESSO GUTIERREZ, sustentó la tesis titulada “EXPECTATIVAS SOBRE COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS EN PRACTICANTES DE ESTA ESPECIALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE EMPLEADORES Y PRACTICANTES EN LIMA METROPOLITANA”, para obtener el Grado Académico de Doctor en Ciencias de la educación.

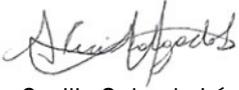
El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró al graduando:

### APROBADO CON SOBRESALIENTE

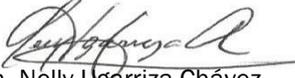
---

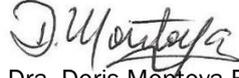
Surco, 15 de julio del año dos mil veintiuno

  
Dr. Marino Latorre Ariño  
Presidente

  
Dra. Cecilia Salgado Lévano  
Secretaria

  
Dr. Orlando Cerna Dorregaray  
Miembro

  
Dra. Nelly Ugarriza Chávez  
Miembro

  
Dra. Doris Montoya Farro  
Miembro

A mis padres, por la vida y los valores.

A Karen, por el amor y comprensión de todo este tiempo.

A mis hijos Patricio y Dario, por motivarme a ser mejor cada día.

A mi tío Alfredo por creer siempre en mí.

Y a ti, Manuel, porque desde donde estés me sigues guiando

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, en primer lugar, por permitirme culminar esta meta tan ansiada. Agradezco, especialmente, al Hermano Marino Latorre, por ser una fuente de inspiración; a mi asesora, Dra. Miriam Grimaldo, por sus sabios consejos; a los docentes del programa doctoral; a mis colegas y exalumnos que han participado con diversos roles en el presente estudio; y a todos aquellos que, con sus sugerencias o a través de alguna palabra de ánimo, contribuyeron a motivarme en este largo camino.

## CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	12
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1. Descripción del problema .....	14
1.2. Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Justificación.....	18
1.3.1. Justificación teórica.....	18
1.3.2. Justificación práctica-social.....	18
1.3.3. Justificación metodológica.....	19
II. MARCO TEÓRICO .....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	22
2.2. Bases teóricas.....	24
2.2.1. Expectativas.....	24
2.2.1.1. <i>Expectativas de eficacia.</i> .....	25
2.2.1.2. <i>Expectativas de resultado.</i> .....	26
2.2.2. Competencias de recursos humanos.....	27
2.2.2.1. <i>Posicionador estratégico.</i> .....	28

2.2.2.2.	<i>Activista creíble.</i>	29
2.2.2.3.	<i>Constructor de cultura.</i>	29
2.2.2.4.	<i>Agente de cambio.</i>	30
2.2.2.5.	<i>Innovador e integrador.</i>	30
2.2.2.6.	<i>Propulsor de la tecnología.</i>	31
2.3.	Definición de términos básicos	31
2.3.1.	Expectativas	32
2.3.2.	Competencias profesionales de recursos humanos	32
2.3.3.	Practicante	32
2.3.4.	Empleador	32
III.	OBJETIVOS	33
3.1.	Objetivo general	33
3.2.	Objetivos específicos	33
IV.	MÉTODO	34
4.1.	Tipo de investigación	34
4.2.	Diseño de investigación	35
4.3.	Contexto de estudio	36
4.4.	Población y muestra	37
4.4.1.	Población	37
4.4.1.1.	<i>Empleadores.</i>	37
4.4.1.2.	<i>Practicantes.</i>	38
4.4.2.	Muestra	40

4.4.2.1. <i>Muestra de empleadores.</i> .....	41
4.4.2.2. <i>Muestra de practicantes.</i> .....	43
4.5. Instrumentos.....	46
4.5.1. Ficha de datos sociodemográficos. ....	46
4.5.2. Entrevista semi estructurada. ....	46
4.5.3. Grupo focal.....	50
4.6. Procedimientos.....	54
4.7. Criterios éticos.....	60
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	62
VI. CONCLUSIONES .....	146
VII. RECOMENDACIONES.....	160
REFERENCIAS .....	162
APÉNDICES.....	176

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Características de los egresados de carreras universitarias que forman profesionales en gestión del talento al año 2017 .....	38
Tabla 2 Características sociodemográficas de sexo y edad de la muestra de empleadores .....	42
Tabla 3 Características de la experiencia con practicantes de recursos humanos de la muestra de empleadores .....	43
Tabla 4 Características sociodemográficas de sexo y edad la muestra de practicantes.....	45
Tabla 5 Características académicas de la muestra de practicantes.....	45
Tabla 6 Tabla de especificaciones que incluye el objetivo específico, los ejes temáticos y las preguntas para los empleadores .....	47
Tabla 7 Tabla de especificaciones que incluye el objetivo específico, los ejes temáticos y las preguntas para los practicantes de recursos humanos .....	49
Tabla 8 Tabla de especificaciones que incluye el objetivo específico, los ejes temáticos y las preguntas para el grupo focal de empleadores .....	52
Tabla 9 Tabla de especificaciones que incluye el objetivo específico, los ejes temáticos y las preguntas para el grupo focal de practicantes de recursos humanos.....	53
Tabla 10 Organización de los ejes temáticos, subejos temáticos y categorías del objetivo específico 1 .....	67

Tabla 11 Organización de ejes temáticos, subejos temáticos, categorías y subcategorías del objetivo específico 2 .....	80
Tabla 12 Organización de ejes temáticos, subejos temáticos y categorías del objetivo específico 3.....	106
Tabla 13 Organización de ejes temáticos, subejos temáticos, categorías y subcategorías del objetivo específico 4 .....	119

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Red semántica correspondiente al objetivo específico 1.....	79
Figura 2. Red semántica correspondiente al objetivo específico 2.....	105
Figura 3. Red semántica correspondiente al objetivo específico 3.....	118
Figura 4. Red semántica correspondiente al objetivo específico 4.....	142

## RESUMEN

Esta investigación analiza cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana. Es una investigación cualitativa, de diseño fenomenológico, que convocó a hombres y mujeres de variada formación profesional que laboran en áreas de recursos humanos para organizaciones de diversos rubros. El muestreo fue no probabilístico homogéneo. Participaron 16 empleadores mayores de 30 años y 18 practicantes de universidades licenciadas, menores de 29 años, con una relación laboral superior a seis meses. Se utilizó una entrevista semi estructurada y una guía de grupo focal basada en los estudios de Reeve (1994) para concluir que aún si los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad podrían considerarse idénticas para empleadores y practicantes, inevitablemente representan particularidades propias de cada rol. Se plantean las categorías emergentes del análisis y las condiciones bajo las cuales los factores de eficacia y resultado de ambos actores se modifican, lo cual contribuye a que las instituciones formativas adecúen su propuesta educativa y propicien la inserción productiva de los practicantes en favor de la sociedad. Por último, se discuten las implicancias.

Palabras clave: empleadores, expectativas sobre competencias de recursos humanos, practicantes.

## **ABSTRACT**

This investigation aims to analyze how factors that affect the expectations of human resource competencies in interns of this specialty are manifested, from the employers' and interns' perspectives in Metropolitan Lima. This is a qualitative research, of phenomenological design, which recruited men and women from diverse professional backgrounds that work in human resource areas for national and international organizations in various fields. The sampling was non-probabilistic. Sixteen employers over 30 years old that had managed interns for more than six months and 18 interns younger than 29 from licensed universities and with more than six months of work experience participated. A semi-structured interview was used as well as a focus group guide based on Reeve's studies (1994) to conclude that even though the factors affecting the expectations of the human resource competence in interns of this specialty could be considered identical for employers and interns, inevitably they represent features that are proper to each role. Proposed are the emerging categories from the analysis and the conditions in which the expectations of the efficiency and the results of both actors are modified which contributes to formative institutions adequately adapting their educational proposal and favors the productive insertion of interns in benefit of society. The implications are discussed.

Keywords: employers, expectations about human resource competences, interns.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas requieren profesionales competentes para sus múltiples necesidades, mientras que las universidades precisan de oportunidades laborales para sus practicantes y egresados. Los estudiantes que inician sus prácticas, por su parte, poseen un gran entusiasmo sustentado en la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de estudios. De esta manera, los actores mencionados parecieran confluír para producir un encuentro beneficioso para todos, mas no siempre ocurre así.

Resulta un lugar común que los empleadores reclamen la poco profunda formación que reciben los practicantes o que estos últimos se quejen de las condiciones de trabajo que reciben en las empresas donde realizan sus labores. Este conflicto resulta especialmente irónico en el área de recursos humanos, tradicionalmente encargada de la acogida a los ingresantes y donde, además, la calificación de ser competente ha estado tradicionalmente determinada por parámetros establecidos en la misma área y no por sus clientes internos, hasta la aparición del modelo de D. Ulrich, Younger, Brockbank y M. Ulrich (2012) que define las competencias de recursos humanos desde la perspectiva de los directores ejecutivos de las organizaciones.

Así, motivó al desarrollo de la presente investigación, la intención de analizar cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana. Para ello, se utilizó el marco teórico reseñado por Reeve (1994), quien estudió las expectativas de eficacia y de resultado, las cuales son analizadas profundamente, en el presente estudio, para el caso de empleadores y practicantes.

Se elaboraron guías validadas por jueces expertos, con experiencia relevante en la materia de estudio, y que representaron el ámbito educativo, empleador y metodológico. Posteriormente, se realizaron entrevistas y grupos focales a empleadores y practicantes, cuyos contenidos han sido triangulados y cuya información ha sido procesada bajo la metodología del análisis temático.

De dicho análisis se concluye que los factores de eficacia y resultado que afectan las expectativas en empleadores y practicantes resultan similares en concepto; aunque con matices propios en cada actor. Así, existen factores que incrementan o disminuyen las expectativas de cada muestra, bajo determinadas condiciones que son precisadas en el estudio. El análisis detallado de estos factores en empleadores y practicantes se presenta en el capítulo de Resultados y Discusión, siendo sintetizado en el capítulo de Conclusiones.

El principal aporte del estudio es evidenciar los aspectos que corresponden potenciar, evitar o tener en cuenta —tanto por parte de la empresa como del practicante— con el fin de incrementar las expectativas de eficacia y resultado del empleador, que es quien finalmente evalúa el desempeño del practicante. Al mismo tiempo, se aportan conceptos que resultarán de beneficio para las universidades que forman practicantes de recursos humanos, los cuales podrían tener en cuenta a fin de contribuir a una expectativa acorde con la de sus alumnos y los empleadores, en beneficio de la sociedad.

La presente tesis doctoral, a fin de facilitar su comprensión, está dividida en dos grandes bloques. En el primero de ellos se presenta el planteamiento del problema, marco teórico, objetivos y método; en el segundo, se desarrollan los resultados y discusión, así como las conclusiones y recomendaciones.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

En 1992, la Secretaría de Trabajo de los Estados Unidos de América publicó un estudio titulado *Lo que el trabajo requiere de las escuelas*. Este documento podría ser considerado el punto de partida para el amplio tratamiento que, con posterioridad, ha tenido el concepto de competencias en educación y al cual han contribuido no solo investigadores independientes, sino también instituciones como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Declaración de Bolonia de la Unión Europea, entre otros organismos (Latorre, 2014).

Desde el lado académico, en el año 2000 surgió el proyecto *Tuning* como una propuesta consensuada por un conjunto de universidades europeas que buscaba establecer criterios para definir las competencias genéricas y específicas de las carreras universitarias. En el año 2004, bajo el nombre de *Alfa Tuning*, esta iniciativa se amplió a autoridades educativas y universidades de América Latina y el Caribe (Tuning Project, 2007).

La preocupación por facilitar una mejor transición de la formación educativa al ejercicio laboral también ha estado presente en el sector empresarial, el cual busca obtener resultados no solo a través de la optimización de sus procesos, sino también del perfeccionamiento de las habilidades que sus trabajadores requieren para alcanzar estándares superiores de desempeño. Esta sostenida demanda permitió el posterior desarrollo del concepto de competencias profesionales y de disciplinas dedicadas a su estudio como la Psicología Organizacional (Jara-Gallo & Cruz-Alayza, 2016).

En sintonía con estas tendencias, las universidades peruanas han incrementado su oferta de estudios de pregrado y posgrado en Psicología Organizacional, lo que corrobora un notable crecimiento de esta rama en el país (Florez & Salas, 2011). Pero el interés por formar profesionales especializados en la gestión humana ha motivado que algunas entidades diseñen carreras como (a) Administración y Recursos Humanos, (b) Relaciones Industriales, (c) Gestión de Recursos Humanos, entre otras que, hacia el 2017, ya contaban con 3134 alumnos matriculados en siete programas de diferentes universidades (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del Perú – Sunedu, 2017).

Es de este conjunto de carreras que se alimenta la creciente demanda de las organizaciones y empresas por contar con profesionales de la gestión del talento. Pese a ello, son escasos los estudios que abordan la adquisición de competencias profesionales de los egresados para laborar en áreas de recursos humanos a pesar que el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) acepta que, ante el descrédito del Estado como proveedor eficaz de servicios públicos, el Perú vivió un proceso de rápida expansión en la creación de universidades, cuya calidad educativa quedaba en manos de las regulaciones del mercado, lo que generaba un alto número de matrículas y una disminución notable de los estándares de excelencia (Minedu, 2015).

La creciente demanda de profesionales requiere de un proceso formativo que debería ir en consonancia con los ideales que dieron origen al surgimiento del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), entidad adscrita a la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos ideales pusieron de relieve el interés por el control de la calidad en la educación, entre otros temas. Además, destacaban la importancia de las instituciones de formación profesional para la construcción de las competencias adecuadas que contribuyan al crecimiento cultural, social y económico de la sociedad (Yáñez & Ortiz, 2015).

El Gobierno Peruano, en consideración a la necesidad de una convergencia entre la educación y el mercado laboral, promulgó hacia julio del 2014, la Ley Universitaria donde se establecen y redefinen las funciones de la SUNEDU, con el objetivo de lograr el aseguramiento de la calidad (Ley N° 30220, 2014).

En adición a ello, las pocas investigaciones realizadas en países con mayor supervisión de su calidad universitaria han confirmado la presunción y han mostrado las brechas que existen entre las competencias que declaran formar las instituciones y las requeridas por los empleadores. Una investigación realizada en estudiantes de Psicología a nivel pregrado, con especialización organizacional/laboral, mostró que apenas un cuatro por ciento consideraba que la formación impartida en la universidad los preparó de manera solvente para desempeñar los cargos que ejercían en el momento del estudio (Canales & González, como se citó en Álvarez, Gómez & Ratto, 2004).

Los centros de enseñanza han hecho uso de la autonomía universitaria para definir las competencias que corresponden a las mallas curriculares de las carreras que desarrollan; pero, cabe cuestionarse si están en consonancia con las que los empleadores juzgan como necesarias en la práctica profesional. Pareciera existir un escaso interés sobre esta coincidencia o disonancia, pues existen pocos estudios, los cuales han sido realizados con mayor incidencia en Colombia y, en menor cantidad, en El Salvador, Chile y España (Yáñez & Ortiz, 2015).

Existe un marcado interés de académicos y organizaciones por estudiar las brechas existentes entre la formación profesional y el ejercicio laboral en las diversas carreras profesionales, lo cual parte del convencimiento de que la educación debe formar a los profesionales para un pronto ejercicio laboral que resulte productivo. Vivir en una época en la que la principal fuente de ventaja competitiva han dejado de ser las máquinas y los procesos para centrarse en la persona, pone de relieve las profesiones que buscan desarrollar la productividad de las empresas a través del factor humano, por lo que resulta necesario conocer las expectativas con las que empleadores y practicantes

peruanos evalúan la idoneidad de la formación en competencias que evidencian los practicantes de las diversas carreras que forman gestores de recursos humanos, al momento de realizar sus prácticas universitarias.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana?
- ¿Cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana?

- ¿Cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Esta investigación ha permitido contrastar la forma en que el modelo de competencias para profesionales de recursos humanos, establecidas en el *Human Resource Competency Study* (HRCS) de Ulrich et al. (2012), se presenta en practicantes de esta materia en el Perú, con lo que se llena un vacío de conocimiento que existe en la actualidad.

De otra parte, a partir de los resultados de la presente investigación se obtuvo un conocimiento más profundo de la manera cómo empleadores y egresados valoran las competencias profesionales desarrolladas durante los años de formación universitaria por los practicantes de recursos humanos provenientes de un conjunto de universidades públicas y privadas, lo que constituye un estudio pionero para esta carrera en el Perú que, al contener información científica reciente y organizada, podría ser tomado como base para el desarrollo de posteriores investigaciones.

#### **1.3.2. Justificación práctica-social**

Esta investigación permite que los directivos de las facultades de Psicología Organizacional, Administración y Recursos Humanos, así como de otras carreras en donde se forman profesionales en la gestión del talento, puedan evaluar si las competencias de sus egresados están alineadas a las expectativas de sus futuros empleadores y brindan satisfacción a su alumnado.

Tal alineamiento favorece a una mejor percepción de los empleadores respecto de la calidad de la educación brindada por las instituciones y, de la misma manera, a un proceso de adaptación más rápido y productivo por parte de los practicantes.

A partir de este estudio, se pueden generar estrategias de mejora para conseguir una malla curricular de las carreras profesionales que alimentan a las áreas de recursos humanos, más alineada a las expectativas de los empleadores y que pueda contribuir a un sentimiento de realización y logro en sus practicantes.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

El estudio aporta guías para entrevistas individuales y grupos focales que estudian los factores que afectan las expectativas sobre competencias de recursos humanos de empleadores y practicantes de recursos humanos, y que podrían ayudar a futuros estudios que intenten profundizar estos temas en dichos grupos muestrales de otras carreras profesionales.

Lo expuesto permite afirmar que existe una escasa producción investigativa actual que haga referencia a criterios de empleabilidad de practicantes universitarios de las diversas carreras que forman profesionales de la gestión humana, en el Perú y con un enfoque cualitativo. Así, se considera que esta investigación resulta relevante en el presente y puede apoyar otras que la tomen como base en el futuro, por lo que se encuentra justificada, tanto a nivel teórico, práctico-social y metodológico.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Se han consultado las investigaciones cualitativas relacionadas con la percepción y expectativas sobre las competencias profesionales de practicantes de recursos humanos o egresados de Psicología Organizacional en el Perú y en el ámbito mundial, en empleadores y docentes, así como la autopercepción de los practicantes.

El período de búsqueda está comprendido entre el 2014 y el 2019, en las siguientes bases de datos: Ebsco, Scielo, Eric, Dialnet, Redalyc, Proquest, Renati, DOAJ, Alicia, Google Académico y repositorios de las universidades peruanas que tienen en su oferta académica las carreras profesionales de Psicología con especialización Organizacional, Administración con especialización en Recursos Humanos y otras que formen profesionales en la gestión del talento. Se presentan a continuación tres antecedentes internacionales y tres nacionales.

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Carvalho, Dias y Oliveira (2017) desarrollaron un estudio acerca del *Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho*, en Brasil. El objetivo fue investigar las brechas existentes entre las expectativas de los empleadores y la formación de los estudiantes a través de su malla curricular. Se trató de un estudio de metodología mixta en el que participaron ocho pasantes a partir de séptimo ciclo y un profesional de Psicología que tenían una antigüedad laboral en el rango de cuatro meses a tres años, en empresas privadas del área metropolitana de la ciudad de Belem. Los instrumentos utilizados fueron entrevistas y cuestionarios. Las conclusiones mostraron

que no se habían desarrollado las competencias consideradas fundamentales, por lo que se planteó la necesidad de una urgente intervención.

Gallego y Gonzáles (2016) presentaron un estudio sobre las *Competencias laborales de los profesionales en psicología egresados de la Universidad Católica de Pereira*, en Colombia. El objetivo fue identificar aquellas competencias que, desde la perspectiva de los empleadores, permitían el desenvolvimiento exitoso del psicólogo en un contexto laboral. El enfoque fue cualitativo, el diseño fenomenológico y se realizó en una muestra conformada por 12 empleadores de dichos egresados, seleccionados de forma intencional. El instrumento utilizado fue una entrevista semi estructurada realizada sobre la base del perfil del psicólogo que tiene delineado el centro de estudios. La investigación concluyó que las competencias que resaltaban en estos psicólogos eran las personales, interpersonales y el ejercicio ético de la profesión, mientras que otras como hablar en público, interpretación de pruebas psicométricas y redacción, eran las que requerían mayor profundización.

Arteaga (2015) realizó un estudio acerca del *Perfil de competencias del psicólogo organizacional para las empresas privadas de servicios de Quito* en Ecuador. El objetivo fue determinar las competencias profesionales que más valoraba este sector. Se trató de una investigación mixta con un diseño descriptivo y transversal. Se realizó con un muestreo no probabilístico de 25 psicólogos organizacionales entre 27 a 50 años, que laboraban en líneas de supervisión, con cinco años de experiencia laboral mínima y tres en el ejercicio de su cargo. Los instrumentos utilizados fueron las entrevistas. El trabajo concluyó que las competencias técnicas y conductuales, así como los conocimientos, eran los que generaban una mejor percepción en los supervisores de talento humano de este rubro.

Como se evidencia de los antecedentes internacionales reseñados, existen muy pocas investigaciones cualitativas recientes realizadas para medir la brecha entre la formación profesional en recursos humanos y las necesidades de las empresas. El antecedente de

Carvalho et al. (2017) resulta ser el más cercano; pero es una investigación de tipo mixto que no considera otras carreras profesionales que también se desempeñan en áreas de recursos humanos. Ninguno de los trabajos anteriores desarrolla las expectativas de empleadores ni las de los propios practicantes, por lo que el presente representará un aporte que permitirá expandir las fronteras del conocimiento con las que al respecto se cuenta hasta la actualidad.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

En Perú existen pocos estudios de corte cualitativo que hayan explorado en los últimos años las competencias de recursos humanos que adquieren los practicantes profesionales o pre profesionales de esta especialidad desde su propia expectativa o la de sus empleadores; sin embargo, se han encontrado algunas investigaciones similares aplicadas en diferentes carreras universitarias; pero siempre desde la perspectiva del practicante o la del empleador, que de igual manera resultan útiles para esta investigación.

Rojas y Ruiz (2018) desarrollaron un estudio acerca de las *Brechas entre las competencias profesionales de los practicantes y egresados de universidades y las que demandan las empresas financieras en Lima-Perú*, cuyo objetivo fue determinar esas brechas existentes. El enfoque de la investigación fue mixto. La muestra se conformó con 45 practicantes/egresados de universidades privadas de Lima que habían cursado carreras relacionadas con el sector financiero; participaron, además, tres autoridades académicas y seis empleadores con cargos de gerentes o jefes de recursos humanos del rubro. La técnica de recolección fue la entrevista y de instrumentos se utilizaron dos guías. Entre las conclusiones del estudio, resaltó la coincidencia en señalar la falta de formación en habilidades blandas, las que se definieron como necesarias para el mejor desempeño laboral.

Rubio (2016) realizó un estudio sobre la *Formación del comunicador de cinco universidades peruanas y su incidencia en el perfil del egresado y su acceso a campos laborales*. El objetivo fue analizar la formación profesional de los egresados de un conjunto de centros de enseñanza superior para determinar cómo incidía en el perfil de egreso y en su empleabilidad. La metodología de la investigación fue de alcance explicativo y de enfoque cualitativo, cuyo diseño fue no experimental, transversal-causal. La muestra fue de tipo no probabilística y utilizó como criterios de selección para las universidades: (a) que formaran parte del ranking anual de una conocida revista de negocios y (b) que tuvieran el programa de ciencias de la comunicación dentro de su oferta educativa. Los instrumentos usados fueron los siguientes: entrevistas, documentos y observación. La principal conclusión fue que existía una deficiente formación teórica y metodológica que impedía a los egresados aportar a la elaboración de estrategias y políticas comunicativas en beneficio de la sociedad.

Bardales, Herbias y León (2014) investigaron acerca de la Percepción del desempeño de los estudiantes de prácticas preprofesionales, de la carrera profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Privada Antenor Orrego por las Organizaciones públicas, privadas y ONG de la provincia de Trujillo, 2012-2013, cuya finalidad fue determinar la apreciación que los empleadores tenían de los alumnos de la mencionada institución. Se trató de un estudio no experimental, descriptivo, simple, de corte transversal, realizado con metodología mixta. La muestra estuvo compuesta por nueve empresas públicas, 15 privadas y tres organizaciones no gubernamentales (ONG). Se realizaron entrevistas en profundidad a los jefes directos y *focus groups* a los practicantes. Las principales conclusiones reflejaron una percepción favorable de las habilidades comunicativas, el relacionamiento con públicos diversos y el trabajo en equipo de los practicantes, mientras que los empleadores valoraron los perfiles que preponderan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la identidad corporativa y valores como la honestidad y puntualidad.

Sobre la base de estos antecedentes nacionales, se evidencia que diversos estudios han buscado explorar la percepción de los empleadores sobre el grado en el que los egresados universitarios han mostrado su valía en el ejercicio de sus prácticas profesionales y su preparación para realizar las labores propias de su profesión; pero no se han encontrado aún estudios aplicados al campo de recursos humanos ni que profundicen, desde una perspectiva cualitativa, las expectativas de empleadores y practicantes, lo que permite corroborar el vacío de conocimiento que existe respecto del tema que esta investigación plantea y con lo que se valida la necesidad de la misma.

## **2.2. Bases teóricas**

Para los fines del presente estudio, resulta necesario definir las bases teóricas desde las cuales se definen las expectativas, las competencias específicas que caracterizan a los profesionales de recursos humanos y estudiar las dimensiones que las componen.

### **2.2.1. Expectativas**

Martínez (2012) menciona que el concepto de expectativa, en tanto conexión entre la conducta de un individuo y su percepción de los resultados, ya había sido desarrollado por Lewin y Tolman hacia 1930, posteriormente reseña la evolución del término a lo largo de los años e indica que hacia 1957 Georgopoulos, Mahoney y Jones lo introducen en el contexto organizacional para que finalmente, dentro de la teoría general sobre motivación y satisfacción en el trabajo que desarrolló Vroom hacia 1964, se planteara como la primera explicación de la conducta en el ámbito laboral.

Para la psicología cognitiva, todo comportamiento se orienta al logro de una meta. Experiencias y necesidades del pasado se transforman en creencias y actitudes que lo predisponen y le confieren un rol de importancia en la formación de las

expectativas (Peralta, 2006). Desde los postulados de dicha escuela, Reeve (2010) definió la expectativa como “una predicción subjetiva de cuánta probabilidad existe de que suceda un acontecimiento” (p. 171) y amplía su estudio al analizar cómo influye en la motivación el tener configurada una expectativa de antemano.

Basado en los estudios de Heckhausen y en la teoría de la autoeficacia concebida de Bandura, Reeve (1994) destaca que existen dos tipos de expectativas:

#### **2.2.1.1. *Expectativas de eficacia***

Alude al grado de certeza en que se estima que una persona pueda realizar de la manera esperada un acto o secuencia de estos. El concepto incluye la capacidad de persistir ante los obstáculos y está relacionado con la manera cómo se juzgan las capacidades que permitan realizarlos: se persiste en la medida en que existe el convencimiento que se puede lograr (Reeve, 1994).

Reeve (1994) establece que las expectativas de eficacia surgen de cuatro antecedentes, de los cuales no se consideran los referidos al estado fisiológico y a la persuasión verbal, en tanto no se los considera relevantes para los fines del presente estudio. Los dos antecedentes que se considerarán son los siguientes:

- a) **Experiencia directa:** Bandura (1987) la considera como el principal antecedente de la expectativa de eficacia. Se configura en la medida en que una o varias conductas observables de la persona, cuya eficacia se evalúa, permitan predecir que podrá repetirse de manera eficaz en similares condiciones (Reeve, 1994).
- b) **Experiencia indirecta:** en este caso, la expectativa de efectividad de una persona, que puede ser favorable o desfavorable, es evaluada por experiencias y conductas de otros individuos ante situaciones idénticas o similares. El impacto de esta experiencia está en

proporción directa a la similitud entre el evaluador y el evaluado: a mayor similitud entre ellos, se acrecienta el juicio favorable o desfavorable sobre la efectividad. De otro lado, el impacto en las expectativas de eficacia representa una proporción inversa a la experiencia del observador: a menor experiencia, tendrá un mayor impacto la conducta de una persona de similares características a las suyas (Reeve, 1994).

#### **2.2.1.2. *Expectativas de resultado***

Reeve (1994) advierte que este tipo de expectativas ya no buscan determinar la posibilidad del evaluado para realizar una conducta concreta sino precisar si esta generará un resultado específico. A diferencia de la anterior, en donde la expectativa se centraba en la capacidad o no de desarrollar una conducta, en este caso se trata de lo que se consigue con dicha conducta. Las expectativas de resultado están determinadas por cuatro factores, de los cuales no se considera el *feedback* de resultado en tanto no resulta pertinente para el presente estudio; pero se consideran los siguientes tres factores que se nombran y explican a continuación:

- a) Dificultad de la tarea: está relacionada con la percepción del grado en el que una tarea representa un desafío, su facilidad o dificultad. Existe una relación inversamente proporcional entre la dificultad y las expectativas de éxito (Reeve, 1994).
- b) Información derivada de la comparación social: quien evalúa la expectativa de un resultado puede ser sensible a los resultados que hayan obtenido quienes le precedieron en el desarrollo de la misma tarea, sobre todo si dichos resultados pueden ser considerados constantes (Reeve, 1994).

- c) Factores de personalidad: las personas con alta necesidad de logro suelen tener expectativas de resultados optimistas con riesgo, inclusive, de caer en el exceso (Reeve, 1994).

Los tipos de expectativas y los factores que las determinan fueron planteados por Reeve (1994), basado en los estudios de Heckhausen y Bandura como se ha indicado anteriormente. Con posterioridad, Reeve (2010) amplía su estudio al centrarse en las expectativas de eficacia a través del concepto de autoeficacia y renombra alguna de los factores; pero no continúa el desarrollo de los factores de productividad, que son necesarios para el presente trabajo, por lo que se usa la estructura presentada en 1994 que es la que mejor se adapta a los fines de esta investigación.

### **2.2.2. Competencias de recursos humanos**

Al analizar la evolución del concepto de competencias, Ulrich et al. (2012) destacan el crecimiento en importancia que ha cobrado el término en los últimos 40 años; sin embargo, dicho concepto, tal como es entendido en la gestión de las organizaciones hoy en día, ya existía desde las épocas del imperio romano cuando los perfiles de sus comandantes eran usados para seleccionar soldados y líderes con buenas probabilidades de desempeño exitoso.

En los tiempos modernos, y con un desarrollo científico de la administración, las competencias se convirtieron en el mecanismo de estandarización por excelencia en tanto permitían determinar los comportamientos requeridos en las personas para realizar las tareas, por lo que estas debían ser seleccionadas, capacitadas y recompensadas de acuerdo con el cumplimiento de dichos requerimientos (Ulrich et al., 2012).

El estudio de Ulrich et al. (2012) resalta entre las características de las competencias, las que a continuación se detallan: (a) permiten especificar lo que la gente necesita conocer y ejecutar para desempeñarse mejor; (b) pueden ser comunicadas, por lo tanto enseñadas y aprendidas; (c) son medibles; (d) brindan una mayor predictibilidad de desempeño en tareas complejas que las credenciales, inteligencia o habilidades; (e) facilitan el emparejamiento de personas y labores que estas pueden desempeñar; (f) representan una ventaja competitiva; entre otras.

Al hacer referencia a las competencias profesionales de quienes laboran en recursos humanos, este estudio se basará en las reseñadas por Ulrich et al. (2012) en su HRCS en el cual definieron las seis competencias para el futuro del área y que para el presente trabajo de investigación, bajo traducción propia, se definen de la siguiente manera: (a) posicionador estratégico, (b) activista creíble, (c) constructor de capacidades, (d) campeón del cambio, (e) innovador e integrador, y (f) propulsor de la tecnología.

Las seis competencias planteadas por el HRCS de Ulrich et al. (2012) pueden aplicarse a diferentes niveles de la línea de carrera, si se toma en cuenta la información provista en los dos apéndices que se citan según propia traducción: (a) ideas sobre cómo los profesionales de recursos humanos pueden desarrollar sus competencias, donde además se explicita lo que se debe conocer y hacer; y (b) autoevaluación de competencias. Basados en estos apéndices se adicionan a las definiciones algunas conductas observables que corresponderían a los practicantes de recursos humanos.

#### **2.2.2.1. Posicionador estratégico**

Es la competencia que consiste en comprender el contexto global del negocio, con sus implicancias sociales, políticas, económicas, ambientales, tecnológicas y demográficas. Las conductas observables que se esperan de un posicionador

estratégico, a nivel practicante son: (a) demostrar entendimiento del negocio en el contexto global, rubro, oferta de valor y posicionamiento de la empresa donde labora; y, (b) demostrar entendimiento de las expectativas de sus clientes externos e internos (Ulrich et al., 2012).

#### **2.2.2.2. Activista creíble**

Consiste en lograr la credibilidad profesional, basada en un comportamiento personal constante que refleja que una persona hace lo que dice que hará, que realizará su mayor esfuerzo para no cometer errores. Quienes desarrollan esta competencia, a un nivel de practicante, son capaces de (a) lograr buenos resultados, (b) trabajar de manera armoniosa con su equipo y construir buenas relaciones, (c) desarrollar una buena comunicación, (d) tomar riesgos moderados, y (e) demostrar integridad y comportamiento ético (Ulrich et al., 2012).

#### **2.2.2.3. Constructor de cultura**

Soto, Caballero y Fleitas (2016) traducen de esta manera, que es la que este estudio utilizará en adelante, lo que Ulrich et al., (2012) denominan *capability builder* y que de manera literal significa constructor de capacidades. Esta competencia consiste en ayudar a definir y construir una cultura sólida en una organización, que refleje los valores más profundos de los empleados. La cultura se relaciona con fortalezas de la compañía y puede tener componentes como innovación, velocidad, orientación al cliente, eficiencia, entre otras (Soto et al., 2016).

A nivel de practicantes, los comportamientos observables relacionados con esta competencia son: (a) demostrar entendimiento del impacto de la cultura para el desarrollo sostenido de la empresa y (b) evidenciar haber encontrado sentido y propósito a su trabajo (Ulrich et al., 2012).

#### **2.2.2.4. Agente de cambio**

En el texto original se le denomina *Change champion*, es la competencia que consiste en promover y desarrollar la capacidad de cambio de la organización, sobre la base del cuestionamiento del grado en el que la cultura actual ayudará al éxito futuro y el conocimiento de la realidad, los mercados y el negocio, lo que se traduce en cambios de estructura y procesos efectivos. Estos agentes favorecen el vencimiento de la resistencia natural al cambio al involucrar a las partes interesadas y desarrollar su compromiso con una implementación que genere ventajas para las organizaciones y sus clientes (Ulrich et al., 2012).

A nivel de practicantes, se espera que esta competencia se manifieste a través de comportamientos observables como: (a) procesar y registrar las lecciones de éxito o de fracaso, (b) ayudar a implementar cambios, (c) explicar el porqué de los cambios y resaltar su importancia, y (d) demostrar adaptabilidad (Ulrich et al., 2012).

#### **2.2.2.5. Innovador e integrador**

Capacidad de innovar e integrar las prácticas de recursos humanos para brindar soluciones a los desafíos de una empresa. Los practicantes que muestren un alto desempeño de esta competencia han de ser capaces de manifestar comportamientos observables tales como: (a) aprovechar las fortalezas de su equipo, (b) demostrar capacidad de planeamiento y análisis, (c) realizar propuestas para encontrar nuevas formas de afrontar tareas, y (d) integrarse de manera plena al equipo (Ulrich et al., 2012).

### **2.2.2.6. Propulsor de la tecnología**

En su idioma original: *technology proponent* consiste en ir más allá del uso de sistemas de información con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos de recursos humanos e involucrarse en dos categorías adicionales de aplicación tecnológica. Un propulsor de tecnología, en sus niveles iniciales, es capaz de: (a) usar y proponer el uso de tecnología en los procesos de recursos humanos, (b) identificar oportunidades para reducción de trabajo burocrático, y (c) aprovechar las redes sociales como medio de comunicación (Ulrich et al., 2012).

De las opciones que se pueden consultar referidas a competencias profesionales de recursos humanos, el presente estudio utilizará estas que se han presentado y que forman parte de las propuestas en el HRCS de Ulrich et al. (2012), en tanto — además de tener una visión estratégica y de futuro—, se puede aplicar a diversos niveles de experiencia profesional. Estas competencias, además, tienen la ventaja de haber sido propuestas por líderes empresariales de diferentes áreas estratégicas que tienen, respecto de recursos humanos, la visión de un área de servicio. No se trata, como sucede en otros casos, de académicos de la gestión humana que definen las competencias de sí mismos.

### **2.3. Definición de términos básicos**

En tanto la presente investigación se titula *Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana*, se analizarán los términos que a continuación se presentan:

### **2.3.1. Expectativa**

Es una predicción subjetiva respecto de la probabilidad existente de la ocurrencia de un acontecimiento (Reeve, 2010).

### **2.3.2. Competencias profesionales de recursos humanos**

Son aquellas que permiten a los profesionales de los recursos humanos un óptimo nivel de contribución a nivel individual, lo que permite generar impacto en los resultados de las empresas (Ulrich et al., 2012).

### **2.3.3. Practicante**

El practicante es quien desempeña la práctica profesional, la cual es definida como una actividad a través de la cual se consolidan los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, los cuales son ejercitados en situaciones reales de trabajo, mediante un convenio entre una empresa y una persona que egresa de un centro de formación superior o universidad, cuya duración no deberá ser mayor a 12 meses (Ley N° 28518, 2005).

### **2.3.4. Empleador**

Es aquella persona que desde su rol como titular o director en la explotación de una empresa, negocio o profesión tiene trabajadores remunerados a su cargo (MTPE, 2012).

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.
- Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.
- Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.
- Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.

## IV. MÉTODO

### 4.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo cualitativo en el sentido en que lo definen Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), cuando precisan que “la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390).

Puede definirse la presente como una investigación pura, en el sentido que refiere Sabariego y Bisquerra (2009), al referirse que las investigaciones de este tipo pretenden ampliar el cuerpo de conocimientos teóricos sobre un determinado fenómeno sin un fin práctico específico e inmediato, por lo que no están orientadas al cambio o a la toma de decisiones.

