

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS LABORALES QUE TIENEN
LOS ESTUDIANTES DE ÚLTIMOS CICLOS DE LA FACULTAD
DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN DEL MERCADO LABORAL**

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

ARRIETA BOULANGGER, Jean Paul

20050862

MEZA MANCILLA, Christian Ignacio

20095328

Asesorado por: Mgtr. Patricia Midori Akamine Ramírez

Lima, 16 de enero de 2018



La tesis

ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS LABORALES QUE TIENEN LOS ESTUDIANTES DE ÚLTIMOS CICLOS DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN DEL MERCADO LABORAL

Ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Asesor de la Tesis

Mgtr. Patricia Midori Akamine Ramírez

Tercer Jurado

Mgtr. Rafael Luis Noé Quiroz

Agradezco a la familia, pareja y amigos incondicionales que estuvieron allí para poder impulsarme a poder hacer una realidad mis proyectos.

Jean Paul Arrieta

A mi dulce esposa y compañera, por su apoyo incondicional y desinteresado. A mis hijos, porque son mi motor y motivo. Y a mis padres, por ser los mejores maestros que he tenido.

Christian Meza

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO	2
1. DELIMITACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO Y DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	2
2.1. <i>Pregunta General</i>	2
2.2. <i>Preguntas específicas</i>	2
3. HIPÓTESIS DE ESTUDIO.....	3
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
4.1. <i>Objetivo General</i>	3
4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
5. JUSTIFICACIÓN.....	4
6. VIABILIDAD	4
7. RELEVANCIA	4
8. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. RANGOS GENERACIONALES	6
1.1. <i>Los Tradicionales (antes de 1945)</i>	6
1.2. <i>Baby Boomers (1945-1965)</i>	7
1.3. <i>Generación "X" (1966-1980)</i>	7
1.4. <i>Generación "Y" o Millennials (1980- en adelante)</i>	8
2. SEGMENTACIÓN DE LA SOCIEDAD	13
2.1. <i>Segmentación por Nivel socio Económico</i>	14
3. EXPECTATIVAS	15
3.1. <i>Expectativas más valoradas por los Millenials en búsqueda de empleo</i>	17
4. FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN.....	19
4.1. <i>Historia de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú</i> 23	
4.2. <i>Especialidad de Gestión Social</i>	24
4.3. <i>Especialidad de Gestión Pública</i>	24
4.4. <i>Especialidad de Gestión Empresarial</i>	25
4.5. <i>Perfil del estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección</i>	25
5. MERCADO LABORAL PERUANO.....	25
5.1. <i>Indicadores de crecimiento económico del Perú</i>	26
5.2. <i>Sectores para empleabilidad que ofrece el mercado laboral Peruano</i>	29
5.3. <i>Indicadores de desempleo en el país</i>	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	32
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	32
3. NATURALEZA DEL ESTUDIO.....	32
3.1. <i>La investigación aplicada</i>	33
4. HERRAMIENTAS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
4.1. <i>Fuentes de recolección cuantitativa: Encuesta a estudiantes</i>	38
4.2. <i>Fuentes de recolección cuantitativa: Encuesta a egresados</i>	42
4.3. <i>Fuentes de recolección cualitativa: Entrevista a estudiantes</i>	42

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS	43
1. RESULTADOS DE LA FASE CUANTITATIVA.....	43
2. RESULTADOS DE LA FASE CUALITATIVA	54
3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS ENCUESTAS A EGRESADOS	58
4. ANÁLISIS DE PUNTOS EN COMÚN ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES CON LA SITUACIÓN DE LOS EGRESADOS	67
5. ANÁLISIS ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES Y LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	76
6. ANÁLISIS ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES	77
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87
ANEXO A: FILTRO NSE (APEIM)	91
ANEXO B: ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN	93
ANEXO C: ENCUESTA A EGRESADOS	96
ANEXO D: ENTREVISTA A ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN	100
ANEXO E: FORMULA DE ECUACIÓN ESTADÍSTICA PARA PROPORCIONES POBLACIONALES	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo entre las generaciones	11
Tabla 2: PEA según ramas por actividad.....	29
Tabla 3: Diferencias entre Cualitativo y Cuantitativo.	37
Tabla 4: Prioridades en estudiantes	47
Tabla 5: Prioridades en los egresados.....	61
Tabla 6: Expectativas laborales estudiantes/egresados.....	67
Tabla 7: Prioridades en relación a la generación.	77
Tabla 8: Diferencias entre las prioridades respecto a la experiencia laboral	78
Tabla 9: Diferencias entre las prioridades respecto al número de trabajos.....	79
Tabla 10: Expectativa de los estudiantes sobre el tipo de trabajo.....	80
Tabla 11: Expectativa del estudiante en función a la aplicación de conocimientos y salario	81
Tabla 12: Prioridad de los estudiantes en función a su NSE	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Necesidades según Maslow.	16
Figura 2: Plan de estudios vigente del 2013 a la fecha.....	21
Figura 3: Plan de estudios no vigente para los nuevos estudiantes de la FGAD desde el 2013.....	23
Figura 4: Desarrollo del PBI en el Perú (1998 – 2016)	27
Figura 5: Niveles Socio Económicos 2016 Perú Urbano	27
Figura 6: Género de los estudiantes.....	44
Figura 7: Rango de edades de los estudiantes.....	44
Figura 8: Tipo de educación recibida antes de ingresar a la PUCP (estudiantes).....	45
Figura 10: Año de ingreso a la PUCP (estudiantes)	46
Figura 11: Ciclo cursando de los estudiantes.....	46
Figura 12: Mención de la carrera de los estudiantes.....	46
Figura 13: Experiencia Laboral previa al egreso de los estudiantes.....	48
Figura 14: Experiencia Laboral de los participantes (número de trabajos)	48
Figura 15: Experiencia Laboral de los participantes (tipo de trabajo).....	49
Figura 16: Rubro en el que los estudiantes desean trabajar	50
Figura 17: Pretensiones salariales de los estudiantes.....	50
Figura 18: Puesto de trabajo que desea ocupar.....	51
Figura 19: Porcentaje de conocimiento que el estudiante aplicara al egresar.....	52
Figura 20: Influencia del contexto político al conseguir un trabajo cuando el estudiante egrese	52
Figura 21: Prestigio de la Carrera de Gestión y Alta dirección para conseguir un puesto de trabajo (estudiantes)	53
Figura 22: Prestigio de la PUCP para conseguir un puesto de trabajo (estudiantes).....	53

Figura 23: Nivel socio económico (NSE) en estudiantes	54
Figura 24: Género de los egresados.....	58
Figura 25: Rango de edades de los egresados.....	59
Figura 26: Tipo de educación recibida antes de ingresar a la PUCP (egresados).....	59
Figura 27: Estado civil de los egresados.....	59
Figura 28: Año de ingreso a la PUCP (estudiantes)	60
Figura 29: Mención de la carrera de los egresados.....	60
Figura 30: Experiencia Laboral de los egresados	62
Figura 31: Experiencia Laboral de los egresados (tipo de trabajo)	62
Figura 32: Rubro en el que los egresados deseaban trabajar	63
Figura 33: Pretensiones salariales de los egresados al terminar	64
Figura 34: Puesto de trabajo que desean ocupar los egresados	64
Figura 35: Porcentaje de conocimiento que aplica el egresado	65
Figura 36: Influencia del contexto político al conseguir un trabajo (egresados).....	65
Figura 37: Prestigio de la Carrera de Gestión y Alta dirección para conseguir un puesto de trabajo (egresados)	66
Figura 38: Prestigio de la PUCP para conseguir un puesto de trabajo (egresados).....	66
Figura 39: Nivel socio económico (NSE) en egresados	67
Figura 40: Expectativa sobre el tipo de trabajo y la situación de los egresados.	69
Figura 41: Expectativa del estudiante sobre el rubro de trabajo y la situación del egresado	70
Figura 42: Puesto de trabajo	72
Figura 43: Pretensiones salariales.....	73
Figura 44: Conocimiento brindado por la universidad que aplicara.....	74
Figura 45: Influencia del contexto político.....	74
Figura 46: Influencia de la carrera.....	75

Figura 47: Influencia de la Pontificia Universidad Católica del Perú..... 75



RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación ha sido desarrollada a partir de información obtenida sobre la generación Millennial que se encuentra trabajando actualmente en el mercado peruano y la diferencia en cuanto a sus expectativas laborales. En el primer capítulo presentamos la situación problemática, las hipótesis planteadas, las preguntas y los objetivos de investigación que nos guiarán en el desarrollo del estudio y, por último, la relevancia y justificación de la elección de nuestro tema de estudio.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico que aborda los siguientes temas: rangos generacionales, expectativas laborales y su relación con la motivación, mercado laboral peruano y sobre la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Esto con el fin de poner enmarcar el contexto bajo el cual se encuentra centrada la investigación.

En el tercer capítulo, describimos la metodología de la investigación. Esta investigación es de naturaleza descriptiva, utilizándose herramientas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener la mayor cantidad de información relevante que logre responder a las preguntas planteadas en la presente investigación. La herramienta cuantitativa (encuesta) fue aplicada a estudiantes de los últimos ciclos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Católica Universidad del Perú y a egresados de la misma facultad. Por su lado, la herramienta cualitativa (entrevista) fue realizada a los estudiantes ya mencionados.

En el capítulo cuatro, se muestra las respuestas que se obtuvieron mediante el uso de estas herramientas permitieron conocer las expectativas de los estudiantes sobre el mercado laboral y hacer un ranking de las mismas para saber a cuáles de ellas que le dan mayor prioridad. Además, se encontró similitudes y diferencias entre las expectativas de los estudiantes con respecto al mercado laboral y a la realidad a la que se enfrentaron los egresados de la facultad.

Finalmente, como resultado de la investigación se presentan conclusiones, producto de las cuales se realizan recomendaciones a los estudiantes y a las empresas del mercado laboral.

INTRODUCCIÓN

Convivimos en un entorno en cual hablar de cambios es algo común. Uno de los cambios más significativos en el entorno laboral lo menciona Manpower en su artículo “Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo”, en este indica que es la primera vez en la historia en la que 4 generaciones trabajan juntos en un mismo entorno laboral (Manpower, 2009). Esto ha generado diversos cambios en las formas de trabajo que hoy se dan en las diferentes empresas. La mayoría de los cambios se han dado debido a que las expectativas de los miembros de las nuevas generaciones son diferentes a las ya vigentes en la organización.

Esto se debe a que los intereses y expectativas a cubrir son diferentes entre los miembros de las distintas generaciones y aun inclusive entre los mismos miembros de una. La variable que entra es si los miembros de las nuevas generaciones tienen claro cuáles son sus expectativas a cubrir en un entorno laboral.

La presente investigación se encuentra orientada a conocer esas expectativas. Para esto nos enfocaremos en conocer cuáles son las expectativas de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el mercado laboral actual. Se hizo uso tanto de la metodología cualitativa, para lograr analizar el contexto y el sentido social de la situación problemática, y la metodología cuantitativa, con la que se logró medir y analizar datos específicos. De este modo, se obtuvieron descripciones y conclusiones más completas y detalladas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

1. Delimitación del tema de estudio y de la problemática

El concepto de educación que se emplea en la sociedad peruana y el que se aplica a la mayoría de peruanos que pueden acceder a ésta, es aquel que se compone por catorce años de estudios entre Inicial, Primaria y Secundaria en Institutos escolarizados (Universia, 2017). Adicionalmente, tomando como referencia las carreras ofrecidas en la Pontificia Universidad Católica, y según la carrera a escoger, se suman entre cinco y seis años de estudios superiores. Esto hace un total aproximado de veinte años de estudios previos a laborar en aquello para lo que se estudió.

Bajo este escenario, el propósito de esta investigación es determinar si los estudiantes de los últimos ciclos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección tienen expectativas laborales definidas antes de egresar.

Al hacer una revisión bibliográfica, no se encontró evidencia de estudios en las universidades peruanas, particularmente de Lima, tomando en cuenta que es en este ámbito donde se encuentra la mayor parte de la población terminando los veinte años de educación.

Finalmente, es importante considerar que para efectos del presente estudio no se incluirán los posibles años de Postgrado.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta General

La principal pregunta bajo la cual se manejará la investigación es:

¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes de los últimos ciclos de la facultad de Gestión y Alta Dirección respecto al mercado laboral?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores con mayor influencia en las expectativas de los estudiantes de últimos ciclos de la facultad?
- ¿Tendrá vinculación las expectativas de los estudiantes con la realidad a la que se enfrentaron los egresados de la facultad al momento de terminar sus estudios?
- ¿Qué tanto influye el nivel económico con las expectativas de los estudiantes?
- ¿Cuáles son los factores con menor influencia en las expectativas de los estudiantes de últimos ciclos de la facultad?