A su vez, se trata de una investigación descriptiva en el sentido en el que lo define Abreu (2012), cuando recalca que este tipo de investigación “utiliza a la descripción como una herramienta para organizar los datos en patrones que surgen durante el análisis. Esos patrones ayudan a la mente en la comprensión del estudio cualitativo y sus implicaciones” (p. 193).

La presente investigación, entonces, se considera cualitativa en tanto busca comprender las expectativas que los empleadores y los practicantes de recursos humanos tienen respecto de las competencias profesionales de estos últimos y lo hace desde la perspectiva de los dos actores en el marco de la problemática de la discusión acerca de la calidad universitaria en una profesión en la que se desempeñan varias carreras profesionales que ofrecen las instituciones públicas y privadas.

De otro lado, se considera que el presente estudio corresponde a una investigación pura, en tanto busca presentar un aspecto aún no explorado para esta práctica profesional, que resulta enriquecida con el aporte de empleadores y practicantes además de validar en el Perú una herramienta como el HRCS, de creciente uso en los capítulos y asociaciones mundiales de recursos humanos.

Corresponde a una investigación descriptiva, en tanto expone y describe con sus rasgos peculiares y diferenciadores los factores que afectan las expectativas tanto de empleadores como de practicantes de recursos humanos sobre las competencias profesionales de estos últimos, lo que se presenta acorde a los patrones identificados.

#### **4.2. Diseño de investigación**

Se trata de un estudio de tipo fenomenológico en el sentido que desarrolla Bautista (2011), cuando sintetiza que la fenomenología “describe las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a la teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas tales como las ciencias naturales” (p. 52).

El enfoque fenomenológico busca determinar, a través de historias y relatos de vida, los significados culturales que colectivamente son dados a un fenómeno a través de la descripción e interpretación del discurso de las personas que lo vivenciaron y que lo construyen desde sus respectivas conciencias, estructuras mentales y contextos culturales (Bautista, 2011).

De otro lado, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) precisan que algunas características correspondientes a un estudio de diseño fenomenológico son: (a) explorar, describir y comprender las experiencias comunes de un conjunto de personas respecto de un fenómeno; (b) estas experiencias pueden estar relacionadas

con sentimientos, emociones, percepciones; (c) los investigadores trabajan directamente con lo verbalizado por los participantes del estudio; (d) puede abarcar cuestiones excepcionales o rutinarias y tan amplio como la experiencia humana; (e) las herramientas de recolección de la información, suelen ser las entrevistas personales, grupos focales a quienes se les plantea preguntas abiertas, semi estructuradas, grabaciones en audio y vídeo, (f) el investigador confía en su intuición y las estructuras universales para aprender de la experiencia de los participantes; y (g) el investigador contextualiza las experiencias en términos de tiempo, espacio, corporalidad y contexto relacional, aspectos que coinciden con la presente investigación.

Así, este estudio se considera de diseño fenomenológico en tanto permite obtener la descripción de las expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad a partir de las propias vivencias y experiencias de quienes ejercen los roles de empleadores y practicantes y que son producidas desde el ejercicio profesional o pre profesional que los une y que forma parte de su experiencia laboral y, por tanto, humana.

### **4.3. Contexto de estudio**

En el año 2017, egresaron 219 estudiantes de seis universidades que, de manera explícita a través de su oferta académica, forman profesionales relacionados con la gestión de recursos humanos (SUNEDU, 2017). A ellos deben sumarse los egresados de carreras vinculadas con este quehacer y que deciden o aceptan practicar en áreas de gestión del talento humano como pueden ser las siguientes carreras: (a) Administración, (b) Psicología, (c) Ingeniería Industrial, entre otras que, en su conjunto, representan un número muy superior de egresados.

La Ley N° 28518 (2005), Ley sobre modalidades formativas laborales, establece la obligatoriedad de una subvención o pago mínimo al practicante, equivalente a

una remuneración mínima vital. Señala además que los convenios de prácticas profesionales se establecen entre tres actores: (a) empresa, (b) persona en formación y (c) centro de formación profesional por un período de tiempo no mayor a 12 meses y con la finalidad de consolidar los aprendizajes adquiridos en situaciones reales de trabajo. En el caso de las prácticas preprofesionales, no se establece una duración máxima.

Las universidades peruanas, al igual que sus similares de los Estados Unidos y Europa, han incorporado la realización de prácticas preprofesionales y profesionales como uno de los requisitos para graduarse. Esto deriva de la convicción que la educación universitaria, máxime después del deterioro producido por la explosión del número de universidades y la falta de regulación de su calidad, no es suficiente para responder a las exigencias que demandan las empresas, por lo cual estas prácticas aparecen como una opción de formación complementaria (De la Flor, 2018).

#### **4.4. Población y muestra**

##### **4.4.1. Población**

###### **4.4.1.1. Empleadores**

Para el presente estudio se consideró como población de empleadores a todos aquellos ejecutivos que, independientemente de su formación profesional, hubieran ejercido, por un período mínimo de seis meses, labores de supervisión directa o indirecta sobre practicantes de recursos humanos. La relación laboral debería haberse producido en organizaciones con más de 100 colaboradores y que contaran con un área de recursos humanos dentro de su estructura organizacional en tanto, acorde a la legislación laboral vigente en el Perú, es a partir de ese número de trabajadores que se establece la necesidad de contar con un asistente social

diplomado (Resolución Ministerial N° 322-2009-TR, 2009) y este requisito, en la práctica, incentiva la formación de las áreas de recursos humanos en las empresas que previamente no las hubieran implementado.

#### **4.4.1.2. Practicantes**

Al momento de realizar esta investigación, no se cuenta con información confiable que precise la cantidad de personas que se encuentran en el ejercicio de realizar prácticas preprofesionales o profesionales en áreas de recursos humanos. Existe, sin embargo, una estadística de SUNEDU que permite tener una aproximación a la población del presente estudio, en tanto brinda las características del conjunto de egresados, al año 2017, de facultades y carreras universitarias que de manera indubitable forman a profesionales de la gestión humana.

Se consideran dentro de este grupo, a las carreras profesionales de (a) Administración y Recursos Humanos, (b) Gestión de Recursos Humanos, (c) Relaciones Industriales, (d) Psicología Organizacional y, por último, (e) las carreras que ofrecen grados y títulos en Psicología y que cuentan con mención o especialización en Psicología Organizacional o aquellas cuya malla curricular contiene, al menos, 3 cursos de Psicología Organizacional. Todas las instituciones que cumplen esta descripción se encuentran listadas en la Tabla 1.

Tabla 1

*Características de los egresados de carreras universitarias que forman profesionales en gestión del talento al año 2017*

Universidad	Gestión	Programa	Especialización Organizacional	Hombres	Mujeres	Total
U. Autónoma de Ica	Privada	Psicología	No	6	10	16
U. Católica de Santa María	Privada	Psicología	No	15	46	61
U. Católica San Pablo	Privada	Psicología	No	7	28	35
U. César Vallejo	Privada	Psicología Organizacional	Sí	17	52	69
U. Científica del Sur	Privada	Psicología	Sí	2	5	7
U. Continental	Privada	Administración y RRHH	Sí	7	14	21
U. de Lima	Privada	Psicología	No	18	53	71
U. de San Martín de Porres	Privada	Psicología	No	58	194	252
U. de San Martín de Porres	Privada	Gestión de RRHH	Sí	15	34	49
U. ESAN	Privada	Psicología Organizacional	Sí	3	12	15
U. Inca Garcilaso de la Vega	Privada	Psicología	No	87	289	376
U. Marcelino Champagnat	Privada	Psicología	No	1	15	16
U. Nacional de San Agustín de Arequipa	Pública	Relaciones Industriales	Sí	1	2	3
U. Nacional de San Agustín de Arequipa	Pública	Psicología	Sí	0	1	1
U. Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco	Pública	Psicología	No	9	43	52
U. Nacional Mayor de San Marcos	Pública	Psicología	Sí	33	57	90
U. Peruana Cayetano Heredia	Privada	Psicología	No	5	22	27
U. Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	Psicología	Sí	19	79	98
U. Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	Administración y RRHH	Sí	12	50	62
U. Privada Antenor Orrego	Privada	Psicología	No	6	36	42
U. Privada del Norte	Privada	Psicología	No	7	62	69
U. San Ignacio de Loyola	Privada	Psicología	No	10	30	40
U. Señor de Sipán	Privada	Psicología	No	30	126	156
U. Telesup	Privada	Psicología	No	114	167	281

*Nota:* SUNEDU, 2017.

Como se desprende de la tabla 1, existen 21 universidades que a través de 24 programas forman profesionales capaces de trabajar en áreas de gestión del talento humano y que, al año 2017, produjeron 1909 egresados, de los cuales, 1427 (que representan el 74.75%) eran mujeres, mientras que 482 eran hombres (representan el 25.25%). En este conjunto de universidades existen 18 de gestión privada lo que representa un 80.95%, mientras que cuatro son de gestión pública, lo que representa un 19.05%.

Es importante destacar que apenas un 21.74% de los egresados lo hace de carreras universitarias que forman profesionales dedicados a la gestión del talento humano, mientras que el 78.26% restante corresponde a carreras de Psicología, cuya malla curricular permite laborar en áreas de recursos humanos, mas no constituye la aspiración natural de sus egresados como sí ocurre en el primer caso.

Por lo expuesto, la población del estudio está compuesta por estudiantes o egresados universitarios, varones o mujeres, de diferentes edades y estados civiles procedentes de diversas carreras universitarias, realizadas en instituciones públicas o privadas que realizan prácticas profesionales o preprofesionales en empresas de diversos rubros, con más de 100 colaboradores.

#### **4.4.2. Muestra**

El muestreo ha sido no probabilístico, según lo definido por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) quienes lo señalan como un método que suele ser utilizado en las investigaciones cualitativas y que implica seleccionar la muestra por razones relacionadas con las características de la investigación y no por fundamentos estadísticos que conduzcan a la generalización en términos de probabilidad.

La muestra se considera homogénea en el sentido que lo define Izcara (2007), es decir, se selecciona un número pequeño de participantes, lo que facilita el estudio en profundidad de características que les resultan comunes y que están muy bien definidas, lo que permite que se llegue con prontitud, a través de los discursos, al punto de saturación.

El tamaño muestral ha sido definido mediante el principio de saturación que, acorde a lo definido por Martínez-Salgado (2012), se alcanza cuando el investigador considera que tiene la información suficiente para brindar un aporte

relevante, novedoso y convincente o, inclusive, problematizador acerca del fenómeno que estudia.

Para la conformación de la muestra se ha recurrido a una base de datos de empleadores conformada por contactos personales del investigador, la cual ha sido enriquecida con profesionales referidos por directivos de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), así como del Colegio de Licenciados en Relaciones Industriales y Licenciados en Gestión de Recursos Humanos del Perú (CRRIP). Los profesionales contactados, en algunos casos, han referido a sus practicantes que cumplían las características que más adelante se indican.

#### **4.4.2.1. Muestra de empleadores**

La muestra de empleadores estuvo conformada por 16 ejecutivos hombres y mujeres, mayores de 30 años, con prescindencia de su estado civil, de variada formación profesional y de diversas modalidades de contratación que laboran por más de cinco años en áreas de recursos humanos y desde donde han supervisado practicantes por un período no menor a seis meses. Se han considerado empresas públicas y privadas nacionales y transnacionales que operan en diversos rubros y que tengan un mínimo de 100 trabajadores, con un área de recursos humanos en su estructura organizacional.

Los criterios de inclusión y exclusión que se consideran para la muestra de empleadores en el presente estudio son los siguientes:

##### Criterios de inclusión

- Ejecutivos con cargos de analista, jefe, gerente o equivalente en áreas de recursos humanos.
- Ejecutivos mayores de 30 años.

- Ejecutivos con más de cinco años de labor en áreas de recursos humanos.
- Ejecutivos que tengan más de seis meses de experiencia en labores de supervisión de practicantes de recursos humanos.
- Ejecutivos que laboren en empresas con más de 100 trabajadores y un área de recursos humanos en su estructura organizacional.
- Ejecutivos que firmen el consentimiento informado.

#### Criterios de exclusión

- Ejecutivos en condición de contratación por reemplazo temporal.
- Ejecutivos con menos de un año en el ejercicio de su cargo actual o menos de cinco años de labor en áreas de recursos humanos.
- Ejecutivos cuya relación laboral con los practicantes haya sido menor a seis meses.
- Ejecutivos que no culminen la entrevista o que no estén disponibles para ampliar información con posterioridad.
- Ejecutivos que no firmen el consentimiento informado.

Las características sociodemográficas referentes al género y edad de la muestra de empleadores se presentan a continuación en la tabla 2.

Tabla 2  
*Características sociodemográficas de sexo y edad de la muestra de empleadores*

Empleadores Total	Sexo				Edad (años)					
	Hombre		Mujer		30-39		40-49		50 a más	
	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
16	5	31%	11	69%	2	12%	11	69%	3	19%

Las características referentes al involucramiento de los empleadores con la labor de dirigir practicantes de recursos humanos se presentan a continuación en la tabla 3.

Tabla 3  
*Características de la experiencia con practicantes de recursos humanos de la muestra de empleadores*

Empleadores Total	Antigüedad en RRHH (años)								Gestión de Empresa		Nivel del Cargo						Años con practicantes a cargo							
	6-10		11-15		16-20		20 a más		Pública	Privada	Analista		Jefe		Gerente		0-5		6-10		11 a más			
	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>		
16	1	6%	7	44%	5	31%	3	19%	2	12%	14	88%	1	6%	6	38%	9	56%	1	6%	7	44%	8	50%

Como se evidencia en la tabla 3, existe una experiencia relevante en la muestra de empleadores, tanto en las áreas de recursos humanos como en su interrelación con practicantes. No se consideraron los rubros de las empresas en las que laboran; sin embargo, se puede precisar que corresponden a empresas públicas y privadas con más de 100 trabajadores y que cuentan con un área de recursos humanos en su estructura organizacional.

#### 4.4.2.2. Muestra de practicantes

La muestra de practicantes, por su parte, estuvo conformada por 18 personas entre estudiantes universitarios y egresados con no más de un año de haber culminado la universidad. Se trató, indistintamente, de hombres o mujeres, con edades entre los 20 a 29 años, sin consideración de su estado civil con carreras profesionales realizadas en universidades públicas y privadas. Se exigieron seis meses de experiencia mínima acumulada en prácticas profesionales o preprofesionales realizadas en áreas de recursos humanos de empresas, con prescindencia de su rubro, que tuvieran más de 100 trabajadores y un área de recursos humanos en su estructura organizacional.

Los criterios de inclusión y exclusión que se consideran para la muestra de practicantes del presente estudio son los siguientes:

#### Criterios de inclusión

- Practicantes de recursos humanos menores de 30 años.
- Estudiantes universitarios o egresados de universidades públicas y privadas autorizadas por la SUNEDU al 2017.
- Practicantes preprofesionales o profesionales que se desempeñen en áreas de recursos humanos por un mínimo de seis meses acumulados.
- Practicantes de recursos humanos cuya experiencia laboral se encuentre en desarrollo al momento de la entrevista o haya ocurrido en un período no mayor a un año.
- Practicantes de recursos humanos cuya experiencia de prácticas haya ocurrido en empresas con más de 100 trabajadores y un área de recursos humanos en su estructura organizacional.
- Practicantes de recursos humanos que hayan firmado el consentimiento informado.

#### Criterios de exclusión

- Practicantes de recursos humanos sin un convenio de prácticas.
- Practicantes de recursos humanos con menos de seis meses efectivos de prácticas acumulados.
- Practicantes de recursos humanos que al momento de la entrevista hayan cumplido más de un año de haber finalizado su práctica.
- Practicantes de recursos humanos que se hayan desempeñado en el área de relaciones laborales o comunicación interna.

- Practicantes de recursos humanos que no culminen la entrevista o que no estén disponibles para ampliar información con posterioridad.
- Practicantes de recursos humanos que no firmen el consentimiento informado.

Las características sociodemográficas referentes al sexo así como a la edad de la muestra de practicantes se presentan a continuación en la tabla 4.

Tabla 4  
*Características sociodemográficas de sexo y edad la muestra de practicantes*

Practicantes Total	Sexo				Edad (años)			
	Hombres		Mujeres		20-25		25 a 29	
	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
18	3	17%	15	83%	14	78%	4	22%

Las características referentes al involucramiento de los practicantes con el área de recursos humanos y sus prácticas se presentan a continuación en la tabla 5.

Tabla 5  
*Características académicas de la muestra de practicantes*

Practicantes Total	Tipo de Gestión Universidad				Carrera Profesional				Tipo de prácticas							
	Pública		Privada		Administración		Recursos Humanos		Psicología Organizac.		Pre Profesional		Profesional		Ambas	
	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>	<i>n</i>	<i>f</i>
18	2	11%	16	89%	2	12%	8	44%	8	44%	15	83%	1	6%	2	11%

La tabla 5 muestra los principales aspectos relacionados con la práctica de recursos humanos de los participantes. No se consideró el tiempo acumulado de experiencia en prácticas, dado que el tipo de prácticas, que se presenta, puede dar una idea de ello y así brindar mayor claridad.

## **4.5. Instrumentos**

### **4.5.1. Ficha de datos sociodemográficos**

El objetivo de esta ficha ha sido obtener información social y demográfica de los participantes del estudio. Para el caso de los empleadores, este instrumento ha permitido conocer aspectos como sexo, edad, tiempo de experiencia en áreas de recursos humanos, rubro de la empresa donde labora, tipo de empresa, tipo de contratación, nombre del puesto que desempeña, área de recursos humanos en la que trabaja, tiempo de permanencia en el cargo actual, tiempo de relación laboral con el practicante de recursos humanos (ver apéndice A).

De otro lado, se requiere información de los practicantes de recursos humanos, la que se consolida en su respectiva ficha de datos sociodemográficos que contiene la siguiente información: sexo, edad, universidad de procedencia, tipo de gestión de la universidad, carrera profesional, avance de estudios, tipo de práctica actual, rubro de la empresa en la que realiza prácticas, tiempo de la última práctica, cargo al que reporta, área de recursos humanos en la que labora (ver apéndice B).

### **4.5.2. Entrevista semi estructurada**

El objetivo de este instrumento ha sido obtener información amplia por parte de los participantes, que para el presente estudio son empleadores y practicantes, respecto de sus expectativas sobre las competencias profesionales que se evidencian en el desempeño de las prácticas realizadas en áreas de recursos humanos. Por ello, se utilizan preguntas semi estructuradas que permiten conseguir las respuestas extendidas de las que la investigación precisa, más allá de las planteadas en la guía inicial de preguntas. Se cuenta así con una flexibilidad que permite ampliar los aspectos que, acorde a las respuestas del entrevistado, sean juzgadas como relevantes por el investigador.

En la tabla 6 se presentan los dos objetivos específicos dirigidos a los empleadores, así como sus ejes, subejos temáticos y la guía de preguntas iniciales, las cuales pudieron ampliarse, a criterio del entrevistador, a partir de las respuestas brindadas por el entrevistado. La guía de entrevista para empleadores se presenta en el apéndice C.

Tabla 6

*Tabla de especificaciones que incluye los objetivos específicos, los ejes temáticos, subejos temáticos y las preguntas para los empleadores*

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Preguntas
1. Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.	Factores de Eficacia	a) Experiencia directa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos, habilidades y actitudes más deseables en un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?</li> <li>2. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos llegan a comprender el negocio de las empresas donde laboran? (Me refiero al contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) ¿Cómo se evidencia?</li> <li>3. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Qué opinas sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para realizar las tareas que se les encomiendan? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?</li> <li>4. Sobre esta misma competencia, activista creíble: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos construyen relaciones y logran integrarse con los equipos de trabajo? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?</li> <li>5. Aún sobre la competencia activista creíble: ¿Cuál es tu opinión sobre la ética y la integridad de los practicantes de recursos humanos? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?</li> <li>6. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos logran interiorizar y transmitir en sus acciones la cultura de la empresa? ¿Cómo lo demuestran?</li> <li>7. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que consideras que los practicantes de recursos humanos valoran más de su trabajo? ¿Por qué?</li> <li>8. Respecto de la competencia agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos son adaptables? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?</li> <li>9. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos aprenden del éxito o fracaso durante sus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que sustente esta consideración?</li> <li>10. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos tienen la iniciativa de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizan? ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de estas propuestas? ¿Puedes mencionar una que recuerdes?</li> <li>11. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos hacen uso de la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo de esto?</li> <li>12. ¿Dirías que, en general, los practicantes de recursos humanos estaban preparados para lo que se requería de ellos? ¿Por qué?</li> <li>13. ¿Podrías referir una situación complicada que te tocó vivir en tu experiencia con practicantes de recursos humanos?</li> </ol>

2. Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.	Factores de Resultado	b) Experiencia indirecta	14. Desde la perspectiva de tus colegas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes más desarrolladas por los practicantes de recursos humanos?
			15. Desde la perspectiva de tus colegas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes menos desarrolladas por los practicantes de recursos humanos?
			16. ¿Dirías que, en general, tus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren? ¿Por qué?
		a) Dificultad de la tarea	17. ¿Cuáles consideras que son las tareas que principalmente se pueden asignar a los practicantes de recursos humanos?
			18. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
		b) Comparación social	19. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más alto desempeño?
			20. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más bajo desempeño?
		c) Factores de personalidad	21. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto desempeño? ¿Por qué?
			22. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un bajo desempeño? ¿Por qué?

---

La guía de preguntas para entrevista semi estructurada de empleadores, mostrada en la tabla 6, es la que se obtuvo como resultado de tres rondas de revisiones con los jueces expertos. En la primera de dichas rondas se presentaron 18 preguntas, las cuales fueron ampliadas a 22, por sugerencia de los evaluadores. Adicionalmente, se realizaron 15 sugerencias orientadas a mejorar la redacción de algunas preguntas, que en muchos casos eran coincidentes. Estas sugerencias estaban orientadas a brindar un sentido que diera contexto a las preguntas, que produjera respuestas amplias o que eliminara ambigüedades. Sometida la guía a una segunda revisión, aún se realizaron cuatro observaciones por uno de los jueces expertos, tras lo cual se obtuvo la tercera y definitiva versión que fue validada por unanimidad, lo que equivale a obtener el valor de uno, como coeficiente *V* de Aiken (Escrura, 1988).

En la tabla 7, se presentan los dos objetivos específicos dirigidos a los practicantes de recursos humanos, así como sus ejes, subejos temáticos y la guía de preguntas iniciales, las cuales se ampliaron, a partir de las respuestas que brindó el

entrevistado. La guía de entrevista para practicantes de recursos humanos se presenta en el apéndice D.

Tabla 7

*Tabla de especificaciones que incluye los objetivos específicos, los ejes temáticos y las preguntas para los practicantes de recursos humanos*

Objetivos Específicos	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Preguntas
1. Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en la ciudad de Lima Metropolitana.	Factores de eficacia	a) Experiencia directa	1. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos, habilidades y actitudes más necesarias para un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?
			2. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Qué tan fácil o difícil te resultó comprender el negocio (contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) de las empresas donde has practicado? ¿Por qué?
			3. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Sentiste que tenías la capacidad para realizar las tareas que te encomendaron? ¿Puedes referir una situación?
			4. Sobre esta misma competencia, activista creíble: ¿Consideras que pudiste construir relaciones e integrarte a los equipos de trabajo? ¿Qué acciones desarrollaste para lograrlo?
			5. Aún sobre la competencia activista creíble: ¿Se presentaron situaciones o conflictos relacionados con la ética y/o la integridad en las empresas donde has practicado? ¿Puedes mencionar una situación que te haya involucrado y cómo la resolviste?
			6. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Consideras que lograste interiorizar y transmitir en tus acciones la cultura de las empresas donde has realizado prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que lo demuestre?
			7. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que valorabas más de tu trabajo? ¿Por qué?
			8. Respecto de la competencia agente de cambio: ¿Consideras que fuiste adaptable? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?
		b) Experiencia indirecta	9. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aprender del éxito o fracaso, en las empresas donde has realizado tus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?
			10. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizabas? ¿Puedes mencionar una que recuerde?
			11. Respecto de la competencia propulsor de tecnología: ¿Consideras que pudiste utilizar la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de tus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo?
			12. ¿Dirías que, en general, estabas preparado para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
			13. ¿Podrías referir una situación complicada que te haya tocado vivir en estas prácticas de recursos humanos?
			14. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran satisfactorias para los practicantes?
			15. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran insatisfactorias para los practicantes?
			16. ¿Dirías que, en general, tus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

2. Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los empleadores en la ciudad de Lima Metropolitana.	Factores de resultado	a) Dificultad de la tarea	17. ¿Cuáles son las tareas que principalmente se asignan a los practicantes de recursos humanos?
		b) Comparación social	18. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
			19. ¿Cuáles son las universidades o carreras que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
		c) Factores de personalidad	20. ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?
			21. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un alto desempeño? ¿Por qué?
			22. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un bajo desempeño? ¿Por qué?

La guía de preguntas para entrevista semi estructurada de practicantes, mostrada en la tabla 7, resultó de tres rondas de revisiones a cargo de los jueces expertos. En la primera de dichas rondas se presentaron 18 preguntas, las cuales fueron ampliadas a 22, por sugerencia de los evaluadores. Adicionalmente, se realizaron nueve sugerencias orientadas a mejorar la redacción de algunas preguntas, que en muchos casos eran coincidentes.

Estas sugerencias estuvieron orientadas a brindar un sentido que diera contexto a las preguntas, que produjera respuestas amplias o que eliminara ambigüedades. Sometida la guía a una segunda revisión, aún se realizó una observación adicional por uno de los jueces expertos, tras lo cual se obtuvo la tercera y definitiva versión que fue validada por unanimidad, lo que permitió obtener un coeficiente *V* de Aiken de valor 1 que, al ser el máximo grado, refleja la certeza de la validez del contenido (Escrura, 1988).

#### 4.5.3. Grupo focal

El objetivo de este instrumento ha sido realizar una averiguación amplia que solo se obtiene como producto de la interacción entre los participantes, que en el presente caso son los empleadores y practicantes, por separado, sin que esto signifique que se deba encontrar consensos, pues interesa la información que se

pueda entender común y también la individual, lo que permite un mejor entendimiento de la realidad que se pretende estudiar.

En la tabla 8, se presentan los objetivos específicos, así como sus ejes, subejos temáticos y la guía de preguntas iniciales dirigidas al grupo focal conformado por empleadores, las cuales sirvieron para iniciar la discusión de los temas que posteriormente fueron ampliados, acorde a la participación de los entrevistados. La guía de entrevista para grupo focal de empleadores se presenta en el apéndice E.

Tabla 8

*Tabla de especificaciones que incluye los objetivos específicos, los ejes temáticos, subejos temáticos y las preguntas para el grupo focal de empleadores*

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Preguntas
1. Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.	Factores de Eficacia	a) Experiencia directa	1. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos llegan a comprender el negocio de las empresas donde laboran? (Me refiero al contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) ¿Cómo se evidencia? 2. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Qué opinas sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para realizar las tareas que se les encomiendan? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión? 3. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Qué es lo que consideras que los practicantes de recursos humanos valoran más de su trabajo? ¿Por qué? 4. Sobre la competencia agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos aprenden del éxito o fracaso durante sus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que sustente esta consideración? 5. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos tienen la iniciativa de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizan? ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de estas propuestas? ¿Puedes mencionar una que recuerdes? 6. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos hacen uso de la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo de esto?
		b) Experiencia indirecta	7. ¿Dirías que, en general, tus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren? ¿Por qué?
2. Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.	Factores de Resultado	a) Dificultad de la tarea	8. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
		b) Comparación social	9. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más alto/ bajo desempeño?
		c) Factores de personalidad	10. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto/ bajo desempeño? ¿Por qué?

La guía de preguntas para grupo focal de empleadores, se presentó para validación por la terna de jueces expertos con posterioridad a la aprobación de la guía de entrevista semi estructurada individual para empleadores. Fue aprobada de forma unánime, en la primera revisión, lo que equivale a tener un valor de uno, como coeficiente *V* de Aiken (Escrura, 1988).

En la tabla 9, se presentan los objetivos específicos, así como sus ejes, subejos temáticos y la guía de preguntas iniciales que se dirigieron al grupo focal conformado por practicantes de recursos humanos, las cuales sirvieron para iniciar la discusión de los temas que se ampliaron, acorde a la participación de los entrevistados. La guía de entrevista para grupo focal de practicantes de recursos humanos se presenta en el apéndice F.

Tabla 9

*Tabla de especificaciones que incluye los objetivos específicos, los ejes temáticos, subejos temáticos y las preguntas para el grupo focal de practicantes de recursos humanos*

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Preguntas
1. Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.	Factores de Eficacia	a) Experiencia directa	1. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Qué tan fácil o difícil te resultó comprender el negocio (contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) de las empresas donde has practicado? ¿Por qué?
			2. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Sentiste que tenías la capacidad para realizar las tareas que te encomendaron? ¿Puedes referir una situación?
			3. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que valorabas más de tu trabajo? ¿Por qué?
			4. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aprender del éxito o fracaso, en las empresas donde has realizado tus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?
			5. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizabas? ¿Puedes mencionar una que recuerde?
			6. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que pudiste utilizar la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de tus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo?
		b) Experiencia indirecta	7. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran satisfactorias/ insatisfactorias para los practicantes?
			8. ¿Dirías que, en general, tus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
2. Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.	Factores de Resultado	a) Dificultad de la tarea	9. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
		b) Comparación social	10. ¿Cuáles son las universidades o carreras que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
			11. ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?
		c) Factores de personalidad	12. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un alto/ bajo desempeño? ¿Por qué?

Esta guía de preguntas para grupo focal de practicantes se presentó a la terna de jueces expertos para su validación, una vez que fue validada la guía de entrevista semi estructurada para la misma muestra y fue aprobada de forma unánime en la primera revisión, lo que equivale a tener un valor de uno, como coeficiente  $V$  de Aiken (Escurra, 1988).

#### **4.6. Procedimientos**

##### **Coordinaciones previas**

Mediante vía telefónica y correos electrónicos se coordinaron reuniones previas con directivos de la APERHU, del CRRIP y contactos personales del investigador, con la finalidad de contar con una cantidad inicial de ocho empleadores participantes y el compromiso de otras personas que pudieran adicionarse a fin de conformar el grupo focal y satisfacer las necesidades de saturación de la muestra.

Estas personas facilitaron el contacto de practicantes profesionales y preprofesionales de recursos humanos a los que tenían acceso, lo que generó una base de datos inicial que se vio incrementada a través de los contactos personales del investigador. Se estableció un contacto inicial con cada participante en donde se les refirió, de manera muy breve, los datos del estudio y se les invitó a participar de acuerdo con el rol para el que hayan sido tomados en cuenta: entrevista individual o integrante de un grupo focal de la muestra de empleadores y practicantes.

##### **Inmersión inicial**

Previo al inicio de las entrevistas individuales o grupales, se comunicó a los participantes el título de la investigación, se resaltó su trascendencia y se mencionaron los objetivos. Se presentó al investigador con un breve resumen de

su experiencia profesional, se les explicó su rol, se les exhortó a asumirlo con seriedad, dada la importancia que tiene para el estudio la información que brinden.

### **Elaboración de instrumentos**

Se elaboró una guía de entrevista semi estructuradas y una para grupo focal, tanto para los roles de empleadores como practicantes de recursos humanos, de lo que resultaron cuatro en total. Las guías siguen un esquema a partir de las tablas de especificaciones, donde se han considerado los siguientes datos: (a) objetivos específicos, (b) ejes temáticos, (c) subejos temáticos, y, (d) preguntas que corresponden a ambas muestras, las cuales se aplicaron en el momento convenido con los participantes.

Las preguntas consideradas estaban orientadas a obtener información que permitiera conocer la manera en que los participantes conciben, desde su experiencia y rol, cada uno de los subejos temáticos establecidos para la mejor comprensión de las expectativas de empleadores y practicantes de recursos humanos, sobre las competencias de estos últimos.

### **Aplicación piloto**

La finalidad de la aplicación piloto fue corroborar, en el ejercicio práctico, que las preguntas establecidas en las guías de entrevista individual, lograban el propósito de invitar a que los participantes formulen explicaciones amplias, lo que permitió validar su pertinencia, el orden en el que fueron concebidas, así como el hecho de que el conjunto de preguntas planteado, permitía abordar el tema con la profundidad necesaria, sin que la duración total de la entrevista produzca incomodidad en los participantes o los lleve a realizar respuestas apresuradas.

Se realizaron cuatro entrevistas, dos fueron dirigidas a empleadores y otras dos a practicantes. Se tuvo en cuenta que los participantes fueran de similares características a la muestra y cumplan con los criterios de inclusión y de exclusión, así como la firma del consentimiento informado para participantes en la aplicación piloto que, para el caso de empleadores se muestra en el apéndice G y para practicantes en el apéndice H. Estas entrevistas, dada la coyuntura sanitaria provocada por la epidemia del covid-19, se realizaron de manera virtual.

La guía de entrevista utilizada como aplicación piloto para empleadores se presenta en el apéndice I y la correspondiente a practicantes de recursos humanos en el apéndice J. La aplicación de estas pruebas piloto, en virtud de la información que proveían, permitió que se realizaran los últimos ajustes a la propuesta de guías de preguntas semi estructuradas para empleadores y practicantes que se presentaron para la evaluación de jueces expertos.

### **Consulta con expertos**

No existe un consenso en el mundo académico sobre el número de expertos que debe validar un instrumento utilizado en estudios cualitativos. Esta investigación se basa en los conceptos desarrollados por De Arquer (2011), quien determina que el juicio de expertos es considerado aceptable en la comunidad científica mientras otorgue una fiabilidad de moderada a alta. Respecto de la cantidad, considera que no es invariable, pero tiene las características de validez y utilidad requeridas, cuando la realizan a partir de tres expertos, que es la que se consideró para el estudio.

En virtud del tema desarrollado en la presente investigación, se convocó como expertos a dos altos directivos de APERHU que han liderado gerencias de recursos humanos en diversos países para importantes corporaciones transnacionales, así

como reconocidas empresas nacionales. Uno de los directivos cuenta con una especialización en recursos humanos y es un *coach* certificado por una prestigiosa institución internacional. El segundo directivo, ha realizado especializaciones de liderazgo, *management* y gestión de recursos humanos en algunas de las universidades más renombradas del mundo. Además, se convocó a la directora académica de una carrera profesional especializada en la formación de gestores de recursos humanos de una universidad privada ubicada en Lima, que cuenta con los grados académicos de DBA, MBA y especializaciones en liderazgo, *coaching* y gestión de recursos humanos en reconocidas instituciones nacionales e internacionales.

A fin de evidenciar la opinión de estas personalidades, respecto de la idoneidad de las guías de entrevista formuladas tanto a empleadores como a practicantes de recursos humanos y sus respectivos grupos focales, se elaboró una carta y formato de validación por expertos, en los que se detalló el título del estudio, los objetivos generales y específicos, así como el modelo teórico utilizado, los cuales se muestran en el apéndice K.

### **Consentimiento informado**

Las entrevistas a los participantes, independientemente de su rol, se dieron solo después de que los participantes hubieron firmado el formato de consentimiento informado. Cada uno de ellos aceptó su participación y firmó el formulario elaborado para este fin en el que declaraba hacerlo por voluntad propia, sin expectativas de lucro y luego de conocer el título y los objetivos de la investigación. El documento contenía una breve presentación del investigador y sus datos de contacto, recalcó el manejo confidencial y anónimo de la información que se proporcionaba y el uso que tendrían los resultados. Asimismo, se hizo explícito que, de considerarlo conveniente, el participante podía cancelar su participación en cualquier momento, sin que ello represente repercusión alguna.

En el apéndice L se presenta el formato de consentimiento informado correspondiente a los empleadores y en el apéndice M, el de los practicantes de recursos humanos.

### **Aplicación de instrumentos**

A fin de facilitar la aplicación de las entrevistas, el investigador, se adaptó a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados, con la claridad que ello podía implicar, como en efecto ocurrió, que se realicen los fines de semana o fuera de lo que se considera como horario de oficina a lo que, en el caso de los practicantes preprofesionales, se debe sumar las horas de clase que pudieran tener en la universidad. Se tuvo en cuenta que, además de ser adecuada para el entrevistado, la hora debía resultar también favorable para la entrevista en cuanto a las condiciones de descanso que permitan iniciar y culminar la misma, sin restar calidad a sus respuestas.

Dada la coyuntura sanitaria que se ha vivido a nivel mundial, al momento de la realización del presente estudio, la totalidad de las entrevistas se realizó de manera virtual, con el debido cuidado de la privacidad y condiciones ambientales de iluminación y sonoridad adecuadas que permitieran su normal desarrollo.

Antes de iniciar la entrevista, el investigador se presentó, saludó de manera formal al entrevistado, brindó un breve resumen de su experiencia profesional e indicó el nombre de la investigación que realiza, así como sus objetivos y la importancia de la participación del invitado. Finalizada esta formalidad, se recalcaron los principales contenidos del consentimiento informado, el cual debía estar firmado y se iniciaba la entrevista.

En el curso de las entrevistas se buscó reducir la comprensible tensión inicial con preguntas sencillas y la utilización de un lenguaje accesible y empático para el entrevistado. Se profundizó en situaciones de sus experiencias laborales recientes que permitiesen entender cómo se han configurado sus expectativas sobre las competencias de los practicantes de recursos humanos. Con el pleno conocimiento de los entrevistados, se realizaron grabaciones de audio y vídeo y se tomaron apuntes que luego fueron procesados para obtener los resultados.

En el desarrollo de la entrevista se formularon las preguntas de la guía correspondiente al rol del entrevistado o grupo de entrevistados. Se buscó propiciar respuestas amplias que brindasen información que resulte de utilidad para la investigación. Se generaron repreguntas con el fin de ampliar aspectos de interés o para enfocar las respuestas del entrevistado, las cuales se hicieron dentro de un marco de respeto a las posturas y pensamientos personales del participante, su tipo de comunicación y sin invadir su privacidad ni incomodarlo.

Con posterioridad a las entrevistas individuales, se realizó una entrevista a un grupo focal de ocho empleadores y otra para nueve practicantes de recursos humanos, bajo similares condiciones a las descritas en las entrevistas individuales. Estas se realizaron a fin de identificar posturas que resultasen comunes o incentivar participaciones ante situaciones o vivencias similares, sin que ello implicara la necesidad de arribar a un consenso.