3. Hipótesis de estudio

La hipótesis principal que se plantea en la presente investigación es que los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, sin diferencia de su mención, no tienen claridad en sus expectativas con respecto al mercado laboral

Como hipótesis secundarias planteamos que:

- La expectativa más valorada por los estudiantes es el salario seguida por el nivel de puesto a ocupar.
- No deben existir cambios significativos entre las expectativas de los estudiantes actuales con la realidad a la que se enfrentaron los egresados de la facultad al momento de terminar sus estudios.
- Sí influye el Nivel Socio Económico (NSE) con las expectativas de los estudiantes.
- La expectativa menos valorada por los estudiantes es el de trabajo a tiempo indeterminado.

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar las expectativas de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre el mercado laboral.

4.2. Objetivos Específicos

Como objetivos secundarios del estudio se consideran:

- Elaborar un ranking sobre las expectativas de los estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección.
- Determinar si existe una relación entre las expectativas laborales de los estudiantes actuales con la realidad a la que se enfrentaron los egresados de la facultad al momento de terminar sus estudios.
- Explicar la influencia del NSE en las expectativas de los estudiantes.

5. Justificación

Los actuales estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección son en su mayoría de la generación *Millennial*, lo que significa que nacieron desde 1980 en adelante, con lo cual nuevas expectativas e ideologías propias de la misma generación impactan en la sociedad. Es por eso que la presente investigación se encuentra orientada a investigar las expectativas de los estudiantes sobre el mercado laboral.

La identificación de las expectativas de los alumnos permitirá obtener información relevante para los estudiantes y las empresas.

6. Viabilidad

La investigación es viable debido a que es factible acceder a los alumnos de las distintas promociones de la Facultad de Gestión de Alta Dirección para poder mapear sus expectativas laborales en el mercado. Adicionalmente, se contará con el apoyo de la Facultad para revisar los estudios previos o levantamientos de información realizados, así como el acceso a las clases de los últimos ciclos para el levantamiento de la información.

7. Relevancia

La relevancia de esta investigación radica en poder vincular las competencias obtenidas en la formación académica y lo que ofrece el mercado laboral. Si las expectativas son altas en

comparación con lo que ofrece el mercado laboral entonces generará una desmotivación en lo que se debe realizar. Caso contrario si las expectativas son menores o iguales a las que ofrece actualmente el mercado laboral entonces los estudiantes podrían desarrollarse y se generaría compromiso para esta nueva generación que está entrando al mercado laboral.

8. Limitaciones de la investigación

La presente investigación tiene como ámbito de estudio una única universidad privada de Lima, y particularmente una sola facultad. En ese sentido, quedan excluidas otras universidades tanto privadas como públicas de esta y otras provincias de Lima. Es por ello, que los resultados de la investigación no serán necesariamente representativos de toda la población de estudiantes en el Perú.

Existen limitaciones para recabar la información pertinente para esta investigación, como:

- Disponibilidad de los estudiantes/egresados para ser encuestados y/o entrevistados, respectivamente.
- Acceso restringido a la información a investigaciones previas realizadas por/para la Facultad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Tomando en cuenta que la investigación se encuentra orientada a poder identificar las expectativas de los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, es importante considerar ciertas variables de análisis, como los rangos generacionales, situación actual del mercado laboral y proyección del mismo, así como el perfil de los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, según su especialización.

1. Rangos generacionales

A continuación, se describirán las distintas generaciones que interactúan en el mercado laboral actual, con el fin de poder enmarcar el contexto en el que los millenials se desarrollan y convergen con otras generaciones; entre ellos profesores, jefes, compañeros, etc.

Se emplearán fuentes de estudio nacionales y extranjeras que permitan describir a detalle las particulares de cada generación.

Peirano (2008) precisa que existen cuatro generaciones y se diferencian por su año de nacimiento: los Tradicionales, los *Baby Boomers*, la Generación X, y la Generación Y –también llamados *Millennials*. Cada una tiene características particulares.

1.1. Los Tradicionales (antes de 1945)

Chirinos (2009) precisa que una de las características que más identifica a esta generación como “los veteranos” se debe a que es la generación que predominó durante las guerras.

La autora Kane (2017) en su artículo “*Common Characteristics of the Silent Generation*” brinda las siguientes características de esta generación en los lugares de trabajo: Son trabajadores, leales, respetuosos con la autoridad, se les dificulta un poco más adaptarse a la tecnología, se preocupan por la moral, la seguridad y la consistencia.

Además Josuepht J. Santiago (2014) en su artículo “Características y cualidades que presenta la Generación Silente/Veterana/Tradicional” los identifica como las personas nacidas entre los años 1922-1943, cercana la fecha descrita por Peirano. Les atribuye los valores de

Dedicación/sacrificio, Trabajadores “duros “fuertes”, ley y orden o lo que son las reglas de conducta, respetuosos, autoritarios, saben seguir instrucciones, son pacientes y se manejan por Honor. Indica también “son los guardianes de las organizaciones y son los que han mantenido el fundamento, metas y creencias de la misma. Muchas de las organizaciones tienen como presidente de la Junta de Directores un miembro de esta generación, este establece el tono o manera en que se ejecuta la cultura organizacional y hasta puede llegar a ser responsable de las decisiones y la planificación estratégica del negocio.” (Santiago Ginestre, 2014).

1.2. Baby Boomers (1945-1965)

Esta generación es identificada como aquella de la postguerra, también llamados “los profetas”: El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos; creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables (Chirinos, 2009).

La autora Wayne Mondy (2005), en su libro administración de Recursos Humanos, habla de los *Baby Boomers* como personas con experiencia con habilidades necesarias los cuales de ser contratados requerirían muy poca inversión en capacitación para empezar a trabajar en las empresas.

1.3. Generación “X” (1966-1980)

Esta generación es más adaptable y se encontró muy influenciada por la circunstancia en la que crecieron (Chirinos, 2009).

Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica (Chirinos, 2009).

Se les atribuye una afinidad con la tecnología y un espíritu emprendedor, reconocen que su carrera no puede fundamentarse en forma segura en una relación con un solo empleador y la mejor forma de ganarte su lealtad es ayudándolos a desarrollar la seguridad de su carrera (Mondy Wayne & Robert M., 2005).

1.4. Generación “Y” o *Millennials* (1980- en adelante)

Esta generación se identifica como una que posee ya el camino definido para poder desarrollarse haciendo énfasis en que nacieron y crecieron con todo el cambio y transformación digital ya iniciado, factor que ayuda a que puedan tener mayores capacidades de adaptación al cambio y flexibilidad, así como otro enfoque motivacional (Chirinos, 2009).

“... es la generación de hoy, estos son niños de escuela, los mayores están culminando estudios de postgrado. La edad de la próxima generación oscila entre los 6 y los 24 años y apenas están ingresando a la fuerza de trabajo. Ellos tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la generación “X”. Eran los bebés especiales “Bebé a bordo” y han crecido con las vidas totalmente planificadas” (Chirinos, 2009).

Entrepreneur, en su artículo *5 Ways Millennials Are Like No Generation Before Them* desplegado en el 2015, detalla cinco características que son propias de los *Millennials* (Dixie, 2015).

- No creen ser limitados a lo tradicional o a la locación
- No creen en el valor inherente de estar cara a cara
- Creen más en aprender que en pedazos de papel
- Creen en el aprendizaje de la experiencia de otras personas
- Creen en vivir la vida, no en el balance de vida-trabajo.

Un reto importante es cómo mantener cohesionados a las personas de las distintas generaciones. *Entrepreneurs*, en su artículo *How to bridge the Workplace Generation Gap* desplegado en el 2014 brinda tips para mantener el trabajo en conjunto de las generaciones (Miller, 2014).

- Mantenerlos conectados y comprometidos.
- Crear oportunidades de *mentoring*.
- Mirar más allá de la experiencia y de las habilidades.
- Productividad más que conflicto.

Dentro de la generación *millennial* existe una subcategoría conocida como *Xennials*, Sarah Stankorb en su artículo los “*Glad to be a Xennial*” los define como “una microgeneración que funciona como puente entre el descontento de la Generación X y el alegre optimismo de los *millennials*”, pero “sin estar tan enfadados como la Generación X ni tan seguros como los *millennials*”. “Son aquellos que están entre los últimos años de los 20’s y los primeros años de los 30’s.” (Stankorb & Oelbaum, 2014).

El autor Rubio (2017) en su artículo describe las cuatro características que se le atribuyen a este grupo:

- Una microgeneración nacida en los últimos años de la generación X y los *millennials*
- Nacieron entre 1977 y 1983
- Tuvieron una experiencia análoga entre los niños y los adultos digital
- Poseen el cinismo de la generación X y el optimismo de los *millennials*.

Esta generación nace en consecuencia a la arbitrariedad que existe para definir a las generaciones que hoy por hoy existen en el mundo (Rubio Hancock, 2017). Esto es en consecuencia la razón por la que existe una diferenciación dentro de una generación y esto se debe al traslape constante que existe entre las generaciones aclarando también que esto se da constantemente cuando se dan la diferencia de generaciones (Rubio Hancock, 2017).

Helen Min (2016) en su artículo “*There are 2 types of Millennials in the workplace*” menciona las diferencias que existen entre los *Millennials* de mayor edad y los más jóvenes, volviendo de hablar de una diferenciación, pero sin etiquetarla y colocarle una definición como los *Xennials*, pero evidencia diferencias que pueden dar como consecuencia una justificación para la creación de una generación adicional. Las características son:

- Su actitud para pagar cuotas: A lo que se refiere este punto es a lo que comúnmente se llama “derecho de piso” mientras que los Mayores creen que la experiencia pesa más en el camino hacia el ascenso, los más jóvenes consideran el desempeño como la herramienta más importante para el crecimiento.
- Expectativas de liderazgo: Los mayores tienen menores expectativas sobre el modelo de liderazgo para el logro de sus objetivos, pero los más jóvenes ven al líder como el socio estratégico con el cual pueden confiar para que puedan ayudarlos a liberar todo su potencial y lograr sus objetivos.
- Actitud de aprendizaje: Los mayores *Millennials* buscan ser expertos en un tema, dominarlo y se sienten conformes con esto. Los más jóvenes buscan aprender constantemente se desmotivan al realizar una tarea repetitivamente y se motivan cuando asumen nuevos retos y ven mayor aprendizaje (Min, 2016).

Como podemos apreciar, existen diferencias claras entre los distintos grupos de generaciones, adjuntamos un cuadro comparativo que permite realizar un análisis por generación, enfocándose en las generaciones *Baby Boomers*, Generación “X” y Generación “Y” o “*Millennial*”. Como comentario complementario, se han encontrado distintas subgeneraciones que intentan poder definir de una forma más exacta las diferentes características de las personas según sus costumbres y años de nacimiento, como por ejemplo “*Perennials*” (Garrido, 2017), la cual está orientada solo a un grupo de mujeres y es definida más por ideologías. Nosotros nos centramos en esta investigación en poder realizar un análisis con las generaciones indicadas.

Tabla 1: Cuadro comparativo entre las generaciones

	Baby Boomers	Generación "X"	Generación "Y"
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Optimista - Idealista - Conducido 	<ul style="list-style-type: none"> - Escéptico Ferozmente independiente - Trabajo /Balance de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> -Confidente -Pensamiento social - Estructurado / Planeado - Actitud desafiante y retadora
Fortalezas de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo participativo - Liderazgo con corazón - Experiencia Política 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación al cambio - Competente & Franco - No intimidado por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicado - Optimista ante situaciones difíciles
Desafíos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de habilidades de liderazgo - Trato directo con conflicto - Práctica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> - Tacto vs. Honestidad brutal - Políticas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Intimidado por el conflicto - Necesita supervisión y estructura - Falta de resiliencia
Claves de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer su experiencia y contribución - Proporcione oportunidades de volver 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una participación de trabajo flexible - Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudarle a ver el significado con su trabajo - Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio - Se preocupan más por el dinero

Tomado de Chirinos (2009).

La relevancia del cuadro líneas arriba descrito radica en explicar las diferencias existentes entre las distintas generaciones, ya que son distintos perfiles y esto impactará también en las expectativas de los estudiantes que van a tener con respecto al mercado laboral.

Millennials peruanos.

Los *millennials* peruanos tienen ciertas características, proyecciones de vida que debemos denotar.

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico en 10 o 15 años la Población Económica Activa del Perú estará “fundamentalmente cargada de personas que pertenecen al grupo de los llamados *Millennials*, ya que serán alrededor de 7 millones de personas” [.] “Otro dato importante es que para el 2025 al 2030, más del 60% de la fuerza laboral estará conformado por nativos digitales; es decir por *millennials* y post *millennials*.” (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015).

Begazo y Fernández (2015), mencionan la encuesta de Semana Económica e Ipsos Apoyo en la que se declara que el dinero y la estabilidad laboral sí interesan a la mayoría de los *millennials* peruanos. La informalidad y lenta penetración de la tecnología coadyuvarían a que las generaciones peruanas demoren en cambiar sus características. Se dice que esta generación también llamada Y, quieren un trabajo con trascendencia, les gusta la flexibilidad laboral y el cambio de empresas es muy normal en ellos.