### **Triangulación**

La triangulación es una metodología que permite obtener un mayor control de calidad en tanto asegura la credibilidad, validez y rigor de los resultados proporcionados por la investigación (Aguilar & Barroso, 2015). De la diversidad de esquemas de triangulación de datos, en la presente investigación se utilizó la

metodológica en el sentido en el que lo conciben Aguilar y Barroso (2015), cuando reseñan que en tanto los métodos son instrumentos que pretenden ayudar al entendimiento de una problemática, la aplicación conjunta de estos, en un mismo trabajo investigativo, permite encontrar concordancias, discrepancias y contrastar los resultados para darles mayor fiabilidad y validez.

En la presente investigación se contrastaron los datos obtenidos mediante las entrevistas semi estructuradas y grupos focales tanto de empleadores como de practicantes de recursos humanos, lo que se evidencia en los resultados al considerar citas obtenidas mediante la aplicación de ambas técnicas.

#### **4.7. Criterios éticos**

El presente estudio se ha basado en los estándares éticos y legales en las publicaciones establecidos por la *American Psychological Association* (APA, 2010) la cual sostiene que los textos de carácter científico deben perseguir tres objetivos, a saber: (a) garantizar la precisión del conocimiento científico, (b) proteger los derechos y las garantías de los participantes en la investigación, y (c) respetar la propiedad intelectual.

Respecto del primer objetivo: garantizar la precisión del conocimiento científico, se han presentado, sin alteraciones, los resultados que han emanado del procesamiento de la información, inclusive se ha declarado cuando han existido observaciones problemáticas que no resultaron coincidentes con los resultados, de manera que se eviten, en todo momento, los sesgos personales del investigador.

Referente al segundo objetivo de proteger los derechos y las garantías de los participantes en la investigación, en todo momento se ha buscado demostrar, a través del trato y las comunicaciones que se les considera dignos de respeto. Todos los participantes han sido informados de los alcances, los objetivos de la investigación, la confidencialidad de los datos proporcionados y han firmado el consentimiento

informado previo a su participación. Se han evitado los conflictos de intereses en la selección de los participantes, se ha velado por evitar cualquier malestar o incomodidad en los participantes, se han omitido los juicios de valor en el proceso de recolección de datos y se les recalcó la posibilidad de abandonar el estudio, sin necesidad de justificación, en el momento que lo consideren, de manera que se cumplan los compromisos adquiridos con la firma del consentimiento informado.

Asimismo, a fin de salvaguardar la identidad individual de los participantes, se ha hecho uso de sus nombres de pila, sin mayores detalles, salvo la carrera que estudian en el caso en que ha resultado absolutamente necesario. Cuando el nombre de pila ha resultado, desde el criterio del investigador, un nombre que tuviera una remota posibilidad de permitir la identificación del entrevistado se ha preferido recurrir a uno distinto. Además, los datos hacen referencia a conclusiones generales, nunca individuales y están disponibles para ser contrastados por eventuales editores o investigadores que lo requieran, con el respeto de los protocolos que correspondan.

En último lugar y referente al tercer objetivo, se han citado todas las fuentes consultadas y se ha respetado el pensamiento original y la propiedad intelectual de los autores que los hubieran elaborado.

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **Análisis de la información**

La información obtenida de las entrevistas individuales y grupos focales ha sido procesada con el software Atlas TI, versión 8 para el sistema operativo Windows, el cual permite el procesamiento de información de corte cualitativo.

Se realizó un análisis temático de la información obtenida. Este tipo de análisis, según Mieles, Tonon y Alvarado (2012) resulta de utilidad al trabajar con grabaciones que contienen opiniones, percepciones, sentimientos, emociones, entre otros, que responden a la singularidad de cada entrevistado y permite, luego de una acuciosa lectura y relectura, organizar y analizar dicha información de manera que se identifiquen patrones comunes, para inferir resultados que conduzcan a una adecuada comprensión e interpretación del fenómeno que se estudia (Braun & Clarke, como se citó en Mieles et al., 2012).

Al momento de analizar la información se buscó evitar o minimizar los sesgos para cuyo efecto se consideró el estudio de Manterola y Otzen (2015), quienes mencionan algunos tipos de sesgo acordes a los ejes que dominan la investigación; es decir, las categorías, el observador y el instrumento, así como la etapa del estudio en que estos se originan.

Con base en lo anterior y a fin de evitar los sesgos, se tomaron las siguientes acciones: (a) el estudio no estuvo comprometido con alguna institución o interés particular que pudiera direccionar sus resultados, por lo que se trata de una investigación académica; (b) la preparación del investigador en el conocimiento del marco teórico que sustenta la investigación, a fin de evitar y prevenir prejuicios; (c) rigurosa selección de los participantes, que ha tomado en cuenta los

criterios de inclusión y de exclusión de cada una de las muestras, lo que permite que las conclusiones sean extrapolables; (d) se formularon repreguntas con la finalidad de que los entrevistados brinden ejemplos que permitan ubicar los hechos en el tiempo y resulten válidos para la investigación, así como eliminar la posibilidad que el entrevistado oriente su respuesta hacia aquello que cree que el entrevistador quiera escuchar; (e) se buscó generar un clima de confianza previo a la entrevista a fin de evitar la desconfianza y obtener respuestas que reflejen el verdadero pensamiento del entrevistado y evitar abandonos posteriores que pudieran impedir una consulta posterior; (f) se brindó contexto a las preguntas a fin de ubicar a los entrevistados y evocar sus recuerdos y experiencias así como evitar olvidos y confusiones; (g) se realizó una transcripción rigurosa y fidedigna de la entrevista para evitar sesgos que conduzcan a conclusiones erróneas.

### **Resultados y discusión del objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es analizar cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana. Tal aspecto, desde la experiencia de los empleadores es verbalizado a través de expresiones como las que se presentan a continuación:

*“...eso lo puedo ver desde con quién vive, en qué universidad estudió, cómo pagó la universidad [...] si en la universidad, trabajaba [...] Le suma porque sé que es una persona que sabe el sacrificio, [...] va a aguantar, porque recursos humanos es un área pesada no es un área, como podrían pensar algunos, un área suave, un área soft, ¿no? Es un área donde hay mucha exigencia, donde hay que trabajar muchas horas donde hay que invertir mucha dedicación y que tienes que aprender rápido, ¿no? no hay tiempo para enseñar incluso, ¿no? Entonces eso es*

*lo que yo esperaría y buscaría una persona que tenga esas características.” (Jean, entrevista).*

*“Y le parecía todo mal, todo le apestaba. Yo le dije: ¡Oye! ¿Qué haces practicando acá? Le digo: esto es una constructora, o sea, no hay forma. Anda practica a Nestlé, a Petroperú, a Delosi, a Derco, no sé, ahí donde te ponen el aire acondicionado, o sea, acá no, acá hay que ensuciarse.” (César, entrevista).*

*“...yo trabajo con practicantes, en realidad, hace muchos años, pero muchos años. Entonces, no recuerdo no haber trabajado con algún practicante en algún momento, ¿no? Desde que inicié, desde que yo misma era practicante. Entonces, siempre he tenido muy buena percepción y muy buena expectativa sobre los practicantes.” (Marisol, grupo focal).*

De otro lado, en el caso de los practicantes, los factores que afectan sus expectativas sobre las competencias en recursos humanos se manifiestan a través de expresiones como las que a continuación se indican:

*“...la tienen más difícil [ríe], mucho más difícil que nosotros antes, porque la coyuntura está fuerte. Van a despedir un montón de personas si es que no los han despedido ya, que es lo normal por la coyuntura y van a pedirle más trabajo al practicante ¿no? porque de alguna manera es como que algo bueno, bonito y barato. Entonces, van a pedirle más cosas y la gente tiene que estar preparada para dar más.” (Romina, entrevista).*

*“Primero, pensaba que sí, o sea, que sí estaban preparados y sí porque se sale con buena base de la universidad; pero, ahora con todo este*

*tema de las pandemias, al menos estos que van a egresar ahorita, siento que las empresas van a tener nuevos requisitos como temas de políticas del covid y ante siniestros y todo y [...] siento que te van a pedir, eh, que sepas un montón de cosas.” (Sheyla, entrevista).*

*“...Yo creo que estas promociones que se vienen van a tener que ser promociones más adaptables, porque, con toda esa coyuntura que hemos vivido, nos ha también empujado a adaptarnos a situaciones que, a lo mejor, nunca hubiéramos imaginado, ¿no? Creo que la práctica es fundamental y quizás, a mi punto de vista [...] lo tomaría mucho antes [...] Además, los chicos de ahora, incluida yo, estamos trabajando la parte muchas tecnologías, todo es tecnológico ahora y el que no tiene estas herramientas, o esta avidez de conocer, por lo menos, se va a quedar bastante atrás. Pero siento que les va a ir muy bien porque tienen una muy buena formación [...] Tienen muy buenos cimientos y creo que ya empaparlos en la práctica les va a ser, pues, mucho más nutritivo en cuanto al aprendizaje general.” (Dora, entrevista).*

Tal como lo evidencian los fragmentos de entrevista que se han referido, los factores que afectan las expectativas de los empleadores y practicantes sobre las competencias de recursos humanos de los practicantes de esta especialidad parecieran estar, básicamente, determinados y modificados por la experiencia propia en ambos grupos de participantes.

Lo manifestado por los empleadores pareciera denotar un estereotipo en el sentido que lo definen Baron y Byrne (2005), en tanto se habría construido una imagen común a los practicantes que, por ejemplo, han trabajado durante sus años de estudio o que provienen de determinado tipo de universidades o que, encajan en el perfil definido por la experiencia del empleador. Según Gómez (2007) cuando se mantiene un fuerte estereotipo o expectativa, la información congruente se recuerda mejor que la

incongruente, por lo que se tiene mejor acceso a aquellos datos de la memoria que refuerzan el estereotipo, lo que pareciera representar el caso de los empleadores.

Choi (2019) reseña que las expectativas educativas y ocupacionales difieren de las aspiraciones en el sentido de que las primeras responden al nivel que las personas creen que alcanzarán, mientras que las segundas se fijan en el nivel deseado. En el discurso de los empleadores pareciera advertirse una claridad de lo que se desea; ello podría ocurrir en virtud que su experiencia, pareciera indicarle el tipo de practicante que necesita para que este pueda visibilizar sus competencias y, en virtud, de ese conocimiento y claridad habría de trazar sus expectativas.

Los practicantes, de otra parte, parecieran afectar sus expectativas en virtud de lo que les ha tocado vivir en su experiencia laboral, especialmente en el contexto de la emergencia sanitaria originada por la pandemia del covid-19. Esto coincidiría con el estudio sobre expectativas educativas realizado por León y Sugimaru (2017), en el que se menciona que los estudiantes actualizarían sus expectativas a partir de sus propias experiencias, en tanto les proveen nueva información que, inclusive, podría mermarla.

Similar es la postura de Hernández y Padilla (2019), quienes desarrollan la idea que la propia actuación y experiencia del estudiante son dos de los principales modificadores de las expectativas en educación superior, en tanto lo que resulta aplicable a lo señalado por los tres practicantes entrevistados.

### **Resultados y discusión del objetivo específico 1**

El primer objetivo específico busca comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los

empleadores en Lima Metropolitana. En la tabla 10 se presentan las categorías que emergen, así como los ejes y subejos temáticos del estudio, que se obtienen luego de la aplicación del análisis temático.

Tabla 10

*Organización de los ejes temáticos, subejos temáticos y categorías emergentes del objetivo específico 1*

Objetivo específico	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Categorías emergentes
Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.	Factores de Eficacia	a) Experiencia directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Condiciones de trabajo: Facilidades de Horario</li> <li>ii. Relación jefe-practicante: Cercanía</li> <li>iii. Procesos de Recursos Humanos: Selección</li> <li>iv. Desempeño: Línea de Carrera</li> <li>v. Sentido de realización: Aprendizaje</li> </ul>
		b) Experiencia indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Condiciones de trabajo: Derecho de piso</li> <li>ii. Relación jefe-practicante: No enseñanza</li> </ul>

Los factores de eficacia, referidos en este primer objetivo específico, están relacionados con los empleadores y tienen como subejos temáticos a las experiencias directa e indirecta. Según lo reseñado por Reeve (1994), la experiencia directa es la mayor fuente de expectativas de eficacia percibida y las conductas exitosas la potencian e incrementan. En ese sentido, al analizar las entrevistas aplicadas a los empleadores, emergen las siguientes categorías para configurar su experiencia directa: (i) condiciones de trabajo, (ii) relación jefe-practicante, (iii) procesos de recursos humanos, (iv) desempeño y (v) sentido de realización.

En cuanto a la categoría condiciones de trabajo se halló que, de diversas maneras, los empleadores aluden una práctica común que asigna labores operativas, monótonas y rutinarias a los practicantes de recursos humanos; no obstante, lo refieren como un tema

que estaría en camino de considerarse superado. Se muestran conscientes de que existiría un conflicto en sus tiempos al tener que, en muchos casos, trabajar y estudiar o el que sus funciones incluyan tareas repetitivas, poco deseadas por los analistas del área; sin embargo, lo contrastan con los beneficios que, a cambio de ello, pueden obtener por parte de las organizaciones donde laboran.

A través de las verbalizaciones que se reseñan a continuación, se evidenciaría que los empleadores entrevistados para el presente estudio, buscan resaltar las condiciones de trabajo a través de los beneficios que ofrecen, los que representarían parte de los atributos diferenciales de su oferta laboral. Algunos de los que consideran más valorados, serían el ambiente o clima laboral, el ofrecer un trabajo intelectualmente desafiante o contar con herramientas y mecanismos que permiten realizar las labores asignadas; sin embargo, lo que destaca con mayor claridad es la certeza de brindar facilidades de horario a los practicantes, tal como se evidencia en los siguientes comentarios:

*“... nunca tuvimos un tema de control de tiempo, ¿no?, entonces, simplemente era un trabajo por objetivos. Vienes a la oficina si quieres. Priorizábamos el tema de familia, el tema de casa. Si se quieren encerrar en su casa, pues no hay ningún inconveniente.”* (Enrique, entrevista).

*“...lo que más valoraban, el que yo les diera la libertad total para manejar sus horarios siempre que me cumplieran con los objetivos que yo les pedía.”* (César, entrevista).

*“... también está esa, cómo decirlo, me tengo que ir a mi hora, tengo un examen, tengo que salir a las tres, entonces [...] se les apoya...”* (Janeth, grupo focal).

De acuerdo con la manifestación de los empleadores, el horario de trabajo de los practicantes sería el principal factor que representa la categoría condiciones de trabajo como parte de las facilidades que posibilitan conciliar su vida estudiantil y laboral; aspecto que coincide con el estudio de Montaña y Astorquiza (2019), y que constituiría un aspecto común a otras carreras profesionales, ya que se hallan coincidencias con los estudios de Ramírez et al. (2012) para el caso de los médicos pasantes.

La intención de que los empleadores prioricen un adecuado horario laboral para que los practicantes puedan continuar con sus estudios, se basaría en la necesidad de recibir un aporte productivo por parte de ellos, con la claridad de que a través de facilidades de este tipo, se configura una representación sobre el trabajo que, según el estudio de Tamayo-Contreras, Guevara-Sanginés y Sánchez-Santa Bárbara (2016), impacta en la satisfacción del trabajador, en su permanencia o, de ser el caso, en su decisión de retirarse de la empresa.

La siguiente categoría que emerge, dentro del subeje temático experiencia directa, está referida a la relación jefe-practicante. El estudio evidencia la importancia que tiene el jefe del practicante de recursos humanos en la configuración de esa experiencia y este rol es ejercido, en la mayoría de los casos, por los propios entrevistados o, de lo contrario, por trabajadores que les reportan directamente. Las verbalizaciones de los empleadores destacan la trascendencia de su cercanía, a través de frases como las que continuación se presentan:

*“... yo soy muy maternalista entonces, cuando alguien llega a mi equipo, lo acompaño de inicio a fin y no me voy a quedar tranquila hasta que no vea que está contenta y que está haciendo las cosas que le gusta hacer, y que las está disfrutando.” (Katherine, entrevista).*

*“No los voy a revisar, le dije. Tú ya tienes el perfil, entiendo que lo has hecho bien [...] me dijo no, pero cómo no vas a revisar [...] Guau, me*

*dijo, mi mamá no confiaría de esa forma en mí, me lo revisaría [...] le dije, las mamás somos mamás; pero yo no soy tu mamá entonces ve y hazlo; eso es confianza, ¿no? Me dijo, de verdad, qué bueno que tengas esa confianza, pero lo único que te digo es que no te asustes si es que me regresan con mi paquete de curriculum y le dije no, no me voy a asustar es parte de que tú aprendas”. (Grace, entrevista).*

*“... yo logro que ellos se acoplen porque los hago participar mucho. Si yo voy a una reunión con la gerencia trato de llevarme al practicante que lo tengo de turno, lo trato de llevar a manera de que pierda miedo de que por más que sea el gerente general es un trabajador como nosotros [...]. Para que foguee, para que aprenda, para que sienta como que él también puede opinar, tener un punto de vista fresco, que siempre es bueno”. (César, entrevista).*

Las verbalizaciones presentadas permitirían señalar que los empleadores reconocen el impacto de su cercanía en el desarrollo de las competencias de los ingresantes al área de recursos humanos, especialmente, al tratarse de practicantes que están en el inicio de su carrera laboral. Este rol implica el desafío de dirigir a un equipo conformado por personas que requieren —sobre todo, en el caso de quienes realizan prácticas— que se interesen en ellos individualmente, tal como lo definen Hill y Lineback (2014).

Los empleadores parecieran ser conscientes acerca del hecho que, en la formación de equipos eficaces orientados al logro de resultados, las personas suelen ser influenciadas por la actitud y gestión de otros miembros del equipo, especialmente la de sus líderes, de tal manera que hay una mayor productividad cuando dicha influencia es positiva, tal como lo establecen Sánchez de Amorago (2010). Y esto repercute en el *engagement* que fideliza a los practicantes con las empresas donde realizan sus labores, consecuencia revelada por el estudio de Tripiana y Llorens (2015).

La tercera categoría que emerge para formar parte de la experiencia directa de los empleadores está referida a los procesos de recursos humanos, especialmente el concerniente a la selección, a la que se le confiere una significativa importancia. La expectativa de éxito de los entrevistados estaría muy ligada al hecho de haber participado —y haberse involucrado activamente— de este proceso, situación expresada a través de las respuestas brindadas en las entrevistas y grupos focales que se refieren a continuación:

*“... en el momento en que contrato un practicante, lo recontra valido, o sea, pasa por muchas evaluaciones, digamos, es una persona que, si bien la estoy contratando como practicante yo ya, de por sí, quiero que sea un futuro analista, crezca dentro de la organización o crezca conmigo en el área”. (Grace, entrevista).*

*“Si viene sorteado cualquier persona, de cualquier carrera, en realidad no le proyectaría mucho éxito porque yo no estuve presente en la selección y yo sí considero que soy muy exigente”. (Katherine, entrevista).*

*“... me parece que es fundamental el tema del proceso de selección. Al menos en la institución en la que yo trabajo, le damos la misma importancia al proceso de reclutamiento y selección de un practicante que al de un profesional que va a ingresar a trabajar en una condición a tiempo indeterminado, porque como mencioné anteriormente, los practicantes, en buena parte, terminan siendo parte de la familia también de la organización. Entonces, ese es el inicio”. (David, grupo focal).*

Los resultados anteriores se contrastan con los reportados por Cespedes (2019), quien, en su estudio sobre reclutamiento de practicantes y marca empleadora, destaca la

importancia de fomentar, durante todo el proceso de selección, la participación de socios estratégicos como los futuros jefes directos de los candidatos al puesto de practicantes y no solo en la parte final a través de una entrevista. En esta experiencia se precisa que la interacción con los candidatos, desde la etapa inicial, incurrió positivamente en un proceso de selección más eficiente y efectivo.

El rol de entrevistar al futuro subordinado no solo le competería al psicólogo organizacional o al responsable del reclutamiento y selección, aunque en el caso del presente estudio, ambos roles podrían recaer en la misma persona. Otálvaro (2020) menciona que los jefes directos son quienes conocen con mayor precisión lo que requieren del ingresante y que va más allá de sus capacidades intelectuales o competencias de conocimiento. La presencia del jefe en el proceso de selección de un trabajador permitiría explorar, además de lo mencionado, sus actitudes, valores, comportamientos, así como su motivación para vincularse a la organización.

En los procesos de selección, además del ajuste al perfil que pueda mostrar el candidato, se encuentra la representatividad que se necesita a fin de plantear con mayor solidez la oferta de valor que la oportunidad laboral ofrece al practicante. Montaña y Astorquiza (2019), al analizar la conformación del contrato psicológico entre practicantes de psicología y empresas industriales, destacaron que, para la configuración implícita de dicho contrato, se requiere que haya un amplio conocimiento sobre las condiciones laborales ofrecidas (propias del sector en general y de la empresa en particular). De allí la importancia de la presencia del jefe directo en el proceso de selección, pues es quien debería informar dichas condiciones al futuro practicante en esta etapa.

La siguiente categoría que emerge dentro del subje temático experiencia directa es el desempeño, el cual se evidencia a través de la capacidad que tiene un practicante de desarrollar una línea de carrera. En la experiencia que se configura por las propias vivencias de los empleadores, los mejores practicantes de recursos humanos suelen

tener un destacado desempeño, lo que les permite permanecer en las empresas más allá del período de prácticas por el que se les contrató inicialmente. Este sería un factor que los entrevistados buscan replicar y que lo tienen en cuenta desde el proceso de selección, tal como lo evidencian las verbalizaciones que a continuación se refieren:

*“A mí me gusta mucho contratar practicantes y que crezcan conmigo en el área. Me encanta”.* (Grace, entrevista).

*“... muchos de ellos se quedan a hacer línea de carrera porque, de verdad, los acompaño para que aprendan, les doy la ventana para que se posicionen y también el feedback”.* (Vanessa, entrevista).

*“Yo tengo una pequeña empresa en la cual el cien por ciento, no estoy hablando del noventa y nueve, el cien por ciento de las personas que han sido asistentes o jefes de mi oficina, han comenzado como practicantes. A mí me gusta formar gente”.* (Fernando, grupo focal).

Resultaría una aspiración natural de los trabajadores el crecer y desarrollarse. Esto puede darse dentro o fuera de la empresa mediante cambios de puestos de trabajo, de grupo o de categoría profesional. Puede estar relacionado con un salario mayor, al mismo tiempo que una responsabilidad y satisfacción también mayores, tal como lo reseñaron Ribes, Perelló y Herrero (2018).

El ofrecimiento de una línea de carrera constituiría uno de los mayores generadores de retención laboral en los jóvenes de la generación denominada *millennial* según la investigación de Mitta y Dávila (2015), que muestra coincidencias con los resultados del estudio de Granados, Ávila y Vento (2017). Ambos estudios establecen lo importante que resultaría para empleadores y practicantes que existan vías que les permitan a estos últimos desarrollarse y explotar su potencial; postura con la cual coincide el presente trabajo de investigación.

La última de las categorías que emerge dentro del subeje temático experiencia directa es el sentido de realización que los empleadores encuentran en sus dirigidos. Este se manifestaría a través del aprendizaje, al que perciben como el aspecto de la vivencia laboral que los practicantes más valoran y lo manifiestan a través de las siguientes expresiones:

*“Aprender. Aprender cosas nuevas. Si no aprenden, se aburren. Si ven que no están aprendiendo van a mirar a otro lado, ¿no? Y hay que darles cosas novedosas, cosas que no sepan. El trabajo rutinario les aburre, entonces hay que involucrarlos en proyectos en los cuales ellos se sientan como profesionales, no como practicantes”.* (Jean, entrevista).

*“Creo que lo que valoran más es la capacidad de reconocimiento, el aprendizaje. Hay un match ahí entre que mientras más aprenden, se sienten más importantes, más compenetrados con la organización”.* (Enrique, entrevista).

*“... vienen con muchas ganas de aprender, en su mayoría, casi todos vienen con muchas ganas de aprender”.* (Erika, grupo focal).

Las expresiones recopiladas en estas entrevistas se condicen con los resultados hallados por la investigación de Carvalho et al. (2017): entre 23 competencias profesionales definidas como necesarias para un practicante de recursos humanos, se considera que el aprendizaje es la principal. De otra parte, la disposición de aprender, que resaltan los empleadores del presente estudio, halla similitudes con la investigación de Rojas y Ruiz (2018), en el que esta es una de las actitudes más valoradas por los empleadores de practicantes de empresas del rubro financiero.

Al mismo tiempo, este trabajo de investigación coincide con lo postulado por Bardales et al. (2014), cuyo estudio cualitativo evidencia que los empleadores de empresas públicas, privadas y ONG resaltan el interés y entusiasmo por el aprendizaje como una de las fortalezas de los practicantes. En ese sentido, la vocación por aprender, por parte de los practicantes de recursos humanos, se erigiría como uno de los principales factores que modifica las expectativas de eficacia en los empleadores, dado que esa necesidad de aprender permitiría prever una mayor predictibilidad de logro, basada en su experiencia directa.

En cuanto al subeje temático experiencia indirecta, no concentra la cantidad de categorías que emergen del anterior, relacionado con la experiencia directa y ello podría deberse a que los empleadores trazan sus expectativas, principalmente, sobre la base de sus propias vivencias en lugar de hacerlo sobre las de sus colegas. Esto iría en consonancia con los estudios de Reeve (1994), cuando reseña que la experiencia indirecta afecta en menor medida las expectativas de eficacia de personas con mayor recorrido profesional, como es el caso de los participantes de este estudio, lo que origina que emerjan una menor cantidad de categorías.

A diferencia de las cinco categorías halladas en el subeje temático experiencia directa, en el caso de la indirecta se ha encontrado que resultan relevantes únicamente dos que, sin embargo, ya aparecían en la anterior: (i) condiciones de trabajo, y (ii) relación jefe-practicante. Respecto de la primera, se encontró una saturación no relacionada con los beneficios de horario ofrecidos por los empleadores, como en el caso precedente, sino una crítica a aquello que los empleadores denominan pagar derecho de piso, como a continuación se describe:

*“... por ejemplo el tema del horario, que normalmente no se respeta. Es como que: «Bueno si necesita, o sea, si quiere trabajar acá que se quede más tiempo, ¿no?» O sea: «Si quiere trabajar acá, que venga el sábado.» O sea, siempre hay, digamos, ese tema antiguo de «tiene que*

*pagar derecho de piso», ¿no? Que ya no se usa, en realidad”.*  
(Katherine, entrevista).

*“... sí he escuchado mucho en el sector, que era una especie de capacidad de sacrificio. Ellos lo tomaban como una suerte de compromiso y responsabilidad para que el practicante sea comprometido, sea camiseta, sea responsable, pero lo exigían o lo extendían hasta una suerte de sacrificio [...] Todavía está vigente esa idea de que el practicante debe pagar derecho de piso. ¡Totalmente!”.*  
(Enrique, entrevista).

*“Yo, hasta antes de trabajar con practicantes como parte del equipo de recursos humanos, en un momento tenía la idea, porque un jefe me lo comentaba así. Me decía: «el practicante es mano de obra barata». Ese era siempre su comentario sobre los practicantes”.* (María, grupo focal).

En los comentarios precedentes, se evidenciaría una crítica de los empleadores a las condiciones de trabajo que, para los practicantes de recursos humanos, establecen algunos de sus colegas. Estas condiciones (que podrían incluir salarios, horarios, calidad de trabajo y otros factores más), finalmente, han de definir la relación entre el empleador y el trabajador, tal como lo determina el estudio de Ramírez et al. (2012), aspecto que muestra gran coincidencia con lo manifestado por los entrevistados del presente estudio.

A similares conclusiones arribaron Montaña y Astorquiza (2019), cuando resaltan la incidencia de las condiciones de trabajo en la configuración de los contratos psicológicos que los empleadores establecen con los practicantes y que pueden darse a través de tercerización, formas de contratación para horarios o temporadas de alta demanda, inestabilidad laboral e, inclusive, un cierto nivel de informalidad.

Cuando, acorde con lo referido por los entrevistados, se pretende que el practicante deba trabajar fuera de su horario y se toma ventaja de la necesidad que tiene de conseguir su certificado de prácticas, se atentaría contra su dignidad y sus derechos fundamentales, tal como lo indican Acuña, Chévez y Hernández (2019), lo que sería cuestionable no solo desde el punto de vista ético sino, inclusive, laboral y legal.

La siguiente categoría que emerge, dentro del subeje temático experiencia indirecta, está referida a la relación jefe-practicante. En esta ocasión, sin embargo, a diferencia de la anterior, los empleadores se refieren al rol de sus colegas y no se concentran, como en la experiencia directa, en la cercanía que han generado con sus practicantes, sino en algunas prácticas que a entender de los entrevistados resultarían criticables, como la falta de atención al proceso de aprendizaje que se ha denominado no aprendizaje y que se verifica en las siguientes verbalizaciones:

*“... la típica de un jefe que necesita a una persona, ¿no?, que no le gusta enseñar y quiere que venga alguien que se siente y que empiece a leerle la mente y hacer lo que necesita que haga, ¿no? Entonces, creo que por eso sienten que no están preparados, porque no están dispuestos a invertir tiempo en ellos”.* (Grace, entrevista).

*“... yo lo que veo es que mis colegas de recursos humanos son duros, ¿no?, son duros para enseñar [...]; nos hemos criado, de alguna manera, con una capa dura en la piel que nos hace exigirles mucho más a ellos de lo que puedan dar”.* (Jean, entrevista).

*“... si quieres incorporar un practicante tiene que haber mucho despliegue y orientarlo. Si no, entonces búscate, peléate con tus gerentes para un presupuesto mayor porque tiene que haber mucha dedicación en formarlos”.* (Nelly, entrevista).

Los empleadores de los practicantes entienden que optar por esta modalidad de contratación implicaría, necesariamente, asumir que el practicante debe acrecentar y potenciar su formación con la experiencia que ha de adquirir en el ámbito laboral y para ello, requerirá de su acompañamiento y comprensión, aun si estos roles no figuran en su manual de funciones, pues estarían implícitas; sin embargo, en su experiencia, no siempre sería asumido de esta manera por sus colegas.

Camasca y Maceda (2019) recalcan que algunos tutores optan por el aprendizaje experiencial a fin de que el propio practicante adquiriera los conocimientos que requiere para el desempeño de las funciones que se le asignan. En este caso, el tutor espera que el practicante recurra a ellos a fin de resolver sus dudas, situación que en muchas ocasiones no ocurre por diversos factores, comprensibles en el caso de un practicante que quiere demostrar que sabe, que puede; lo que podría conducir a una incorrecta comprensión de un proceso o tarea. En ese sentido, el seguimiento pareciera representar una mejor opción.

El acompañamiento del jefe, entonces, no siempre será cercano y podría, inclusive, no estar presente; pero, aún en tales circunstancias se produciría aprendizaje para quienes realizan sus prácticas laborales tal como lo refieren Holguin-Alvarez, Oyaque-Pinedo, Samame-Gamarra, Villa-Córdova y Pariona-Tacsá (2020).

Los empleadores advertirían de una falta de involucramiento de sus colegas en el proceso formativo necesario para los practicantes de recursos humanos. Esto podría generar aspectos como los reseñados por el estudio de Tatis (2020), cuando establece que la mayoría de los practicantes tiene una percepción de vacío de conocimiento, acrecentado por la ausencia de inducción, capacitación y protocolos, que repercute negativamente en la ejecución de sus actividades. El seguimiento más cercano del líder ayudaría a mejorar estas impresiones y resultado final.

Se han revisado, entonces, las categorías que han emergido como producto del análisis temático, así como los ejes y subejos temáticos que configuran una red semántica que se presenta en la figura 1.

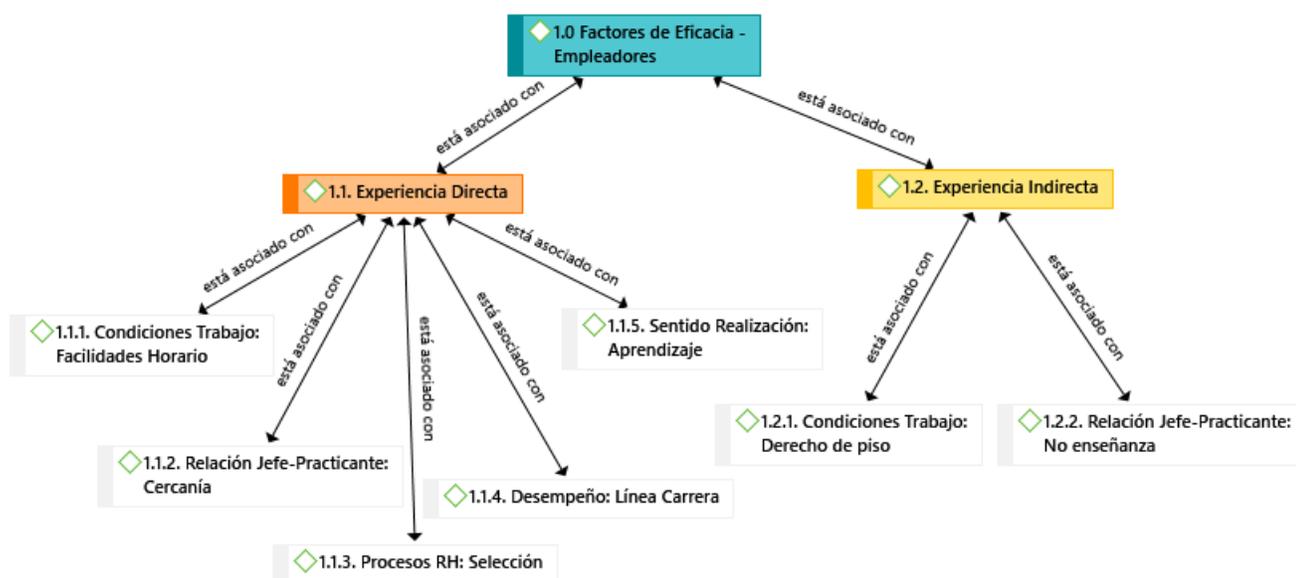


Figura 1. Red semántica correspondiente al objetivo específico 1.

## Resultados y discusión del objetivo específico 2

El segundo objetivo específico del estudio busca explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana. El marco teórico, que sustenta la investigación, brinda los ejes y subejos temáticos y, producto del análisis temático, emergen las categorías y subcategorías que se presentan consolidadas en la tabla 11.

Tabla 11

*Organización de ejes temáticos, subejos temáticos, categorías y subcategorías emergentes del objetivo específico 2*

Objetivo específico	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Categorías emergentes	Subcategorías emergentes	
Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.	Factores de Resultado	a) Dificultad de la tarea	i. Factores Extrínsecos	Empresa: Entendimiento negocio Funciones: Trabajo operativo Universidad: Nivel preparación	
			ii. Factores Intrínsecos	Falta de experiencia	
			iii. No dificultad	<i>Feedback</i> constante	
			b) Comparación social	i. Académica: Tipo de gestión	Habilidades del practicante
				ii. Sociodemográfica: Preferencia género femenino	
				iii. Autocomparación: Empleador como practicante	
		c) Factores de personalidad	i. Amabilidad: Vocación de servicio		
			ii. Responsabilidad: Ética y valores personales		
			iii. Extraversión: Sociabilidad		
			iv. Estabilidad: Inconstancia		
			v. Apertura a la experiencia	Adaptabilidad	
				Iniciativa	

Los factores de resultado, que constituyen el eje temático del presente objetivo específico, no buscan evaluar si una persona será o no capaz de realizar una conducta concreta, como ocurre con los de eficacia. Más bien, en este caso, se trata de lo que se conseguirá a través de ella, a partir del rendimiento obtenido (Reeve, 1994). Sobre la base de esta teoría, los subejos temáticos que se han considerado han sido los siguientes: la dificultad de la tarea, la comparación social y los factores de personalidad.

La dificultad de la tarea se compone de categorías y subcategorías: (i) Factores extrínsecos: empresa, funciones y universidad; (ii) Factores intrínsecos, relacionados con la falta de experiencia del practicante; y (iii) No dificultad: por *feedback* constante y por las habilidades del practicante.

El primero de los factores extrínsecos, que emerge para representar la dificultad en el ejercicio de la tarea que afecta al practicante, estaría dado por el entendimiento del negocio. Los empleadores acusan la falta de entendimiento que los practicantes de recursos humanos tienen respecto del negocio de las empresas en las que realizan dichas prácticas. Entender el negocio es un concepto que abarcaría la claridad respecto del posicionamiento, la oferta de valor, el entorno competitivo, las expectativas de los clientes, entre otros aspectos. Muchas organizaciones suelen hacer de este aspecto una exigencia en sus procesos de reclutamiento, lo que originaría una paradoja que los lleva a requerir practicantes con experiencia y, preferentemente, del rubro. Esta necesidad de los empleadores se evidencia a través de respuestas como las que a continuación se refieren:

*“... en mi experiencia, no vienen con ese conocimiento de la universidad, o sea, lo van a aprender con nosotros, ¿no? Sea una empresa de retail o sea una empresa minera o de consumo masivo [...] no lo aprenden en la universidad, lo van a aprender con nosotros, lo van a aprender ya en el negocio”.* (Jean, entrevista).

*“Tú no puedes estar trabajando en un área de soporte de un negocio cuando no sabes cuál es el negocio, ¿no?”.* (Nelly, entrevista).

*“... para mí sí es importante conocer el negocio porque, desde el rol en que ocupes, eso te va a ayudar a tomar mejores decisiones, a saber que cuando te pregunten en dónde trabajas, qué es lo que haces, sepas. En nuestro caso, yo que estoy en el área de selección, es importante para*

*explicarle a un candidato a dónde está entrando a trabajar o a dónde está postulando”.* (Erika, grupo focal).

Las respuestas anteriores evidencian que los empleadores entienden la complejidad a la que se enfrenta un practicante de recursos humanos formado en carreras con visiones muy diversas y que puede trabajar en organizaciones orientadas hacia rubros tan diversos como la actividad económica propicia, los que podría tardar en conocer. Diferente es el caso de las empresas del sector financiero, las cuales pueden demandar practicantes que provengan de profesiones relacionadas a dicho sector y que cuenten con competencias específicas del rubro como el análisis financiero, bursátil, de inversión, sistemas de información, entre otras (Rojas y Ruiz, 2018).