Cuando el millennial peruano busca desarrollo profesional pleno, se relaciona con hacer lo que le apasiona más que con especializarse en algún campo. Con el fin de poder obtener un ascenso rápido, ellos no tienen problema en quedarse horas extras (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015).

De sus características más resaltantes, Begazo y Fernández (2015), señalan las siguientes:

- No hay vida sin Internet: (...) Para los *millennials*, en su momento fue la computadora de escritorio, luego la notebook y actualmente los Smartphone, pero las personas de las que estamos hablando no conciben la relación con el mundo sin estos dispositivos y la mayor parte de lo que hagan, desde mirar películas hasta trabajar o conocer gente o comprar productos, será siempre usando la última tecnología existente.
- Visión *carpe diem*: Ponderan el presente por sobre todas las cosas, quieren vivir el momento actual intensamente y buscan la felicidad y la pasión en todo lo que hacen. Esto genera un cambio importante, ya que mientras que para las generaciones anteriores el sinónimo del éxito estaba siempre más relacionado

- con las posiciones jerárquicas en lo laboral, los *millennials* ponderan el trabajar de lo que les gusta por sobre el ejercicio del poder o incluso lo material.
- Movilidad laboral: Cuando un *millennial* siente que su trabajo ya no presenta un reto, lo dejará sin remordimientos y buscará otro en donde se sienta más a gusto. También, dado que suelen ser multifacéticos, hacen varias cosas al mismo tiempo, es probable que tengan varios trabajos *free-lance* simultáneos. Actualmente, en USA se estima que un joven cambia 15 veces de trabajo antes de cumplir los 38 años. Eso demuestra el poco apego que existe para esta generación en lo referente a lo laboral.
 - Participación y crítica: Los *millennials* son participativos y les gusta compartir sus conocimientos. No creen demasiado en los derechos de autor y están a favor de democratizar la información y el contenido de manera gratuita. Al mismo tiempo, son desconfiados de lo que las empresas les dicen, sobre todo las grandes multinacionales y chequean e investigan en la web antes de tomar cualquier decisión de consumo.
 - Poca posesión, mucho disfrute: No les interesa el «sueño de la casa propia». Tampoco se mueren por tener su propio auto. Algunos hasta prefieren alquilar la ropa que usan en vez de comprarla, porque no es nada bueno aparecer en las fotos de Instagram o Facebook siempre con la misma ropa. Los *millennials* tampoco son de acumular bienes y, como veremos más adelante, el único gasto que vale la pena tiene que ver con la compra del último modelo de Smartphone. Privilegian el disfrute, el viajar y la inversión en “experiencias” por sobre la posesión física de las cosas, cualesquiera que sean (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015).

2. Segmentación de la sociedad

Para fines de esta investigación, se ha empleado el estudio que realiza la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) que identifica a la sociedad peruana en distintos niveles socio Económicos (NSE).

APEIM es una asociación sin fines de lucro, fundada en 1978, y miembro de la Alianza de la Industria de la Investigación de Mercados para las Américas (ARIA) (APEIM, 2017).

Hace ya algunos años, la distribución de NSE es calculada en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para elaborar los indicadores de pobreza (APEIM, 2017). Asimismo, dado que la encuesta es publicada a mediados de año, APEIM da a conocer la distribución de niveles socioeconómicos también a mediados de año.

Tanto la distribución de NSE, como la misma fórmula de NSE son utilizadas por todos los miembros de APEIM para sus diferentes investigaciones, lo que hace posible la comparabilidad de sus datos.

El nivel socioeconómico de un hogar o persona no es definido a partir de sus ingresos sino en función a un grupo de variables previamente definida en base a estudios realizados por APEIM.

La encuesta realizada en el 2016 por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados tiene una muestra de tipo probabilística, estratificada, de áreas, multietápica e independiente en cada departamento de investigación. En el caso de Lima, se obtuvo muestras representativas para la totalidad del departamento y para Lima Metropolitana. Dentro de Lima Metropolitana se pondera además por zona APEIM (APEIM, 2015).

2.1. Segmentación por Nivel socio Económico.

La fórmula empleada por APEIM para determinar los niveles socio económicos (Anexo A) se basa en realizar preguntas y cada una de ella posee un valor determinado. Una vez realizado el cálculo según la cantidad de puntaje adquirido la familia que depende del Jefe de casa es colocada en un nivel socio económico desde la “A” hasta el “E” siendo el nivel “A” el que posee mayor poder adquisitivo (APEIM, 2017).

3. Expectativas

El presente estudio se encuentra enfocado en identificar las expectativas de los alumnos de últimos ciclos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, entendiendo dichas expectativas como la “posibilidad razonable de que algo suceda” (RAE, Expectativa, 2018). De manera complementaria, esta posibilidad se encuentra definida por una motivación subyacente, entendiendo motivación como el “conjunto de factores internos o externos que determinan las acciones de una persona” (RAE, Motivación, 2018).

Para motivos de esta investigación esta posibilidad razonable que algo suceda estará definida por las motivaciones que tienen los estudiantes.

Según la RAE una motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

La motivación (Lawrence, 2009; Manassero & Vázquez, 2000) se encuentra constituida por aquellos factores capaces de provocar, conducir y mantener la conducta hacia un objetivo. En adición, y entre otras propuestas teóricas, la Teoría de la Autodeterminación afirma que existen dos tipos principales de motivación: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca (Baard, Deci, & Ryan, 2002) y de la mano con estos existen los factores de motivación e higiene en el trabajo. En 1959, Frederick Herzberg publicó *Motivation at Work*, informe en el cual expuso su Teoría de Motivación-Higiene. Esta teoría habla de los factores que generan insatisfacción (factores de Higiene) y los factores que generan satisfacción (factores de Motivación).

Baard, Deci y Ryan (2002) definen la motivación intrínseca como aquella que se basa en realizar una actividad por la satisfacción y el placer que se experimenta mientras se aprende o explora algo nuevo, es una herramienta eficaz que puede ser utilizada para superar ciertos obstáculos presentados en el día a día laboral, ya que favorece el desarrollo de grupos cambiantes y dinámicos al margen de las estructuras formales, lo cual resulta en una resolución de dificultades más rápida (Wenger & Snyder, 2000).

Por otro lado, Deci y Ryan (2000) y Robbins (1996) aseveran que la motivación extrínseca se encuentra presente en aquellas actividades que se realizan para ganar una

recompensa o evitar un castigo externo. En otras palabras, el individuo persiste en una conducta sin un estímulo interior que justifique la acción.

El factor de higiene se encuentra relacionado con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los colaboradores aseguran experimentar en sus trabajos y que atribuyen al contexto de sus puestos de trabajo (Manso Pinto, 2002). Se les llamó así porque:

“... actúan de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud... cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción” (Manso Pinto, 2002).

Entre los factores de higiene, podemos mencionar los siguientes (Amador Cid, 2013)

Los factores de motivación se encuentran asociados con los experiencias satisfactorias que los colaboradores experimentan y que atribuyen a los contenidos de sus puestos de trabajo (Manso Pinto, 2002). La satisfacción es el principal resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a incrementar la satisfacción del colaborador pero tiene poco efecto sobre la insatisfacción (Amador Cid, 2013).

Según estas definiciones las expectativas están definidas por los motivadores de los estudiantes y estos pueden surgir por un motivo personal u interior o por un factor externo que los recompense.

Existe la teoría de Maslow que cataloga las necesidades de las personas en una escala, estableciendo que para pasar a satisfacer todas las necesidades es necesario ir desde las más fundamentales hasta las de mayor impacto (Maslow, 1954, 1987). Dentro de estas se encuentran las necesidades fisiológicas, de seguridad o protección, sociales, de estima y autorrealización. Ver figura 1.

- Las fisiológicas son las necesidades básicas que debemos cubrir.
- Las de Necesidad o protección son aquellas que están orientadas a brindar seguridad a la persona.
- Las sociales son aquellas que cubren nuestras relaciones sociales.

- Las necesidades de estima son aquellas que tienen que ver con el respeto hacia uno mismo y sobre el respeto de los demás hacia uno mismo.
- La necesidad es la de autorrealización es la que se da un sentido a la vida, lo que esperas lograr (Maslow, 1954, 1987).

Figura 1: Pirámide de Necesidades según Maslow.



3.1. Expectativas más valoradas por los *Millennials* en búsqueda de empleo

En esta sección explicaremos cuáles son las expectativas globales en la búsqueda de empleo. Aquí se utiliza como fuente primaria una encuesta del 2015 que la consultora Manpower realizó a países de diferentes continentes (ManpowerGroup, 2016).

Hoy en día, los factores más importantes para tomar decisiones de carrera son los siguientes:

- Tipo de trabajo (56%)
- Compensación (54%)
- Beneficios ofrecidos (44%)
- Ubicación geográfica (39%)
- Oportunidades de crecimiento (35%)
- Flexibilidad de horarios (31%)
- Posicionamiento de marca/reputación de la compañía (20%)
- Industria (19%)

Según el resultado se puede decir que “casi seis de diez candidatos creen que lo que hacen es tan importante como la cantidad de dinero que les pagan” (ManpowerGroup, 2016).

De manera menos relevante están los beneficios ofrecidos, la ubicación geográfica, oportunidad de crecimiento y flexibilidad.

Esta encuesta no sólo refleja tendencias universales sino que también generacionales:

“... Más de la mitad de los candidatos (58%) que señalaron las “oportunidades de progreso” como uno de sus tres motivadores más importantes a la hora de tomar decisiones para sus carreras, pertenecen a los *millennials*. También fue la segunda razón más importante (después de la compensación) por la cual éstos Y buscan una nueva oportunidad de carrera” (ManpowerGroup, 2016).

“... Las percepciones de los *millennials* acerca de cómo avanzar en sus carreras difieren de las de sus homólogos mayores de la generación X. A los primeros los motiva más la movilidad laboral que la lealtad en el tiempo. Casi dos de cada tres candidatos que cree que ‘la mejor manera de avanzar en su carrera es cambiando frecuentemente de trabajo’ pertenece a esta generación (59%), mientras que el 60% a nivel mundial, se identificó como candidato continuo, es decir, que “está siempre en búsqueda de la próxima oportunidad de empleo” (ManpowerGroup, 2016).

Cabe mencionar que las compañías deben considerar estas expectativas cuando estén pensando en contratar a un *millennial*. Es por eso que Rolando Arellano mencionó que “si una empresa no le da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse rápido en la organización, simplemente se van a otra organización” (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015).

Lo que proponen Begazo y Fernández (2015) para que los *millennials* se sientan atraídos por los puestos de trabajos ofrecidos, o con los que ya tienen, es lo siguiente:

- Conceder acceso instantáneo. La mayoría de la nueva generación necesita sentir que está contribuyendo a la organización. El problema estriba en que muchas

compañías aplican un lento proceso de aclimatación que puede durar semanas de orientación y entrenamiento. Esto es un error, “La generación del milenio quiere participar en la organización desde un comienzo, Por desgracia, a menudo se les dice que necesitan tiempo para ser parte de la cultura de la empresa. Pero la realidad es que la mayoría de los *Millennials* siente que tiene por delante una misión que cumplir: quieren poner manos a la obra desde el primer momento”.

- Volcarse en elogios. En los viejos tiempos uno sabía que estaba realizando un buen trabajo si tenía la suerte de tenerlo. Pero la nueva generación requiere de constante retroalimentación y el visto bueno de los jefes, cuando alguien está haciendo algo mal, la nueva generación requiere apoyo instantáneo. No hay que estar encima de ellos todo el tiempo, pero si el jefe recibe un mensaje de texto, tiene que contestarlo. Uno debe estar siempre dispuesto a responder y hay que estarles repitiendo una y otra vez que está bien lo que están haciendo.
- Dar libertad. Además de que los *millennials* son ligeramente de ‘alto mantenimiento’, las expectativas de sueldo de dicha generación suelen ser realistas y rara vez se salen de presupuesto con respecto a las tendencias del mercado laboral. “Las aspiraciones de la generación del milenio son diferentes. Se sienten cómodos con ese equilibrio de su vida laboral y trabajar con otra gente”.
- Retribuir a la comunidad. Los cursos de entrenamiento totalmente pagados y los aguinaldos en Navidad pueden inclinar a los jóvenes *millennials* a quedarse a bordo. No obstante, nada se compara con dar a estos veinteañeros la oportunidad de retribuir a la comunidad y comprometerse con el trabajo filantrópico (Begazo Villanueva & Fernandez Baca, 2015).

4. Facultad de Gestión y Alta Dirección

Una variable importante a tomar en cuenta es el perfil y orientación que los mismos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección poseen; y esta variable es analizada desde la misión que la misma Facultad tiene con respecto a cada especialidad.