Resultaría complejo que la universidad pueda brindar conocimientos profundos respecto de los muchos rubros en los que un egresado tiene la posibilidad de desempeñarse. Así las cosas, el período de inducción pareciera ser un momento ideal para iniciar el conocimiento del rubro con conceptos básicos como la misión, visión, objetivos de la empresa, entre otros, que permitan al practicante ingresante entender el *core* de su compañía y visibilizar cómo podrá aportar a su cumplimiento. (Grisales, 2018).

Los empleadores del presente estudio, cuando configuran sus expectativas de resultado respecto de los practicantes de recursos humanos, tienen en cuenta que ellos enfrentan a una tarea difícil porque, en general, no traen un conocimiento de los rubros y sus modelos de negocio, y deben aprenderlo en el propio puesto de trabajo. Montaña y Astorquiza (2019) recalcan que los practicantes tienen la responsabilidad de lograr una inmersión cultural en las empresas donde realizan sus prácticas y ello permitirá entender mejor la forma de realizar su labor, muchas veces condicionado por el sector.

Otros factores extrínsecos que emergen para influir en la percepción de los empleadores respecto de la dificultad de la tarea y que afecta sus expectativas de resultado, serían

las funciones que se les suele asignar a los practicantes de recursos humanos. Salvo algunas excepciones, en las que se les plantean verdaderos desafíos profesionales e inclusive proyectos que son propios del nivel de analistas, los entrevistados coinciden en que a los practicantes se les adjudica una gran carga de trabajo operativo, de soporte, que resulta ser aquel que los analistas preferirían no realizar por ser operativo, rutinario y, finalmente, desmotivador. Esta dificultad de la tarea se evidenciaría a través de respuestas como las que se refieren a continuación:

*“... la carga en el trabajo donde estábamos era bastante operativa, quizás en un día de trabajo se limitaba a llamar, citar; llamar, citar”.* (Sara, entrevista).

*“... lo contraté en enero para que sea el soporte de toda la parte de nóminas: envío de boletas, cartas, renovaciones, toda la parte operativa que me tenía lo-ca (enfatisa cada sílaba)”.* (Vanessa, entrevista).

*“... cuando me dieron la posibilidad de tener un practicante, para mí fue un salvavidas, para hacer toda la parte de papeleos y trámites y gestiones que yo no quería hacer”.* (Marilú, grupo focal).

Los resultados anteriores serían una aceptación, por parte de los empleadores, de que en muchos casos se contrata a los practicantes para resolver el trabajo operativo, rutinario (al menos inicialmente). Si bien existen organizaciones —como las que mencionan León y Mayta (2011)— en las que a los practicantes se les asigna una responsabilidad y carga laboral de tal exigencia, que se equipara a la de un profesional con más experiencia, esto aún no ocurriría, a un nivel mayoritario, en las áreas de recursos humanos.

De lo referido por los empleadores, se puede concluir que algunas actividades catalogadas de rutinarias, desde la perspectiva de una analista o jefe, son vistas como

un desafío del cual es posible obtener aprendizajes significativos cuando son asignadas a un practicante que inicia su carrera laboral, lo que coincide con el estudio de Piña (2016) en donde se concluye que el aprendizaje obtenido por un practicante, en el ejercicio de su profesión, tiene una significancia aún mayor al que adquiere en la universidad.

Al tener en cuenta que la satisfacción laboral nace, principalmente, del sentimiento de disfrute que experimentan los trabajadores en el desarrollo de sus funciones y las tareas que se les encomienda (Duarte, Aguirre & Jarquín, 2014), los empleadores obtendrían un mutuo beneficio al asignar a los practicantes las labores que a sus analistas no les motiva realizar. Los practicantes verán en ellas un desafío motivador, por encontrarse en la etapa inicial de su formación y esta decisión permitirá que los profesionales de mayor *seniority* no reduzcan sus niveles de satisfacción laboral, por dedicarse a estas. Deberían, sin embargo, tener cuidado que esta no sea una asignación de tareas que impida el enriquecimiento del saber del practicante o pueda ser percibido como una forma de maltrato.

Una tercera subcategoría, dentro de los factores extrínsecos que emergen y permiten configurar las expectativas de resultado de los empleadores, está relacionada con la universidad y el nivel de preparación que los practicantes de recursos humanos, independientemente de la carrera profesional que estudian, alcanzan en la universidad como preparación para iniciar su vida laboral. Este punto se refiere a qué tan listos se encuentran para afrontar las tareas de inmediato y así responder a las necesidades de las organizaciones que, muchas veces, tienen la expectativa que solo sea necesario transmitirles algunos lineamientos corporativos de manera que el practicante pueda producir sus primeros entregables, como se observa en los siguientes fragmentos de entrevista:

*“... lamentablemente las universidades los limitan a cursos específicos que no son tan necesarios hoy en día. Por ejemplo, un estudiante de*

*psicología debería llevar mucho más la parte numérica. Si queremos, finalmente, ser socios estratégicos de la organización, debería manejar más, por ejemplo, programas tipo Excel, a un nivel mucho más avanzado y lamentablemente allí los cursos son más soft, más blandos”.* (Sara, entrevista).

*“... yo tengo a la jefa de comunicación que me dice: Oye, Jean, mi practicante ha venido en cero. Es súper, o sea, es talentosa, etcétera, pero, no le ayuda en el primer mes, dos meses, no le ayuda mucho, ¿no?, porque tiene que enseñarle: estas son las plantillas, esta es la forma de comunicar, este es el estilo de comunicación de la oficina. Entonces, le tiene que enseñar todos los parámetros de comunicación de la empresa, desde cero y a pesar de que puedan tener una noción, una base de la universidad, no basta”.* (Jean, entrevista).

*“Yo creo que las universidades dejan como que muy, muy de lado, ese tema cuando desde tu primer día de trabajo necesitas el Power Point, el Excel, incluso, el Word. Es súper básico para hoy y lo dejan de lado o creo que lo asumen como que sí, sí sabe y no. Otro tema también que considero que es relevante y también no lo toman muy en cuenta las universidades es la formación en idiomas y más que nada el inglés”.* (Nelly, entrevista).

La educación superior tendría como finalidad brindar a los estudiantes los conocimientos y habilidades que les permitan formarse como profesionales capaces de insertarse exitosamente en su campo laboral, lo que beneficiaría a las empresas y a la sociedad. Sin embargo, el hecho de tener avances significativos en el currículo no garantizaría que el futuro practicante sea completamente competente en el ejercicio de la profesión, si se tiene en cuenta que existen saberes prácticos que se adquieren con la

experiencia que brinda la ejecución de lo aprendido, acorde con lo definido por Carrera, Parreño y Ayala (2018).

Así, dado que la posibilidad de contar con un profesional competente, listo para aportar productivamente a una organización, pasaría por el hecho de tener un período de prácticas, este devendría en un proceso necesario para complementar la formación universitaria. Algunos estudios definen que el ámbito laboral constituye un espacio de saber predominantemente situacional y práctico, donde la producción del conocimiento teórico, organizado, de las universidades, que resulta siempre insuficiente y muchas veces desfasado de sus necesidades, se enriquece, tal como lo mencionan Montenegro, de Morais-Melo y Barcia (2017), postulado que coincide con el presente estudio.

A similares conclusiones arriba el estudio de Piña (2016), cuando indica que el período de prácticas resulta de suma importancia en el éxito de los estudiantes en el mercado laboral. Aún más, las oportunidades de mejora evaluadas por los empleadores —lo que incluye las brechas de formación teórica— deberían servir de insumo a la comunidad universitaria a fin de producir renovadas promociones de profesionales con cada vez mejores competencias y desempeño.

Respecto de los factores intrínsecos que emergen al procesar la información obtenida y que afectan la dificultad de la tarea, se visibiliza la falta de experiencia, la cual se evidencia a través de verbalizaciones como los que se presentan y que corresponden a los empleadores:

*“... lo recomendable es que ya venga con una experiencia previa en el puesto, pero si es un recién egresado es una persona a la que finalmente se le puede formar”.* (Sara, entrevista).

*“... se le da una capacitación y todo, pero cuando ya la persona tiene un chiquito de experiencia puede entender mucho más rápido y es más fácil que se pueda adaptar al puesto...”. (Katherine, entrevista).*

*“... esperan que tengan algo de experiencia en lo que solicitan, o sea, este, si es de seguridad y salud en el trabajo, que vengan con algo de experiencia. Si es de relaciones laborales que hayan hecho escritos, que hayan tenido experiencia sindical, o sea, creo que algunos/ la expectativa también es que tengan algo de experiencia para lo que los están contratando y que no vengan de cero”. (Grace, entrevista).*

Algunos entrevistados refieren entender que existe una contradicción al exigir experiencia en el proceso de selección de un practicante, similar a los planteamientos desarrollados por Altamirano (2014) y Hoheb (2014). Estas verbalizaciones evidencian es que esta resultaría importante al evaluar la dificultad de la tarea y repercutiría en la configuración de las expectativas de resultado, por parte del empleador.

No se puede perder de vista que, aún sin ejercicio laboral previo, quien inicia prácticas profesionales tiene, cuando menos, una experiencia académica mayor que un estudiante de ciclos iniciales, tal como lo manifiestan Sicre y Casaro (2014); sin embargo, esta sería suficiente solo en organizaciones que hayan diseñado un sólido proceso de inducción u *onboarding* que les permita enseñar y evaluar aprendizajes, lo que no parece representar el caso mayoritario. La exigencia de experiencia surgiría por la necesidad de obtener una pronta productividad en corto tiempo con lo que las expectativas de resultado en relación con la dificultad de la tarea serían inversamente proporcionales a la experiencia del practicante, vale decir que, a menor experiencia, mayor dificultad.

Respecto de la categoría no dificultad, debe indicarse que emerge al procesar la información obtenida con los instrumentos cualitativos aplicados a los empleadores,

referentes a la dificultad de la tarea. Esta categoría podría fundamentarse a través de dos razones atribuibles a los practicantes, que dan lugar a las dos subcategorías que la conforman: (a) por el *feedback* constante que los empleadores brindan, y (b) por las habilidades del practicante, en tanto sus labores están relacionadas con habilidades distintivas de la generación a la que pertenecen. Cuando refieren al *feedback* constante, los participantes del estudio brindan respuestas como las que a continuación se presentan:

*“Se les va enseñando y te van respondiendo, o sea, no es que tu expectativa al día uno o al día dos, ¿no? Tú les vas enseñando y ellos van respondiendo y van caminando contigo, ¿no?”*. (Grace, entrevista).

*“... los chicos hacen tareas muy acotadas a lo que creemos que ellos pueden dar, ¿no? Como que son chiquitos y recién están aprendiendo y que tienen que aprender, ah, como Karate Kid, ¿no? A entrenar y a pulir”*. (Jean, entrevista).

*“En el tema del desafío, es progresivo. Dependiendo del nivel y la especialidad, le vamos asignando tareas. Al principio, un poco más sencillas y después un poco más complejas y ahí es, justamente, que mencionaba el tema del acompañamiento. No se trata de darle una tarea compleja, de buenas a primeras, y a ver qué hace con esa tarea, sino más bien de ir progresivamente otorgándole tareas al practicante”*. (David, grupo focal).

Los empleadores se muestran conscientes de su rol formativo, de la importancia del *feedback* o retroalimentación en ese proceso que puede incluir errores y en el cual sería necesario reforzar conocimientos, evidenciar aprendizajes. Estos resultados se contrastan con los obtenidos por Rojas y Ruiz (2018), quienes, al estudiar las brechas en las competencias profesionales de los practicantes de empresas financieras en Lima,

encontraron que el acompañamiento y *feedback* del jefe directo permite precisar los aspectos positivos y de mejora, a partir de indicadores verificables en el tiempo, respecto de objetivos planteados y comportamientos de los practicantes.

Se refuerza así la noción de jefe entrenador desarrollada por Alles (2017), cuando menciona que, adicionalmente al rol de jefe, quien desempeña esta tarea se convierte en una especie de guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje, lo cual se maximizaría en el caso de los practicantes. Motivado por ello, los jefes desarrollarían una autopercepción de ser quienes buscan fomentar la excelencia en el desempeño a través del seguimiento a la mejora constante de los practicantes a su cargo (Willman & Velasco, 2011), lo que coincide con lo reseñado en el presente estudio, aunque en lo referido por los empleadores se enfatiza la constancia.

Dentro de la categoría denominada no dificultad, emerge una segunda subcategoría referida a las habilidades del practicante que facilitan la realización de la tarea y que se evidencia a través de las siguientes expresiones por parte de los empleadores:

*“... hacen una buena refrescada en las áreas, los practicantes y te traen novedades y, de pronto, a la gente más adulta le enseñan cómo funcionan las apps, cómo comprar por internet, ¿no? Y traen muchas cosas que los que ya estamos con solo cinco años de más, por encima de ellos ya/ Ellos te traen cosas”.* (Grace, entrevista).

*“... ellos me han enseñado a utilizar redes sociales, ¿no? Me han enseñado a utilizar Instagram, me han enseñado a utilizar, eh, páginas, ¿no? por ejemplo, este chico de ahora me enseñó que había páginas para firmar PDFs. ¡Aleluya! (canta)”.* (Vanessa, entrevista).

*“... teníamos un problema por resolver y necesitamos, como mencionaban, un poco más de enfoque, un enfoque más amplio y*

*también tecnológico y un acercamiento con un grupo de colaboradores que todos son entre millennials y centennials. Entonces, lo primero que dijimos es «necesitamos un practicante». Es como tener el insider. Es como tener esa persona que va a poder llegar inmediatamente, hablar el mismo lenguaje y va a poder obtener la info que necesitas. Y estos chicos [...] lograron el aprecio de colaboradores de diferentes áreas. Eran muy conocidos y tienen un buen manejo de las relaciones y también de las redes”.* (Fernando, grupo focal).

Podría asumirse que la mayoría de los practicantes a los que se alude, pertenecen a la denominada generación Y o *millennials*, grupo etario que los empleadores relacionan con el uso o dominio de diversas tecnologías. Se entenderá por integrantes de este segmento generacional a los nacidos entre los años 1981 y el 2000, según lo definido por Begazo y Fernández (2015) quienes al estudiar las características y proyecciones de vida de los *millennials* peruanos resaltan su gran sentido de socialización, lo que coincide con las apreciaciones de los entrevistados y va de la mano con el estudio de Simón y Allard (2007) cuando menciona que esta ha sido la primera generación en haber nacido con internet y que ha hecho de ella su principal herramienta para distintos aspectos de su vida, por lo que les resultaría imposible concebir el orden de cosas de otra manera.

Los empleadores considerarían que, además, sus practicantes han crecido con los teléfonos inteligentes, las redes sociales y la posibilidad de contar con la información al instante; la tecnología es, por tanto, una obviedad para ellos y forma parte indesligable de sus vidas, tal como lo destacan Díaz-Sarmiento, López-Lambraño y Roncallo-Lafont (2017). Este vínculo sería sumamente valorado por los entrevistados que, en general, parecieran evidenciar un menor dominio y hasta un desconocimiento de la existencia y el uso de algunas aplicaciones que resultarían de mucha ayuda para diversos tipos de tareas, lo cual es visto como un aporte de los practicantes que facilita la tarea e incrementa las expectativas de resultado.

El siguiente subje temático, en línea con la teoría que sobre percepción compila Reeve (1994), está relacionado con la comparación social. Al procesar la información, se evidencia que los empleadores realizan tres tipos de comparación entre sus practicantes: (i) académica, (ii) sociodemográfica y (iii) autocomparación, es decir, la que realizan al compararse con el recuerdo de ellos mismos, en la época en la que realizaron sus prácticas universitarias.

Respecto de la primera categoría, vale decir, los factores de resultado que afectan las expectativas de los empleadores por la comparación social académica, esta se relacionaría, de alguna manera, con la carrera profesional de la cual proceden los practicantes y básicamente, con el tipo de gestión de la universidad de la cual los practicantes provienen (pública o privada). A continuación, se presentan los siguientes extractos de entrevistas y grupo focal:

*“... si queremos un practicante que tiene que ser guerrero, tiene que salir al campo, tiene que interrelacionarse, digamos, visitar tiendas, ir de un lado a otro, funcionan mucho mejor, alumnos de universidades nacionales. Si es una persona que va a estar más en oficina elaborando reportes, cuadros, métricas, funcionan más las de particulares”.* (Sara, entrevista).

Respecto de su negativa a contratar practicantes de una universidad privada, un empleador la justifica por su experiencia con uno de ellos, de la siguiente manera:

*“... no quería hacer nada, quería solo estar sentado en la oficina, en la computadora. No quería sacar copias, no quería llevar documentos. ¡No, qué voy a ir a dejar este documento al Ministerio! Yo quiero aprender, decía”.* (César, entrevista).

*“... siento que ahora las universidades nacionales están también sacando muy buena cantera para nosotros, para practicantes. Quizás no los tenemos mucho en cuenta [...], a mí sí me han ayudado bastante porque son bien guerreros, son bien punches. Creo que ven ahí, en sus primeras prácticas, la oportunidad para también sacar el nombre de su universidad como hacia delante y no que digan: ah, es la universidad nacional y no tienen, eh, y no les dan, muchas veces, las oportunidades en las empresas”. (Marilú, grupo focal).*

Los empleadores, a través de estas verbalizaciones, realizan comparaciones entre los practicantes, desde el punto de vista académico, al confrontar universidades de gestión pública y privada. En sus respuestas, se advierte la presencia de estereotipos, es decir, creencias referidas a características que son comunes a un conjunto de personas que conforman un grupo social específico (Baron & Byrne, 2005), en este caso, los que definirían a los practicantes de ambos tipos de universidades.

Así, los empleadores de practicantes de recursos humanos establecen características que serían propias de quienes provienen de universidades públicas: aguerrido, hábil para los trabajos de campo, entre otras. Al mismo tiempo que una experiencia con un practicante de una universidad privada da lugar a un estereotipo que el empleador aplica a todos quienes provienen de dicha universidad y que deriva en discriminación, acorde a lo reseñado por Gómez (2007), cuando correlaciona estereotipo, prejuicio y discriminación con la concepción tripartita clásica de las actitudes: cognitivo, afectivo y conductual.

Esta comparación entre practicantes de universidades públicas o privadas encuentra resonancia en la gran oferta educativa conformada por los 24 programas de estudio que forman profesionales especializados en la gestión humana para el caso del Perú (Sunedu, 2017), número que crece considerablemente si se incluyen carreras como administración e ingeniería industrial, entre tantas otras que pueden incluir a recursos

humanos en su abanico de opciones de inserción laboral y a lo que debería ponerse atención, pues estos estereotipos podrían condicionar el tipo de ofertas laborales a las que puedan tener acceso.

A continuación, se discute la categoría sociodemográfica, la cual emerge producto del análisis temático, dentro del subje denominado comparación social en la teoría de Reeve (1994). Los empleadores de practicantes de recursos humanos manifiestan que, en principio, entienden el rango etario que correspondería a un practicante y pueden ser flexibles con ello, así como manifiestan no tener preferencias por un sexo determinado, sino que, en general, procuran lograr un equilibrio en sus equipos. Al profundizar mediante preguntas, sin embargo, se obtienen las siguientes aseveraciones:

*“... recursos humanos es un área de detalles. Súper detalles. Yo, por lo menos, soy súper exigente con los detalles, entonces me va bien con las mujeres porque estamos en la misma sintonía cuando hablamos de detalles, ¿no? [...] Y en un hombre, o sea, esas cosas, digamos que es más frío, ¿no? Tal vez no capta si alguien, por ahí, no la está pasando bien porque son cosas como que bien de detalle de chicas, entonces, por lo menos a mí, me ha ido mejor con mujeres”.* (Katherine, entrevista).

*“... las mujeres en recursos humanos son más eficientes. Porque como trabajan con personas [...] convencen más al trabajador por el lado emocional. Entonces, el que llegue un trabajador ofuscado porque le descontaste 50 soles de más, a un operario de construcción civil y que ve a una chica que le va a entregar la boleta, te puedo asegurar que de mil que viene lo bajas a uno, así (enfatisa con las manos), ¡a uno!”.* (César, entrevista).

*“... yo prefiero trabajar con chicas. En el equipo de mi empresa todas son chicas menos yo, obvio, porque, ojo, tal vez es un prejuicio lo que*

*voy a decir, sin ánimo de ser machista o feminista, que a veces, cuando se trata de interactuar con clientes externos, porque nosotros somos una consultora que trabaja con clientes, a veces las chicas son más empáticas en su comunicación. Ojo, este, tal vez sea un estereotipo, pero, yo más me acomodo trabajando con chicas”.* (Fernando, grupo focal).

Los empleadores relacionarían al género femenino con los detalles, la calidez, la intuición, eficiencia, poder de convencimiento, emocionalidad, empatía y comunicación, aspectos que refuerzan un estereotipo, en el sentido que lo definen Baron y Byrne (2005) y que, en este caso, sería un estereotipo de género que coincide con lo definido por Àngels y Steffens (2016).

Basados en las características descritas por los empleadores, las mujeres serían las más indicadas para la comunicación e interrelación que se genera en la gestión humana de las organizaciones. Este estereotipo no sería exclusivo de los empleadores. Al parecer, correspondería a la sociedad y se visibiliza en el hecho que las carreras que forman profesionales de recursos humanos tengan una mayoritaria demanda de estudiantes del género femenino (Sunedu, 2017), lo cual podría reforzar el estereotipo y, de alguna forma, restar oportunidades a los varones en su búsqueda de empleo.

Respecto de la categoría autocomparación, esta emerge, desde el discurso de los empleadores, dentro del subje temático comparación social. Se refiere a la percepción del empleador como practicante; es decir, el hecho de que los empleadores suelen comparar las competencias de recursos humanos que sus practicantes visibilizan, respecto de las que ellos necesitaron ejercer en el momento en que realizaron sus prácticas, tal como lo refieren las respuestas que a continuación se presentan:

*“Hay personas que han sido abusadas laboralmente y creen que es normal seguir abusando de estas personas [...] «A mí hicieron trabajar*

*gratis para conseguir mis prácticas y poderme ir y titular» [...] Me lo han dicho a cara pelada: Yo he trabajado gratis ¿por qué no van a trabajar gratis?». (Enrique, entrevista).*

*“Siempre me dicen gracias por ser tan cargoso con los tiempos, con las horas. Qué maniático eras [...] hay que enseñarles y eso yo lo aprendí de mi gerente, en la constructora, que era un maniático del reloj”. (César, entrevista).*

*“... yo creo que ha cambiado muchísimo desde la época que yo era practicante. Yo nunca tuve necesidad de decir me tengo que ir, tengo un examen, tengo que cumplir mi horario, eso no lo voy a hacer. Yo quería aprender. Esa era mi meta, aprender, dar mis ideas, decir que tengo que salir capacitada, tengo que implementar, ser diferente. Yo siento que, ahora, algunas practicantes salen, como mencionan, que no quisieran hacer estas tareas operativas. Piensan que porque, efectivamente, ya terminaron una carrera o la están terminando de frente van a empezar a tomar decisiones”. (Janeth, grupo focal).*

Los empleadores son quienes evalúan, en la calidad del trabajo realizado por los practicantes, el desarrollo de sus competencias profesionales y, según el estudio de Camasca y Maceda (2019), los que ejercitan su liderazgo a través de la transmisión de conocimientos. Ello lo hacen desde su experiencia, la cual incluye el hecho de haber desarrollado prácticas en condiciones significativamente diferentes a las actuales si se tiene en cuenta la vertiginosa evolución por la que han pasado las áreas de recursos humanos, tal como lo determina Ulrich et al. (2012) y que han tenido aún un impulso mayor con lo que Martínez-González, Selva y Crespo (2019) denominan organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial.

Los empleadores parecieran añorar la posibilidad de encontrar en sus practicantes las competencias de recursos humanos que ellos desarrollaron en un contexto histórico, político, social y tecnológico muy diferentes; especialmente, en cuanto a condiciones laborales, en momentos en los que conceptos como marca empleadora o conciliación entre vida laboral y familiar no tenían el nivel de desarrollo que hoy en día tienen y que, por lo tanto, se visibilizan de manera diferente, lo que impactaría significativamente en el *engagement* de los practicantes.

El último de los subejos temáticos a estudiar, dentro de los reseñados por Reeve (1994) en su estudio sobre expectativas es el referido a los factores de personalidad, para cuyas categorías, el presente estudio se basa en las propuestas que emanan de un conjunto de estudios y autores que desarrollaron el modelo denominado *The Big Five Model* (MCF, por sus siglas en español), tal como lo plantean Costa y McCrae (2008) y que coincide con las que emergen de los instrumentos de análisis cualitativo utilizados en la presente investigación. Cada uno de estos componentes corresponderá a una subcategoría, las cuales serán nombradas en su acepción positiva. La primera de ellas es la amabilidad, que se expresa a través de la vocación de servicio y que se fundamenta en las siguientes intervenciones:

*“... ella, en estos tres meses y medio, construyó unas relaciones, unas alianzas con la gente que casi, casi que el área la convirtió en un área, eh, digamos, más amigable, más enfocada al servicio. La gente tenía ganas de acercarse”.* (Grace, entrevista).

*“...vocación de servicio muy fuerte, muy fuerte, para que esto, sumado con todo lo demás, posiblemente vaya exponenciando...”.* (Enrique, entrevista).

*“... llegan a recursos humanos y lo primero que yo hago es enseñarles el tema del servicio. Somos un área de servicio”.* (María, grupo focal).

La amabilidad, entendida como la calidad de interacción por la que una persona opta para el ejercicio de su relación con el otro, tiene por características, en su polo positivo, el ser servicial, cooperativo, altruista, afable, atento, bondadoso y como rasgos específicos al altruismo y la sensibilidad social (Costa & McCrae, 2008); estas características permiten ubicar en esta dimensión a la vocación de servicio, a la que refieren los empleadores.

Los empleadores de los practicantes destacan la necesidad de que contar con una fuerte vocación de servicio en tanto las áreas de recursos humanos son consideradas de apoyo que deben brindar su soporte experto a las áreas del negocio (Alles, 2014). Actuar bajo estos lineamientos implicaría hacerlo en el sentido que define Alles (2017); es decir, hacerlo con sensibilidad ante la necesidad de un cliente o conjunto de clientes, externo o interno, para un requerimiento actual o futuro, con la capacidad de brindar soluciones efectivas, lo que se alinearía con las expectativas de los empleadores.

Respecto de la categoría responsabilidad, los empleadores refieren experiencias relacionadas con la necesidad de logro profesional y personal, así como la búsqueda de competencia, entendida como el camino para convertirse en un activista creíble y el sentido del deber. Emerge con mayor incidencia, sin embargo, la ética y los valores personales. A continuación, se reseñan algunas respuestas:

*“Definitivamente que los valores estén súper bien puestos. Yo me fijo mucho en la familia, o sea, indago mucho sobre la familia”.* (Katherine, entrevista).

*“... no he visto casos que me hagan dudar de la ética y la integridad de los jóvenes. Creo que manejan muy bien la confidencialidad de la información que tienen. Lo he visto muy de cerca en compensaciones, por ejemplo, que manejan sueldos e información relevante de los*

*trabajadores [...] desde ese punto yo creo que es una ética alta*". (Jean, entrevista).

*"Una conducta intachable tienen que tener y sí, eso es básico"*. (Verónica, grupo focal).

La responsabilidad como factor de personalidad, se refiere al grado de persistencia, control y motivación con los que la conducta se enfoca al logro de metas. Tiene como características en su polo positivo al grado de fiabilidad, cuidado, escrupulosidad, además de otros; y entre sus facetas o rasgos específicos, a la autodisciplina y sentido del deber (Costa & McCrae, 2008), por lo cual —y acorde con lo referido por los empleadores—, se sitúa en esta dimensión al comportamiento ético.

Los empleadores de los practicantes de recursos humanos, de esta forma, manifiestan la alta importancia que le conferirían a la conducta profesionalmente ética, entendida bajo la idea aristotélica de lo bueno, lo correcto y lo justo cuando es trasladado al ámbito de la formación profesional, tal como lo menciona López (2009). Para el caso del presente estudio, dada la brevedad de la experiencia laboral que implica ser practicante, este concepto sería evaluado por los empleadores también desde otros ámbitos, como la vida familiar (Chalmeta, 2011), lo que encuentra coincidencia con lo revelado por los entrevistados.

El celo con el que se cuida el comportamiento ético de los practicantes contribuiría a la concepción de un área que tiene como uno de sus roles más antiguos el ejercicio de la disciplina y eventuales sanciones. El desenvolvimiento ético resultaría de vital importancia para las áreas de recursos humanos y así lo manifiestan Ulrich et al. (2012) cuando incluyen las demostraciones de ética e integridad personal entre los comportamientos que visibilizan la competencia profesional de recursos humanos denominada activista creíble.

Otra categoría correspondiente al MCF, que emerge de la narrativa de los empleadores, es la extraversión, la cual se manifiesta a través de expresiones como las que a continuación se muestran:

*“... en mi experiencia, me he venido dando cuenta de que hoy en día las generaciones nuevas tienen una mayor facilidad para interrelacionarse. Es más, ellos le dan una mayor importancia a esta habilidad de interrelacionarse porque se dan cuenta que los ayuda a alcanzar las metas que se vienen planteando porque ya obtienen recursos, de repente, de diversas áreas o de diferentes personas dentro de la misma área”. (Sara, entrevista).*

*“... la interrelación con el resto de gente a todo nivel, o sea, un practicante, alguien que quiera estar en recursos humanos tiene que aprender hablar desde la persona que vigila todas las instalaciones, el que limpia, el de sistemas, que tiene un tipo de lenguaje, que es muy retraído, el comercial que es el que habla más y vende todo, hasta el gerente general, ¿no? [...] Pero, el interrelacionamiento personal es, desde mi punto de vista, lo más importante que tiene que tener alguien que quiere iniciar en recursos humanos”. (César, entrevista).*

*“... que sean muy extrovertidas. Nuestra área es de mucha cercanía a las personas, tienen que tener bastante llegada a toda la empresa y que sean muy muy amigables, que va con la parte de la extraversión, probablemente, que tengan bastante llegada a la gente porque yo siempre digo que en recursos humanos el que no cae, resbala. Siempre todos llegamos a recursos humanos”. (Janeth, grupo focal).*

El factor de extraversión, según Costa y McCrae (2008) se expresa en la cantidad e intensidad de las interacciones interpersonales. Caracteriza la personalidad de quien lo

posee, en su polo positivo, como sociable, hablador, afectuoso, lo que deriva, entre otras facetas, en cordialidad, asertividad, actividad y emociones positivas, de manera que es posible ubicar la sociabilidad, manifestada por los empleadores, en esta dimensión.

En su discurso, los empleadores destacan la importancia y la necesidad que tienen las áreas de recursos humanos de contar con practicantes con un alto nivel de sociabilidad que tengan la capacidad de interrelacionarse a todo nivel. Esto surgiría del hecho que el sentido de comunidad nace cuando se unen o comparten la pertenencia, interrelación y cultura (Brito & Paredes, 2020). Este sentido comunitario aportará a la competencia que Ulrich et al. (2012) denominan activista creíble, la cual tiene como uno de sus comportamientos observables la construcción de relaciones e integrarse a los equipos de trabajo que un trabajador conforma, lo que permite asegurar la integración y el desarrollo de las áreas de recursos humanos.

El cuarto factor de personalidad contenido en el MCF es el referido a la estabilidad. Los empleadores refieren aspectos de inseguridad, inmadurez, engreimiento e inclusive insensatez en algunas acciones de los practicantes a su cargo; sin embargo, la categoría que refieren con mayor incidencia es la inconstancia, la cual merece, por parte de los empleadores, las opiniones que a continuación se reseñan:

*“Yo creo que los chicos (chasquea los dedos) aprenden un año y ellos mismos te dicen ya y el otro año quiero irme a compensaciones, y de compensaciones quiero irme a logística porque quiero aprender de, no sé, de supply, y de ahí lo que Dios mande, ¿no? [...] Creo que también lo que les piden en la universidad es eso, ¿no?, ver más campos, ver más áreas”. (Jean, entrevista).*

*“...los millennials dan por sentado que necesitan tener clara una línea de carrera, ¿no? [...] Al mes siguiente, o a los dos meses, ya quieren*

*asumir otras cosas. Son muy volubles, quieren experimentar, ¿no? Entonces tienen mucha energía y quieren abarcar todo en el menor tiempo posible, sin ahondar en conocimientos, saber poquito de cada cosa y con eso hacer check, check, check”.* (Vanessa, entrevista).

Respecto de los practicantes que tiene como carrera ingeniería industrial, una empleadora manifiesta:

*“... no son personas que están totalmente decididas a desarrollarse en recursos humanos, sino que están buscando cuál de las áreas, dónde se pueden desarrollar [...] están viendo si es que se quedan en recursos humanos o pasan a otra área como logística, que es algo que sí me ha ocurrido”.* (Marilú, grupo focal).

Costa y McCrae (2008) abordan la estabilidad emocional como la capacidad para controlar impulsos y situaciones de estrés. Entre las características de su polo negativo tiene a la inestabilidad e inseguridad, entre otras, mientras que sus facetas o rasgos específicos incluyen la impulsividad, por lo que se considera la inconstancia, a la que se alude en estas entrevistas, dentro de esta dimensión.

La curiosidad laboral podría ser una de las características de esta generación de trabajadores jóvenes que, aunada a su falta de experiencia, sería la explicación para que se configure lo que el estudio de Martin, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009) denomina la falta de fidelidad en los jóvenes que privilegian la estabilidad en la empleabilidad (los cambios constantes de área o de empresa) por encima de la estabilidad en el empleo o desarrollarse en una misma subárea, como sería la expectativa de los empleadores.

Estos aspectos que, en primera intención, podrían aparecer como obstáculos, podrían convertirse en oportunidades, tal como lo manifiestan Myers y Sadaghiani (2010), que correspondería a los empleadores aprovechar y capitalizar para mantener un talento

humano generalista que podría capitalizar de manera productiva el conocimiento integral de las diversas subáreas de recursos humanos, muchas veces desconectadas entre sí.

El último de los factores de personalidad que afecta las expectativas de los empleadores sobre las competencias de los practicantes de recursos humanos es la apertura a la experiencia, la cual se relaciona —desde lo manifestado en las entrevistas— con dos subcategorías emergentes: adaptabilidad e iniciativa, que son reconocidas o exigidas por los entrevistados en su relación con sus subordinados. Respecto de la subcategoría adaptabilidad, los empleadores manifestaron lo siguiente:

*“... he podido percibir de que los jóvenes, definitivamente, son mucho más flexibles que antes ¿no? O sea, es adaptabilidad no solo a entornos sino también a las actividades que se les puedan asignar”. (Sara, entrevista).*

*“... tiene que tener una alta adaptabilidad de poder conversar, no solamente del área específica de recursos humanos que lo contrataron, que puede ser compensaciones, capacitación, desarrollo, etcétera, sino, eh, poder entender cómo funciona la organización y cómo funcionan todas las áreas en las que trabajan los trabajadores para poder dar una buena atención, ¿no?, porque somos un área de soporte”. (Jean, entrevista).*

*“... en varios años, solamente en una oportunidad he tenido un practicante que no se adapte a algo, ¿no? Normalmente, siempre se adaptan con mucha facilidad. ¿Por qué? ¡Porque tal vez los buscamos así!”. (Marisol, grupo focal).*

Desde un sentido de competencias la adaptabilidad sería entendida como la capacidad de cambiar, rápida y eficientemente, convicciones y conductas, en virtud de una comprensión y agrado hacia los cambios generados por el contexto o las personas (Alles, 2015). La alta dinámica de transformaciones que experimentan las empresas, acorde con lo indicado por Werther, Davis y Guzmán (2014), generaría esta necesidad y posterior valoración por parte de los empleadores hacia la capacidad de los practicantes para adaptarse al cambio, en tanto facilitarían las respuestas del equipo de recursos humanos a los entornos inciertos y variables.

Resultaría importante incluir esta competencia en los perfiles de puesto y validar su existencia o potencial durante los procesos de reclutamiento y selección. Los empleadores coinciden con lo señalado por Arnau (2011) y consideran que la adaptabilidad afecta a la empleabilidad y es posible evidenciarla en sus dimensiones cognitiva, conductual y emocional, lo que permitiría evaluarla y saber que se cuenta con un equipo capaz de responder a situaciones que, muchas veces y acorde con el contexto actual, pueden resultar impredecibles.

La iniciativa es la última subcategoría, dentro de la apertura a la experiencia como uno de los factores de personalidad que afecta las expectativas de los empleadores sobre las competencias de recursos humanos en los practicantes de esta especialidad. Respecto de cómo se manifiesta la iniciativa en la realización de las prácticas, los entrevistados manifiestan lo siguiente:

*“... considero que el tema de la iniciativa es una competencia, eh, increíblemente fundamental porque la iniciativa te empuja a querer aprender, querer asumir a que puedas empoderar a la persona, ¿no? O sea, yo creo que es el pilar para que tú puedas crecer”.* (Vanessa, entrevista).

*“Hay un speaker español que dice, este, no hay nada peor que un [...] tonto con iniciativa. Yo diría que, en este caso, no interesa eso. No lo juzgamos por ahí, lo que buscamos es iniciativa a full y de esas caídas se hará el aprendizaje”. (Enrique, entrevista).*

*“... en cuestión de características [...] ¿qué resalto? ¡Que tengan iniciativa! En recursos humanos, siempre hay que estar inventando formas de motivar a las personas, de comunicar cosas. Entonces, para mí es importante que tenga mucha iniciativa y que traigan ideas de qué más podemos hacer”. (Janeth, grupo focal).*

Los empleadores del presente estudio hacen evidente su deseo de contar con practicantes que demuestren iniciativa entendida como la capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones que pueden incluir aplicaciones tecnológicas o recursos del entorno (Alles, 2015).

La proactividad, las soluciones tomadas con cierta autonomía, serían muy valoradas por los empleadores en esta etapa inicial en la vida laboral de los practicantes, en donde la iniciativa no tiene el matiz estratégico que mencionan Lisboa, Palací y Gómez (2008) y que correspondería a niveles más elevados en el organigrama del área sino una característica altamente utilitaria para el tipo de trabajo que realizan los practicantes y que descarga de trabajo al jefe directo, en la medida que le evita un seguimiento constante y exhaustivo.