Como figura en la página web de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Facultad tiene como objetivo elevar el estándar de la enseñanza clásica en Administración: “La carrera de Gestión proporciona una visión y preparación que asimila los contextos de constantes cambios y se adapta a los nuevos requerimientos profesionales de las organizaciones en el mundo” (PUCP, 2016).

En base a esto, se podría entender que la Facultad procura brindar las herramientas necesarias a los alumnos para que puedan adaptarse a los diferentes requerimientos que las organizaciones puedan tener. Sin embargo, no toma posición frente a potenciar las habilidades de los mismos estudiantes para que puedan identificar sus fortalezas e intereses; sino se encuentra más bien orientada a que los estudiantes puedan asimilar constantes cambios y adaptarse a los nuevos requerimientos profesionales de las organizaciones en el mundo.

Para este poder lograr este objetivo, la Facultad de Gestión y Alta Dirección indica que:

“... el proceso de construcción de una disciplina como la gestión demanda de especialistas que tengan una mirada entendida en el desarrollo de las competencias y en la integración de los conocimientos necesarios para el crecimiento o el fortalecimiento de una organización. Para la docencia han sido convocados los profesores del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y de otros departamentos académicos de la PUCP, así como los profesionales de las organizaciones que se identifican con la aplicación de criterios transversales y multidisciplinarios” (PUCP, 2016).

La presentación de la Facultad concluye mencionando que tiene como responsabilidad contribuir con el reto de elevar la competitividad del país. Con este enfoque, se puede inferir que la finalidad de la Facultad es generar mayor empleabilidad de sus estudiantes.

De igual manera, un punto importante y vinculante con esta investigación es que la Facultad no incluye en su descripción el sentido de orientar, potenciar y/o desarrollar las habilidades de los estudiantes según sus intereses. Por el contrario, este propósito es construido desde una visión de la misma universidad.

Es importante considerar que la carrera de Gestión y Alta Dirección ofrece tres tipos de menciones las cuales serán detalladas a profundidad más adelante:

- Gestión Empresarial.
- Gestión Pública.
- Gestión Social

Para poder acceder a cada una de las especializaciones, los estudiantes armar su plan de estudios según la mención que deseen elegir.

El plan de estudios vigente de la Facultad se puede observar a detalle en el Figura 2.

Figura 2: Plan de estudios vigente del 2013 a la fecha

CICLO V	CICLO VI	CICLO VII	CICLO VIII	CICLO IX	CICLO X
Contabilidad Financiera 4	Evaluación de Estados Financieros 3	Matemática Financiera 2	Finanzas I 4	Finanzas II 4	Desarrollo y Responsabilidad Social 3
Métodos de Investigación Cuantitativa 4	Contabilidad de Gestión 3	Comportamiento organizacional 2	Gestión de Personas I 3	Gestión de Personas II 3	Seminario de Investigación II 4
Métodos de Investigación Cualitativa 3	Bases Legales para la Gestión 5	Gestión de Operaciones 5	Gestión de la Logística 4	Ética para la Gestión 2	Electivo 3
Economía aplicada a la Gestión I 4	Economía aplicada a la Gestión II 4	Gestión Pública 3	Gestión Estratégica 4	Seminario de Investigación I 3	Electivo 3
Teoría organizacional 3	Marketing I 4	Gestión Social 3	Taller de Habilidades Gerenciales III 2	Plan de Negocios 4	Electivo 3
Taller de Habilidades Gerenciales I 2	Taller de Habilidades Gerenciales II 2	Gestión de Proyectos 4	NUEVO PLAN DE ESTUDIOS DE LA FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN		
		Marketing II 4			
		MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL			
		Gestión del Crecimiento Empresarial 3			
		Gestión del Capital de Trabajo 3			
		Innovación y Gestión del Cambio 3			
		Gestión Comercial 3			
		Control de Gestión 3			
		MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA			
		Gestión Financiera del Estado 2			
		Gestión de Organizaciones Públicas 3			
		Diseño organizacional 3			
		Diseño, análisis y evaluación de Políticas Públicas 4			
		Gestión de la Regulación Pública 3			
		MENCIÓN EN GESTIÓN SOCIAL			
		Gestión de Organizaciones e intervenciones sociales 3			
		Sostenibilidad y relaciones interculturales en el Perú 2			
		Innovación y emprendimiento social 3			
		Asociatividad y valor social 3			
		Gestión de Proyectos sociales 4			
Créditos 20	Créditos 21	Créditos 23	Créditos 23	Créditos 22	Créditos 19
LEYENDA DE EJES CURRICULARES					
Gestión Estratégica	Gestión y Desarrollo de Personas	Bases legales	Economía	Gestión de Marketing y Comunicaciones	Mención en Gestión Empresarial
Gestión Financiera	Gestión de Operaciones	Habilidades gerenciales	Ética y Responsabilidad	Investigación e integración	Mención en Gestión Pública
					Mención en Gestión Social

Es importante tener también el detalle del plan de estudios anterior ya que la mayor cantidad de alumnos egresados estuvieron formados con este plan (Figura 3).

Figura 3: Plan de estudios no vigente para los nuevos estudiantes de la FGAD desde el 2013.

	V Ciclo	VI Ciclo	VII Ciclo	VIII Ciclo	IX Ciclo	X Ciclo
Malla Curricular Especialidad en Gestión	Taller de Habilidades Generales 1 2 Créditos	Comportamiento Organizacional 3 Créditos	Fundamentos de la Gestión de RR HH 3 Créditos	Taller de Habilidades Generales 2 2 Créditos	Gestión del Conocimiento 3 Créditos	Taller de Habilidades Generales 3 3 Créditos
	Organización y Sociedad 4 Créditos	Economía Aplicada para la Gestión 2 3 Créditos	Finanzas 1 4 Créditos	Gestión Estratégica de RR HH 3 Créditos	Economía Internacional 3 Créditos	Gestión de la Tecnología y la Innovación 2 Créditos
	Economía Aplicada para la Gestión 1 3 Créditos	Evaluación de Estados Financieros 3 Créditos	Mercadeo 1 3 Créditos	Finanzas 2 4 Créditos		Asesoría de Tesis 3 Créditos
	Contabilidad Financiera 3 Créditos	Gestión de Operaciones 4 Créditos			Electivo 3 Créditos	Electivo 3 Créditos
	Métodos de Análisis Cualitativos y Cuantitativos 4 Créditos	Desarrollo y Responsabilidad Social 3 Créditos				Electivo 3 Créditos
	Ética de la Gestión 3 Créditos	Gestión Pública 3 Créditos				
	Fundamentos del Derecho 2 Créditos	Gestión Social 3 Créditos	Taller 1: Diagnóstico Institucional 6 Créditos	Taller 2: Formulación de Proyectos 6 Créditos	Taller 3: Plan de Negocios 6 Créditos	
		Mención en Gestión Empresarial	Contabilidad Administrativa 3 Créditos	Mercadeo 2 3 Créditos	Gestión Estratégica Empresarial 3 Créditos	Comunicación Corporativa 2 Créditos
		Mención en Gestión Pública	Marco Jurídico Normativo de la Actividad Empresarial 3 Créditos	Gestión de la Logística 3 Créditos	Seminario de Tesis Empresarial 3 Créditos	
		Mención en Gestión Social	Planificación y Gestión del Presupuesto Público 3 Créditos	Sistemas Administrativos y Operativos 3 Créditos	Gestión de Políticas Públicas 3 Créditos	Seminario de Evaluación de Gestión 3 Créditos
			Marco Jurídico Normativo de la Función Pública 3 Créditos	Diseño, Análisis y Evaluación de Pol. Públicas 3 Créditos	Seminario de Investigación 2 Créditos	
			Gestión Estratégica de las Org. de la Soc. Civ. 3 Créditos	Movilización de Recursos y Recaudación de Fondos 3 Créditos	Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo 3 Créditos	Incidencia en Políticas Públicas 3 Créditos
			Marco Jurídico Normativo de la Act. Institucional 3 Créditos	Diseño, Análisis y Evaluación de Pol. Públicas 3 Créditos	Seminario de Investigación 2 Créditos	
		7 cursos: 21 créditos	7 cursos: 22 créditos	6 cursos: 22 créditos	6 cursos: 21 créditos	6 cursos: 20/21 créditos
	28 cursos comunes: 94 créditos	Mención Empresarial: 21 créditos	Mención Pública: 20 créditos	Mención Social: 20 créditos	Cursos electivos: 9 créditos	Cursos comunes para dos menciones

4.1. Historia de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú

En el transcurrir de la historia de la Facultad en la universidad, se presentan hitos importantes desde su creación hasta las primeras promociones:

- 2000. Se inicia la incubación de una propuesta para la creación de la Facultad.

- 2004. Se crea la Facultad de Gestión y Alta Dirección
- 2007. Comienza el primer semestre académico.
- 2009. Se matriculan por primera vez alumnos de seis ciclos.
- 2010. Se lleva a cabo la primera ceremonia de egresados en Gestión de la PUCP.
- 2012. Se aprueba un nuevo plan de estudios.
- 2013. La Facultad es campeón General de los XXII Juegos Inter facultades de la PUCP.
- 2014. Los estudiantes de la Facultad eligen por primera vez tres representantes ante la comisión de Gobierno.

4.2. Especialidad de Gestión Social

Esta especialidad involucra a aquellos estudiantes que se encuentran más interesados en poder desempeñarse en empresas que generan un impacto social considerable:

Identifica oportunidades de cambio para la mejora de las capacidades sociales y la satisfacción de necesidades humanas desde la perspectiva del desarrollo sostenible. Diseña intervenciones sociales de distinto tipo con una mirada gerencial atenta a la innovación, la asociatividad y la responsabilidad. De este modo, es capaz de generar valor social que integra esfuerzos procedentes de la sociedad civil, la empresa y el Estado (PUCP, 2016).

4.3. Especialidad de Gestión Pública

En esta especialidad, se encuentran aquellos estudiantes que se orientan a poder desempeñarse en entidades públicas.

Comprende el Estado y las necesidades de la sociedad, adaptándose a los cambios y restricciones que debe enfrentar para la adecuada toma de decisiones. Posee vocación de servicio orientada a la consecución de resultados. Asimismo, gestiona de manera eficiente, eficaz y transparente los recursos, promoviendo la innovación y mejora continua para la generación de valor (PUCP, 2016)

4.4. Especialidad de Gestión Empresarial

Aquí se encuentran aquellos estudiantes que se encuentran más interesados en poder desempeñarse en empresas del sector privado.

Promueve la competitividad basándose en la innovación para gestionar responsablemente los recursos, así como para aprovechar las oportunidades de desarrollo que aseguren el crecimiento sostenible de las empresas. Posee vocación para gestionar el cambio y el crecimiento, y está orientado hacia la consecución de resultados que generen valor a la empresa y a la sociedad en su conjunto (PUCP, 2016).

4.5. Perfil del estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

Según la descripción de la página de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP, 2016), los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección se caracterizan por:

- Ser agentes de su propia formación, preparados para sobrellevar las exigencias de los estudios en Facultad, así como las de su posterior desempeño en el mundo de las organizaciones.
- Contar con herramientas para asumir los retos que suponen diferentes cursos de la formación, y tomar acciones resolutivas en situaciones en las que tengan que enfrentar desafíos en su campo de estudio.
- Ser estudiantes con habilidad para solucionar problemas de tipo lógico matemático y verbal. Dichas habilidades irían acompañadas por el interés en la revisión de fuentes de información y desarrollo de investigación.

Complementando lo descrito, definen a los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección como. Personas abiertas al cambio, con una posición crítica a su propio desempeño y hacia el entorno. Para ello, la actitud es la de un agente activo que revisa y plantea nuevos conocimientos, procesa la información, y se pregunta más allá de lo descubierto en el aula... Se hace imprescindible la habilidad para organizar sus conocimientos, la capacidad de distribuir su tiempo de dedicación y la responsabilidad sobre sus propios aprendizajes (PUCP, 2016).

5. Mercado Laboral Peruano

Como se mencionó previamente, es importante realizar un análisis macro sobre la situación laboral existente en el mercado laboral peruano, con la finalidad de cubrir las variables que podrían tomarse en cuenta al relevar las expectativas de los estudiantes de la Facultad. Se cubrirán aspectos de crecimiento económico, las ramas de actividad económica que se ofrecen en el país, y los indicadores de desempleo como panorama macro de este análisis.

5.1. Indicadores de crecimiento económico del Perú

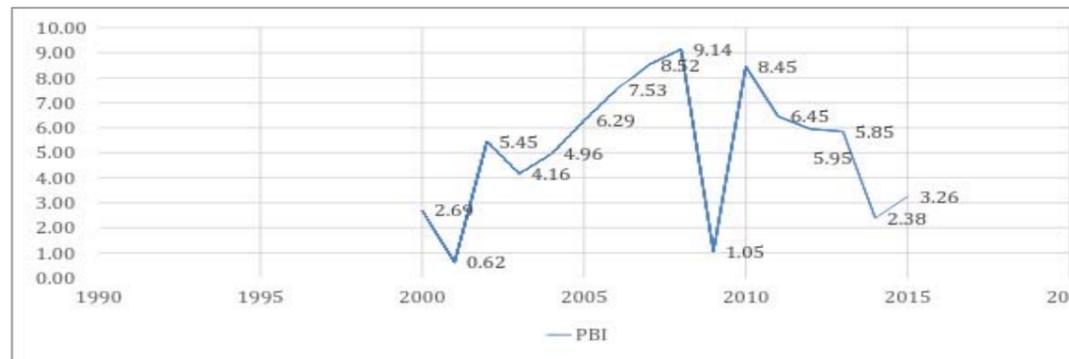
Según los análisis realizados por el Banco Mundial en el presente año, el Perú ha tenido en los últimos años una de las economías de más rápido crecimiento en la región, teniendo una tasa de crecimiento de 5,9%, manteniendo un promedio de inflación del 2,9%.

Carlos Parodi, escritor de la columna Economía para Todos en el diario Gestión (2007) indica que el crecimiento económico significa producir más, y se suele medir a partir de la tasa de variación porcentual con respecto del año previo, el cual se mide en función al aumento en el Producto Bruto Interno (PBI).

[También se mide a partir del PBI por habitante]; el PBI es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un período de tiempo; [Para fines del presente post no se hacen distinciones entre el PBI nominal y real; se hace referencia al PBI real] entonces, cuando el PBI aumenta significa que se produce más. Sin embargo, el aumento en el PBI es solo un medio y no un fin en sí mismo. El fin de cualquier estrategia es el desarrollo, es decir, el aumento en la calidad de vida de los habitantes de un país. Crecer es producir más, desarrollar es mejorar la calidad de vida (Parodi, 2016).

Parodi (2007) precisa también que el crecimiento del PBI no significa desarrollar la calidad de vida debido a que no necesariamente este eleva el nivel de empleo de las personas. Además, si bien un aumento de la producción significa que va a realizarse un aumento de la recaudación tributaria que como consecuencia significaría una mayor capacidad de gasto del gobierno, este no siempre se ve reflejado en el bienestar social debido a una posible mala gestión (Ver Figura 4).

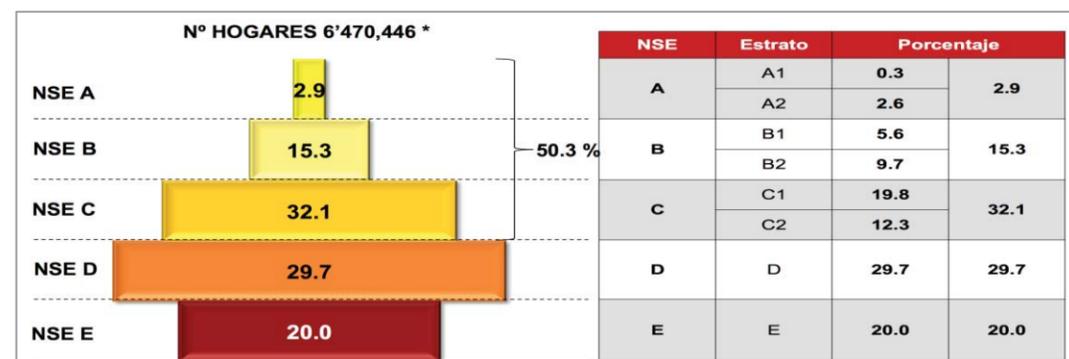
Figura 4: Desarrollo del PBI en el Perú - Periodo 1998 al 2016



Según este mismo autor, el PBI viene acompañado de un aumento en la población, dado que mide cuántos bienes y/o servicios podría comprar una persona en un año si los ingresos se dividieran en partes iguales.

Como es de conocimiento en la sociedad peruana, esto no ocurre debido a los niveles socioeconómicos que poseemos (revisar Figura 5) donde se puede identificar cómo se da la distribución de la riqueza en el país.

Figura 5: Niveles Socio Económicos 2016 Perú Urbano



Fuente: APEIM (2015)

Alegría en Gestión te enseña (2016) define la inflación como el aumento generalizado en los precios de los bienes que se venden en un país, esto quiere decir que el dinero de las

personas va perdiendo poder de compra si esta va aumentando. Asimismo, se calcula en la variación del índice de precios del consumidor (IPC).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática toma una canasta de productos representativa y con eso monitorea el incremento o disminución de los precios en el país. Además, a que es recomendable que la inflación se mantenga positiva en un país, pero menos a 5% (Alegría, 2016). El Banco Central de Reserva del Perú, en su reporte de inflación de junio del 2016, señala que la inflación fue de 3,5% en mayo del 2016.

En ese sentido, si se juntara la de crecimiento económico con la tasa de inflación que mantenemos, aislando los demás indicadores de crecimiento del Perú, se ve un panorama favorable para las generaciones que están accediendo al mercado laboral.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016) se espera que el crecimiento económico en del 2016 sea similar al del 2015:

En los próximos dos o tres años, se espera que el inicio de la fase de producción de proyectos mineros a gran escala y la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura refuerce la demanda agregada. Las proyecciones son que el crecimiento se acercará al 4% en 2017, gracias a una recuperación de la inversión propiciada por la implementación de una serie de grandes proyectos de infraestructura pública. La mayor demanda interna contrarrestará la desaceleración gradual del crecimiento de las exportaciones a medida que la producción minera alcance un nuevo nivel (BCRP, 2016).

Este autor incluye como referencia los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico por el frente externo:

- La caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial.
- Un eventual período de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.
- En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a lo siguiente:

- Inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición;
- Impacto del fenómeno de El Niño en la economía real;
- Un gran porcentaje de la población sigue siendo vulnerable a los choques o remezones y podría volver a caer en la pobreza.
- En adelante, para reducir esta dependencia y lograr un crecimiento alto y equitativo, sostenible a mediano y largo plazo, se requerirán reformas políticas internas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generen mejoras en la productividad de todos los sectores económicos, lo cual incrementaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad” (BCRP, 2016).

5.2. Sectores para empleabilidad que ofrece el mercado laboral Peruano

Enmarcaremos en esta investigación los sectores que ofrecen empleo en el país. El Instituto Nacional de Estadística e Informática señala en sus informes (2016) que los sectores son: agropecuario, pesca, minería e hidrocarburos, manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio, transportes y comunicaciones, turismo y movimiento migratorio internacional.

Haciendo referencia a la cantidad de personas pertenecientes a cada uno de los sectores en las que se genera empleo hasta el año 2014, se brinda una referencia más detallada en la tabla 2.

Tabla 2: PEA según ramas por actividad.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD Y ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2009 – 2014 (Miles de personas)								
Ramas de actividad/ geográfico	Ámbito	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Rural		4 174.0	4 109.2	4 055.6	3 991.9	3 923.4	3 924.4	
Agricultura, Pesca y Minería		3 157.3	3 054.6	3 065.2	2 984.0	2 904.2	2 912.6	
Manufactura		191.7	187	165.9	157	181	160.2	
Construcción		102.4	122.3	116.3	119.7	127	140.6	
Comercio		284.1	282.6	285.2	276.3	272.3	266	

Transportes y Comunicaciones	79.3	93.1	83.3	86.9	86.7	87
Otros servicios 1/	359.3	369.7	339.8	367.9	352.2	358

5.3. Indicadores de desempleo en el país.

El indicador de desempleo en el país es relevante para esta investigación debido a que se presume describir si los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección finalmente terminan desempeñándose en las áreas que les interesa desde un inicio, o si lo hacen simplemente en cualquier con área con tal de verse insertos en el mercado laboral.

Se tiene la presunción que si el mercado actual peruano ofrece pocas posibilidades para poder acceder a un trabajo, el egresado se insertará en el mercado laboral por necesidad y no necesariamente por pasión o vocación. En otras palabras, la necesidad por acceder a un empleo egresando haría que se priorice el poder conseguir una vacante netamente por disposición del mercado. Así, en un entorno con poca posibilidades de empleabilidad, la principal necesidad que tendría un recién egresado será poder ser contratado en una organización.

Es importante considerar que la tasa de desempleo es el indicador que precisa en porcentaje, la cantidad de la población que se encuentra desempleada. Según el INEI (2016), la tasa de desempleo en los meses de julio, agosto y setiembre ha sido de 6,5%.

Adicionalmente el INEI nos brinda información sobre el ingreso promedio de la población en el 2016:

... el INEI reveló que el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana fue de S/ 1,609 con un incremento de 3,5% (S/ 54)... El ingreso de las mujeres se estimó en S/ 1,307 y el de los hombres en S/ 1,846, en ambos casos el incremento fue de 3,5%. Las mujeres ganan el 70,8% del ingreso de los hombres... Si bien el ingreso promedio mensual creció en todos los grupos de edad, el incremento más significativo se dio en la población menor de 25 años de edad en 7,7% (S/ 74.5) y entre los que tienen de 45 y más años de edad en 7,1% (S/ 122.3). Le siguió la población de 25 a 44 años que aumentó en 1,7% (S/ 28.7).

Por niveles educativos, el ingreso en la población con educación secundaria aumentó en 3,6%, en la población con educación primaria o sin nivel 3,3% y en aquellos que alcanzaron educación superior universitaria en 3%; en tanto que en la población superior no universitaria disminuyó en 4,3% (Gestión, 2016).

Es importante mantener como referencia los rangos de ingresos de los peruanos ya que esto permite tener una visión amplia sobre lo que el mercado está ofreciendo y poder contrastarla contra las expectativas de los egresados.

Este enfoque de desempleo se dio, según el artículo del Banco Mundial (2016), dado al fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos.

La pobreza moderada (4 dólares diarios en paridad del poder adquisitivo – PPA – de 2005) cayó, del 43% de la población en el 2004 al 20% en el 2014. La pobreza extrema (2,5 dólares diarios en PPA de 2005) bajó del 27% al 9% en el mismo período (Banco Mundial, 2016).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Descripción de la investigación

Esta investigación se realizó en cuatro fases con la finalidad de poder asegurar la calidad de la información. Las fases son:

1. Generar el marco teórico que nos permita conocer sobre las distintas generaciones, teorías de motivación, el mercado laboral peruano e información general de la Facultad de Gestión y Alta Dirección.
2. Con la información recopilada, diseñar y aplicar el instrumento cualitativo (la encuesta a estudiantes - Anexo B y a egresados - Anexo C)
3. Validar la información cuantitativa con la parte cualitativa con entrevista a estudiantes de la facultad – Anexo D
4. Procesamiento y análisis de la información.

2. Alcance de la investigación

La investigación se encuentra enfocada en poder recabar las expectativas laborales de los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Como muestra se tiene a los estudiantes desde séptimo ciclo de la carrera en adelante, y se incluirán a estudiantes de todas las menciones para poder recabar información completa sobre las expectativas de las tres especializaciones que ofrece la Facultad. Esta información servirá para poder identificar si existen puntos en común entre lo que esperan los estudiantes con respecto al mercado laboral y cuáles son las diferencias que se pueden encontrar, ya que los perfiles de los estudiantes son diversos.

3. Naturaleza del estudio

La naturaleza del estudio será de tipo descriptiva. Tevni Grajales (2000) describe este tipo de investigación como aquella que procura desarrollar una imagen o representación del fenómeno estudiado a partir de sus principales características. Se entiende describir como

equivalente a medir, y en base a lo que este autor propone, es posible que de alguna manera dicha medición se componga de dos o más características con el fin de determinar cómo es dicho fenómeno.

En ese sentido, es importante considerar que no se pretende establecer relación causal entre diferentes características.

Con esto dicho, y dado que el objetivo es poder generar un ranking de las expectativas de los alumnos, se considera que el estudio descriptivo es el que se ajusta en mejor medida.

Una variable a considerar y que puede influenciar en las expectativas de los estudiantes son las diferencias generacionales. Las primeras promociones pueden tener una expectativa muy distinta a las más recientes. El tiempo es un factor relevante ya que las expectativas están definidas algunas veces por la situación del mercado. La construcción de los indicadores para las encuestas en base a las expectativas de mercado que puedan tener y el ranking de las mismas es otra limitante debido al acceso a la información.

3.1 La investigación aplicada

Como ya se precisó, la investigación estará enfocada en poder recabar la información necesaria sobre las expectativas de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Al ser una investigación descriptiva, el objetivo es obtener datos y hacer mediciones de las características más importantes de los hechos, según la observación del investigador (Maraví Lindo, 1999).

Este mismo autor menciona que la investigación descriptiva hace uso de conceptos métricos o cuantitativos, asignando números a objetos o sucesos (Maraví Lindo, 1999)).