La valoración que tienen los empleadores de la iniciativa en los practicantes impactaría de diversas maneras en el trabajo diario, lo que permitiría que el practicante visibilice sus conocimientos, habilidades, actitudes y, finalmente, sus posibilidades de aporte al área de recursos humanos. Lo anteriormente mencionado, coincide con los resultados del estudio de Ruiz, Jaraba y Romero (2008), quienes la destacan como una de las competencias laborales exigibles a los practicantes de psicología, luego de analizar una

muestra que, mayoritariamente, provenía de los rubros organizacional y educativo, que resulta similar a la de la presente investigación.

Se han revisado, entonces, los ejes y subejos temáticos y sus respectivas categorías y subcategorías que han emergido como producto del análisis temático, que configuran una red semántica que se presenta en la figura 2.

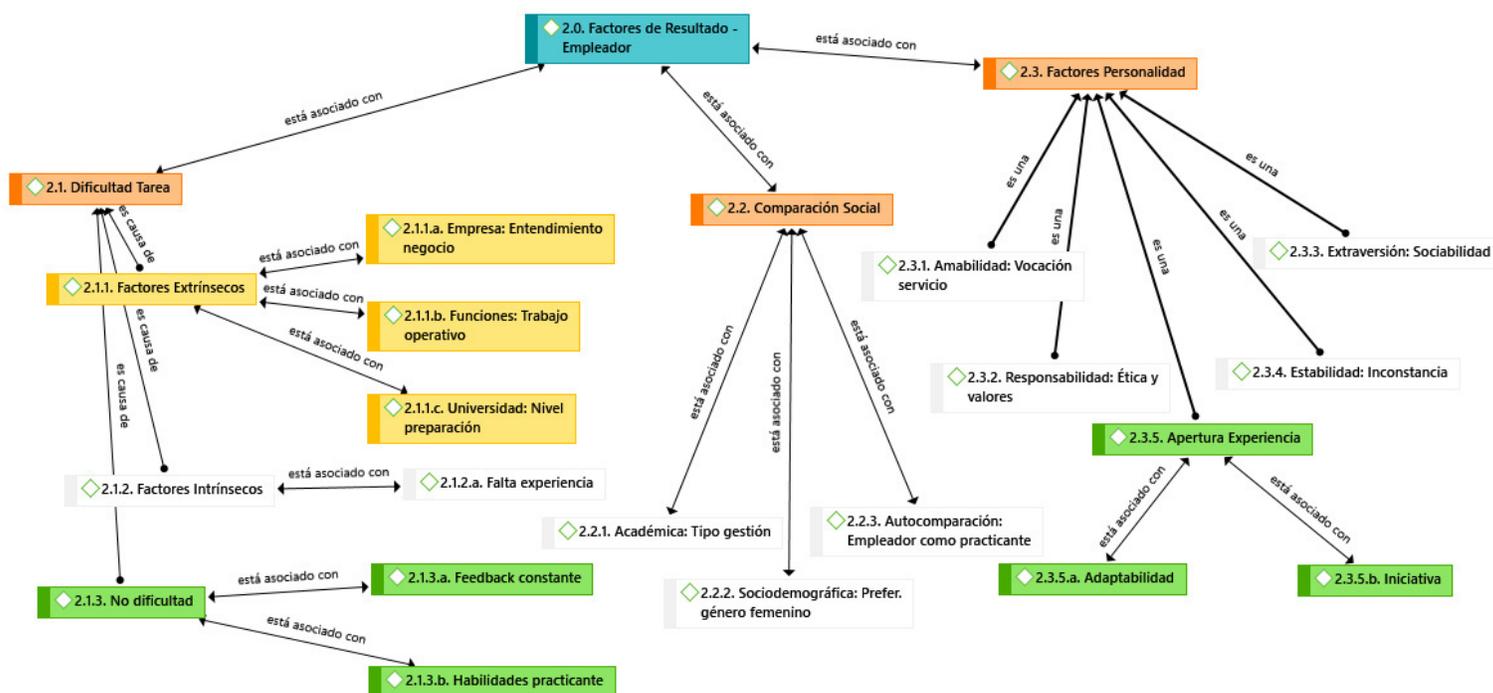


Figura 2. Red semántica correspondiente al objetivo específico 2.

### Resultados y discusión del objetivo específico 3

El tercer objetivo específico del estudio busca comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana. Luego del análisis temático, se obtuvo los ejes y subejos

temáticos de la investigación, así como las categorías emergentes que se presentan en la tabla 12.

Tabla 12

*Organización de ejes temáticos, subejos temáticos y categorías emergentes del objetivo específico 3*

Objetivo específico	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Categorías emergentes
Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana	Factores de Eficacia	a) Experiencia directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Condiciones de trabajo: Dificultades de horario</li> <li>ii. Relación jefe-practicante: Cercanía</li> <li>iii. Procesos de Recursos Humanos: <i>Onboarding</i></li> <li>iv. Desempeño: Trabajo bien hecho</li> <li>v. Sentido de Realización: Desafío</li> </ul>
		b) Experiencia indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Condiciones de trabajo: Remuneración</li> <li>ii. Relación jefe-practicante: Amistad</li> </ul>

Al igual que en el caso de los empleadores, el estudio se basa en los aportes de Reeve (1994) para establecer a la experiencia directa e indirecta como subejos temáticos que configuran los factores de eficacia. A raíz de ellos, emergen las categorías que se nombran a continuación: (i) condiciones de trabajo (ii) relación con el jefe, (iii) procesos de recursos humanos, (iv) desempeño, y (v) sentido de realización. Las dos primeras categorías se repiten para el caso de la experiencia indirecta, aunque con diversos matices, como se analizará más adelante.

Las condiciones de trabajo incidirían en la configuración de la experiencia directa de los practicantes de recursos humanos, quienes refieren con insistencia una mala práctica de los empleadores a la que denominan pagar derecho de piso, rótulo bajo el cual catalogan diversas formas de abuso laboral como la sobrecarga de labores, la falta de guía en la ejecución de la tarea y, con especial relevancia, hacen

referencia a las dificultades de horario, lo que se ratifica en las respuestas obtenidas y que se citan a continuación:

*“... que entiendan, ¿no? Porque uno está también trabajando y estudiando. No siempre podías tener los horarios que ellos querían o no solo eso, sino que cuando estás en parciales, a veces tienes que pedir un día, dos días, porque también tienes que estar dando exámenes y estar estudiando. Entonces, ahí también que entiendan que no eres necesariamente un trabajador a tiempo completo [ríe], ¿no?, eres como que ¡practicante!”. (Romina, entrevista).*

*“... pensaba que, como practicante, iba a tener un horario bonito, de nueve a cuatro, de nueve a cinco o manejarme, pues, según mis horarios de la universidad. Lo tuve en algún momento. Una empresa más tranquila; pero, en el último lugar, no. Tenía que dedicarle todo mi tiempo, toda mi vida prácticamente. Yo no pensaba ser flexible en eso, no pensaba trabajar fines de semana”. (Naysha, entrevista).*

*“... algunas personas como que te dicen, te quieren dar un horario fijo y no les importa si tienes que movilizarte a tu universidad, que está muy lejos o muy cerca, o que tienes examen. Entonces, es bueno que las empresas tengan en cuenta de que tenemos exámenes o que tenemos, de repente, trabajos importantes o finales y consideren de que, en esas fechas, de repente, no podemos atender tanta carga [...] es importante que tengan en consideración de que si bien estamos practicando, también tenemos, a la par, otra responsabilidad, entonces, no es netamente laboral...”. (Alexandra, grupo focal).*

La condición de un practicante, a medio camino entre ser un egresado y un trabajador, le daría preponderancia a la necesidad que tiene de contar con un esquema de tiempo

que le permita conciliar ambas actividades, lo cual coincide con los estudios de Ramírez et al. (2012) y de Montaña y Astorquiza (2019), quienes resaltan la importancia del horario de trabajo en el caso de estos trabajadores, junto con condiciones laborales como los salarios o las modalidades de contratación y otras menos frecuentes.

La posición del practicante, a diferencia de los asistentes analistas o jefes, entre otros, resultaría ser aquella en la cual las dificultades de horario afectan en mayor medida el desarrollo de sus competencias. Cuando el trabajador ya no es practicante, el contar con un horario se relacionaría con una necesidad de conciliar la vida laboral con la familiar, por lo que —a pesar de ser importante— no lo sería en el mismo grado que durante el período de prácticas, tal como lo revelan Duarte et al. (2014), cuando precisan que la satisfacción laboral en posiciones de mayor rango se consigue a través de la remuneración y el orgullo, mas no necesariamente a través del horario.

El hecho de tener en cuenta lo importante que resulta la flexibilidad de horario en los practicantes podría impactar de manera significativa en el *engagement* de los practicantes, al constituir uno de los principales elementos que une ambas vivencias tan importantes en la etapa de prácticas: laboral y académica.

La segunda categoría dentro de los factores que afectan la experiencia directa que determinan los factores de eficacia en los practicantes de recursos humanos están dadas por la relación jefe-practicante. Este aspecto muestra una alta coincidencia en los comentarios de los entrevistados y se presentan en las líneas siguientes:

*“Lo bueno es de que me asignaron a una persona que me acompañó más o menos un mes y medio y esta persona me daba las pautas, digamos, el paso a paso, cómo hacer cada actividad, y eso me ayudó muchísimo, a pesar de que eran actividades un poco difíciles, sí creo que me ayudó bastante, a diferencia de que en otras empresas no fue*

*tanto así [...] me gustó mucho, me sentí también parte del equipo, que alguien esté solo asignada para mí”.* (Anabel, entrevista).

*“La verdad, me siento muy afortunada de poder tener a alguien que me apoyó tanto, desde cero realmente, porque ella ha sido quien me ha inculcado un montón de conocimientos respecto a mi puesto y a cosas extras que no tenía por qué enseñarme, pero me terminó enseñando”.* (Mariafé, entrevista).

*“... al jefe le agradezco, realmente. Fue una persona que confió, desde el primer día, en mí. Siempre, desde el inicio, a todos sin excepción, nos dijo que él estaba abierto, si alguno de nosotros teníamos alguna propuesta interesante para mejorar, las puertas estaban abiertas. Entonces, siempre fue bastante dispuesto”.* (Carmen, grupo focal).

Los entrevistados ponen de relieve el rol del jefe directo, quien ha guiado sus primeros pasos en esta experiencia laboral, lo que habría contribuido a disipar sus dudas, a acompañarlos en la incorporación al equipo de trabajo, conocimiento y dominio de sus funciones, tal como lo refiere Alles (2017). La realización espontánea de estas actividades devendría en el reconocimiento, por parte de los practicantes, lo cual coincide con el estudio de Rojas y Ruiz (2018), cuando resaltan la importancia del acompañamiento y *feedback* del jefe directo en el proceso de acogimiento productivo de un practicante.

Este rol del jefe directo iría, en la evaluación de los entrevistados, más allá de un proceso formal de inducción y haría referencia a una cercanía manifiesta, al nacimiento de una relación de confianza entre el practicante y su jefe. Este sería un vínculo de cooperación, como el que describe el estudio de Grisales (2018), cuando manifiesta que tal interrelación excede la constante información y retroalimentación sobre el desempeño de las tareas a cargo. Una relación como la descrita fomentaría una

comunicación abierta y recíproca, que invite a la motivación y a la superación constante, proceso que beneficiaría al desarrollo óptimo del área.

La tercera categoría que emerge para afectar la experiencia directa, y que incide en los factores de eficacia sobre las competencias de recursos humanos en los practicantes de esta especialidad, está relacionada con los procesos de recursos humanos, específicamente, el proceso de *onboarding*, tal como es recalcado en las entrevistas y grupos focales que se mencionan a continuación:

*“Yo entré y, al comienzo, te enseñan un día, dos días y ya de ahí te dejan a ti solita hacer tus cosas”. (Romina, entrevista).*

*“... fue bastante retador porque entré en temporada fuerte [...], entonces no había tiempo para que me puedan capacitar. Simplemente llegué y me dijeron: Bueno, tienes la experiencia, dale, muy bien, observa y listo. Tú misma eres. Y fue súper retador porque no me explicaron cómo era el proceso, qué tenía que decir, sino que, directamente, como me dijeron que tenía experiencia y me veían desenvuelta, me dijeron: lo vas a hacer súper bien, punto. Entonces, sí fue bastante complicado. En shock”. (Carmen, grupo focal).*

*“... no tuve una capacitación por todo este tema. No nos hicieron una capacitación adecuada o explicarte paso por paso o, de repente, algunas dudas. Entonces, era como que lees un documento que nos enviaron y con eso te vas. En eso te basas”. (Alexandra, grupo focal).*

Los participantes del estudio, cuando se refieren al proceso de inducción por el que pasaron, mayoritariamente acusan la falta de dicha instancia o lo insuficiente que resultó. Esta situación podría ocurrir porque estas primeras experiencias laborales requerirían de un mayor acompañamiento y guía, a fin de asegurar el aprendizaje de un

lado y la productividad de la otra parte, lo cual coincide con el estudio de Barreto (2020), quien diferencia la inducción tradicional del denominado *onboarding*, más adecuado a las necesidades actuales de las empresas y sus transformaciones.

Flores (2020) también utiliza el término *onboarding* para referir a un proceso diferente, dada su integralidad y la búsqueda de una interacción constante entre el ingresante y la empresa, lo que coincidiría con aquello que los practicantes sienten haber necesitado a fin de ser efectivos, en el sentido en el que lo describen Dávila y Piña-Ramírez (2018). Así, el *onboarding* sería un proceso más efectivo que la inducción que permite una mejor inserción y adaptación de las generaciones más recientes (Chillakuri, 2020) que, inclusive, ha redefinido sus mecanismos para ejecutarse por medios virtuales dada la coyuntura de la pandemia originada por el covid-19 (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2020).

Otro factor que emerge para afectar los factores de eficacia de los practicantes sobre sus competencias de recursos humanos, y que resulta ser la cuarta categoría dentro de la experiencia directa, está relacionada con el desempeño, el cual se manifiesta a través de las siguientes expresiones de los entrevistados:

*“... poco a poco fui perdiendo el miedo y mi jefe, poco a poco, me llamó, me dijo Marco realiza la entrevista, Marco realiza la entrevista o ven conmigo, o me pedía mi opinión y yo, de verdad, me sentí como que, de verdad lo hice bien porque mi jefe ahora me pide opiniones, me pide, eh, no sé, me pide que lo apoye en temas de entrevistas y, la verdad es que para mí fue muy reconfortante superar el tema de entrevistas porque pensaba que no lo iba a hacer bien. Pero, al final, sí lo hice y me siento orgulloso porque, de verdad, pude superar esa barrera y cómo pude aprender a hacer entrevistas o perder el miedo. Me siento en la capacidad de poder hacer otro tipo de cosas, con mayores retos también”. (Marco, entrevista).*

*“... el poder haber cerrado mi primer proyecto antes del tiempo esperado y, sobre todo, el feedback que se le dio a mi jefa en cuanto a mi trabajo. Me comentó que estaban muy contentos, que por más que era una nueva persona en la empresa logré adaptarme rápidamente y se logró cerrar el proyecto”.* (Samantha, entrevista).

*“... al final, de lo mal, de lo incómoda, no sé, de no saber nada, terminé como que feliz. Incluso mi jefe me felicitó, me dijo: «Oye, no sabía que ustedes podían hacer talleres. Me gusta que interactúen porque, ahora, los transportistas como que ya son más abiertos. Te dicen lo que sienten. Antes se guardaban mucho y que tú estés acá, de que te comuniquen su incomodidad eso, en verdad, ayuda bastante a la empresa»”.* (Anyella, grupo focal).

Los entrevistados configurarían su opinión del desempeño, básicamente, desde la perspectiva del trabajo bien hecho y el consecuente reconocimiento de sus jefes, lo cual coincide con la investigación desarrollada por Camasca y Maceda (2019) al referir que estas acciones derivarían de la función de seguimiento del jefe y que se darían ante el avance y, especialmente, el cumplimiento de los objetivos. Además, ocurriría en diversas áreas profesionales, como lo reseñan Gaete y Camacho (2017) para el caso de los practicantes de pedagogías en ciencias.

Un hecho a considerar, en línea con la investigación realizada por Clavijo y Delgado (2020), sería que estos reconocimientos del talento, habilidades y capacidades, proveniente del jefe, impactan en la generación de la confianza en sí mismo por parte del practicante. Tal afirmación haya plena coincidencia con las verbalizaciones de los entrevistados y constituye un elemento importante para la configuración de un desempeño que impactaría en la experiencia directa, en los factores de eficacia y, por lo tanto, en la evaluación positiva de las competencias del practicante.

La última categoría que configura la experiencia directa de los practicantes de recursos humanos es el sentido de realización, este se manifiesta de diversas formas alrededor del aprendizaje, del ser escuchados, del sentirse parte de un equipo y, especialmente del desafío, es decir, de recibir tareas que representen para ellos un reto profesional, como se evidencia en los fragmentos de entrevista que se presentan en los siguientes párrafos:

*“... si bien es cierto que nosotros vamos a aprender, es muy importante que nos planteen retos, porque podemos aprender cosas súper sencillas; pero, al ser, digamos, como dicen ellos, frescos, recién estamos saliendo de la universidad y podemos proponer cosas más innovadoras. La oportunidad y retos que nos planteen es muy importante”. (Anabel, entrevista).*

*“Me gusta la forma de trabajo, me gustan los retos que implicaban. Porque ya teníamos un cliente que era complicado y que pedía, solicitaba requerimientos muy pronto y me gustaba el hecho de cubrirlo, y la satisfacción y, de pronto, venía otro cliente más demandante o proyectos más demandantes, proyectos grandes, con más regiones y más, y más, como se dice, más responsabilidad, más proyectos a cargo, porque, normalmente, como practicante, teníamos un proyecto, un cliente; pero, a medida que lo soluciono, que cubríamos rápido, me daban más clientes y yo aspiraba a eso, conocer los clientes, a que me reconozcan eso y que me reconozcan que cumplo con los objetivos”. (Naysha, entrevista).*

*“Ahora estamos haciendo un plan anual de capacitación, el cual no está liderado ni por mi jefe ni por alguien mayor, sino está liderado por mí. Entonces, esa autonomía que me ha dado mi empleador inmediato*

*ahora me ha permitido a mí, por ejemplo, conocer más a detalle el proceso, la gestión de calidad y esa propuesta de mejora que yo estoy implementando desde ya, ha sido, básicamente, porque mis superiores así me lo han permitido y me siento súper reconocido”.* (Sebastián, grupo focal).

Al estudiar las estrategias de afrontamiento en practicantes, Clavijo y Delgado (2020) identifican al desafío como la dificultad que percibe una persona para afrontar una situación ante la que no siente tener las capacidades suficientes. Este aspecto implicaría reconocer que no se cuenta con competencias del todo desarrolladas o maduras; aunque son susceptibles de potenciarse con perseverancia y, especialmente, con una guía y seguimiento adecuados, por lo que producen lo que se denomina sentimiento de realización.

La investigación realizada por Osorio (2019), aún si no corresponde exclusivamente a la rama organizacional, revela que los practicantes de psicología, en más de 90%, se consideran entre competentes y medianamente competentes. Se ratificaría una anterior, desarrollada por Villamizar, Becerra y Delgado (2014), en la que los estudiantes de psicología se autodefinen como medianamente competentes en el campo laboral, entre otros. Esas competencias, entonces, necesitarían una oportunidad del empleador para ser desafiadas y superadas y así producir el sentido de satisfacción que los entrevistados refieren, lo que habría de beneficiar a las organizaciones a través de un mayor rendimiento.

Respecto de la experiencia indirecta como factor de eficacia que afecta las expectativas de los practicantes sobre las competencias de recursos humanos en los practicantes de esta especialidad, al aplicar el análisis temático, se determina la importancia de las condiciones de trabajo y la relación jefe-practicante. Respecto de la primera, emergen temas como el horario de trabajo, la carga laboral y los beneficios esperados confrontados con los recibidos; aunque, especialmente, se evidencia la remuneración,

relacionada con el hecho de tener evidencias que algunos de sus compañeros realizan una labor *ad honorem*, lo cual es manifestado por los entrevistados en los siguientes fragmentos de entrevista:

*“... algo que se comentaba mucho en el grupo de compañeros, es poder conseguir prácticas que sean remuneradas. Eso ya es un éxito, porque no siempre pasa, sobre todo cuando no tienes experiencia en el campo laboral”. (Samantha, entrevista).*

*“... he conocido muchos compañeros de mi carrera que han tenido otras modalidades. No eran convenio de prácticas remuneradas, sino que eran trabajos *ad honorem* y, si bien es cierto, está sí la motivación de aprender, yo creo que a veces era un poco más complicado por la carga de funciones, de cierta forma”. (Dora, entrevista).*

*“... una amiga una vez me comentó que tuvo una jefa que le dijo, siendo *ad honorem*, le dijo: «ay, ¿tú crees que puedas venir esta semana todo el día?» y, obviamente, no le reconocen nada. Solamente porque tenía mucho trabajo, quiere para que vaya todo el día. No sé, sin un almuerzo, sin un pasaje, aunque sea esa semana que le paguen, pero no”. (Naysha, entrevista).*

Los practicantes establecerían sus propios factores de eficacia sobre sus competencias de recursos humanos en función de las condiciones laborales de sus compañeros. No percibir un salario en retribución por su trabajo, afectaría su motivación y la visibilidad de sus competencias. Esto ocurriría, irónicamente, en el área que comúnmente se encarga de la gestión de las compensaciones, la que determina los comportamientos mercedores de incentivos y que vela por el bienestar del talento humano dentro de una organización, tal como lo mencionan Quintanilla, Poal, Gutiérrez y Sánchez-Runde (2012).

Trabajar sin recibir una remuneración atentaría contra los postulados de la OIT, respecto de lo que ellos denominan trabajo decente, entendido como el resumen de las aspiraciones de los trabajadores que, entre otros, debería producir un ingreso digno (OIT, 2021). Tales postulados destinados a evitar condiciones laborales inaceptables, no se cumplirían en estas prácticas *ad honorem*, en las que el empleador cubre las necesidades de personal que tiene con un trabajador que, motivado por la necesidad de graduarse, acepta trabajar sin una remuneración a cambio.

Pacenza y Echeverría (2017) indicaron que, aún en la realización de actividades laborales no remuneradas, es posible obtener una valoración positiva de estas como un espacio de formación, aprendizaje y desarrollo de competencias en los practicantes. Tal apreciación no coincidiría con la de los participantes del presente estudio pues, si bien se reconoce la oportunidad de ejercer los conocimientos, el no recibir una compensación a cambio produciría un malestar capaz de opacar esa evaluación y devenir en una experiencia negativa.

La segunda categoría, que emerge como parte de la experiencia indirecta de los practicantes de recursos humanos, es la relación jefe-practicante. Los participantes del estudio refieren, a través de las experiencias de sus compañeros que inician sus prácticas profesionales antes que ellos, las dificultades de trabajar con jefes impacientes, exigentes, ausentes; aunque, mayoritariamente, refuerzan la importancia de contar con una relación de amistad, lo que se corrobora en los siguientes fragmentos de entrevista:

*“... es importante la relación con el jefe directo, eh, son como los amigos de los practicantes. Usualmente es un analista, ¿no? No necesariamente es un jefe, un supervisor sino solo un analista que sabe que hace poco también ha sido practicante, entonces, puede entenderte y también tiene apertura de poder hablar contigo, no solo ser tu jefe o*

*el que te dirige, sino que, eh, te quiere conocer un poco más, eh, que cómo vas con la universidad”.* (Anabel, entrevista).

*“... esa relación veo que a mucha gente le gusta que sean muy, eh, como que sus jefes sean sus amigos, que haya mucha relación directa, así de confianza, ¿no? Básicamente creo que les gusta bastante”.* (Mariafé, entrevista).

*“... mis amigos me decían: ¿Sabes qué? A mí también me tocó un jefe bueno, que es muy flexible, que es, este, carismático, de que es alegre y, la verdad, es que esos sentimientos a ti te contagian al momento de trabajar [...] la verdad, es que el tipo de jefe, la forma de trabajar con su equipo es muy influyente para que tú cumplas con tu productividad”.* (Marco, entrevista).

Los participantes del estudio, al escuchar las experiencias de prácticas de sus compañeros, adquirirían consciencia, de forma indirecta, acerca de la importancia del jefe para configurar los factores de eficacia. Un buen jefe, con las características descritas de amistad, entendimiento, capacidad de diálogo, que demuestre interés por la persona y cercanía, entre otras características, ayudaría a un mejor desarrollo y visibilidad de las competencias de recursos humanos de los practicantes, lo que coincide con lo determinado por Sánchez de Amorago (2010).

Este jefe directo, cercano, permite que los practicantes de recursos humanos proyecten cuánto podrían potenciarse sus competencias al contar con una dirección de esas características. Sin embargo, no se debe perder de vista, como precisan Hill y Lineback (2014), que es diferente a una relación de amistad, ya que, mientras los amigos son iguales, los subordinados no y ha de recaer en los empleadores el rol de dar *feedback* justo del desempeño y señalar los errores, de ser necesario.

Cuando esta relación es adecuadamente manejada, podría producir el *engagement* al que hacen referencia Tripiana y Llorens (2015) como elemento de fidelización en los practicantes, lo cual ayudaría a una menor tasa de deserción, una mejor adaptación que fortalezca sus competencias y, finalmente, resultados satisfactorios para su área de trabajo.

Se han revisado, entonces, los ejes y subejes temáticos, así como las categorías que han emergido como producto del análisis temático y que configuran una red semántica, la cual se presenta en la figura 3.

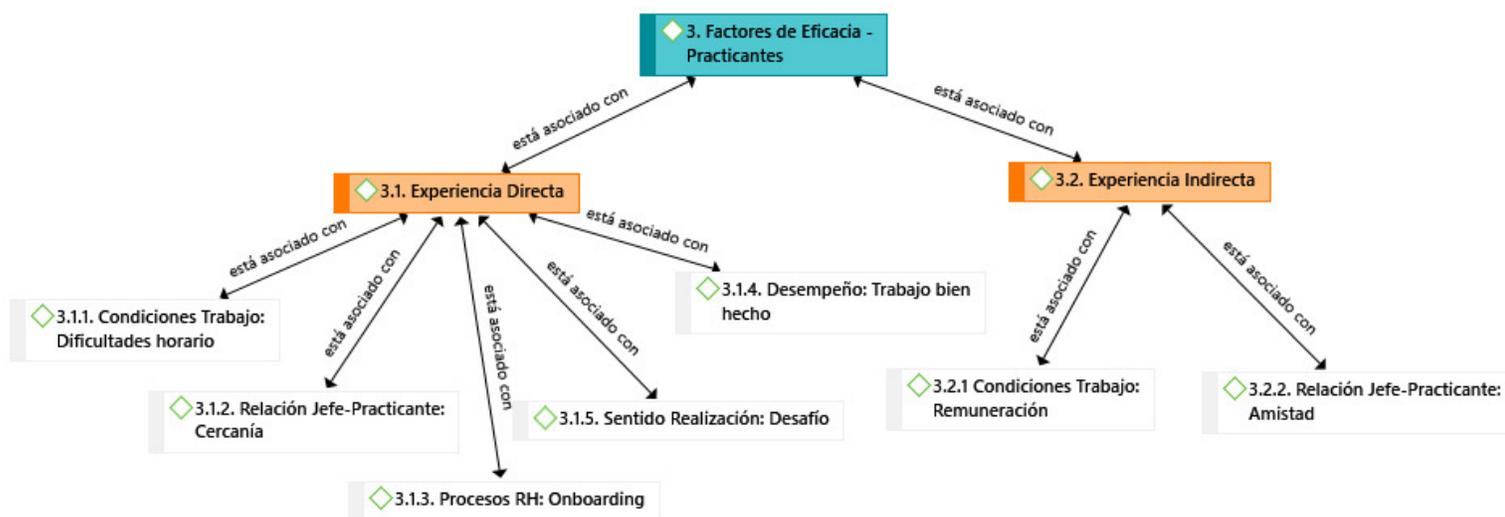


Figura 3. Red semántica correspondiente al objetivo específico 3.

#### Resultados y discusión del objetivo específico 4

El cuarto y último objetivo específico de la investigación busca explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana. El marco teórico reseñado por Reeve (1994), en el que el presente estudio se basa, brinda los ejes y subejes

temáticos, y producto del análisis temático aplicado a las entrevistas y grupo focal, se obtienen las categorías y subcategorías que emergen y que se presentan ordenadas en la tabla 13.

Tabla 13

*Organización de ejes temáticos, subejos temáticos, categorías y subcategorías emergentes del objetivo específico 4*

Objetivo específico	Ejes temáticos	Subejos temáticos	Categorías emergentes	Subcategorías emergentes
Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.	Factores de Resultado	a) Dificultad de la tarea	i. Factores Extrínsecos	Empresa: Entendimiento negocio Funciones: Trabajo desafiante Universidad: Nivel preparación
			ii. Factores Intrínsecos	Temor
			iii. No dificultad	<i>Feedback</i> constante
		b) Comparación social	i. Académica: Profesiones	
			ii. Sociodemográfica: Preferencia género femenino	
			i. Amabilidad: Empatía	
		c) Factores de personalidad	ii. Responsabilidad: Sentido del deber	
			iii. Extraversión: Sociabilidad	
			iv. Estabilidad: Ansiedad inicial	
			v. Apertura a la Experiencia: Adaptabilidad	

Reeve (1994) reseña que, a diferencia de los factores de eficacia, los de resultado no buscan evaluar si una persona será o no capaz de realizar una conducta concreta, sino de lo que se conseguirá con ella. Sobre la base de esta teoría, los subejos temáticos que se han considerado para la presente investigación son los siguientes: la dificultad de la tarea, la comparación social y los factores de personalidad.

Para la dificultad de la tarea emergen las siguientes categorías y subcategorías: (i) Factores extrínsecos: empresa, funciones y universidad; (ii) Factores intrínsecos,

relacionados con la falta de experiencia del practicante; y (iii) No dificultad, por *feedback* constante.

Uno de los factores extrínsecos que emerge y representa una dificultad en el ejercicio de la tarea para el practicante, estaría dado por razones atribuibles a la empresa, entre ellas, las labores propias de las empresas consideradas pequeñas, la falta de tecnología o procesos, los conflictos, los cambios o la cultura organizacional; sin embargo, la subcategoría que se define con mayor claridad es el entendimiento del negocio que los practicantes de recursos humanos manifiestan experimentar en muchas de las empresas en las que les toca practicar, como se evidencia en los testimonios adjuntos:

*“... fue bastante nuevo también y, sobre todo, un poquito complicado al principio también por el giro del negocio, porque okey veía indicadores, indicadores desde que llegué y me ponían indicadores financieros, indicadores de no sé qué y había un sinfín de indicadores que tenían que ver mucho con el giro del negocio y uno llega, y no entiende algunos conceptos, algunas palabras que se van adaptando o teniendo conocimiento cuando ya estás trabajándolas diariamente, ¿no?, cuando ya estás en la práctica”. (Mariafé, entrevista).*

*“... actualmente estoy trabajando en un proyecto que recluta a técnicos. Técnicos para torres eólicas, entonces, el poder entender todo ese concepto, poder entender qué es una torre eólica, cómo trabaja un técnico o las herramientas que utiliza y todo eso, sí se me hizo un poco más complicado”. (Samantha, entrevista).*

*“... yo, al ingresar a la empresa en la cual estoy laborando, al área de capacitación, fue un desafío, básicamente, para mí porque no conocía mucho con respecto a ese mundo, el call center. No conocía tan a detalle, por ejemplo, el proceso de venta, de bases de datos, de*

*incorporar misión y visión dentro del proceso de inducción a los postulantes, que es algo muy importante y, a partir de eso, iniciar el entendimiento del negocio”.* (Sebastián, grupo focal).

Los practicantes de recursos humanos ingresan a rubros de los cuales no conocen aspectos como su posicionamiento, su oferta de valor, su entorno competitivo, sus principales indicadores y ello impactaría en su evaluación de la dificultad de la tarea y, por lo tanto, en sus factores de resultado.

La investigación desarrollada por Rojas y Ruiz (2018) indica que los practicantes de carreras relacionadas con las finanzas tienen la expectativa de trabajar en empresas del sector financiero o de inversión y estarían preparados para entender el rubro. A diferencia de ellos, los estudiantes de Psicología Organizacional o Gestión de Recursos Humanos difícilmente se pueden prever, durante sus años de estudio, el rubro de la compañía en la que se van a desarrollar; pues si bien pueden trabajar en compañías relacionadas con la gestión humana también existen áreas de recursos humanos en compañías de todos los rubros, lo que incluye empresas bursátiles o de construcción de torres eólicas.

El conocimiento del rubro al que pertenezca la empresa donde le toque laborar devendría en un factor de preocupación, susceptible de influir en el desarrollo de las competencias del practicante, especialmente si es uno al que no ha tenido acceso. Por ello, la inducción o —mejor aún—, el *onboarding*, aparecerían como los momentos ideales que permiten introducir a los practicantes en el entendimiento del negocio, acorde con lo desarrollado por Grisales (2018). Esta comprensión inicial incrementará en el tiempo con el ejercicio propio de las labores diarias, conforme con lo mencionado por Montaña y Astorquiza (2019); por lo tanto, se les brindaría a los practicantes una mayor posibilidad de realizar aportes productivos a través de su trabajo.

El siguiente factor extrínseco que emerge para afectar la evaluación de la dificultad de la tarea, por parte de los participantes, se da por las funciones que a ellos se les asignan. Al respecto, los practicantes manifiestan su preocupación, ya que, en algunos casos, perciben que se necesitaría más experiencia de la que poseen, a fin de realizarlas con solvencia. Suelen quejarse de aquellas tareas que consideran rutinarias, las operativas que les demandan demasiado tiempo; de otra parte, destaca con claridad el sentimiento de satisfacción y entusiasmo que les producen las tareas desafiantes, estar a cargo de proyectos, tal como lo evidencian los fragmentos de entrevista que a continuación se reseñan:

*“... las empresas como que están desapareciendo esas tareas, esas funciones que, por así decirlo, son manejables o fáciles para los practicantes. Las empresas buscan formar desde practicantes porque pueden hacer línea de carrera, por ejemplo, pero buscan hacer de los practicantes, eh, experiencias como que fuertes, desafiantes”. (Marco, entrevista).*

*“... las chicas que ya estaban practicando decían ¿qué estás haciendo en tu chamba? Y algunas decían como que, ah, estoy haciendo, no sé, un Excel, cruzando información y otra decía, ah, yo tengo un proyecto que hacer y tengo que sacarlo adelante y me han dado como dead line tal fecha y lo tengo que exponer frente a mis jefes, entonces esas cosas son las que, a mí, eh, o sea, como que también hacía un cruce porque yo también tenía proyectos que sacar adelante”. (Bianca, entrevista).*

*“... considero que fue un proceso muy, muy retador para mí. Un desafío inmenso [...] dar inducciones, capacitar personas que van a ingresar a la empresa, que no conocen de la empresa y que tú tienes que transmitirles la misión y visión que tienes tú, como distribuidor autorizado, por ejemplo, ubicar empresas para hacer y vender más,*

*tratar de inducirles esa filosofía, digamos, a esas personas, es importante primero conocerla tú. Entonces para mí fue un total desafío”.* (Sebastián, grupo focal).

Las verbalizaciones precedentes reflejarían la satisfacción que produce en los practicantes el recibir tareas que representen un desafío, inclusive si esto implica mayor demanda de tiempo y dedicación. El adquirir una responsabilidad que ellos valoren como de alta magnitud, haría que el practicante experimente ser tratado como un profesional, lo que coincide con lo mencionado por León y Mayta (2011). Aún si los proyectos asignados pudieran ser acotados y puntuales, han de tener una repercusión positiva en su motivación y permitirían exigir sus competencias de recursos humanos, lo que se condice con la investigación realizada por Piña (2016).

Esta práctica de asignar proyectos desafiantes y que generarían la repercusión positiva a la que se ha hecho referencia, pareciera ser propia de las empresas multinacionales (Rico, 2008) y de lenta —aunque progresiva— implementación en la realidad peruana, según lo referido por los practicantes. Ellos establecerían sus expectativas sobre las competencias de recursos humanos que desarrollen, en función a la evaluación del grado de desafío que consideren que representan las funciones y los proyectos que se les asignan.

Un tercer factor extrínseco que emerge para configurar la dificultad de la tarea, y que afecta los factores de resultado de los practicantes de recursos humanos, son las razones atribuibles a la universidad. Algunos participantes manifiestan no haberse sentido preparados para afrontar los desafíos propios de esta etapa laboral, mientras que otros acusan una falta de sincronización entre el momento que debieron ser programados ciertos cursos y el inicio de las prácticas, a fin de poder desarrollar determinadas funciones que los empleadores les asignaban. Sin embargo, la subcategoría que emerge con mayor claridad es el nivel de preparación que los entrevistados habrían recibido y

que resulta divergente de las necesidades del empleador, tal como se evidencia en las siguientes respuestas:

*“... cuando entré a nóminas sí estaba súper perdida [...] no había llevado, por ejemplo, un curso de ¡ay! motivación y compensación, que es el único en el que nos enseñan el tema de planillas, supuestamente; pero es súper básico. Entonces, allí siento que cojeaba bastante, pero en temas de selección, capa, eh, clima y cultura también siento que nos enseñan como que muy a grosso modo, pero no tan enfocado”. (Sheyla, entrevista).*

Respecto de tener una formación generalista y trabajar en recursos humanos, esto es lo que señala una entrevistada:

*“... tengo una amiga que trabaja ahora en recursos humanos y ella estudió administración; pero, cuando entró, no tenía ni idea de cómo funcionaba el área y, bueno, fue aprendiendo [...] cuando entró tenía mucho, mucho conocimiento por el lado administrativo nada más y con el tiempo tuvo que aprender a quizás valorar cierta información que da el área para toda la empresa”. (Mariafé, entrevista).*

Una estudiante de la carrera de Administración y Recursos Humanos señala lo siguiente:

*“... en reclutamiento y selección, en los requerimientos, [...] siempre piden estudiantes de psicología con manejo de evaluaciones psicométricas y a nosotros no nos enseñan eso y es como una desventaja para nuestra carrera, porque ¡no nos enseñan!”. (Bianca, entrevista).*

Los participantes del estudio configurarían los factores de resultado, en cuanto a las razones extrínsecas que dificultan la tarea, sobre la base de la evaluación que realizan

entre la formación universitaria recibida y los requerimientos de sus empleadores. En los fragmentos de entrevistas citados se evidencia que existen diversas subáreas de recursos humanos, las cuales muchas veces requieren de profesionales formados en conocimientos específicos que no alcanzan a la formación generalista del área.