Este modelo de investigación nos permitirá analizar a profundidad lo planteado como objetivo principal de investigación en base a observaciones, descripciones y mediciones

Es importante clarificar en este punto los términos definidos como Nivel de confianza y margen de error. El primero es definido por Vivanco (2005) como una decisión del investigador en la que se da representatividad al tamaño de la muestra, éste normalmente se encuentra entre 95,5% a 99,7%. Como menciona Vivanco, esta se cómo una decisión del investigador y la

variabilidad de esta se da debido a los recursos con los que dispone el investigador en cuestión para cubrir la muestra. Es por esta razón que en nuestra investigación definimos un 95% de Nivel de confianza.

Y el margen de error o probabilidad de error es: “Una magnitud que expresa la probabilidad de equivocarse en la estimación. Asume valores de 0 a 1” (Vivanco, 2005)

La probabilidad de equivocarse al asumir que un intervalo contendría al parámetro poblacional si se obtuviesen muestras sucesivas de tamaño n en un población de tamaño $N(n < N)$ (Vivanco, 2005).

4. Herramientas y diseño de la investigación

Para poder enfocar la investigación y recabar la información se empleará dos métodos de análisis de información: el cualitativo y cuantitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el objetivo de un enfoque cualitativo no pretende necesariamente generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población sino analizarlos intensivamente y detalladamente. La composición de la muestra está dada por casos individuales y representativos no desde el punto de vista estadístico sino por sus cualidades. Los datos no son estadísticos sino profundos y enriquecedores.

Así la recolección de los datos se encuentra orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas o el problema. Dicha recolección de datos no se basa en instrumentos preestablecidos sino que el investigador comienza a aprender por observación y en base a las descripciones de los participantes concibe formas para registrar los datos conforme va avanzando la investigación. Por tanto el investigador también es un participante (Hernández et al., 2014).

La finalidad de dicho análisis de datos es comprender a las personas procesos eventos y/o contextos. En otras palabras el enfoque cualitativo es progresivo y varía dependiendo del modo en que se recolecten los datos y el tipo de estos. Se encuentra fundamentado en la inducción analítica basado en casos o personas y tiene un uso moderado de estadística. En este tipo de enfoque se conjugan descripciones de los participantes con los del investigador por lo

cual la perspectiva de este último es interna, ya que involucra en el análisis sus propias creencias. Los principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de datos son la credibilidad, valoración y confirmación (Hernández et al., 2014).

Finalmente Hernández et al., (2014), precisa que los reportes de resultados utilizan un tono personal y emotivo, y se emplean una variedad de formatos de presentación.

Según Hernández et al., (2014), el objetivo del enfoque cuantitativo es generalizar los datos de una muestra en una población en base a datos numéricos confiables y duros. La recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados y estos se obtienen a través de observación, medición y documentación. Los ítems y preguntas utilizadas son específicas, con posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas. Tiene como finalidad describir las variables y explicar sus cambios y movimientos (Hernández et al., 2014).

Es en ese sentido, se entiende que se trata de un instrumento sistematizado y basado en variables y casos tras lo cual se genera una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos. El proceso de análisis de datos se inicia con ideas preconcebidas basadas en las hipótesis planteadas.

En este tipo de enfoque, los principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de datos son la objetividad, confiabilidad y validez. En ese sentido el investigador no involucra sus creencias ni tendencias en el análisis. Finalmente el reporte de resultados es impersonal y el formato de presentación es relativamente estándar (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, procederemos a determinar la selección de la muestra y las variables que definen el problema de estudio (Maraví Lindo, 1999)

Maraví, (1999) precisa que el problema de investigación se encuentra referido a una población específica, describiendo además que una población específica y que los objetivos de estudio y las preguntas de investigación se refieren al comportamiento de la población seleccionada. Dado que no es posible observar a todos los individuos del universo de estudio se toma a una población accesible, es decir a la que se encuentra al alcance de la observación del investigador. Así, una muestra es el subconjunto de individuos de un universo de estudio.

Complementando lo dicho, este mismo autor precisa dos tipos de muestreo: Probabilístico y No probabilístico (Maraví Lindo, 1999)

En la primera todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos a través de una selección aleatoria. En este tipo de muestra los elementos tienen valores muy parecidos a los de la población de modo que las mediciones brindan estimados precisos del universo de estudio (la precisión depende del error en el cálculo del muestreo) (Maraví Lindo, 1999).

La muestra no probabilística basa la elección de los elementos en diferentes causas, y depende del proceso de toma de decisiones del investigador. Por tanto, las muestras seleccionadas son subjetivas y tienden a estar sesgadas. Así el investigador selecciona de un tanto arbitraria a sujetos típicos considerando que son casos representativos de la población en un determinado tiempo y lugar (Maraví Lindo, 1999).

Complementando lo mencionado por Maraví (1999), hace hincapié en que en la muestra probabilística los individuos son escogidos al azar, mientras que en la no probabilística la decisión recae en el investigador y no en la probabilidad (Quintana Ávila, 2007).

Según lo descrito en los párrafos anteriores se empleará una muestra de tipo No Probabilística, debido a que la investigación está enfocada en estudiantes de 7mo, 8vo, 9no y 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Adicionalmente se tomará una muestra de cada uno de los ciclos para generar una representatividad en sus respuestas por ciclo y como muestra total.

Según Maraví (1999), la ventaja de este tipo de muestra radica en la elección apropiada y controlada de sujetos con características especificadas en el planteamiento del problema (Maraví Lindo, 1999).

La técnica de recolección de datos implica realizar cuatro acciones: la primera es la elección de la técnica según la naturaleza del problema de investigación, puede ser observación directa, entrevista, encuesta, o a través de otro instrumento. La segunda implica seleccionar los instrumentos de medición, los cuales deben ser válidos y confiables (Maraví Lindo, 1999). La tercera se refiere a la aplicación de dichos instrumentos, y la cuarta a la codificación de los

datos. Quintana (2007) complementa lo dicho por Maraví afirmando que la recolección de los datos puede darse por observación directa o a través de la aplicación de instrumentos específicos. En ambos casos la extracción de información debe darse a través de un proceso cuidadosamente planeado, que esté relacionado a las propuestas de la hipótesis (Quintana Ávila, 2007).

El tamaño de la muestra se refiere al número mínimo de elementos que determinan la muestra como representativa del total de la población (Quintana Ávila, 2007).

Tabla 3: Diferencias entre Cualitativo y Cuantitativo.

Investigación Cualitativa	Investigación Cuantitativa
Asume que la realidad social es construida por la participación en ella.	Asume una realidad social objetiva.
Realidad dinámica.	Realidad estática.
Asume que la realidad social es construida constantemente en situaciones particulares.	Asume que la realidad social es relativamente constante y adaptable a través del tiempo.
Centrada en la fenomenología y comprensión.	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico.
Asigna un papel principal a las intenciones humanas en la explicación causal de los fenómenos sociales.	Observa relaciones causales entre fenómenos sociales desde una perspectiva mecanicista.
Se involucra personalmente con los participantes en la investigación, hasta el punto de compartir perspectivas y asumir una actitud empática.	Asume una postura objetiva, separando su postura con respecto a los participantes en la investigación y la situación.
Estudia casos.	Estudia poblaciones o muestras que representen poblaciones
Observación naturalista y sin control.	Medición penetrante y controlada.
Estudia el significado que crean los individuos y otros fenómenos internos.	Estudia conductas y otros fenómenos observables.
Estudia las acciones humanas en situaciones naturales.	Estudia el comportamiento humano en situaciones naturales o artificiales.
Genera datos pictóricos y verbales para representar el ambiente social.	Genera datos numéricos para representar el ambiente social.
Infiere de sus datos.	Infiere más allá de los datos.
Hace observaciones holistas de un contexto total cuando la acción social ocurre.	Analiza la realidad social descomponiéndola en variables. Es particularista.
Descubre conceptos y teorías después de que los datos han sido recolectados.	Emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar que datos van a ser recolectados.
Emplea la inducción deducción para analizar los datos.	Emplea métodos estadísticos para analizar los datos.
Generaliza conclusiones de caso buscando otros similares.	Emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida.
Exploratoria, inductiva y descriptiva.	Confirmatoria, inferencial y deductiva

Fuente: Mortis (S/F)

4.1. Fuentes de recolección cuantitativa: Encuesta a estudiantes

Las encuestas se realizaron de manera presencial. Obtuvimos el horario de las clases del semestre 2017-1 para poder visitar las clases de los cursos que se dictan para los estudiantes de los ciclos 7mo, 8vo, 9no y 10mo. Luego de determinar las clases que visitaríamos (en base a nuestros recursos), coordinábamos vía mail con los profesores a cargo para que nos indicara la fecha y hora para tomar las encuestas.

El número de encuestas realizadas fue determinado a partir del resultado de la muestra y en proporción a la cantidad de alumnos de los 4 últimos ciclos que estudiaban en aquel semestre. El total de nuestra muestra fue de 176 encuestados. Esta muestra posee un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 6,51%, según fórmula empleada (Anexo E).

El número de preguntas realizadas en las encuestas fue de 27 preguntas, tenemos 4 preguntas que nos ayudarán a conocer mejor el perfil del encuestado: año de nacimiento, sexo, tipo de educación y estado civil. Después tenemos 7 preguntas propuestas por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM quienes estandarizaron, desde el 2003, la fórmula para la determinación de nivel socioeconómico en el Perú. Luego seguimos con 7 preguntas que nos dan más información sobre su perfil como estudiantes de la FGAD y su situación laboral actual.

Sobre las preguntas basadas en expectativas, una de las primeras dificultades encontradas es el amplio abanico de opciones de expectativas que se pueden encontrar. Un ejemplo de esto se ve reflejado en la investigación realizada por Pastor, Peralta y Zaera. Estos autores, con la finalidad de evitar extenderse, consideraron en base a su criterio, que las expectativas que se deben medir son (Pastor, Peralta, & Zaera, 2013):

- Tener un trabajo interesante en el futuro
- Asegurarme unos buenos ingresos.
- Alcanzar una posición social alta.
- Cultivarme y enriquecer mis conocimientos
- Contribuir a la mejora de la sociedad.

Del mismo modo, la Universidad del Pacífico de Colombia, en su Programa de Acuicultura (S/F) despliega una encuesta a los egresados, en donde se pueden identificar diferentes opciones en base a la consigna “Durante su desempeño profesional ha requerido de...” en la cual pueden destacarse las siguientes:

- Tener un trabajo interesante en el futuro
- Impartir conferencias, seminarios, etc.
- Dirigir proyectos
- Manejo de equipo especializado
- Colaborar con especialistas de áreas distintas a la suya
- Tomar decisiones de alta responsabilidad
- Viajar al extranjero como parte de su trabajo.

Finalmente, un estudio realizado por González y Martínez (2016), toma como referencia las expectativas por parte de los estudiantes, sobre los objetivos e intenciones que tienen una vez finalizada su carrera universitaria, haciendo énfasis en las siguientes expectativas:

- Continuar con mis estudios
- Buscar trabajo en la misma especialidad de mis estudios
- Buscar cualquier tipo de trabajo
- Preparar oposiciones de mi especialidad
- Preparar cualquier oposición
- Dedicarme a mi familia
- Darme un tiempo para reflexionar (no trabajar)
- Crear mi propia empresa
- Compatibilizar trabajo con estudios.

Para fines de esta investigación, se definieron 14 expectativas en base al siguiente procedimiento: se hizo un listado de una variedad de expectativas, de las cuales se seleccionaron 17, incluyendo un campo de Otros. A partir de esto, se desarrolló una prueba piloto y se buscó el apoyo de expertos, tras lo cual se descubrió que realizar la encuesta tomaba mucho tiempo, algunos ítems no quedaban claros y el campo de Otros haría que la tabulación de datos fuera muy extensa. Luego de esto, se pasó a definir las 14 variables:

- Salario
- Adquirir conocimientos y experiencia en la organización
- Horario y flexibilidad laboral
- Propósito y misión del puesto
- Nivel de puesto a ocupar
- Misión y visión organizacional
- Reconocimiento de la organización como empleadora
- Por los beneficios ofrecidos
- Tiempo de traslado al centro de labores
- Viajes internacionales de trabajo
- Viajes nacionales de trabajo
- Posibilidad de trabajar en el extranjero
- Contrato a plazo indeterminado
- Encontrar un trabajo rápidamente

Estas siendo definidas como:

- Salario: “Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores” (RAE, Salario, 2018).
- Horario y flexibilidad laboral: “Horario de trabajo en el cual los trabajadores, dentro de unos límites establecidos por la empresa u organismo, pueden adaptar a su conveniencia las horas de entrada y salida” (Google, 2018).
- Misión y visión de la organización: “La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra” (Concepto.de, 2018).
- Propósito o misión del puesto: Se refiere a la razón de ser del puesto.
- Nivel del puesto a ocupar (Analista, Coordinador, Jefe, etc.): Se refiere al nivel del cargo que asumirá una vez sea contratado en la organización

- Tiempo de traslado al centro de labores: Esta expectativa corresponder a cuánto tiempo le tomará como recurso poder llegar al centro de labores, tomando en cuenta la distancia, tráfico, modo de transportarse, entre otros.
- Adquirir conocimiento y experiencia en la organización: Se refiere a la posibilidad de aprender y desarrollarse dentro de la empresa.
- Reconocimiento de la organización como empleadora: Se refiere a ser parte de una empresa reconocida como aquellas que tienen la mejor reputación dentro del mercado.
- Por los beneficios ofrecidos (Pago de seguros, entre otros): “están regulados por la legislación peruana y están referidos a las vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios (CTS), utilidades, asignación familiar, seguro de vida ley, así como maternidad para las trabajadoras, entre otros” (DestinoNegocio, 2015)
- Viajes internacionales de trabajo: Se refiere a tener que realizar viajes al extranjero por motivos laborales.
- Viajes nacionales de trabajo: Se refiere a tener que realizar viajes al interior del país por motivos laborales.
- Contrato a plazo indeterminado: “Que no tiene fecha de término” (Ríos, 2017)
- Posibilidad de trabajar en el extranjero: laborar fuera del país como una posición fija.
- Encontrar trabajo rápidamente: conseguir empleo apenas se haya egresado de la universidad.

Es válido recalcar que para evitar el sesgo de la interpretación, cada investigador aplico personalmente sus investigaciones.

Después del cuadro de expectativas a valorar, se añadió otras 4 preguntas que ayudarían a entender más sobre sus expectativas laborales: tipo de trabajo en el que desea estar, rubro en el que le gustaría estar, rangos salariales esperados y puesto que desea alcanzar.

Terminamos la encuesta con 3 preguntas que permiten saber la opinión sobre el contexto político y su impacto en conseguir un empleo, la marca de la FGAD para conseguir un empleo al egresar e igualmente la de la PUCP.

4.2. Fuentes de recolección cuantitativa: Encuesta a egresados

Luego de haber realizado la encuesta a los estudiantes y haber detectado cuáles son los elementos más relevantes en su expectativa sobre la actividad a la que desean desempeñarse, diseñamos una encuesta virtual dirigida a los egresados de la Facultad para poder comparar el resultado de lo que esperan los estudiantes con lo que realmente han obtenido los egresados actualmente en el mercado. La encuesta fue enviada vía correo a todos los egresados de la FGAD. Debido a la falta de respuesta de parte de los egresados, también se utilizó las redes sociales para obtener mayor alcance, enviando la encuesta a través de grupos conformados por egresados de la Facultad.

Es de consideración tomar en cuenta que si bien el mercado se ve modificado en base al momento en el que egresen, ésta información será relevante para poder contrastar los ideales de los estudiantes bien para que el mercado se pueda adaptar o que los mismos estudiantes logren alinear sus expectativas con lo que ofrece el mercado actualmente.

La encuesta es distinta a la de estudiantes ya que no dirige las preguntas a sus expectativas sino a las experiencias que tuvieron al egresar. Es por esta razón que las preguntas están enfocadas a recopilar información de ellos de tal manera que pueda ser contrastada contra las respuesta de los estudiantes. Se dirigió principalmente la encuesta a las promociones egresadas de los dos años anteriores, aplicando la encuesta a una muestra del 14% (118 egresados) con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 8,37%.

4.3. Fuentes de recolección cualitativa: Entrevista a estudiantes

Otro instrumento de medición que se empleó es la entrevista, esta consiste en un diálogo formal entre el investigador y el entrevistado sobre un problema preestablecido. Esto permite conocer factores relevantes del comportamiento de la muestra a las que no se puede acceder a

través de otras técnicas; por ejemplo el estudio de casos (Maraví Lindo, 1999). Esta entrevista se encontrará orientada a poder relevar información como características de las personas.

Las preguntas de la fase cualitativa del estudio fueron elaboradas en función a los resultados de la fase cuantitativa previa. Se elaboraron 11 preguntas que nos permitieron ahondar en los resultados que obtuvimos previamente (Anexo D).

El objetivo de las entrevistas es profundizar en las expectativas que tuvieron una mayor y menor valoración en la escala llevada a cabo en la fase cuantitativa, así como, la relación de los resultados con el contexto generacional en el que está enmarcado.

Las entrevistas fueron realizadas a una persona de cada mención de la Facultad, desde el 8vo ciclo de estudios en adelante, brindando un total de 9 entrevistados. Los entrevistados fueron alumnos que completaron la encuesta.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

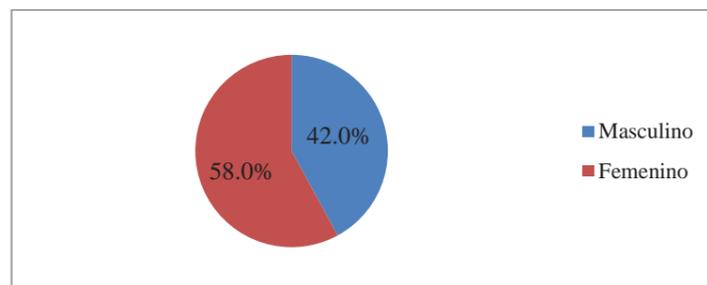
El presente capítulo tiene como finalidad presentar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas y las entrevistas. No está de más recordar que la encuesta se realizó a los estudiantes de los últimos 4 ciclos (de 7mo a 10mo) y a egresados de la PUCP de la carrera de Gestión y Alta Dirección; y la entrevista fue aplicada a alumnos del FGAD de los ciclos ya mencionados.

La investigación emplea el método mixto, con la finalidad de analizar los datos se empleará procedimientos estandarizados cuantitativos, cualitativos y análisis combinados. El análisis de los datos se relaciona con el tipo de diseño y estrategia elegidos.

1. Resultados de la fase cuantitativa

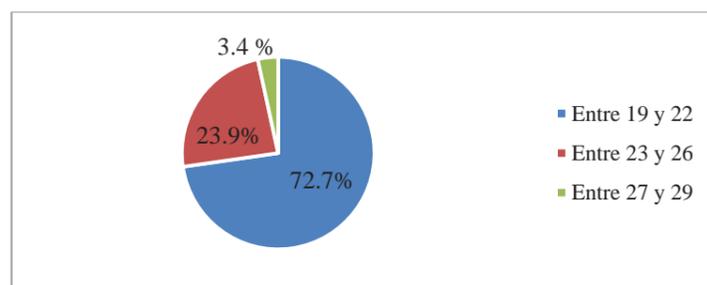
La encuesta fue aplicada a una muestra de 176 estudiantes de los últimos 4 ciclos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, seguidamente, los resultados:

Figura 6: Género de los estudiantes



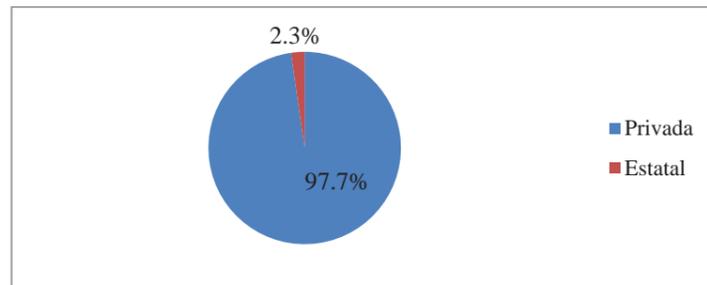
En la encuesta se obtuvo que un poco más de la mitad de los estudiantes encuestados son mujeres: 74 de los 176 participantes (42%) son del género masculino, mientras que los 102 restantes (58%) son del género femenino.

Figura 7: Rango de edades de los estudiantes



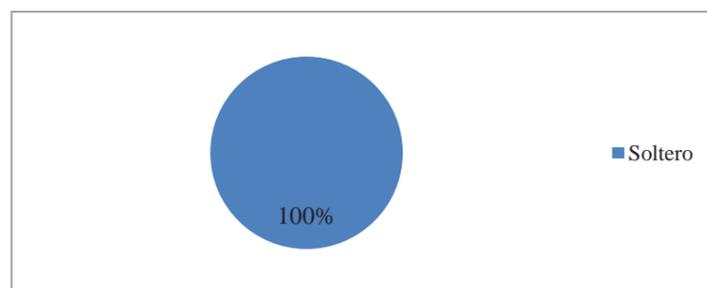
Se han segmentando a los participantes según rangos de edades y tenemos que, en el caso de estudiantes, que 128 personas de 176 se encuentran entre los 19 y 22 años, 42 entre los 23 y 26 años, mientras que 6 pertenecían al rango entre 27 y 29 años. Casi tres cuartas partes de los participantes nacieron entre 1994 y 1998.

Figura 8: Tipo de educación recibida antes de ingresar a la PUCP (estudiantes)



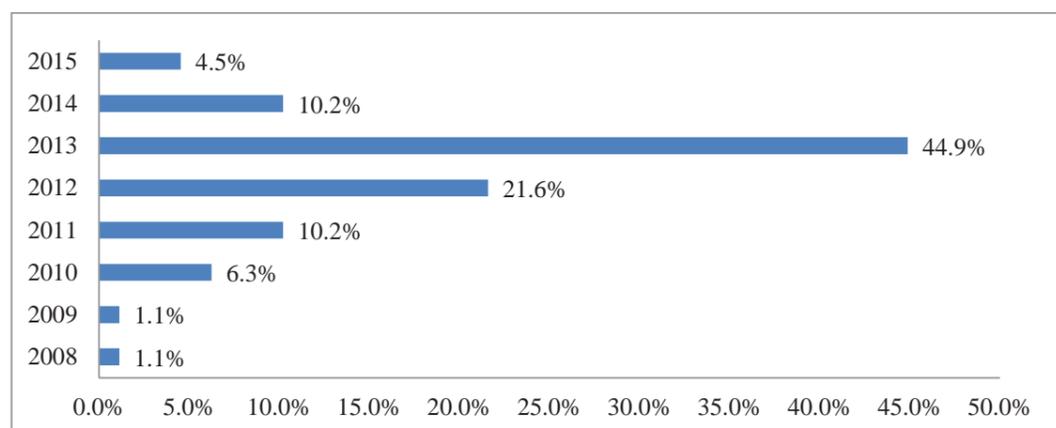
Respecto a la institución donde los participantes estudiaron antes de ingresar a la PUCP, se obtuvo que de un total de 176 participantes, 172 estudiaron en una institución privada y 4 en una institución pública. La gran mayoría de los estudiantes que fueron encuestados estudiaron en una entidad pública, este se tal vez se deba al mayor costo que tiene frente a una universidad pública. Con la data exhibida, se aprecia una fuerte tendencia a que los alumnos provengan de instituciones privadas.

Figura 9: Estado civil de los estudiantes



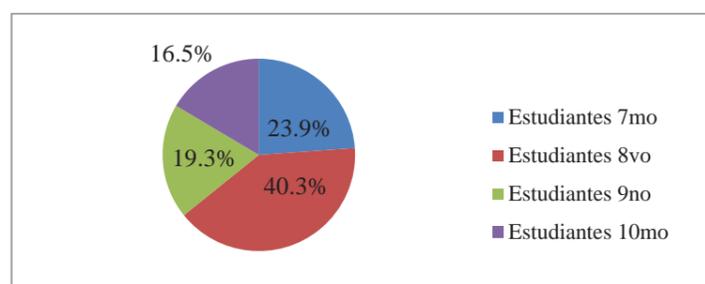
Respecto al estado civil, en su totalidad, los 176 estudiantes encuestados son solteros.

Figura 10: Año de ingreso a la PUCP (estudiantes)



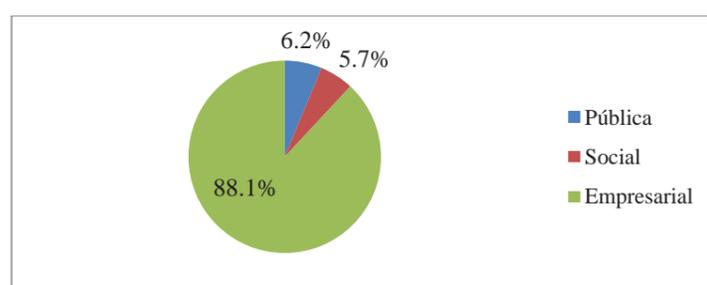
En relación al año de ingreso a la PUCP, de un total de 176 estudiantes, 2 participantes ingresaron en el año 2008, 2 en el 2009, 11 en el 2010, 18 en el 2011, 38 en el 2012, 79 en el 2013, 18 en el 2014 y 8 participantes en el 2015. Más de la mitad de los estudiantes han ingresado entre el 2012 y el 2013, esto obedece al hecho que los alumnos encuestados son de los 4 últimos ciclos. Más de la mitad de los estudiantes han ingresado entre el 2012 y el 2013, esto obedece al hecho que los alumnos encuestados son de los 4 últimos ciclos.