De otra parte, la contratación de una persona especializada en una de las diversas subáreas de la gestión humana visibilizaría su desconocimiento de los temas que escapan al campo en el que han sido formados, mientras que contratar un generalista restaría profundidad al conocimiento de una subárea específica, lo que produciría una mayor percepción de dificultad dentro de una profesión que, como califican Dolan y Raich (2010), aún se encuentra en transición y en la que aparecen nuevos roles.

La percepción de la brecha entre las competencias que ha formado la universidad y las exigidas por los empleadores, se relacionaría también con el estadio inicial que resulta propio de los practicantes. Los cinco roles que Ulrich et al. (2012) definen para los profesionales de recursos humanos y que determinan las competencias que evalúa el presente estudio, precisan de tiempo para evidenciarse a través de comportamientos que permitan evaluar su grado de desarrollo.

Surgiría, entonces, una oportunidad para que las instituciones universitarias puedan ajustar su currículo o las especialidades que ofrecen a fin de que no generen una sobre expectativa tanto en practicantes como empleadores, y tengan una mejor percepción en el mercado laboral y la sociedad, lo que coincide con lo precisado por Suárez (2014) sobre la empleabilidad de los graduados universitarios.

Además de los factores extrínsecos, emergen también los intrínsecos para afectar la apreciación de la dificultad de la tarea por parte de los practicantes. Este factor se determina, casi unánimemente, por discursos que están alrededor del temor por iniciar una etapa tan importante que pone en práctica años de estudios y sobre la que han

recibido, por ejemplo, la influencia indirecta a través de sus compañeros que ya han iniciado prácticas, como lo demuestran las siguientes verbalizaciones:

*“... creo que tomó una semana, pero una semana de que estaba pensando ¿y por qué y no entiendo? [...] dije: no me han enseñado nada de esto, ¿no? Estoy segura que no me han preparado para esto. ¡Mi vida no está lista!”. (Romina, entrevista).*

*“Al comienzo, pues, con miedo siempre, ¿no?, como con miedo, con nervios, pero ya al final, entras a la batalla con todo, pues ya no tenía, eh, no podía entrar en mi cabeza en ningún momento la duda”. (Naysha, entrevista).*

*“... me decían: tú tienes que ir con cara que sabes todo, porque si te miran, si miran que no sabes nada, uy, ya fuiste ya. Te van a chapar y no vas a poder hacer nada. Siento que tenía que ir con cara de que sabía un montón; pero, por dentro, me estaba muriendo”. (Anyella, grupo focal).*

Los fragmentos de entrevistas precedentes evidenciarían el temor y la ansiedad que experimentan los participantes al momento de llegar a ese hito significativo que representa el inicio de sus prácticas, aquello que Nossar (2006) denomina el temor subconsciente del inexperto y que estaría presente en quienes comienzan a desarrollar una carrera laboral (más allá de la profesión que estudien), tal como lo demuestra la investigación que sobre practicantes de comunicación realizaron Trujillo, Rueda y Mercado (2006).

Dado el contexto anterior, una figura de jefe entrenador como el que desarrolla Alles (2017) podría ayudar, en la medida en que su cercanía, su capacidad de motivar y brindar *feedback* tendrían el efecto reducir el temor que experimentan los practicantes

cuando deben ejecutar lo aprendido en sus años universitarios, lo cual devendría en un proceso de inserción más eficiente, con mejor desarrollo de las competencias del practicante, en beneficio del equipo al que pertenece.

Se ha realizado el análisis de los factores extrínsecos e intrínsecos que emergen para configurar la evaluación de la dificultad de la tarea que ha de influir en las expectativas de los practicantes sobre sus competencias de recursos humanos. Sin embargo, los participantes permiten que emerja una categoría adicional, igualmente importante, que estaría dada por las razones que motivan que la tarea no sea definida como difícil sino, por el contrario, alcanzable, cercano, inclusive, sencillo. A esta categoría se le ha denominado No dificultad. Una razón que explicaría que la tarea pueda no ser considerada difícil sería el *feedback* constante del jefe directo, aspecto que se demuestra en los fragmentos que se citan a continuación:

*“... he tenido siempre, en los dos proyectos que he estado, con dos jefas distintas, ambas muy pendientes, por más de tener diferentes proyectos, ambas muy pendientes de lo que está sucediendo en cada uno de ellos y en cuanto empezábamos a cojear con una cosita o empezábamos a, no sé, tal vez no mandar muchos candidatos al día, las correcciones eran inmediatas, entonces, eso ayudaba a que no se llegue al tiempo del fracaso, sino corregir mucho antes”.* (Samantha, entrevista).

*“... obviamente, me he equivocado y he metido la pata, claro, claro que sí. En temas de/ a mis comienzos, en temas de planillas, me he quinceado por ahí, pero como siempre, he tenido a alguien que me supervise, entonces sí me han corregido”.* (Naysha, entrevista).

*“... en las primeras prácticas que realicé, lo que más valoraba es, este, la paciencia que tienen para poder instruirte e indicarte [...] tuvieron, digamos, la delicadeza, la confianza y toda la apertura para*

*yo poder hacer todas mis consultas y poder, digamos, hacer bien mi trabajo, ¿no? Y ahora [...] que estoy en la otra empresa, pues también ese nivel de apertura que me dice toma las decisiones, a ver, te encomendamos eso y confiamos en ti, en que lo vas a hacer bien, obviamente bajo la supervisión”.* (Diana, grupo focal).

Los participantes del estudio resaltan el rol de sus jefes en el seguimiento y *feedback*, como parte de su aprendizaje, al evitar que se cometan errores y dejar lecciones que han de tener en cuenta para no repetirlos y extrapolarlos a nuevas situaciones que podrían darse en su recorrido laboral. La importancia de este proceso se corrobora, entre otras, en la investigación de Rojas y Ruiz (2018), en el que el acompañamiento y retroalimentación del jefe directo, además, permite reforzar comportamientos positivos y, en la medida de su frecuencia, evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados. Los entrevistados refieren que sería de vital importancia hacer de esta una instancia a la que se puede recurrir en cualquier momento.

La persona que brindaría el *feedback*, la que supervise y, de ser necesario, corrija sería un jefe con dotes de entrenador, un guía cercano que genera confianza y desarrolla una relación que ha de beneficiar el aprendizaje de los practicantes (Alles, 2017). Supervisar y brindar *feedback*, ambas funciones correspondientes al jefe directo del practicante, con los beneficios que se han definido y la valoración que le confieren los participantes, son procesos que se realizarían en instancias diferentes, según el estudio de Camasca y Maceda (2019), uno durante el desarrollo de la tarea y otro posterior a ella, aunque incide, en ambos casos, en generar aprendizajes significativos que han de influir en los factores de resultado.

Se sigue la teoría reseñada por Reeve (1994) para establecer un factor adicional, además de la dificultad de la tarea, que influye en las expectativas de los practicantes sobre sus competencias de recursos humanos. Se trata de la comparación social, de la

cual emergen dos categorías: (i) aquella que se realiza por razones académicas, y (ii) cuando esta se basa en criterios sociodemográficos.

Respecto de la comparación social por razones académicas, han emergido comentarios de los participantes alrededor de las universidades que representan una mejor opción formativa que otras; asimismo, las eventuales preferencias que podrían tener por ellas los empleadores, inclusive, por el tipo de gestión a la que puedan corresponder; es decir, pública o privada. Emerge también el sentimiento de orgullo por el *alma mater* del entrevistado; sin embargo, lo que destaca con mayor claridad es la comparación que se hace entre las múltiples carreras de las que se alimenta el área de recursos humanos para convocar a sus practicantes, tal como a continuación se muestra:

*“... administración es una carrera bastante general que sí ayuda bastante a lo que es recursos humanos, pero fácil una carrera de psicología pudo haber sido mejor para reclutamiento y selección, una carrera de comunicaciones pudo haber ido mejor para digamos todo lo que es clima, cultura, organización de eventos”.* (Romina, practicante egresada de Administración, entrevista).

*“... estoy estudiando en la carrera de psicología y en el área de gestión humana estaban administradores. Entonces, ellos trabajan bien, siempre lo he visto así, pero el lado del psicólogo, de pronto, y a lo mejor, saca un poquito más ese lado humano y ese lado de tratar con las personas o de atender ciertas necesidades que, de pronto, se dejan de lado en el lado administrativo [...] pero creo que [...] como psicóloga me ha faltado, a veces también, ese tema de gestión humana, tema de planillas, yo nunca lo había visto, pero creo que son ambos complementos para ver el área de recursos humanos”.* (Dora, estudiante de Psicología Organizacional, entrevista).

*“... incluso mi profesora, también me acuerdo que decía, se enojaba, porque decía, cómo es posible que nosotros estudiamos como seis años, cinco años en este rubro y otras empresas cómo pueden escoger ingenieros o administradores, si ellos tienen su propia línea de carrera, ¿no?, que se pueden enfocar en otras cosas. Nosotros estudiamos cada cosa, a las personas, nos enfocamos tan detalladamente, nosotros sabemos. Cómo es posible que en las empresas escojan a los ingenieros, si no saben muy bien. Ellos estudian otras cosas, que se dediquen a otro tipo de cosas [...] nosotros estudiamos tan específico, tan detallado, a las personas y cada cosa, cada prueba, que merecemos el puesto, ¿no? Y he escuchado de mucha gente, de gerentes y todo, de psicólogos, que se han enojado por ese tipo de detalles”. (Anyella, estudiante de Psicología Organizacional, grupo focal).*

Los participantes del estudio configuran los factores de resultado de sus competencias de recursos humanos sobre la base de la comparación con practicantes que provienen de otras carreras profesionales, al evaluar lo que son capaces de hacer o, con mayor frecuencia, las labores para las cuales no parecieran tener la formación educativa más idónea, lo que refuerza su sentido de competencia profesional.

Similar a los *stakeholders* de una empresa, Rubió, T. (2016) destaca que las áreas de recursos humanos se construyen alrededor de diversos grupos de interés para responder a sus desafíos, que dan lugar a procesos como fidelización del talento, comunicación interna, clima y cultura, selección, formación, evaluación de desempeño o compensaciones, entre otros. Cada uno de ellos configuraría un perfil profesional especializado para el cual el mercado de la educación superior en el país ofrecería una diversidad de opciones que siempre mostrarán oportunidades de mejora en cuanto a especialización, si son generalistas y viceversa.

Sunedu (2017) registra 24 programas de formación directamente relacionados con la Gestión Humana tales como Psicología Organizacional, Administración y Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos o Relaciones Industriales. Si a estas se les adicionan las carreras profesionales que, por su contenido, suelen tener cabida en la preferencia de los empleadores, por ejemplo, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, se tendría un listado de opciones mucho mayor, al que se le podrían sumar Bienestar Social, Comunicaciones, Contabilidad e inclusive Derecho, entre otras. Así, se configura un universo de carreras en respuesta a los múltiples desafíos de un área muy amplia, susceptible de producir comparaciones, cuyos resultados influyan en la configuración de expectativas.

A diferencia del caso del Psicólogo Clínico, por ejemplo, en el que el acceso al ejercicio profesional se encuentra regulado para profesionales que cumplan determinados requisitos que pueden incluir habilitaciones específicas (Moreta-Herrera y Guerrero-Escobar, 2019), no existe una regulación para el ejercicio de la profesión de recursos humanos. Ello hace que, de momento, estas áreas convoquen a profesionales egresados de diversos programas que habrán de alimentar sus factores de resultado con diversas posibilidades de éxito.

El siguiente factor de comparación social está referido al aspecto sociodemográfico, específicamente en cuanto al género. De un lado, los participantes del estudio manifiestan reconocer cierta preferencia, por parte de los empleadores, por practicantes del género femenino, al que reconocen como mayoritario en las carreras de las que se alimenta el área de recursos humanos, tal como se presenta en los siguientes fragmentos de entrevistas:

*“He visto más practicantes mujeres que hombres. De hecho, en la carrera hay mucho más mujeres que hombres. En recursos humanos es poco común que se vea hombres, tal vez más y eso sí lo he visto en compensaciones, en planillas, que resultan siendo contadores; pero, en*

*recursos humanos, en reclutamiento y selección son más chicas: psicólogas, administradoras”. (Bianca, entrevista).*

*“... en el rubro en el que estaba, supuse y pensé que, a lo mejor, iba a primar mucho el género masculino, dado que es el rubro de construcción y tal; pero, me di con la sorpresa de que había más mujeres que hombres. Así que, por ahí, más o menos, este, querían, incluso, equiparar la cantidad de mujeres y hombres”. (Dora, entrevista).*

*“... he escuchado a amigos decir, quejarse, ¿no?, de que ¡ay, yo creo que ahí están buscando solamente mujeres!, porque casi todas eran mujeres. Igual tenían en cuenta que no son muchos hombres, por ejemplo, en la carrera, pero siempre han sido mujeres, o de repente, si han tenido un proceso de selección que ese mismo día era, pues, iban dando los no por respuestas. Muchas veces solamente quedaban las mujeres y a los hombres los iban, pues, desestimando”. (Naysha, entrevista).*

En las carreras que forman profesionales de la gestión humana existen más mujeres que hombres. Este dato objetivo lo brinda Sunedu (2017) en sus estadísticas de egresados por género. Los participantes de la presente investigación no necesitarían conocerlas, pues lo habrían vivido en la convivencia generada a lo largo de los años de estudio. Sin embargo, a pesar de que serían conscientes de ello, encuentran señales que les hacen percibir la preferencia de los empleadores, incluso en rubros que tradicionalmente suelen optar por el género masculino, o cuando corroboran que los que continúan en carrera, luego de la primera etapa de un proceso de selección, son exclusivamente mujeres.

Los participantes del estudio parecieran no poder precisar las razones concretas detrás de esta preferencia de los empleadores por seleccionar practicantes de recursos humanos del sexo femenino. Baron y Byrne (2005), señalan que la discriminación es un prejuicio en acción y que los ejecutantes de dicha acción no siempre manifiestan sus prejuicios de forma directa, lo que podría explicar lo señalado.

De otro lado, los resultados obtenidos coinciden con diversos estudios que, sobre igualdad de oportunidades entre géneros, se han efectuado en otros países y otras carreras profesionales como el realizado por Soria y Gómez (2017), donde se concluye que existen algunos sectores o rubros laborales altamente feminizados, como pareciera ser en el caso del presente estudio, lo que afecta las oportunidades que necesitan los practicantes de género masculino para el desarrollo de sus competencias.

Acorde con los planteamientos teóricos reseñados por Reeve (1994), otro elemento que afecta los factores de resultado de los practicantes es el conjunto formado por los factores de personalidad, el cual constituye el último subeje temático del estudio y que coincide con el MCF, aunque con matices propios de este grupo. El primero de estos factores es la amabilidad, se expresa a través de la afabilidad, la vocación de servicio, la disposición para el trabajo en equipo; sin embargo, destaca con mayor incidencia la empatía, tal como a continuación se evidencia:

*“... es muy importante la empatía, este, al menos yo, que estoy en el área de reclutamiento, es muy importante tener mucha empatía con el candidato. Me he dado cuenta que la mayoría de personas, cuando postulan a un trabajo, están muy nerviosos, este, algunos momentos dudan de sus respuestas [...] creo que es muy importante, este, ponerse en los zapatos del otro, por así decirlo y hacerle sentir que no se le está juzgando sino simplemente es como para saber sus conocimientos, para poder identificar qué cualidades tiene para el puesto”. (Samantha, entrevista).*

*“... mucho se escucha en el área de recursos humanos, es el tema de la empatía. Yo considero súper importante la empatía, como una habilidad que hay que ejercer desde que uno inicia, sobre todo cuando estamos ejerciendo la función de reclutamiento y selección del personal; somos como la cara principal desde el momento que conectamos con la persona que vamos a seleccionar, tratar su postulación, su proceso, hasta su ingreso y su inducción”. (Dora, entrevista).*

*“... creo que si llegas a tener ese grado de empatía con ellos y de compromiso, creo que, este, ahí hay muy buenos resultados [...] creo que he logrado empatizar con el personal, pues, haciéndoles conversación, siempre enfocándome en su trabajo, intentando conocer cómo es tu trabajo [...] yo soy nueva, pero qué bueno que me enseñes, a mí también me gusta conocer tu trabajo [...] nada de lo que funciona afuera podría ser posible si es que tú no lo haces. Entonces, como que el personal también se «¡guau!, mi trabajo importa»”. (Naysha, entrevista).*

La amabilidad, como factor de personalidad, se refiere a la calidad de las interacciones que una persona prefiere. Tiene por características en su polo positivo, a la bondad, la compasión, afabilidad, atención, vocación de servicio, cooperación; y entre sus facetas o rasgos específicos, al altruismo, la sensibilidad social, entre otros (Costa & McCrae, 2008), por lo cual y acorde con lo referido por los practicantes entrevistados, se sitúa en esta dimensión a la empatía.

Aquello que los participantes refieren como empatía, se acercaría más al concepto de interés empático; es decir, la capacidad de entender lo que la otra persona necesita de uno, a diferencia de la empatía cognitiva, que corresponde simplemente al entendimiento de la perspectiva del otro (Goleman, 2019), lo cual pareciera condecirse

con la representación que los practicantes tendrían del área de recursos humanos como un área de servicio a la que los trabajadores llegan con necesidades que deben ser satisfechas.

Los efectos de la empatía en la calidad del servicio entregado al cliente interno, clave en la evaluación de áreas de soporte como recursos humanos, han comenzado a ser estudiados desde hace algunos años y han demostrado su notoria interrelación (Bustamante, Llorens & Acosta, 2014), por lo que el poseerla repercutiría en las expectativas favorables para las competencias de recursos humanos en los practicantes.

La segunda categoría que emerge, dentro de los factores de personalidad, para afectar las expectativas sobre las competencias de recursos humanos de los practicantes de esta especialidad es la responsabilidad, la cual se expresa de diversas maneras en el discurso de los entrevistados: orden y organización, ética, perseverancia, capacidad para realizar un buen trabajo, entre otras. El aspecto que más destaca, sin embargo, es el sentido del deber, que es expresado a través de ejemplos como los que se citan a continuación:

*“... yo siempre estuve comprometido con la empresa a trabajar al cien por ciento y contribuir y, a veces, si se necesitaba más horas de trabajar, porque siempre hay imprevistos, yo trabajaba. Yo me quedaba igual que mis compañeros para así lograr en un trabajo conjunto, eh, los objetivos que tenía la empresa en ese entonces”. (Marco, entrevista).*

*“... tenía que aprender, entonces, bueno, mi horario terminaba cuatro de la tarde y, sin mentirte, creo que las primeras semanas, inclusive si era necesario, me tenía que quedar ocho de la noche. Me quedaba con tal de realmente aprender y cerrar bien los temas pendientes que tenía, y, sin mentir, ha habido veces que yo me he quedado y solamente a mi lado ha habido un gerente o una persona en otra área y me han dicho: «tú qué haces acá» [ríe] o sea «tú ya tienes que estar en tu casa», pero*

*realmente quería hacer las cosas bien y quería, eh, demostrar que estoy ahí para aprender y realmente dejar algo bueno en la empresa”.* (Mariafé, entrevista).

*“Siempre he sido de escuchar, o sea, si él me decía que algo estaba mal, yo lo aceptaba y lo veía por mi cuenta, este, tratar de solucionarlo, ¿no?, pero siempre lo solucionaba, ¿no? No interesa el tiempo, ¿no? Y me concentraba en eso”.* (Gonzalo, grupo focal).

La responsabilidad como factor de personalidad comprendido en el MCF hace referencia al grado de organización, motivación y perseverancia en la conducta que se orienta a la consecución de la meta. Tiene por características en su polo positivo, a la fiabilidad y escrupulosidad, siempre que conduzcan a la obtención del objetivo. Entre sus facetas o rasgos específicos están la competencia, la necesidad de logro y autodisciplina (Costa & McCrae, 2008). Estas características permiten ubicar al sentido del deber en esta instancia del modelo.

Al presentar la forma en que las condiciones de trabajo afectan los factores de eficacia en los practicantes de recursos humanos, se hizo evidente el conflicto que los participantes suelen encontrar respecto del cumplimiento de sus horarios de trabajo. En este caso que se analizan los factores de resultado, sin embargo, ocurre lo que Loli (2007) denomina el sentido de permanencia, es decir, trabajar horas adicionales diarias o semanales motivados por el sentido del deber y, contrario a lo que podría suponerse, sentirse bien por ello.

En coincidencia con este último autor, Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) determinan que el compromiso normativo o deber se daría en compensación por prestaciones recibidas como capacitación o beneficios; sin embargo, al tener en cuenta lo manifestado por los participantes queda claro que, en el caso de los practicantes, existiría un sentido menos retributivo y un mayor sentimiento de aprendizaje, de

autorrealización, lo cual influiría en la expectativa sobre sus competencias al contar con más oportunidades de desarrollarlas.

La tercera categoría que emerge, dentro de los factores de personalidad y que coincide con el MCF, es la extraversión. Esta se manifiesta en el discurso de los participantes como la importancia de ser comunicativo, extrovertido y, por el contrario, la inconveniencia del ser retraído, tímido, introvertido o callado. Los practicantes mayoritariamente recalcan la sociabilidad, la necesidad de mostrarse sociables, tal como se evidencia en los siguientes fragmentos de entrevistas:

*“... alguien de recursos humanos tiene que ser una persona muy sociable, eh, muy presta a escuchar [...] tiene que estar ahí, eh, digamos, atento a las personas y que no solo hable, ¿no?, que también sepa escuchar, una escucha activa, que sea una persona carismática que tenga habilidades que lo ayuden a relacionarse mejor con las personas”.* (Anabel, entrevista).

*“... lo principal es que tienes que ser una persona sociable; pero quizás no sociable exageradamente sino saber comunicarte, saber llegar a las personas; no solamente caer bien, sino que se mantengan ciertas líneas porque recursos humanos, dentro de todo, vas a tener que dar información buena e información mala, ¿no?, que quizás no a todo el mundo le va a gustar lo que va a escuchar; entonces, hay que saber también mantenernos, eh, mantener la postura, ¿no?, la compostura ante ciertas situaciones”.* (Mariafé, entrevista).

*“... tú trabajas con personas y al trabajar con personas, pues, tienes que tener, este, hay una palabra puntual, que la acabo de leer, que me decía siempre mi jefe: «tienes que tener este bichito que te active para*

*con las personas» [...] era básicamente esto, ¿no? De tratar con el otro”. (Dora, entrevista).*

La extraversión puede ser entendida como la intensidad de las interacciones interpersonales. Tiene por características en su polo positivo, la capacidad para la alegría y las capacidades comunicativas. Entre sus facetas están la cordialidad y la asertividad (Costa & McCrae, 2008). Muchos rasgos descritos por los entrevistados coinciden con este planteamiento, que permite ubicar la sociabilidad en este factor.

La sociabilidad, entendida como lo hacen los participantes del presente estudio, sería el estadio inicial, correspondiente a practicantes que inician su recorrido laboral, de la competencia que Ulrich et al. (2012) denominan activista creíble. La comunicación efectiva y la construcción de relaciones serían los comportamientos asociados a esta competencia.

Lo manifestado por los participantes coincide con las diversas formas de sociabilidad que los trabajadores construyen diariamente en su cotidianidad, tal como lo han estudiado Stecher, Godoy y Toro (2012), las cuales están marcadas por la transitoriedad, la fragmentación y la individualización, elementos que en su conjunto serían contraproducentes para la construcción de redes asociativas, de amistad (lo que no ocurriría en el caso de recursos humanos al ser un área que, desde sus instancias iniciales, busca el desarrollo de las personas y su talento).

En opinión de los participantes, estaría claramente establecida la necesidad de sociabilizar y comunicarse, de cara a tener una mayor expectativa de resultado de sus competencias profesionales y, por el contrario, esas expectativas se reducirían ante comportamientos introvertidos, tímidos y retraídos.

Una cuarta categoría, que sigue el MCF y que coincide con los que emergen como producto de aplicar las herramientas del análisis cualitativo a los factores de resultado

que afectan las expectativas sobre competencias de recursos humanos de los practicantes, es la estabilidad, la cual se manifiesta, fundamentalmente, a través de la ansiedad inicial que produce esta etapa y que se evidencia en los fragmentos de entrevista y grupo focal que a continuación se presentan:

*“... al momento de entrar, como era mi primer trabajo, era como que nervios, eh, sentía que no lo voy a hacer bien; pero, poco a poco fui ganando confianza porque con el personal que trabajé me dio esa confianza. Creyeron en mí...”.* (Marco, entrevista).

*“Al inicio dudé bastante. Es más, quise como ya salirme; pero, al final, vi que sí pude porque ya es algo que también aprendí que era a pedir ayuda”.* (Bianca, entrevista).

*“... al inicio, me dio como un poco de temor; pero me quedo con un mensaje que tuve de una amiga que también hizo prácticas [...]: la idea importante de tu trabajo es que tienes que divertirte y tú, como practicante, estás para aprender. [...] en el campo laboral, no lo voy a negar, en algún momento sí me he sentido perdida...”.* (Carmen, grupo focal).

La estabilidad emocional, como capacidad para controlar impulsos y situaciones de estrés, tiene entre las características de su polo positivo ser calmado, controlado, equilibrado; mientras que, por el lado negativo, en cambio, estaría caracterizado por ser inestable, inseguro, tenso, miedoso. En sus facetas o rasgos específicos están, principalmente, la ansiedad y vulnerabilidad (Costa & McCrae, 2008).

Las expresiones de los practicantes coincidirían con la investigación de Castellanos, Guarnizo y Salamanca (2011), donde se precisa que al enfrentar decisiones importantes se generan altos niveles de ansiedad. Una de estas situaciones podría ser la finalización

de una carrera profesional e iniciar su vida laboral, a través de las prácticas. El temor y ansiedad referida al inicio, precedería a un proceso de adaptación a su nuevo rol que los participantes del estudio manifiestan haber alcanzado.

Esta situación también es corroborada por Jiménez (2015), quien al estudiar los niveles de ansiedad en practicantes de Psicología, determinó que estos se encontraban en un rango considerablemente elevado, motivado por las demandas derivadas de una etapa en la que confluye la vida académica y laboral. Tal situación permite anticipar que, de no mediar acciones que la atenúen, un inadecuado manejo de la ansiedad podría repercutir en los factores de resultado sobre las competencias de los entrevistados.

El último de los factores de personalidad que emerge y que coincide con el MCF para afectar los factores de resultado sobre las competencias de recursos humanos en los practicantes de esta especialidad, es la apertura a la experiencia. Tal factor se manifestaría a través de diversas expresiones como, por ejemplo, la disposición hacia el aprendizaje, iniciativa, proactividad, innovación, flexibilidad y curiosidad; aunque la que destaca con mayor claridad es la adaptabilidad que se evidencia con las siguientes expresiones, tomadas de las entrevistas y grupo focal:

Consultada acerca de si requirió de adaptabilidad en las empresas donde realizó prácticas, esta es la respuesta de una participante:

*“... sí, totalmente. Y es lo más importante que alguien debería tener, ¿no?, que cualquier practicante debería tener ¡porque es un mundo nuevo! [...] te dan desde software nuevos, no sé, por ejemplo, yo tuve que empezar a usar Evaluar, Multitest, Psicoweb y era/ ya me había acostumbrado a uno y ya me cambiaban al otro, me acostumbraba a uno y ya me cambiaban al otro”. (Romina, entrevista).*

*“Me parece que una de las competencias más importantes para un profesional de recursos humanos es la adaptabilidad al cambio. Es muy importante que un profesional de recursos humanos hoy en día, eh, esté en constante adaptación, más que todo [...] en tiempos de pandemia, de coronavirus, eh, se ve que muchas empresas tratan de reinventarse y reconstruirse [...] yo creo que ahí, recursos humanos va a tener un papel muy importante, eh, y va a saber cómo reconstruirse”.* (Marco, entrevista).

*“La adaptabilidad. Por ejemplo, este año, todo el año ha sido de manera virtual, entonces, tuvimos que hacer todos los entregables y las presentaciones con el cliente, como con los supervisores, todas bajo esta modalidad. Entonces, creo que si tú no te manejas, o no tienes una tolerancia a lo nuevo, es bastante complicado que puedas llegar a resultados”.* (Nicole, grupo focal).

La apertura a la experiencia, entendida como la permeabilidad de la conciencia y motivación activa por ampliar y examinar el aprendizaje, tiene por características en su polo positivo, la creatividad y originalidad que definen sentimientos y acciones en respuesta a experiencias (Costa & McCrae, 2008), lo que permite considerar a la adaptabilidad como una respuesta original y creativa a un cambio en las condiciones que se consideraban acostumbradas.

La adaptabilidad se centraría en la capacidad de cambiar, rápida y eficientemente, convicciones y conductas, en virtud de una comprensión del contexto y agrado por los cambios (Alles, 2015). Existe coincidencia con las expresiones de los entrevistados, quienes, además, han advertido la necesidad de ella a raíz de las modificaciones en los modelos de negocios de las empresas, tal como lo señalan Werther et al. (2014). Ello permitiría la alta valoración que se le da y por eso, influiría decisivamente en la configuración de los factores de resultado de los participantes del estudio.

Se han revisado, entonces, los ejes y subejes temáticos, las categorías y subcategorías que han emergido como producto del análisis temático que configuran una red semántica, la cual se presenta en la figura 4.

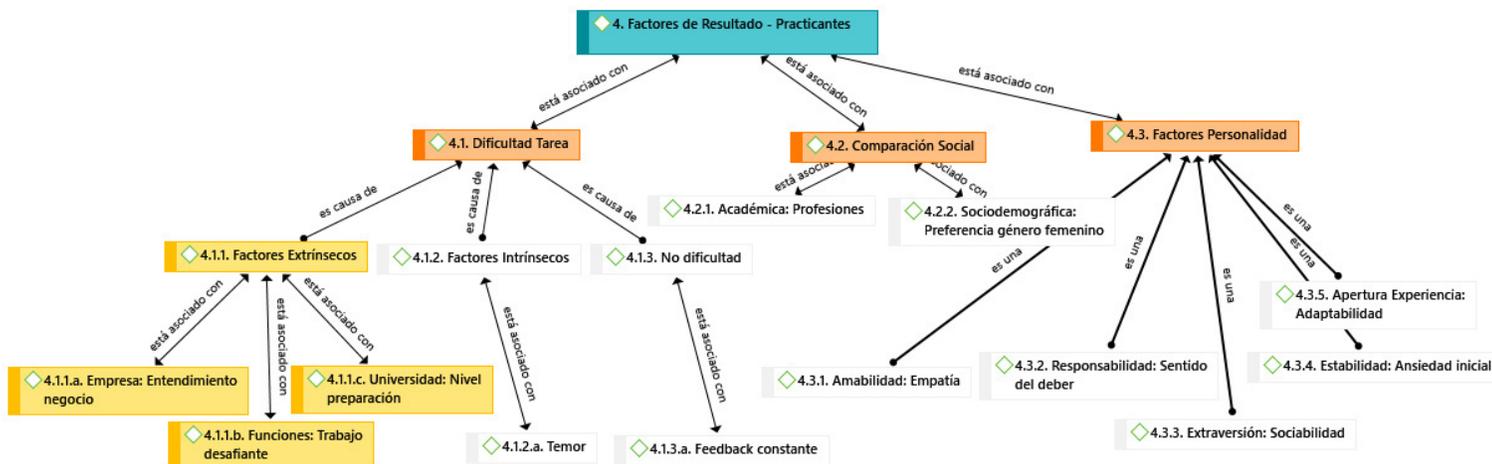


Figura 4. Red semántica correspondiente al objetivo específico 4.

### Rigor metodológico

Todo estudio cualitativo que cumpla con los criterios de rigor y calidad científica ha de contar con características como la credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, entre otros. Respecto de la credibilidad, entendida como la manera en que los resultados del estudio devienen en verosímiles (Rada, 2007), la presente investigación ha recurrido a: (a) rigurosas transcripciones textuales de las entrevistas semi estructuradas y grupos focales realizados con empleadores y practicantes de recursos humanos, (b) se ha convocado, con posterioridad y cuando lo ha ameritado, a algunos participantes para aclarar algún comentario o el sentido de alguna frase utilizada en la entrevista o grupo focal, (c) se convocó a participantes que no tuvieran una relación de dependencia o subordinación con el

investigador que pudiera orientar o sesgar alguna de sus respuestas, (d) se usaron técnicas de triangulación para contrastar los resultados de las entrevistas con los grupos focales y (e) se han contrastado los hallazgos con investigaciones precedentes, que los ratifican, lo que produjo una discusión de la que han emergido conclusiones coherentes.

Respecto de la transferibilidad, es decir la posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones, cabe precisar que el presente estudio ha utilizado el marco teórico reseñado por Reeve (1994) para producir una guía de preguntas para entrevistas y grupo focal enfocado en competencias de recursos humanos de practicantes que, sin modificaciones, podría aplicarse a hombres y mujeres, a practicantes de universidades de gestión pública y privada o de las diferentes carreras que alimentan al área. Las competencias evaluadas han sido definidas por los empleadores de recursos humanos por lo que podrían considerarse como necesarias para cualquier área de soporte administrativo; por lo tanto, se podrían aplicar a practicantes de diversas carreras profesionales y, previos ajustes a los cuestionarios, podría aplicarse también a otros estadios del desarrollo profesional del área de recursos humanos.

En cuanto al criterio de la confirmación, es decir la posibilidad de auditar los procedimientos empleados y la ruta que se ha seguido, cabe destacar que: (a) se ha descrito las características de la población y muestra así como los criterios de inclusión y exclusión de los últimos, (b) las entrevistas y grupos focales han tenido un proceso de grabación en audio y, en la mayoría de los casos, también en vídeo, (c) las transcripciones han sido realizadas con toda rigurosidad por el propio investigador, (d) se ha realizado una descripción detallada del contexto en el cual se han realizado las entrevistas y grupos focales y (e) se presentan de manera gráfica y descriptiva la formación de las categorías emergentes.

## **Limitaciones**

Respecto de las limitaciones del presente estudio deberá tenerse en cuenta que al evaluar las características de la muestra de empleadores y practicantes participantes de la presente investigación se evidencia que está conformada por un número superior de mujeres, lo cual —pese a corresponder con la correlación de géneros que muestra la especialidad— podría considerarse una limitación del presente estudio ya que no existen estudios que determinen las conformaciones según sexo en las sub áreas de las que componen los departamentos de recursos humanos.

Pese a contar con una variedad de empleadores que brindan oportunidades laborales a practicantes de recursos humanos en empresas de muy variados rubros y actividades económicas, en la muestra de la presente investigación no se puede garantizar que se encuentren representadas todas las empresas de rubros que puedan resultar relevantes. Además, se debe tener presente que se han considerado únicamente las que desarrollan esta relación laboral en el área geográfica de Lima Metropolitana.

Finalmente, en el caso de los practicantes de recursos humanos, se refuerza el hecho que esta área emplea a practicantes y profesionales de diversa formación, más allá de la psicología organizacional o administración y recursos humanos, por lo que algunas de las carreras profesionales que alimentan la demanda de practicantes de recursos humanos podrían no estar representadas en la muestra que ha participado de las entrevistas y grupos focales, lo que constituye una limitación de este estudio.

## **Aporte a la comunidad científica**

El presente estudio significa un aporte en la línea de investigación de la gestión y el desarrollo del capital humano, en tanto estudia las competencias para recursos humanos definidas por Ulrich et al. (2012) y las aplica en los practicantes de esta especialidad. Este hecho logra un impacto en el contrato psicológico implícito que se establece entre

el empleador y el practicante; asimismo, en otros aspectos tales como sus condiciones de trabajo, su acogida, capacitación, productividad y posterior desarrollo y empleabilidad, lo que beneficia a las entidades educativas de formación superior, a los empleadores, a los practicantes y, finalmente, a la sociedad.

A nivel académico, el presente estudio brinda elementos que permiten adecuar la oferta educativa en cuanto a malla curricular y desarrollo de competencias de las instituciones de enseñanza superior. Así se posibilita mostrar un alineamiento con las expectativas de practicantes y empleadores, lo que permite que la educación se convierta en un vehículo capaz de brindar bienestar a los alumnos a través de la satisfacción que les ofrece el sentirse capaces de aportar productivamente a las necesidades de las organizaciones donde laboran y obtener un reconocimiento por su trabajo. De otra parte, desde el lado de los empleadores, se genera el reconocimiento de la calidad educativa de las universidades capaces de formar a los practicantes que saben responder a las expectativas cifradas en ellos.

## CONCLUSIONES

### 1. Conclusiones del objetivo general

Son diversos los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad. El estudio de los ejes y subejos que las configuran, en empleadores y practicantes, permite que emerjan categorías y subcategorías que, aún si en términos generales podrían considerarse idénticas, inevitablemente representan las particularidades propias del rol que ejerce cada actor.

Ambas expectativas se establecen, básicamente, en función de la experiencia directa. En el caso de los empleadores, dados sus años en el área, configura estereotipos que, como tales, resultan ser rígidos, poco flexibles, mientras que, en el caso de los practicantes, por el contrario, y a raíz de su corta experiencia laboral, son más susceptibles de cambiar a raíz de situaciones como las derivadas de la pandemia originada por el Covid-19.

### 2. Conclusiones del objetivo específico 1

Los factores de eficacia que afectan las expectativas de los empleadores sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de la especialidad tienen dos subejos. El primero es la experiencia directa que establece cinco categorías: (i) condiciones de trabajo: facilidades de horario, (ii) relación jefe-practicante: cercanía, (iii) procesos de recursos humanos: selección, (iv) desempeño: línea de carrera, (v) sentido de realización: aprendizaje.

Respecto de las condiciones de trabajo, las expectativas devienen en favorables cuando los practicantes hacen un uso ético de los beneficios de horario concedido y saben capitalizar de mejor manera las ventajas y flexibilidades en el manejo de los tiempos

que los empleadores consideran que se les brindan. Un practicante que recurra a permisos solo cuando resulte necesario, que cumpla con sus responsabilidades laborales, al mismo tiempo que con las académicas, generaría factores de eficacia que influirán positivamente en las expectativas de su empleador.

En cuanto a la relación jefe-practicante, los empleadores son conscientes de su rol de líderes, que deben acoger, supervisar, encontrar el momento en que resulte propicio brindar mayor autonomía al practicante e, inclusive, medir su potencial para futuros desafíos. Podría determinarse que, en tanto este rol es ejercido por ellos mismos, se guarda una expectativa de eficacia positiva correspondiente a esta categoría y el impacto en las competencias de recursos humanos, va a depender de cómo lo aproveche el practicante.

Respecto de los procesos de recursos humanos, el más importante de cara a afectar las expectativas de los empleadores, resulta ser la selección. Las expectativas de eficacia sobre las competencias de recursos humanos de los practicantes estarían muy ligadas a una correcta ejecución del proceso, en el cual se considera que existe la necesidad que los empleadores tengan un rol activo. Nuevamente, y al igual que en el caso anterior, la expectativa devendría en positiva, siempre que la selección sea ejecutada por ellos mismos.

La categoría desempeño se expresa a través de la línea de carrera. Los empleadores refieren que cuando inician la búsqueda de un practicante de recursos humanos, no buscan cubrir la posición por el período que duren las prácticas, sino que el ingresante pueda permanecer en la empresa bajo otro régimen de contratación con posterioridad a la culminación de su convenio de prácticas; es decir, que desarrolle una línea de carrera. Así, a mejor desempeño del practicante que permita visibilizarlo en posiciones mayores dentro del organigrama de la empresa para la cual labora, crecerán las expectativas de eficacia de los empleadores sobre sus competencias.

En cuanto al sentido de realización, se expresa a través del aprendizaje, aquello que logran los practicantes a través del ejercicio de sus labores. Los empleadores destacan positivamente esa actitud de curiosidad que ha de ser, necesariamente productiva y que debería volcarse, por ejemplo, hacia la participación en proyectos desafiantes en los que se requiera investigar. Las expectativas de eficacia se incrementarían en la medida que los empleadores evalúen una mayor voluntad de aprendizaje.

El segundo subeje del eje factores de eficacia es la experiencia indirecta cuyas categorías son las condiciones de trabajo: derecho de piso y la relación jefe-practicante: no enseñanza. En la experiencia directa, los empleadores relacionan las condiciones de trabajo con las facilidades de horario que otorgan. En la experiencia indirecta, aquella que obtienen de sus colegas, en cambio, se enfoca en una forma de abuso laboral que cometerían sus colegas a la que denominan pagar derecho de piso. Sus expectativas de eficacia para las competencias de practicantes de recursos humanos se reducirían de manera sustantiva en la medida que las condiciones de trabajo contengan esas prácticas abusivas que impactan en aspectos sensibles como los horarios, el reconocimiento e inclusive la remuneración.

Respecto de la relación jefe-practicante, cuando se verbaliza la experiencia de los colegas, esta ya no es referida como la influencia positiva que ejerce el líder sobre el practicante, sino como la del empleador desinteresado en el proceso de selección e incorporación y, especialmente, en el seguimiento inicial, el cual resulta carente de enseñanzas. En escenarios como este, las expectativas de eficacia de los empleadores tenderían a ser pesimistas.

### **3. Conclusiones del objetivo específico 2**

Los factores de resultado que afectan las expectativas de los empleadores están definidos por tres subejos: (i) dificultad de la tarea, que puede ocurrir por factores extrínsecos (empresa, funciones, universidad), factores intrínsecos y no dificultad; (ii)

comparación social, la cual puede darse por razones académicas, sociodemográficas o auto comparación; y, (iii) factores de personalidad: amabilidad, responsabilidad, extraversión, estabilidad y apertura a la experiencia.

Los factores extrínsecos que dificultan la tarea por razones atribuibles a la empresa están representados, en primer lugar, por el entendimiento del negocio. Este se fundamenta en lo que el practicante conozca o tarde en conocer sobre las características del rubro de la empresa a la que ha ingresado a laborar; vale decir: su misión, visión, valores, propósito, oferta de valor, mercado, segmentación, entorno competitivo, entre otros. Las expectativas se han de incrementar en aquellos practicantes que entienden el negocio de las empresas para las cuales trabajan y sean capaces de aprovechar ese conocimiento para utilizarlo en la mejor ejecución de sus actividades.

Respecto de las funciones que el practicante ha de desarrollar, aún resultaría mayoritaria la asignación de trabajo operativo y rutinario que, de una parte, permitiría aumentar la expectativa en cuanto a superar la dificultad de la tarea en sí; sin embargo, la reduciría por desmotivadora. De esta manera, las expectativas de resultado en este punto estarán determinadas por cómo se manejen ambos aspectos.

Respecto de las universidades como factor extrínseco que afecta la percepción de la dificultad de la tarea en los empleadores, estos entienden que la diversidad de subáreas de las que se compone recursos humanos genera perfiles profesionales variados en los que realizan prácticas diversas carreras profesionales. Esta diversidad de carreras profesionales, de las que se alimenta el área, aumentaría las expectativas de resultado (si es que se requiere un conocimiento especializado) y las disminuirá cuando se aspire a un conocimiento generalista.

Los empleadores reducen sus expectativas de resultado cuando los practicantes no cuentan con conocimientos adicionales a los exigibles a la formación universitaria, aunque igualmente deseables como la formación en idiomas y conocimiento de

herramientas ofimáticas como el Excel, que resultarían ser de suma utilidad, según lo referido por los entrevistados.

Entre los factores intrínsecos que dificultan la tarea, aparece la falta de experiencia que tienen los practicantes —como factor intrínseco que afecta la dificultad de la tarea—, pareciera representar una contradicción: exigirle experiencia a personas que van a iniciar su vida laboral. Los empleadores se muestran conscientes de esta incoherencia, mas entienden que la tarea será más difícil en la medida en que los practicantes las tengan que comprender y ejecutar por primera vez. Manifiestan que contar con experiencia, aún si fuera pequeña, puede marcar la diferencia e influiría en sus expectativas de resultado sobre las competencias de recursos humanos que han de visibilizar los practicantes.

Adicionalmente a las razones extrínsecas o intrínsecas que dificultan la tarea puede existir dos razones que emergen para configurar una no dificultad de la misma: (a) por el *feedback* constante que los practicantes reciben de sus jefes, acto que construye la percepción de una ayuda cercana que guía la ejecución paso a paso y reduce al mínimo las posibilidades de errar; y, (b) por las habilidades del practicante, que son propias de la generación a la que pertenecen, con lo que estarían, incluso, mejor provistos que sus propios jefes para la ejecución exitosa de la tarea. Ante estas situaciones, las expectativas de resultado, por parte de los empleadores, suelen ser muy altas.

El segundo de los factores que afecta las expectativas de resultado de los empleadores sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de la especialidad está determinado por la comparación social, en cuyo análisis emergen tres categorías: académica, sociodemográfica y autocomparación. Las dos primeras se corresponden con los estereotipos que los empleadores reconocen tener sobre la competencia que muestran los practicantes de universidades públicas y privadas para determinadas labores que son propias del puesto, así como la idoneidad del género femenino para ciertas tareas y el tipo de trabajo. Estos estereotipos y su correspondencia con las tareas

asignadas al practicante, determinarían el grado de la expectativa, que en muchos casos deviene en prejuicios e inclusive discriminación.

La autocomparación, de otra parte, evalúa la similitud que el practicante muestra con los conocimientos, habilidades y actitudes; es decir, con las competencias que el propio empleador considera haber mostrado durante la época en la que le tocó realizar prácticas. La expectativa de resultado será directamente proporcional a dicha evaluación de la similitud que el practicante muestre con su empleador.

El tercero de los subejos que conforma los factores de resultado, para afectar las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores, son los denominados factores de personalidad, el primero de los cuales es la amabilidad. Los empleadores consideran que la amabilidad está relacionada con la vocación de servicio y coinciden en identificarla como un rasgo distintivo propio de las áreas de recursos humanos que incrementaría las expectativas de resultado en caso de que los practicantes lo posean, al igual que la ética y los valores personales que corresponden a la responsabilidad (dentro del MCF) y que son altamente valorados en un área que tradicionalmente se encarga de la disciplina y los valores.

La extraversión es un factor en el que se ha ubicado el requerimiento constantemente mencionado por los empleadores de contar con practicantes que posean una alta capacidad de interrelación, a todo nivel; en tanto, recursos humanos tiene por clientes internos a todos los niveles jerárquicos de las diversas áreas de la empresa. Las expectativas de resultado, entonces, irán a la par con la evaluación de una personalidad extrovertida, sociable, cordial, asertiva.

La estabilidad es un factor que, en su polo negativo, contiene a la inconstancia que suelen mostrar algunos practicantes, quienes en el ejercicio de su vocación por el conocimiento, cambian de área no solo dentro de las posibilidades que les ofrece

recursos humanos, sino inclusive fuera de ella cuando, por ejemplo, provienen de carreras generalistas como Administración o Ingeniería Industrial, lo que impide que se profundice y especialice un conocimiento, y resta las expectativas de resultado en la evaluación de los empleadores sobre los practicantes.

El último de los factores de personalidad, que coincide con el MCF, es la apertura a la experiencia cuya evaluación es afectada por dos subcategorías que emergen: la adaptabilidad y la iniciativa. La primera de ellas, la adaptabilidad, es muy valorada por los empleadores en tiempos de entornos inciertos. La iniciativa, por su parte, pareciera convertirse en una medida que indicaría que el practicante entiende el negocio, necesita menos supervisión. De esa manera, los practicantes que posean ambas subcategorías tendrán mayores expectativas sobre sus competencias de recursos humanos en la evaluación de sus empleadores.

#### **4. Conclusiones del objetivo específico 3**

Los factores de eficacia que afectan las expectativas de los practicantes sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de la especialidad tienen dos subejjes. El primero es la experiencia directa que establece cinco categorías: (i) condiciones de trabajo: dificultades de horario, (ii) relación jefe-practicante: cercanía, (iii) procesos de recursos humanos: *onboarding*, (iv) desempeño: trabajo bien hecho, y (v) sentido de realización: desafío.

Cuando las condiciones de trabajo son evaluadas desde la óptica de los practicantes, no remiten a las facilidades de horario que recalcan los empleadores; por el contrario, resalta la incomprensión de esta situación en la que el practicante tiene, por lo general, una carga académica por cumplir en la universidad y necesita concluir su jornada laboral a tiempo para desplazarse hasta la universidad y permisos para culminar tareas académicas, especialmente, en las semanas de exámenes. La expectativa determinada

por los factores de eficacia de los practicantes, sobre sus competencias de recursos humanos, aumentaría en la medida en que reciban tales facilidades.

Los practicantes revelan que cuando han logrado una relación de cercanía con sus jefes, se habrían sentido mejor acogidos y con la confianza para desarrollar sus competencias. Las comprensibles inseguridades de un practicante, que inicia su experiencia laboral, se verán con mayor prontitud superadas en la medida en que un jefe que guíe sus primeros pasos, que disipe sus dudas, que los acompañe hasta lograr el dominio de sus funciones. Estas características permiten que esta cercanía traspase la instancia de la inducción y el *onboarding* y posibilite el fortalecimiento de un vínculo cooperativo, una relación de confianza, por lo que una relación de estas características impactará positivamente en los factores de eficacia que afectan las expectativas de los practicantes.

Mientras las expectativas de eficacia de los empleadores se potencian a través de una rigurosa selección, el proceso que tendría mayor incidencia para los practicantes es el *onboarding*. Más que una inducción, este proceso no solo introduciría al trabajador en el conocimiento de la empresa, el área y sus funciones, sino que además le proporcionaría los elementos de acogida y socialización que lo introduzcan en la cultura, y lo ayuden a formar parte de un equipo. Por ello, contar con un cuidado proceso de este tipo incrementará las expectativas de eficacia en los practicantes.

El desempeño en los practicantes se relaciona con el crecimiento progresivo, a través del dominio gradual de un trabajo. Este proceso puede ser calificado como difícil, en un inicio, inclusive, podría incluir un mal inicio; sin embargo, se llegan a dominar las dificultades hasta superarlas. La acumulación de estas experiencias les brindaría a los practicantes la oportunidad de ejercitar sus competencias hasta adquirir el dominio sobre un tema y brindar un trabajo de calidad, situación que influye en los factores de eficacia e incrementaría las expectativas de los practicantes.

El sentido de realización en los practicantes queda expresado a través de la motivación que les causa el recibir tareas que representen un desafío, un reto para ellos. La condición propia de los practicantes los lleva a buscar la aplicación de los conocimientos adquiridos en la etapa universitaria a situaciones reales que el trabajo pueda ofrecerles. Les motiva recibir responsabilidades, formar parte de un proyecto, realizar una tarea que estaba a cargo de otra persona de mayor jerarquía en el organigrama, entre otras tareas. Recibir este tipo de encargos y de desafíos tiene un impacto significativo en los factores de eficacia que afectan las expectativas de los practicantes ya que las incrementaría notablemente.

El segundo subeje del eje factores de eficacia que afectan las expectativas de los practicantes de recursos humanos es la experiencia indirecta cuyas categorías son las condiciones de trabajo, específicamente la remuneración y la relación jefe-practicante orientada a la amistad. Respecto de las condiciones de trabajo (referidas por sus compañeros), los practicantes muestran un sentido de solidaridad hacia aquellos que deben aceptar un trabajo *ad honorem* como medio para obtener la constancia de prácticas que necesitan para graduarse. Esta representaría una práctica considerada abusiva, en opinión de los practicantes y, su existencia, afectaría sensiblemente los factores de eficacia que impactaría en la disminución de las expectativas de los practicantes.

Muchos practicantes escuchan de sus compañeros de universidad o de trabajo, sobre las relaciones cercanas, de amistad, que han desarrollado con sus jefes directos, personas que hasta hace poco pueden haber sido practicantes también y con las que no tendrían una brecha generacional tan grande. Esta relación potenciaría la comunicación y el entendimiento que ayuda a tener un apoyo cercano y atento que permitiría una mejor visibilidad de sus competencias por lo que una relación de este tipo influiría en los factores de eficacia e incrementaría significativamente las expectativas de los practicantes.

## **5. Conclusiones del objetivo específico 4**

Los factores de resultado que afectan las expectativas de los practicantes están definidos por tres subejos: (i) dificultad de la tarea, que puede ocurrir por factores extrínsecos (empresa, funciones, universidad), factores intrínsecos y no dificultad; (ii) comparación social, la cual puede darse por razones académicas y sociodemográficas y, (iii) factores de personalidad: amabilidad, responsabilidad, extraversión, estabilidad y apertura a la experiencia.

Los factores extrínsecos que dificultan la tarea por razones atribuibles a la empresa, ocurrirían en tanto los practicantes no siempre están preparados para insertarse en sectores productivos o en aquellos rubros de los que no tienen conocimiento, y la complejidad de su naturaleza puede dificultar el entendimiento de sus operaciones, su oferta de valor, su entorno competitivo, situación que afecta los factores de resultado y restaría las expectativas de los practicantes sobre sus competencias de recursos humanos.

Los practicantes se muestran conscientes de que las empresas los requieren cada vez menos para realizar labores operativas y rutinarias, y ellos se sienten motivados de tener labores desafiantes. La evaluación de la dificultad resultaría ser inversamente proporcional a la preparación de los practicantes o su experiencia; es decir, a mayor preparación o experiencia, menor dificultad debería representar la tarea asignada. De otra parte, se debe tener en cuenta que si bien se valoran las tareas desafiantes, estas deberán ser alcanzables para la experiencia y preparación de los practicantes, pues, de lo contrario, producirían frustración y desmotivación. La asignación mesurada de labores desafiantes que resulten alcanzables iría en consonancia con una expectativa de resultado positiva.

Independientemente de la formación profesional que puedan tener, los practicantes de recursos humanos aducen no sentirse preparados en un área que emplea contadores,

trabajadores sociales, abogados, comunicadores, entre otras profesiones; además de egresados de recursos humanos y psicólogos organizacionales, entre otras especialidades. Cada una de estas profesiones tiene la potencialidad de sentir el desconocimiento de una subárea o proceso, ya que difícilmente los años de universidad permitirían una formación profunda y ello ha derivado en un gran número de especializaciones en centros de formación superior. La coincidencia o no de la formación recibida y las que sean necesarias poseer en la subárea donde sea asignado el practicante, configuran los factores de resultado que determinarán las expectativas de los practicantes en este caso.

Existe un factor intrínseco que afecta la evaluación de la dificultad de la tarea en los practicantes: el temor. Resulta lógico pensar que los practicantes temen a lo desconocido y que ese sentimiento los podría acompañar hasta que logren el dominio de las funciones asignadas, mientras —en el camino— recurren al soporte que tengan disponible. El temor es un factor comprensible al tratarse de practicantes; sin embargo, se necesita que hagan uso de los conocimientos, habilidades y destrezas de los que se le supone dotado para salir con presteza de esa zona y lograr su desarrollo laboral. Los factores de resultado estarán condicionados por la forma cómo el practicante logre superar sus temores iniciales por sí mismo o a través de los recursos que sepa accionar lo que ha de configurar sus expectativas.

Existe también un factor para indicar cuál es la razón para considerar a una tarea como no difícil: básicamente, por el *feedback* constante que los practicantes reciben de sus jefes, quienes guían sus pasos y evitan los errores a través de una detección y corrección tempranas. La medida en la que este seguimiento y *feedback* impidan que se cometa errores o los limite de manera tal que no representen consecuencias de trascendencia, incidiría en los factores de resultado y posteriormente en las expectativas de los practicantes, pues se sentirán más aliviados al estar exonerados de una responsabilidad que aún no estén listos para asumir.

Los practicantes de las carreras que forman profesionales de Gestión Humana, como Administración y Recursos Humanos o Psicología Organizacional, expresan una percepción que los hace sentir mejor preparados para la gestión del talento que profesiones como la Administración genérica o Ingeniería Industrial, y parecieran no poder contener la frustración que les produciría una supuesta preferencia de los empleadores por dichas carreras. Asimismo, existiría una percepción de una preferencia de los empleadores por el género femenino, la cual se basa en evidencias que ellos constatan en el género al que pertenecen las personas que pasan a una siguiente etapa de un proceso de selección al que inicialmente postularon hombres y mujeres, por ejemplo. Así, las expectativas de conseguir prácticas en recursos humanos y visibilizar sus competencias basadas en la comparación social, serían mejores para el género femenino que proviene de carreras generalistas, ya que tendrían mayores oportunidades.

El tercero de los subejos que conforma los factores de resultado, para afectar las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes, son los denominados factores de personalidad, el primero de los cuales es la amabilidad que —en palabras de los entrevistados— estaría vinculada con la empatía. Esta palabra se utiliza para referir a recursos humanos como un área de servicio, un área cercana a las personas a las que hay que atender, entender y, llegado el caso, solucionar sus problemas. Los entrevistados han considerado que no es posible trabajar en esta área si no se cuenta con empatía, por lo que el poseerla repercute positivamente en los factores de resultado e incrementaría las expectativas de los practicantes.

La responsabilidad es expresada a través del sentido del deber. Los practicantes configurarían sus expectativas de resultado en la medida en que asuman responsabilidades que, aún si resultan desafiantes y demandantes en tiempo, significan ejercer funciones o responsabilidades que les brinden aprendizajes significativos.

La extraversión es un factor en el que se ha ubicado la socialización. Los entrevistados consideran que un practicante de recursos humanos necesariamente debe ser una persona con altas capacidades de socialización; capaz de respetar la posición de confianza que le puede dar acceso a información que no puede compartir, por lo que ha de ser capaz de manejarse con tino y prudencia. Las personas sociables, que sepan mantener la confidencialidad de la información a la que tienen acceso, tendrán un mayor impacto en sus factores de resultado, lo que deviene en una expectativa positiva por parte de los practicantes de recursos humanos.

La estabilidad, en su polo negativo, contiene a la ansiedad y es comprensible en personas que transitan una etapa tan importante como es el inicio de su vida laboral. En una situación que dependerá de la organización a donde se incorporen, los practicantes podrían contar con un proceso de inducción u *onboarding*, jefes cercanos, atentos a sus necesidades que podrían establecer etapas para sus trabajos de manera tal que se minimice el riesgo de un error que repercuta a gran escala, entre otras medidas que, en su conjunto, deberían servir para aliviar esta ansiedad inicial y permitir un ejercicio pleno de sus competencias. Las expectativas afectadas por los factores de resultado no serán inversamente proporcionales a la ansiedad inicial. No aumentarían las expectativas en un practicante sin ansiedad inicial. Las expectativas afectadas por los factores de resultado serán directamente proporcionales a la manera como el practicante maneje esa ansiedad inicial (que, como se ha dicho, se espera y es lógico que exista); por lo tanto, a mejor manejo de la ansiedad inicial, mayor expectativa en el practicante.

El último de los factores de personalidad es la apertura a la experiencia que desde las verbalizaciones de los practicantes se expresa en la adaptabilidad. Los entrevistados encuentran mejores ejemplos cuando refieren la coyuntura de cambios que ha generado la pandemia originada por el coronavirus, mas no exclusivamente por ello. El hecho

que para un practicante todo sea nuevo, ya requeriría de adaptabilidad (más si se desempeña en el área de recursos humanos) por las múltiples subáreas, además de los cambios de sistemas de gestión y también la interacción con las personas y sus diversas personalidades. Un practicante con características de adaptabilidad tendrá mayor expectativa de resultado en sus competencias de recursos humanos.

## VI. RECOMENDACIONES

1. A futuro podrían desarrollarse investigaciones de tipo cualitativo que utilicen los aportes de este estudio para comprender el grado en el que los empleadores evalúan la importancia de las competencias de recursos humanos en sus practicantes o en otras posiciones del área, así como la posibilidad de incluir otras categorías de análisis tales como desempeño laboral, *engagement*, entre otros.
2. El uso de indicadores validados permitiría restar subjetividad a algunas de las apreciaciones vertidas por los participantes, tanto empleadores como practicantes, así como también podría incorporarse observaciones de campo, en la medida que el contexto lo permita, lo cual validaría algunos comportamientos.
3. Investigaciones posteriores podrían buscar que el número de participantes represente los porcentajes que componen las poblaciones reales, en la medida que ello sea posible y habida cuenta que son cantidades variables sobre las que se acusa falta de información oficial actualizada. Podrían también, desarrollarse investigaciones que comparen las mismas categorías de estudio en hombres y mujeres, en ambas poblaciones.
4. La población de empleadores participantes de un estudio similar, acorde con lo realizado en otras latitudes, para diversas carreras profesionales, podría centrarse en un determinado rubro sobre el que la interacción con los practicantes o con las áreas de recursos humanos pueda tener una especial relevancia o ampliar su radio de acción geográfico, fuera de las fronteras de Lima Metropolitana, con el fin de aportar conocimientos que mejoren la inserción productiva de los practicantes en determinados rubros relevantes.

5. Igualmente, para el caso de los practicantes de recursos humanos, futuros estudios podrán segmentar por carreras, tipos de gestión universitaria: pública o privada que puedan formar profesionales más allá del área geográfica denominada Lima Metropolitana, inclusive considerar a los practicantes de recursos humanos formados en institutos superiores tecnológicos que ya compiten en el mercado laboral.

## REFERENCIAS

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación. *International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Acuña, M., Chévez, D., & Hernández, H. (2019). *Percepción de los empleadores con respecto al desempeño de los estudiantes en las prácticas profesionales de la modalidad regular de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UNAN- León, en el año 2018* [Monografía]. Recuperada de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/4835>
- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88. doi:10.12795/pixelbit.2015.i47.05
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (2da. ed.). En M. Alles. *Diccionario de Competencias. La trilogía* (Tomo 1). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°* (3ra. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Altamirano, P. (2014). *Análisis de la empleabilidad de los graduados de la carrera de psicología del trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca desde julio 2003 a abril 2014*. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7121/1/UPS-CT003902.pdf>
- Álvarez, E., Gómez, J., & Ratto, P. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11(1), 113-133. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/208/20811109.pdf>

- American Psychological Association – APA. (2010). *Manual de Publicaciones* (3ra. ed.). México D.F.: Manual Moderno.
- Àngels, M., & Steffens, M. (2016). *Estereotipos de género en el trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arnau, L. (2011). Cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(2), 99-112. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15520598007>
- Arteaga, A. (2015). *Perfil de competencias del psicólogo organizacional para las empresas privadas de servicios de Quito*. (Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas, Quito, Ecuador). Recuperada de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3512>
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- Bardales, M., Herbias, M., & León, L. (2014). Percepción del desempeño de los estudiantes de prácticas preprofesionales, de la carrera profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Privada Antenor Orrego por las Organizaciones públicas, privadas y ONG de la provincia de Trujillo, 2012-2013. *Pueblo Continente*, 25(2), 315 – 325. Recuperado de <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/282/250>
- Baron, R., & Byrne, D. (2005). *Psicología Social* (10ma. ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Barreto, D. (2020). *Fortalecimiento del proceso de inducción en Schlumberger*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/50261>
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Manual Moderno.
- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los *millennials* peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el tercer milenio*, 18-II(36), 9-15. doi:10.15381/gtm.v18i36.11699

- Brito, R., & Paredes, M. (2020). *Los factores que posibilitan a los estudiantes el proceso de familiarización durante las prácticas preprofesionales en la comunidad*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50288>
- Bustamante, M., Llorens, S., & Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista latinoamericana de psicología positiva*, 1(1), 7-17. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/123113>
- Camasca, C., & Maceda, P. (2019). *Relevancia del liderazgo y mentoring entre los factores de la formación de practicantes profesionales en las empresas del sector industrial de conductores eléctricos de Lima metropolitana-2018*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/628050>
- Carrera, S., Parreño, J., & Ayala, V. (2018). El desempeño profesional de los estudiantes universitarios en las prácticas pre-profesionales. *Opuntia Brava*, 9(1), 89-96. Recuperado de <http://200.14.53.83/index.php/opuntiabrava/article/view/120>
- Carvalho, C., Dias, T., & Oliveira, I. (2017). Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 114-120. doi:10.17652/rpot/2017.2.12866
- Castellanos, M.T., Guarnizo, C.A., & Salamanca, Y. (2011). Relación entre niveles de ansiedad y estrategias de afrontamiento en practicantes de psicología de una universidad colombiana. *Journal of Psychological Research*, 4(1), 50-57. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299022819007.pdf>
- Cespedes, A. (2019). *Mejoramiento de la marca empleadora de PES Colombia S.A.S y el proceso de reclutamiento de practicantes* [Monografía]. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/43780>

- Chalmeta, G. (2011). *Ética social. Familia, profesión y ciudadanía* (4ta. ed.). Pamplona: Editorial Universidad de Navarra.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90 – 100. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. doi:10.1108/JOCM-02-2020-0058
- Choi, A. (2019). De padres a hijos: expectativas y rendimiento académico en España. *Presupuesto y Gasto Público*, 90, 13-31. Recuperado de [https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/90\\_01.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/90_01.pdf)
- Clavijo, A., & Delgado, Y. (2020). *Competencias profesionales, personales y estrategias de afrontamiento en practicantes de una universidad privada de la ciudad de Bucaramanga*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia). Recuperada de <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11965>
- Costa, P., & McCrae, R. (2008). *NEO PI-R: Inventario de la personalidad NEO Revisado. NEO-FFI: Inventario NEO reducido de cinco factores* (3ra. ed.). Madrid: TEA Ediciones.
- Dávila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *What works in talent development. Effective onboarding*. Virginia: The Association for Talent Development.
- De Arquer, M. (2011). *NTP 401: Fiabilidad humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de [https://www.cso.go.cr/legislacion/notas\\_tecnicas\\_preventivas\\_insht/NTP%20401%20-%20Fiabilidad%20humana%20metodos%20de%20cuantificacion,%20juicio%20de%20expertos.pdf](https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20401%20-%20Fiabilidad%20humana%20metodos%20de%20cuantificacion,%20juicio%20de%20expertos.pdf)

- De la Flor, L. (2018). *La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo. Un estudio en las ciudades capitales del Perú*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. doi:10.21676/23897848.2440
- Dolan, S., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: Cambio de paradigma, roles emergentes, amenazas y oportunidades. En Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció – ACCID. *Nuevas tendencias en management. Fundamentos y aplicaciones* (pp. 35-52). Barcelona: Editorial Profit.
- Duarte, S., Aguirre, J., & Jarquín, G. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Adara S.A. *Revista electrónica de investigación en ciencias económicas*, 2(4), 20-33. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109457>
- Escurre, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(1-2), 103-111. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>
- Flores, S. (2020). *Correlación de las Prácticas en Recursos Humanos, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional y su influencia en la Intención de Rotación de los trabajadores de una Empresa Contratista Minera de Lima, Perú*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16926>
- Florez, J., & Salas, E. (2011). Industrial and organizational psychology in Latin America: The peruvian story. *The industrial-Organizational Psychologist*, 48(4), 70-75. Recuperado de <https://www.siop.org/Portals/84/TIP/Archives/484.pdf?ver=2019-08-19-115633-133>

- Gaete, M., & Camacho, J. (2017). Vivencias de practicantes de pedagogías en ciencias: prácticas de conocimiento científico y pedagógico. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 341-356. doi:10.1590/S1517-9702201609146976
- Gallego, L., & González, A. (2016). *Competencias laborales de los profesionales en psicología egresados de la Universidad Católica de Pereira* [Monografía]. Recuperada de <http://hdl.handle.net/10785/3552>
- Goleman, D. (2019). Empatía. En Harvard Business Review (Ed.), *Empatía. Inteligencia Emocional* (1-14). Barcelona: Editorial Reverté.
- Gómez, A. (2007). Estereotipos. En J.F. Morales, M. Moya, E. Gaviria, e I. Cuadrado (Coord.). *Psicología Social* (3ra. ed.) (pp. 213-242). Madrid: McGraw-Hill.
- Granados, A., Ávila, B., & Vento, J. (2017). *Marca empleadora como medio de atracción del talento humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú: estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11823>
- Grisales, D. (2018). *Modificación del manual de funciones para los practicantes de psicología a nivel nacional en la empresa Studio F Group S.A.* [Monografía]. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/5025>
- Hernández, O., & Padilla, L. (2019). Expectativas de los estudiantes hacia la educación superior: influencia de variables familiares, personales y escolares. *Sociológica*, 34(98), 221-251. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v34n98/2007-8358-soc-34-98-221.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, L., & Lineback, L. (2014). *Cómo ser el jefe. Los tres imperativos para convertirse en un gran líder*. Recuperado de <https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/39356>

- Hoheb, N. (2014). *Competencias genéricas indispensables en el ejercicio profesional según empleadores de organizaciones de Guayaquil en el 2011*. (Tesis de maestría, Universidad Casa Grande, Guayaquil, Ecuador). Recuperada de <http://200.31.31.137:8080/bitstream/ucasagrande/190/1/Tesis668HOHc.pdf>
- Holguin-Alvarez, J., Oyague-Pinedo, S., Samame-Gamarrá, S., Villa-Córdova, G. M., & Pariona-Tacsa, D. (2020). Incidentes críticos formativos: evidencias de la soledad pedagógica docente en contextos vulnerables. *Praxis*, 16(2), in press. doi:10.21676/23897856.3463
- Izcara, S. (2007). *Introducción al muestreo*. México D.F.: Fondo Mixto de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica.
- Jara-Gallo, D., & Cruz-Alayza, V. (2016). *Análisis bibliográfico sobre competencias profesionales desde el enfoque de la psicología organizacional*. (Tesis de pregrado, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperada de <https://hdl.handle.net/11042/2487>
- Jiménez, J. (2015). *Ansiedad en practicantes de psicología de la Universidad de Antioquia sede Amalfi*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Antioquia, Amalfi, Colombia). Recuperada de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/15998>
- Latorre, M. (2014). *Diseño curricular por capacidades y competencias en la educación superior* (2da. ed.). Lima: Fondo Editorial Universidad Marcelino Champagnat.
- León, J. & Sugimaru, C. (2017). *Las expectativas educativas de los estudiantes de secundaria de regiones amazónicas: un análisis de los factores asociados desde el enfoque de eficacia escolar*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE.
- León, W., & Mayta, R. (2011). Diagnóstico de las prácticas pre profesionales: caso Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 14(1), 28-33. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v14\\_n1/pdf/a05.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v14_n1/pdf/a05.pdf)

- Ley N° 28518. Ley sobre modalidades formativas laborales. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú, 24 de mayo del 2005. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28518.pdf>
- Ley N° 30220. Ley Universitaria. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú, 9 de julio del 2014. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- Lisbona, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167. Recuperada de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n2/v24n2a02.pdf>
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30 – 37. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620574005.pdf>
- López, R. (2009). La profesionalidad moral: Valores éticos en la formación universitaria. En Autor. *Huellas de la profesionalidad. Ética profesional en la formación universitaria* (pp. 11-37). México D.F.: Plaza y Valdés.
- Manterola, C., & Otzen, T. (2015). Los sesgos en investigación clínica. *International Journal of Morphology*, (33)3, 1156-1164. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v33n3/art56.pdf>
- Martin, E., Ibáñez, M.E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbaroi*, 29, 126-138. doi:10.17058/barbaroi.v2i31.479
- Martínez, M. (2012). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez-González, M., Selva, C., & Crespo, J. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de Psicologia*, 21(1), 1-16. doi:10.5565/rev/qpsicologia.1471

- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. Recuperado de <https://www.scielo.org/pdf/csc/2012.v17n3/613-619/es>
- Mieles, M., Tonon, G., & Alvarado, S. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanística*, (74), 195-225. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/791/79125420009.pdf>
- Ministerio de Educación – MINEDU. (2015). *Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/politica.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. (2012). *Glosario de término de temas de empleo*. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/terminologia.pdf>
- Mitta, D., & Dávila, C. (2015). *Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "millennials" en un grupo de organizaciones*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6948>
- Montaña, L., & Astorquiza, A. (2019). *Conformación del contrato psicológico entre practicantes de psicología y empresas de calzado*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperada de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/46490>
- Montenegro, J., de Morais-Melo, S., & Barcia, M. (2017). Representaciones y expectativas de los profesores co-formadores sobre los practicantes. En: M. Barcia, S. de Morais-Melo, & A. López (Coord.), *Prácticas de la enseñanza* (pp. 61-75). Buenos Aires: Editorial de la Universidad de La Plata.
- Moreta-Herrera, R., & Guerrero-Escobar, E. (2019). Análisis sobre la formación académica y el ejercicio profesional del psicólogo clínico en Ecuador. *Pensamiento Psicológico*, 17(1), 33-43. doi: 10.11144/Javerianacali.PPSI17-1.afae

- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Nossar, K. (2006). El desempeño de los docentes novatos: los practicantes de la modalidad Ce.R.P. en la ciudad de Rivera. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 2(13), 73-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6328435>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2021). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/lima/temas/trabajo-decente/lang--es/index.htm>
- Osorio, C. (2019). Percepción de las competencias adquiridas por los practicantes de psicología del área clínica de la Universidad de Ibagué. *Ibanasca*, 2(2), 37-69. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12313/1878>
- Otálvaro, D. (2020). *Particularidades del proceso de reclutamiento y selección de personal* [Monografía]. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17993>
- Pacenza, M.I., & Echeverría, J. (2017). Sentidos del trabajo académico: sobre la participación ad honorem de estudiantes en actividades académicas. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(1), 40-50. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555393004.pdf>
- Peralta, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite*, 1(14), 195-214. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/836/83601409.pdf>
- Piña, M. (2016). *Prácticas profesionales y su valor en el futuro desempeño laboral* [Monografía]. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137649>
- Quintanilla, J., Poal, G., Gutiérrez, S., & Sánchez-Runde, C. (2012). *Retos de la dirección de personas. Una mirada desde la alta dirección sobre la función de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

- Rada, D. (2007). El rigor en la investigación cualitativa: Técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. *Revista Venezolana de Investigación*, 7(1), 17-26. Recuperado de [http://revistas.upel.digital/index.php/sinopsis\\_educativa/article/view/3539](http://revistas.upel.digital/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3539)
- Ramírez, O., Hamui, A., Reynaga, J., Varela, M., Ponce de León, M., Díaz, A., & Valverde, I. (2012). Condiciones de trabajo de los médicos pasantes mexicanos durante el servicio social. *Perfiles educativos*, 34(138), 92-107. doi:10.22201/iisue.24486167e.2012.138.34157
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Resolución Ministerial N° 322-2009-TR. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Lima, Perú, 5 de noviembre del 2009. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/files/novedades/sintesis-legislacion-laboral.pdf>
- Ribes, G., Perelló, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- Rico, I. (2008). *Análisis comparativo del proceso de vinculación de estudiantes de pregrado en empresas Multinacionales* [Monografía]. Recuperada de <https://red.uao.edu.co/handle/10614/6729>
- Rojas, R., & Ruiz, A. (2018). *Brechas entre las competencias profesionales de los practicantes y egresados de universidades y las que demandan las empresas financieras en Lima-Perú*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). doi:10.19083/tesis/624528
- Rubio, R. (2016). *Formación del comunicador de cinco universidades peruanas y su incidencia en el perfil del egresado y su acceso a campos laborales*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperada de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5580>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro.

- Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero, L. (2008). La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos. *Psicología desde el Caribe*, 21, 136-157. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21302108.pdf>
- Sabariego, M., & Bisquerra, R. (2009). Fundamentos metodológicos de la investigación educativa. En R. Bisquerra (Coord.). *Metodología de la investigación educativa* (2da. ed.) (pp.19-49). Madrid: Editorial La Muralla.
- Sánchez de Amorago, V. (2010). *Organización y gestión de equipos*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Scott, C.P.R., Dieguez, T., Deepak, P., Gu, S., & Wildman, J. (2021). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*. Publicación anticipada en línea. doi:10.1016/j.orgdyn.2021.100828
- Sicre, E., & Cassaro, L. (2014). Estrategias de afrontamiento en estudiantes de Psicología. *Revista de Psicología*, 11(20), 61-72. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/5996>
- Simón, C., & Allard, G. (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales*. Recuperado de <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf>
- Soria, M., & Gómez, B. (2017). Análisis del rol profesional de mujeres y hombres en las agencias de publicidad españolas: percepciones e integración de igualdad de oportunidades. *Sphera pública*, 17(2), 167-193. Recuperado de <http://193.147.26.104/handle/10952/3457>
- Soto, M., Caballero, I., & Fleitas, M.S. (2016). Plan de formación para gestores de recursos humanos de una empresa biotecnológica cubana. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(3), 1-31. Recuperado de <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/issue/view/4>

- Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J.P. (2012). Sociabilidad y calidad de vida laboral en un entorno de trabajo flexible. La experiencia de trabajadores de supermercado en Santiago de Chile. *Revista de Psicología*, 21(2), 133 – 157. Recuperado de <https://sintesisdejurisprudencia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/25840/27168>
- Suárez, B. (2014). La universidad española ante la empleabilidad de sus graduados: estrategias para su mejora. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(2), 90-110. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338232663007>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria del Perú – SUNEDU. (2017). *Estadísticas de universidades por programa de estudios*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>
- Tamayo-Contreras, P., Guevara-Sanginés, M., & Sánchez-Santa Bárbara, E. (2016). Diseño y prueba de un cuestionario sobre la importancia percibida de las condiciones de trabajo en México. *Innovar*, 26(62), 147-160. doi:10.15446/innovar.v26n62.59394
- Tatis, I. (2020). *Diseño de una estrategia de comunicación que permita facilitar la transferencia de información en los practicantes de la farmacéutica Novartis* [Monografía]. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/50634>
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de psicología*, 31(2), 636-644. doi:10.6018/analesps.31.2.179561
- Trujillo, L., Rueda, V., & Mercado, X. (2006). *Requerimientos del mercado laboral para el practicante de Comunicación Social - Periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia). Recuperada de <https://red.uao.edu.co/handle/10614/5099>

- Tuning Project. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América latina*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in. Six competences for the future of human resources*. United States of America: McGraw-Hill.
- Villamizar, G., Becerra, D., & Delgado, A. (2014). Autopercepción de estudiantes de psicología sobre sus competencias en los campos laboral, educativo y salud. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 13(26), 151-167. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2431/243132847009.pdf>
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano de las empresas* (7ma. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Willman, S., & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI. *Estudios gerenciales*, 27(118), 67-84. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a04.pdf>
- Yáñez, H., & Ortiz, A. (2015). Exploración del uso de las competencias académicas definidas en el proceso educativo y formativo en psicología. *Psicogente*, 18(34), 336-350. doi:10.17081/psico.18.34.509

## APÉNDICES

## APÉNDICE A

### Ficha de datos sociodemográficos para empleador

Apreciado(a) participante:

Se te agradece tu colaboración con esta información de utilidad para la realización del presente estudio. Por favor, responde las preguntas que a continuación se te presentan marcando una (x) donde corresponda o completando, con honestidad, la información que se te solicita. ¡Muchas gracias por tu valiosa colaboración!

1. Sexo del participante en la encuesta:

Hombre       Mujer

2. Edad del participante en la encuesta (en años):

\_\_\_\_\_

3. Años de experiencia laboral acumulada en áreas de recursos humanos (años y meses):

\_\_\_\_\_

4. Rubro de la empresa donde labora:

\_\_\_\_\_

5. Tipo de gestión de la empresa donde labora:

Pública       Privada

6. Nombre del puesto que desempeña:

\_\_\_\_\_

7. Área de Recursos Humanos a la que su puesto pertenece:

\_\_\_\_\_

8. Tiempo de permanencia en el cargo actual (años y meses):

---

9. Tiempo de experiencia trabajando con practicantes de recursos humanos  
(años):

---

## APÉNDICE B

### Ficha de datos sociodemográficos para practicante de RRHH

Apreciado(a) participante:

Se te agradece tu colaboración con esta información de utilidad para la realización del presente estudio. Por favor, responde las preguntas que a continuación se te presentan marcando una (x) donde corresponda o completando, con honestidad, la información que se te solicita. ¡Muchas gracias por tu valiosa colaboración!

1. Sexo del participante en la encuesta:

Hombre

Mujer

2. Edad del participante en la encuesta (en años):

\_\_\_\_\_

3. Nombre de tu universidad

\_\_\_\_\_

4. Tipo de gestión de tu universidad:

Pública (Nacional)

Privada (Particular)

5. ¿Qué carrera profesional estudias o has estudiado?

\_\_\_\_\_

6. Situación universitaria actual:

Egresado

Fecha de egreso: \_\_\_\_\_

Estudiante

Ciclo: \_\_\_\_\_

7. Respecto de tu desempeño académico universitario:

Décimo Superior

Tercio Superior

Otro

8. Tipo de prácticas realizadas (De ser el caso, puedes marcar ambas)

Práctica profesional

Práctica preprofesional

9. Rubro(s) de la(s) empresa(s) en la(s) que has realizado prácticas.

---

10. Tiempo de experiencia acumulado en prácticas (años y meses)

---

11. Tiempo que vienes realizando prácticas en la experiencia actual o tiempo que duró la última práctica (años y meses)

---

12. Nombre del cargo al que reportas en la práctica actual o que reportaste en tu última práctica.

---

13. Área(s) de recursos humanos en la(s) que practicas o has practicado:

---

## APÉNDICE C

### Guía de entrevista para empleadores

1. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos, habilidades y actitudes más deseables en un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?
2. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos llegan a comprender el negocio de las empresas donde laboran? (Me refiero al contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) ¿Cómo se evidencia?
3. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Qué opinas sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para realizar las tareas que se les encomiendan? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?
4. Sobre esta misma competencia, activista creíble: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos construyen relaciones y logran integrarse con los equipos de trabajo? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?
5. Aún sobre la competencia activista creíble: ¿Cuál es tu opinión sobre la ética y la integridad de los practicantes de recursos humanos? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?
6. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos logran interiorizar y transmitir en sus acciones la cultura de la empresa? ¿Cómo lo demuestran?
7. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que consideras que los practicantes de recursos humanos valoran más de su trabajo? ¿Por qué?
8. Respecto de la competencia agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos son adaptables? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?

9. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos aprenden del éxito o fracaso durante sus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que sustente esta consideración?
10. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos tienen la iniciativa de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizan? ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de estas propuestas? ¿Puedes mencionar una que recuerdes?
11. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos hacen uso de la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo de esto?
12. ¿Dirías que, en general, los practicantes de recursos humanos estaban preparados para lo que se requería de ellos? ¿Por qué?
13. ¿Podrías referir una situación complicada que te tocó vivir en tu experiencia con practicantes de recursos humanos?
14. Desde la perspectiva de tus colegas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes más desarrolladas por los practicantes de recursos humanos?
15. Desde la perspectiva de tus colegas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes menos desarrolladas por los practicantes de recursos humanos?
16. ¿Dirías que, en general, tus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren? ¿Por qué?
17. ¿Cuáles consideras que son las tareas que principalmente se pueden asignar a los practicantes de recursos humanos?
18. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
19. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más alto desempeño?

20. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más bajo desempeño?
21. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto desempeño? ¿Por qué?
22. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un bajo desempeño? ¿Por qué?

## APÉNDICE D

### Guía de entrevista para practicantes de recursos humanos

1. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos, habilidades y actitudes más necesarias para un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?
2. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Qué tan fácil o difícil te resultó comprender el negocio (contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) de las empresas donde has practicado? ¿Por qué?
3. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Sentiste que tenías la capacidad para realizar las tareas que te encomendaron? ¿Puedes referir una situación?
4. Sobre esta misma competencia, activista creíble: ¿Consideras que pudiste construir relaciones e integrarte a los equipos de trabajo? ¿Qué acciones desarrollaste para lograrlo?
5. Aún sobre la competencia activista creíble: ¿Se presentaron situaciones o conflictos relacionados con la ética y/o la integridad en las empresas donde has practicado? ¿Puedes mencionar una situación que te haya involucrado y cómo la resolviste?
6. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Consideras que lograste interiorizar y transmitir en tus acciones la cultura de las empresas donde has realizado prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que lo demuestre?
7. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que valorabas más de tu trabajo? ¿Por qué?
8. Respecto de la competencia agente de cambio: ¿Consideras que fuiste adaptable? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?
9. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aprender del éxito o fracaso, en las empresas donde has realizado tus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?
10. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizabas? ¿Puedes mencionar una que recuerde?

11. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que pudiste utilizar la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de tus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo?
12. ¿Dirías que, en general, estabas preparado para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
13. ¿Podrías referir una situación complicada que te haya tocado vivir en estas prácticas de recursos humanos?
14. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran satisfactorias para los practicantes?
15. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran insatisfactorias para los practicantes?
16. ¿Dirías que, en general, tus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
17. ¿Cuáles son las tareas que principalmente se asignan a los practicantes de recursos humanos?
18. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
19. ¿Cuáles son las universidades o carreras que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
20. ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?
21. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un alto desempeño? ¿Por qué?
22. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un bajo desempeño? ¿Por qué?

## APÉNDICE E

### Guía de entrevista para grupo focal de empleadores

1. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos llegan a comprender el negocio de las empresas donde laboran? (Me refiero al contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) ¿Cómo se evidencia?
2. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Qué opinas sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para realizar las tareas que se les encomiendan? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?
3. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Qué es lo que consideras que los practicantes de recursos humanos valoran más de su trabajo? ¿Por qué?
4. Sobre la competencia agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos aprenden del éxito o fracaso durante sus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que sustente esta consideración?
5. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos tienen la iniciativa de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizan? ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de estas propuestas? ¿Puedes mencionar una que recuerdes?
6. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos hacen uso de la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo de esto?
7. ¿Dirías que, en general, tus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren? ¿Por qué?

8. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
9. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más alto/ bajo desempeño?
10. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto/ bajo desempeño? ¿Por qué?

## APÉNDICE F

### Guía de entrevista para grupo focal de practicantes de recursos humanos

1. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Qué tan fácil o difícil te resultó comprender el negocio (contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) de las empresas donde has practicado? ¿Por qué?
2. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Sentiste que tenías la capacidad para realizar las tareas que te encomendaron? ¿Puedes referir una situación?
3. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que valorabas más de tu trabajo? ¿Por qué?
4. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aprender del éxito o fracaso, en las empresas donde has realizado tus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?
5. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizabas? ¿Puedes mencionar una que recuerde?
6. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que pudiste utilizar la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de tus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo?
7. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran satisfactorias/ insatisfactorias para los practicantes?
8. ¿Dirías que, en general, tus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
9. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?

10. ¿Cuáles son las universidades o carreras que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
11. ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?
12. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un alto/ bajo desempeño? ¿Por qué?

## APÉNDICE G

### Formato de consentimiento informado para estudio piloto - Empleadores

Estimado/a participante:

Usted, en su condición de empleador, ha sido invitado/a participar en el estudio piloto de la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat, la cual es financiada con sus propios recursos. El objetivo de esta investigación es analizar las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos desde la perspectiva de los empleadores y practicantes. La investigación se realizará durante los años 2020 a 2021.

Por intermedio de este formulario se le solicita su consentimiento para participar de esta investigación cuyo propósito es comprender los factores de eficacia y resultado que afectan las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos, desde la perspectiva de los empleadores y de los propios practicantes.

Su participación, como todas las que se generen, se entienden que son de carácter voluntario y sin ánimo de lucro. Consistirá en responder una entrevista individual

que tendrá una duración aproximada de 45 minutos. Ninguna pregunta invadirá su privacidad y Ud. tendrá la posibilidad de no responderla, si fuera el caso. Sus respuestas serán grabadas, transcritas, procesadas de manera minuciosa y fidedigna.

La participación en esta investigación no implica daño o peligro para su salud física o mental. La información obtenida será confidencial: ni su nombre, ni el de su empresa, ni ningún tipo de información personal será publicada en el presente o futuro; estos datos serán manejados únicamente por el investigador.

Si Ud. lo llegara a considerar necesario, en cualquier etapa de la investigación, podrá retirarse de la misma o solicitar que su información no sea tomada en cuenta sin que se requiera de explicación alguna y este hecho no le representará ningún perjuicio ni consecuencias.

Los resultados del estudio serán utilizados con fines académicos y científicos, podrán ser divulgados en investigaciones académicas, revistas científicas, ponencias, en congresos, clases, conferencias e instancias académicas similares. Los resultados se presentarán haciendo referencias grupales y no individuales.

Si tiene dudas o consultas respecto de la participación en la investigación puede contactar con el investigador responsable, Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, al teléfono 971-884-090, correo electrónico [angelbesso@gmail.com](mailto:angelbesso@gmail.com).

A fin de cumplir con los procedimientos que el trabajo de investigación, dentro de sus parámetros éticos exige, se le solicita contestar y devolver firmada la hoja adjunta a la brevedad.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez

Investigador

## **ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **ESTUDIO PILOTO -EMPLEADOR**

Yo, .....,  
identificado/a con DNI No..... acepto participar voluntariamente del estudio piloto para la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. Declaro haber aceptado que mis respuestas sean grabadas, transcritas y analizadas por el investigador.

Declaro saber que la información entregada será confidencial. Entiendo que la información será analizada junto a la provista por otros participantes y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga sólo se utilizará con fines académicos y científicos.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y sin fines de lucro, que puedo negarme a participar o dejar de hacerlo en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones o recibir sanción alguna. Se me han brindado los datos del investigador para solicitar la

información que pudiera considerar necesaria para lo cual puedo contactarlo al teléfono 971-884-090 o escribirle al correo electrónico angelbesso@gmail.com

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

---

Firma del participante:

Nombres y Apellidos:

---

No. DNI:

---

Fecha:

---

---

Firma del investigador:

Nombres y Apellidos:

---

No. DNI:

---

Fecha:

---

## APÉNDICE H

### Formato de consentimiento informado para estudio piloto - Practicantes

Estimado/a participante:

Usted, en su condición de practicante, ha sido invitado/a participar en el estudio piloto de la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat, la cual es financiada con sus propios recursos. El objetivo de esta investigación es analizar las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos desde la perspectiva de los empleadores y practicantes. La investigación se realizará durante los años 2020 a 2021.

Por intermedio de este formulario se le solicita su consentimiento para participar de esta investigación cuyo propósito es comprender los factores de eficacia y resultado que afectan las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos, desde la perspectiva de los empleadores y de los propios practicantes.

Su participación, como todas las que se generen, se entienden que son de carácter voluntario y sin ánimo de lucro. Consistirá en responder una entrevista individual

que tendrá una duración aproximada de 45 minutos. Ninguna pregunta invadirá su privacidad y Ud. tendrá la posibilidad de no responderla, si fuera el caso. Sus respuestas serán grabadas, transcritas, procesadas de manera minuciosa y fidedigna.

La participación en esta investigación no implica daño o peligro para su salud física o mental. La información obtenida será confidencial: ni su nombre, ni el de su empresa, ni ningún tipo de información personal será publicada en el presente o futuro; estos datos serán manejados únicamente por el investigador.

Si Ud. lo llegara a considerar necesario, en cualquier etapa de la investigación, podrá retirarse de la misma o solicitar que su información no sea tomada en cuenta sin que se requiera de explicación alguna y este hecho no le representará ningún perjuicio ni consecuencias.

Los resultados del estudio serán utilizados con fines académicos y científicos, podrán ser divulgados en investigaciones académicas, revistas científicas, ponencias, en congresos, clases, conferencias e instancias académicas similares. Los resultados se presentarán haciendo referencias grupales y no individuales.

Si tiene dudas o consultas respecto de la participación en la investigación puede contactar con el investigador responsable, Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, al teléfono 971-884-090, correo electrónico [angelbesso@gmail.com](mailto:angelbesso@gmail.com).

A fin de cumplir con los procedimientos que el trabajo de investigación, dentro de sus parámetros éticos exige, se le solicita contestar y devolver firmada la hoja adjunta a la brevedad.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez

Investigador

## **ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **ESTUDIO PILOTO – PRACTICANTE**

Yo, .....,  
identificado/a con DNI No..... acepto participar voluntariamente del estudio piloto para la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. Declaro haber aceptado que mis respuestas sean grabadas, transcritas y analizadas por el investigador.

Declaro saber que la información entregada será confidencial. Entiendo que la información será analizada junto a la provista por otros participantes y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga sólo se utilizará con fines académicos y científicos.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y sin fines de lucro, que puedo negarme a participar o dejar de hacerlo en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones o recibir sanción alguna. Se me han brindado los datos del investigador para solicitar la

información que pudiera considerar necesaria para lo cual puedo contactarlo al teléfono 971-884-090 o escribirle al correo electrónico angelbesso@gmail.com

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

_____	_____
Firma del participante:	Firma del investigador:
Nombres y Apellidos:	Nombres y Apellidos:
_____	_____
No. DNI:	No. DNI:
_____	_____
Fecha:	Fecha:
_____	_____

## APÉNDICE I

### **Guía de entrevista utilizada como aplicación piloto para empleadores**

1. ¿Cuáles considera los conocimientos y competencias más importantes para un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?
2. ¿Cómo evalúa la capacidad de los practicantes de recursos humanos para el entendimiento del negocio?
3. ¿Qué opina sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para el logro de resultados?
4. ¿Puede describir la habilidad de los practicantes de recursos humanos para construir relaciones e integrarse al equipo de trabajo?
5. ¿Considera que los practicantes de recursos humanos logran encontrar sentido y propósito a su trabajo? ¿Cómo lo demuestran?
6. ¿Cómo evalúa la adaptabilidad de los practicantes de recursos humanos, su capacidad de aprender del éxito o fracaso?
7. ¿Cómo evalúa las propuestas de mejora que los practicantes de recursos humanos pudieran haber planteado? ¿Diría que demuestran capacidad de planteamiento y análisis?
8. ¿Qué opina sobre el uso de tecnología y redes sociales por parte de los practicantes de recursos humanos? (Propulsor de tecnología)
9. ¿Diría que en general los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren? ¿Por qué?

10. ¿Cuáles cree que son los conocimientos y competencias más desarrolladas por los practicantes de recursos humanos, desde la perspectiva de sus colegas?
11. ¿Cuáles cree son los conocimientos y competencias menos desarrolladas por los practicantes de recursos humanos, desde la perspectiva de sus colegas?
12. ¿Diría que en general, sus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren?  
¿Por qué?
13. ¿Cuáles considera que son las tareas que principalmente se pueden asignar a los practicantes de recursos humanos?
14. ¿Definiría como desafiantes las tareas encargadas a los practicantes de recursos humanos? ¿Cómo evalúa su grado de dificultad?
15. En su opinión ¿Cuáles son las características (universidad de procedencia, carrera profesional, género, edad, etc.) de los practicantes de recursos humanos con mejor desempeño en sus competencias?
16. En su opinión ¿Cuáles son las características (universidad de procedencia, carrera profesional, género, edad, etc.) de los practicantes de recursos humanos con menor desempeño en sus competencias?
17. ¿Cuáles considera las características de personalidad que favorecen al mejor desempeño de las competencias de los practicantes de recursos humanos?
18. ¿Cuáles considera las características de personalidad que dificultan el buen desempeño de las competencias de los practicantes de recursos humanos?

## APÉNDICE J

### Guía de entrevista utilizada como aplicación piloto para practicantes de recursos humanos

1. ¿Cuáles considera los conocimientos y competencias más importantes para un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?
2. ¿Cómo evalúa la facilidad/dificultad de los practicantes de recursos humanos para el entendimiento del negocio? ¿Lo considera necesario? ¿Por qué?
3. ¿Qué opina sobre el logro de resultados en los practicantes de recursos humanos?
4. ¿Cómo evalúa la capacidad para construir relaciones e integrarse al equipo de trabajo en los practicantes de recursos humanos? ¿Lo considera necesario? ¿Por qué?
5. ¿Considera que los practicantes de recursos humanos logran encontrar sentido y propósito a su trabajo? ¿Cómo lo demuestran?
6. ¿Considera necesaria la adaptabilidad y la capacidad de aprender del éxito o fracaso, en los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?
7. ¿En su opinión, los practicantes de recursos humanos tienen oportunidad de plantear propuestas de mejora y ser escuchados? ¿Qué tipo de propuestas plantean?
8. ¿Cómo evalúa la posibilidad que tienen los practicantes de recursos humanos para aprovechar el uso de tecnología y redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores?
9. ¿Diría que en general estaba preparado para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

10. ¿Qué características comunes tienen las empresas, jefes, tareas, etc. de las experiencias de prácticas de recursos humanos que se puedan considerar satisfactorias por parte de sus compañeros?
11. ¿Qué características comunes tienen las empresas, jefes, tareas, etc. de las experiencias de prácticas de recursos humanos que se puedan considerar insatisfactorias por parte de sus compañeros?
12. ¿Diría que en general sus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles considera que son las tareas que principalmente se asignan a los practicantes de recursos humanos?
14. ¿Definiría como desafiantes las tareas encargadas a los practicantes de recursos humanos? ¿Cómo evalúa su grado de dificultad?
15. ¿En su opinión cuáles son las características (universidad de procedencia, carrera profesional, género, edad, etc.) de los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?
16. ¿Considera que existen universidades o carreras diferentes a la suya, que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos?
17. ¿Cuáles considera las características de personalidad que favorecen al mejor desempeño de las competencias de los practicantes de recursos humanos?
18. ¿Cuáles considera las características de personalidad que dificultan el buen desempeño de las competencias de los practicantes de recursos humanos?

## APÉNDICE K

### Carta y Formato de validación para juicio de expertos

Lima, \_\_\_\_\_ del 2020

Señor (a): \_\_\_\_\_

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para expresarle mi cordial saludo y solicitarle que, debido a su reconocida trayectoria profesional y académica, tenga a bien aceptar la nominación como **Juez Experto** de los instrumentos que utilizaré en mi tesis titulada “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana” la cual se presenta para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Marcelino Champagnat, de Lima.

Los instrumentos por validar son entrevistas semi estructuradas individuales y grupales dirigidas a empleadores y practicantes de recursos humanos que buscan explorar las expectativas sobre el desempeño profesional de estos últimos, de acuerdo con el modelo teórico de la autoeficacia percibida desarrollado por Albert Bandura y reseñado por Johnmarshall Reeve.

Por ello, le solicito pueda indicar con una “X” su acuerdo o desacuerdo con las preguntas planteadas, así como adicionar cualquier sugerencia que, a su criterio, considere pertinente. En caso de estar en desacuerdo con alguna pregunta, se le pide pueda describir las objeciones del caso.

Muy reconocido por su valiosa colaboración, le reitero mis saludos y sentimientos de estima.

Atentamente,

ANGEL OBERTO-BESSO GUTIÉRREZ

Investigador

## **INFORME DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

### **1. Datos Generales:**

- 1.1. Nombre del Experto: \_\_\_\_\_
- 1.2. Grado Académico: \_\_\_\_\_
- 1.3. Profesión: \_\_\_\_\_
- 1.4. Institución en que labora: \_\_\_\_\_
- 1.5. Cargo: \_\_\_\_\_

### **2. Título de la investigación**

Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana.

### **3. Objetivos**

#### 3.1. Objetivo General

Analizar cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- a) Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.
- b) Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.

- c) Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.
- d) Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.

#### **4. Validación**

Se le solicita indicar con una “X” su acuerdo o desacuerdo con las preguntas planteadas, así como adicionar cualquier sugerencia que, a su criterio, considere pertinente. En caso de estar en desacuerdo con alguna pregunta, se le pide pueda describir las objeciones del caso.

**VALIDACIÓN POR EXPERTO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA  
EMPLEADORES**

1. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos, habilidades y actitudes más deseables en un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos llegan a comprender el negocio de las empresas donde laboran? (Me refiero al contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) ¿Cómo se evidencia?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Qué opinas sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para realizar las tareas que se les encomiendan? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Sobre esta misma competencia, activista creíble: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos construyen relaciones y logran integrarse con los equipos de trabajo? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?

De acuerdo

En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Aún sobre la competencia activista creíble: ¿Cuál es tu opinión sobre la ética y la integridad de los practicantes de recursos humanos? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?

De acuerdo

En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos logran interiorizar y transmitir en sus acciones la cultura de la empresa? ¿Cómo lo demuestran?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que consideras que los practicantes de recursos humanos valoran más de su trabajo? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

8. Respecto de la competencia agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos son adaptables? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos aprenden del éxito o fracaso durante sus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que sustente esta consideración?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos tienen la iniciativa de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizan? ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de estas propuestas? ¿Puedes mencionar una que recuerdes?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos hacen uso de la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo de esto?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

12. ¿Dirías que, en general, los practicantes de recursos humanos estaban preparados para lo que se requería de ellos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

13. ¿Podrías referir una situación complicada que te tocó vivir en tu experiencia con practicantes de recursos humanos?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

14. Desde la perspectiva de tus colegas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes más desarrolladas por los practicantes de recursos humanos?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Desde la perspectiva de tus colegas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes menos desarrolladas por los practicantes de recursos humanos?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Dirías que, en general, tus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren?  
¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles consideras que son las tareas que principalmente se pueden asignar a los practicantes de recursos humanos?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más alto desempeño?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más bajo desempeño?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

21. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto desempeño? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

22. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un bajo desempeño? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

**VALIDACIÓN POR EXPERTO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA  
PRACTICANTES DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Cuáles consideras que son los conocimientos, habilidades y actitudes más necesarias para un practicante de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Qué tan fácil o difícil te resultó comprender el negocio (contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) de las empresas donde has practicado? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Sentiste que tenías la capacidad para realizar las tareas que te encomendaron? ¿Puedes referir una situación?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

4. Sobre esta misma competencia, activista creíble: ¿Consideras que pudiste construir relaciones e integrarte a los equipos de trabajo? ¿Qué acciones desarrollaste para lograrlo?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

5. Aún sobre la competencia activista creíble: ¿Se presentaron situaciones o conflictos relacionados con la ética y/o la integridad en las empresas donde has practicado? ¿Puedes mencionar una situación que te haya involucrado y cómo la resolviste?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

6. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Consideras que lograste interiorizar y transmitir en tus acciones la cultura de las empresas

donde has realizado prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que lo demuestre?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que valorabas más de tu trabajo? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Respecto de la competencia agente de cambio: ¿Consideras que fuiste adaptable? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aprender del éxito o fracaso, en las empresas donde has realizado tus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizabas? ¿Puedes mencionar una que recuerde?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que pudiste utilizar la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de tus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

12. ¿Dirías que, en general, estabas preparado para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

13. ¿Podrías referir una situación complicada que te haya tocado vivir en estas prácticas de recursos humanos?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

14. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran satisfactorias para los practicantes?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

15. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran insatisfactorias para los practicantes?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Dirías que, en general, tus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son las tareas que principalmente se asignan a los practicantes de recursos humanos?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

19. ¿Cuáles son las universidades o carreras que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

20. ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

21. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un alto desempeño? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué características de personalidad influyen para que un practicante de recursos humanos tenga un bajo desempeño? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**VALIDACIÓN POR EXPERTO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA  
GRUPO FOCAL DE EMPLEADORES**

1. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos llegan a comprender el negocio de las empresas donde laboran? (Me refiero al contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) ¿Cómo se evidencia?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Qué opinas sobre la capacidad de los practicantes de recursos humanos para realizar las tareas que se les encomiendan? ¿Puedes mencionar una situación que sustente tu opinión?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Respecto de la competencia constructor de cultura: ¿Qué es lo que consideras que los practicantes de recursos humanos valoran más de su trabajo? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Sobre la competencia agente de cambio: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos aprenden del éxito o fracaso durante sus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación que sustente esta consideración?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos tienen la iniciativa de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizan? ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de estas propuestas? ¿Puedes mencionar una que recuerdes?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

6. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que los practicantes de recursos humanos hacen uso de la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de sus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo de esto?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

7. ¿Dirías que, en general, tus colegas consideran que los practicantes de recursos humanos están preparados para lo que las empresas requieren? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

8. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. En tu opinión ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos con más alto/ bajo desempeño?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto/ bajo desempeño? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**VALIDACIÓN POR EXPERTO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA  
GRUPO FOCAL DE PRACTICANTES DE RECURSOS HUMANOS**

1. Respecto de la competencia posicionador estratégico: ¿Qué tan fácil o difícil te resultó comprender el negocio (contexto global, rubro, oferta de valor, posicionamiento) de las empresas donde has practicado? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Respecto de la competencia activista creíble: ¿Sentiste que tenías la capacidad para realizar las tareas que te encomendaron? ¿Puedes referir una situación?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Sobre esta misma competencia, constructor de cultura: ¿Qué es lo que valorabas más de tu trabajo? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Sobre esta misma competencia, agente de cambio: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aprender del éxito o fracaso, en las empresas donde has realizado tus prácticas? ¿Puedes mencionar una situación como ejemplo?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Respecto de la competencia innovador e integrador: ¿Consideras que tuviste la oportunidad de aportar propuestas de mejora a las actividades que realizabas? ¿Puedes mencionar una que recuerde?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

6. Respecto de la competencia propulsor de tecnología ¿Consideras que pudiste utilizar la tecnología y/o las redes sociales para el mejor desarrollo de tus labores? ¿Puedes mencionar un ejemplo?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

7. Desde la perspectiva de tus compañeros ¿Cómo son las experiencias de prácticas de recursos humanos que consideran satisfactorias/ insatisfactorias para los practicantes?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

---

Sugerencia: \_\_\_\_\_

---

8. ¿Dirías que, en general, tus compañeros se consideraban preparados para estas prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Qué tan desafiantes consideras que son las tareas que se encargan a los practicantes de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son las universidades o carreras que preparan mejor para desarrollar con éxito las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿De qué universidad, carrera profesional, género o rango de edad provienen los practicantes de recursos humanos que más valoran los empleadores?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Qué características de personalidad influirían para que un practicante de recursos humanos tenga un alto/ bajo desempeño? ¿Por qué?

De acuerdo                       En desacuerdo

Objeción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÉNDICE L

### Formato de consentimiento informado para empleadores

Estimado/a participante:

Usted, en su condición de empleador, ha sido invitado/a participar en la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat, la cual es financiada con sus propios recursos. El objetivo de esta investigación es analizar las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos desde la perspectiva de los empleadores y practicantes. La investigación se realizará durante los años 2020 a 2021.

Por intermedio de este formulario se le solicita su consentimiento para participar de esta investigación cuyo propósito es comprender los factores de eficacia y resultado que afectan las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos, desde la perspectiva de los empleadores y de los propios practicantes.

Su participación, como todas las que se generen, se entienden que son de carácter voluntario y sin ánimo de lucro. Consistirá en responder una entrevista individual

o grupal que tendrá una duración aproximada de 50 a 75 minutos. Ninguna pregunta invadirá su privacidad y Ud. tendrá la posibilidad de no responderla, si fuera el caso. Sus respuestas serán grabadas, transcritas, procesadas de manera minuciosa y fidedigna.

La participación en esta investigación no implica daño o peligro para su salud física o mental. La información obtenida será confidencial: ni su nombre, ni el de su empresa, ni ningún tipo de información personal será publicada en presente o futuro; estos datos serán manejados únicamente por el investigador.

Si Ud. lo llegara a considerar necesario, en cualquier etapa de la investigación, podrá retirarse de la misma o solicitar que su información no sea tomada en cuenta sin que se requiera de explicación alguna y este hecho no le representará ningún perjuicio ni consecuencias.

Los resultados del estudio serán utilizados con fines académicos y científicos, podrán ser divulgados en investigaciones académicas, revistas científicas, ponencias en congresos, clases, conferencias e instancias académicas similares. Los resultados se presentarán haciendo referencias grupales y no individuales.

Si tiene dudas o consultas respecto de la participación en la investigación puede contactar con el investigador responsable, Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, al teléfono 971-884-090, correo electrónico [angelbesso@gmail.com](mailto:angelbesso@gmail.com).

A fin de cumplir con los procedimientos que el trabajo de investigación, dentro de sus parámetros éticos exige, se le solicita contestar y devolver firmada la hoja adjunta a la brevedad.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez

Investigador

## ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO EMPLEADOR

Yo, .....,  
identificado/a con DNI No..... acepto participar voluntariamente de la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. Declaro haber aceptado que mis respuestas sean grabadas, transcritas y analizadas por el investigador.

Declaro saber que la información entregada será confidencial. Entiendo que la información será analizada junto a la provista por otros participantes y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga sólo se utilizará con fines académicos y científicos.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y sin fines de lucro, que puedo negarme a participar o dejar de hacerlo en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones o recibir sanción alguna. Se me han brindado los datos del investigador para solicitar la información que pudiera considerar necesaria para lo cual puedo contactarlo

al teléfono 971-884-090 o escribirle al correo electrónico  
angelbesso@gmail.com

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada  
una de las partes.

_____	_____
Firma del participante:	Firma del investigador:
Nombres y Apellidos:	Nombres y Apellidos:
_____	_____
No. DNI:	No. DNI:
_____	_____
Fecha:	Fecha:
_____	_____

## APÉNDICE M

### Formato de consentimiento informado para practicantes

Estimado/a participante:

Usted, en su condición de practicante, ha sido invitado/a participar en la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat, la cual es financiada con sus propios recursos. El objetivo de esta investigación es analizar las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos desde la perspectiva de los empleadores y practicantes. La investigación se realizará durante los años 2020 a 2021.

Por intermedio de este formulario se le solicita su consentimiento para participar de esta investigación cuyo propósito es comprender los factores de eficacia y resultado que afectan las expectativas sobre las competencias profesionales de los practicantes de recursos humanos, desde la perspectiva de los empleadores y de los propios practicantes.

Su participación, como todas las que se generen, se entienden que son de carácter voluntario y sin ánimo de lucro. Consistirá en responder una entrevista individual

o grupal que tendrá una duración aproximada de 50 a 75 minutos. Ninguna pregunta invadirá su privacidad y Ud. tendrá la posibilidad de no responderla, si fuera el caso. Sus respuestas serán grabadas, transcritas, procesadas de manera minuciosa y fidedigna.

La participación en esta investigación no implica daño o peligro para su salud física o mental. La información obtenida será confidencial: ni su nombre, ni el de su empresa, ni ningún tipo de información personal será publicada en presente o futuro; estos datos serán manejados únicamente por el investigador.

Si Ud. lo llegara a considerar necesario, en cualquier etapa de la investigación, podrá retirarse de la misma o solicitar que su información no sea tomada en cuenta sin que se requiera de explicación alguna y este hecho no le representará ningún perjuicio ni consecuencias.

Los resultados del estudio serán utilizados con fines académicos y científicos, podrán ser divulgados en investigaciones académicas, revistas científicas, ponencias en congresos, clases, conferencias e instancias académicas similares. Los resultados se presentarán haciendo referencias grupales y no individuales.

Si tiene dudas o consultas respecto de la participación en la investigación puede contactar con el investigador responsable, Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, al teléfono 971-884-090, correo electrónico [angelbesso@gmail.com](mailto:angelbesso@gmail.com).

A fin de cumplir con los procedimientos que el trabajo de investigación, dentro de sus parámetros éticos exige, se le solicita contestar y devolver firmada la hoja adjunta a la brevedad.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez

Investigador

## ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PRACTICANTE

Yo, .....,  
identificado/a con DNI No..... acepto participar voluntariamente de la investigación “Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana”, dirigida por el Mg. Angel Oberto-Besso Gutiérrez, estudiante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. Declaro haber aceptado que mis respuestas sean grabadas, transcritas y analizadas por el investigador.

Declaro saber que la información entregada será confidencial. Entiendo que la información será analizada junto a la provista por otros participantes y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga sólo se utilizará con fines académicos y científicos.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y sin fines de lucro, que puedo negarme a participar o dejar de hacerlo en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones o recibir sanción alguna. Se me han brindado los datos del investigador para solicitar la información que pudiera considerar necesaria para lo cual puedo contactarlo

al teléfono 971-884-090 o escribirle al correo electrónico  
angelbesso@gmail.com

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada  
una de las partes.

---

Firma del participante:

Nombres y Apellidos:

---

No. DNI:

---

Fecha:

---

---

Firma del investigador:

Nombres y Apellidos:

---

No. DNI:

---

Fecha:

---

## APÉNDICE N

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema general	Objetivo general	Método
<p>¿Cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes, en Lima Metropolitana?</p>	<p>Analizar cómo se manifiestan los factores que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Tipo:</b> Cualitativa (Hernández-Sampieri &amp; Mendoza, 2018), Pura (Sabariego &amp; Bisquerra, 2009), Descriptiva (Abreu, 2012).</p> <p><b>Diseño:</b> Fenomenológico (Bautista, 2011; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018)</p> <p><b>Población y muestra:</b> Por saturación (Martínez-Salgado, 2012), no probabilístico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), , homogéneo (Izcara, 2007).</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos:</b> Entrevista y Grupo focal.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Formulación del problema específico 1</b></p> <p>¿Cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores, en Lima Metropolitana?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Técnicas de procesamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaron coordinaciones con contactos personales del investigador enriquecidos con referidos de la APERHU y CRRIP para obtener las muestras de empleadores y practicantes de recursos humanos.</li> <li>• Se elaboraron guías de entrevista semi estructurada de aplicación individual y grupal.</li> <li>• Se realizó una aplicación piloto a dos empleadores y a dos practicantes de recursos humanos con similares características a las de la muestra. Se tuvo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión. Se realizó, de igual manera, una prueba piloto a dos grupos focales: uno de empleadores y otro de practicantes. Todos firmaron el consentimiento informado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Formulación del problema específico 2</b></p> <p>¿Cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los empleadores, en Lima Metropolitana?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los empleadores en Lima Metropolitana.</p>	

### **Formulación del problema específico 3**

¿Cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes, en Lima Metropolitana?

### **Formulación del problema específico 4**

¿Cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de los practicantes, en Lima Metropolitana?

### **Objetivo específico 3**

Comprender cómo se manifiestan los factores de eficacia que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.

### **Objetivo Específico 4**

Explorar cómo se manifiestan los factores de resultado que afectan las expectativas sobre las competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad, desde la perspectiva de los practicantes en Lima Metropolitana.

- Los instrumentos de recolección de datos, con los ajustes que respondan a la aplicación de las pruebas piloto, fueron sometidos al procedimiento de Juicio de Expertos.
- La información obtenida de las entrevistas individuales y grupos focales fue procesada con el *software* Atlas TI, versión 8 para el sistema operativo Windows. Se usó triangulación de datos metodológica (Aguilar y Barroso, 2015).
- Se respetaron, en todas las instancias de la investigación, los criterios éticos establecidos por la *American Psychological Association* (APA, 2010).