Figura 11: Ciclo cursando de los estudiantes



De los 176 estudiantes encuestados, 71 participantes son de 8vo ciclo, 42 en el 7mo ciclo, 34 en el 9no ciclo y 29 en el décimo.

Figura 12: Mención de la carrera de los estudiantes



Sobre la mención que optan los estudiantes, 155 van para la mención empresarial, 11 para la mención pública y 10 para la mención social. Se evidencia una clara preferencia de parte de los alumnos por la mención Empresarial, haciendo que las menciones Pública y Social representen, juntas, menos del 15% de los encuestados.

Tabla 4: Prioridades en estudiantes

Prioridad	Estudiante
Salario	3,8
Horario y flexibilidad laboral	4,8
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	5
Propósito y misión del puesto	6,2
Nivel de puesto a ocupar	6,3
Reconocimiento de la organización como empleadora	6,4
Por los beneficios ofrecidos	7,4
Misión y visión organizacional	7,5
Tiempo de traslado al centro de labores	8,6
Viajes internacionales de trabajo	8,8
Posibilidad de trabajar en el extranjero	9,4
Viajes nacionales de trabajo	9,8
Contrato a plazo indeterminado	10,1
Encontrar un trabajo rápidamente	10,4

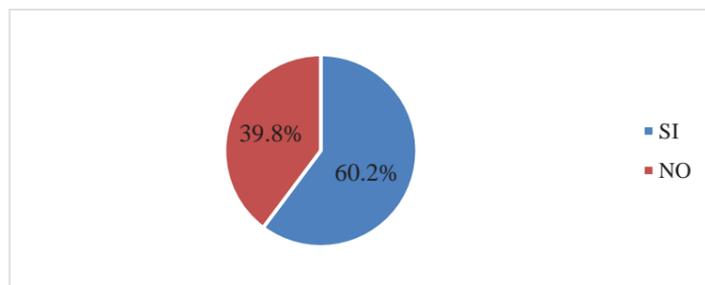
En relación a las preferencias en los estudiantes, se puede apreciar que existe una mayor preferencia respecto al salario (3,8), el horario y flexibilidad laboral (4,8) y la importancia de adquirir conocimientos y experiencia en la organización (5). Respecto al propósito y misión del

puesto (6,2), el nivel de puesto a ocupar en la empresa (6,3), el reconocimiento de la organización como empleadora (6,4), los beneficios ofrecidos (7,4), la misión y visión organizacional de la empresa (7,5), el tiempo de traslado al centro de labores (8,6) y los viajes internacionales de trabajo (8,8) son priorizados en igual forma tal como se aprecia en el cuadro. Los puntos con menor valoración son, la posibilidad de trabajar en el extranjero (9,4), Los viajes nacionales de trabajo (9,8), el contrato a plazo indeterminado (10,1) y el de encontrar un trabajo rápidamente (10,4).

En un publicación de Great Place to Work (2017) “Los Mejores Lugares para Trabajar para los Millenials” en un ranking de 8 características brindadas por GPW para que los millenials respondan cuáles son más relevantes para ellos, figura que la característica más valorada es estar en un lugar entretenido para trabajar, y la menos valorada es que se paga justamente por el trabajo realizado (Great Place To Work, 2017).

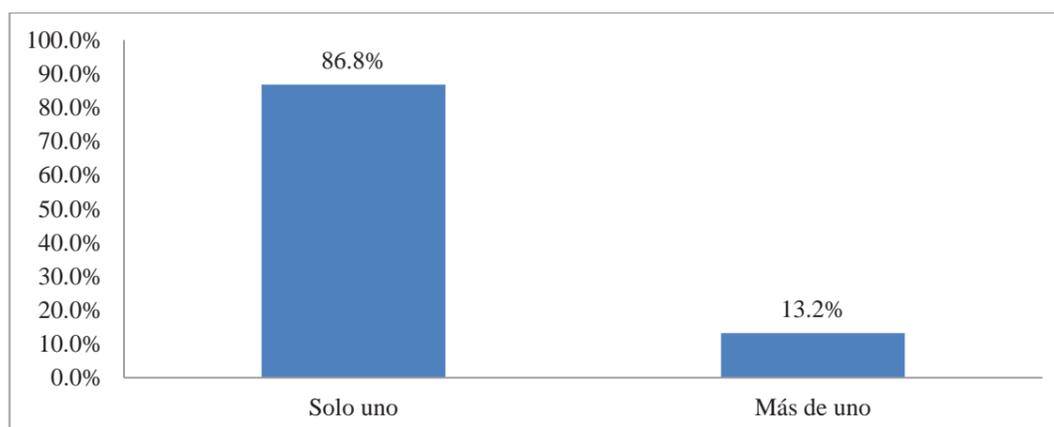
Según la publicación mencionada anteriormente, las expectativas de “salario”, “horario y flexibilidad” y “adquisición de conocimientos y experiencia en la organización” están en las posiciones 8,6 y 7 respectivamente. Por lo tanto, se puede apreciar que existe una diferencia entre las expectativas más valoradas entre los estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y lo que valora el mercado actual.

Figura 13: Experiencia Laboral previa al egreso de los estudiantes.



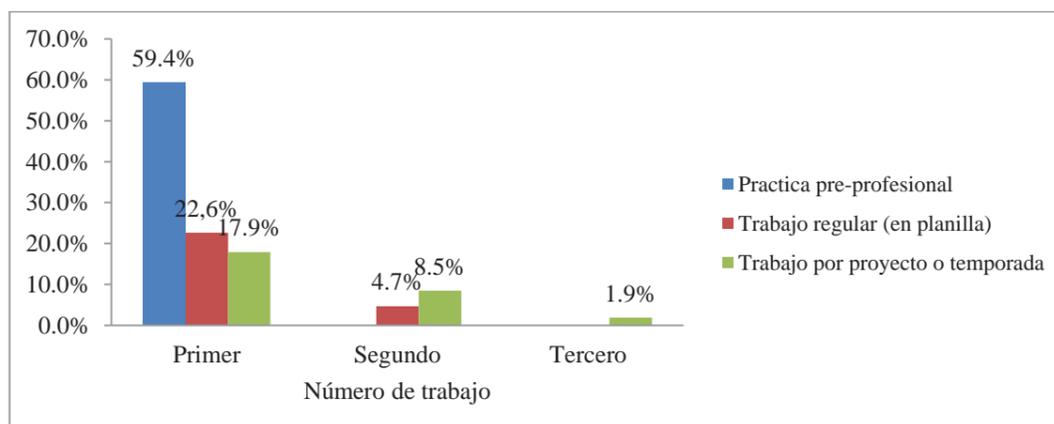
De los estudiantes, cerca de dos tercios de los encuestados ya han tenido experiencia laboral: 106 tienen experiencia laboral (prácticas y/o trabajo remunerado) y 70 aún no tienen experiencia.

Figura 14: Experiencia Laboral de los participantes (número de trabajos)



En los resultados se obtuvo de los 106 estudiantes con experiencia laboral, 92 participantes han tenido como experiencia laboral un trabajo, y 14 participantes han tenido más de un trabajo.

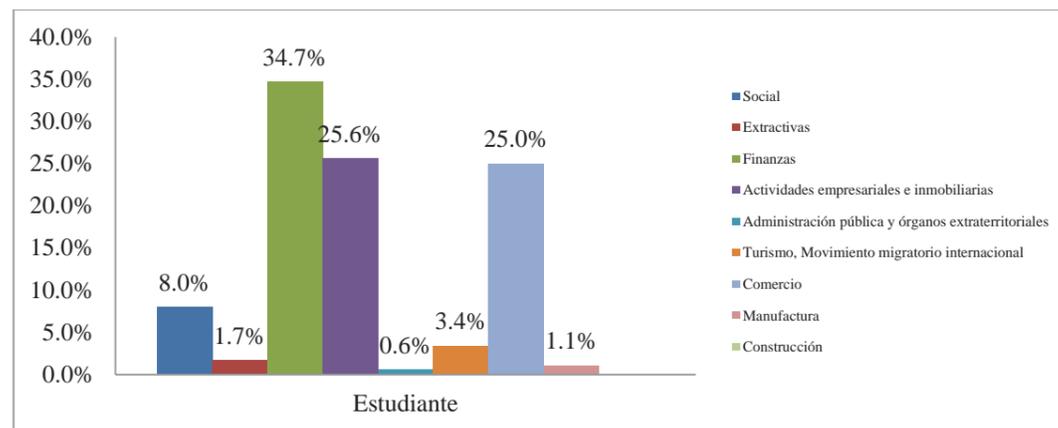
Figura 15: Experiencia Laboral de los participantes (tipo de trabajo)



Respecto al tipo de trabajo se obtuvo que de 106 estudiantes, en su primer empleo, 63 realizaron practicas pre profesionales, 24 tuvieron un trabajo de tipo regular y 19 trabajaron por proyecto o temporada; de aquellos que asumieron un segundo trabajo, 9 fue por proyecto o temporada y 5 de tipo regular; finalmente 2 realizaron un trabajo por temporada en su tercer empleo. Es importante resaltar que de los que han tenido su primer experiencia laboral, no todos han sido prácticas sino que ha habido un casi 41% que su primera experiencia ha sido o un

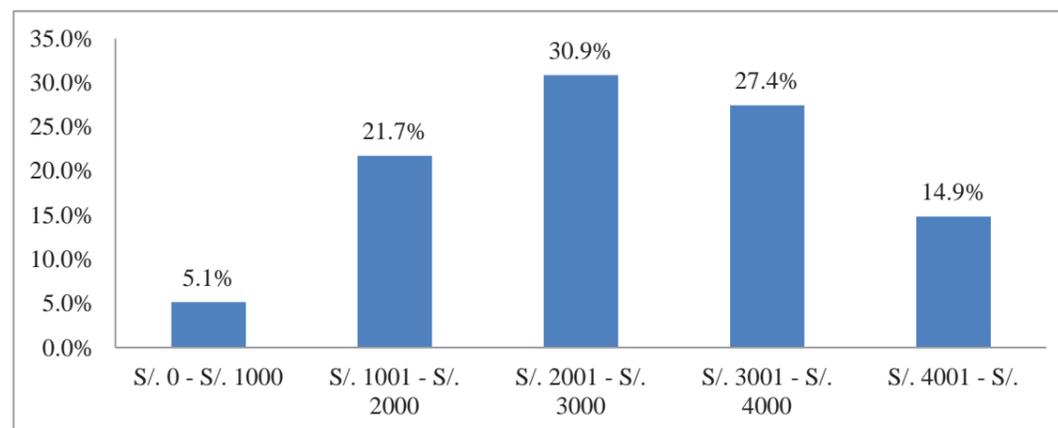
trabajo en planilla o por proyecto/temporada. Aquellos que han tenido una segunda o tercera experiencia laboral fue sólo por un trabajo regular o por proyecto/temporada.

Figura 16: Rubro en el que los estudiantes desean trabajar



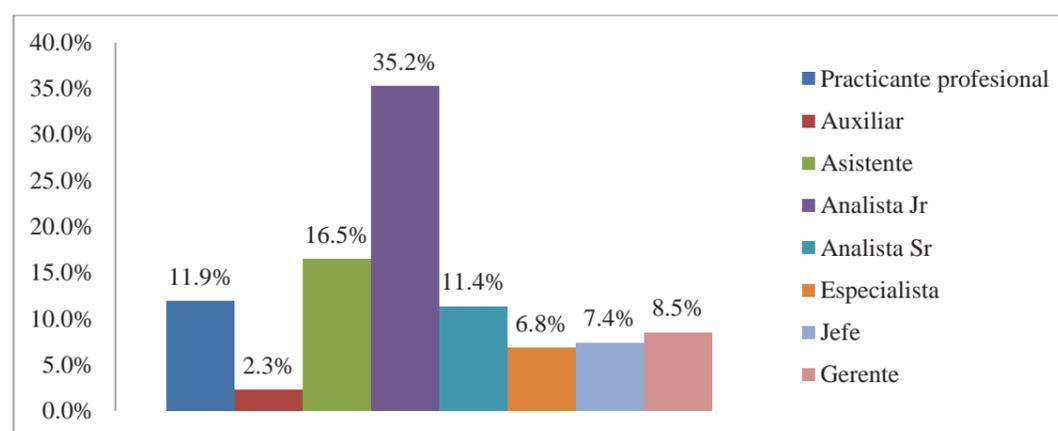
En relación al rubro de trabajo que aspiran los estudiantes, los rubros de Finanzas, Actividades Empresariales o Inmobiliarias y Comercio fueron los que tuvieron mayor preferencia. De 176 participantes, 61 desean trabajar en el rubro de finanzas, 45 en actividades empresariales e inmobiliarias, 44 en comercio, 14 en social, 6 en turismo, 3 en extractivas, 2 en manufactura y 1 estudiante en el rubro de administración pública y órganos extraterritoriales, en el rubro de construcción, la gráfica muestra que no hay estudiantes interesados en este rubro.

Figura 17: Pretensiones salariales de los estudiantes



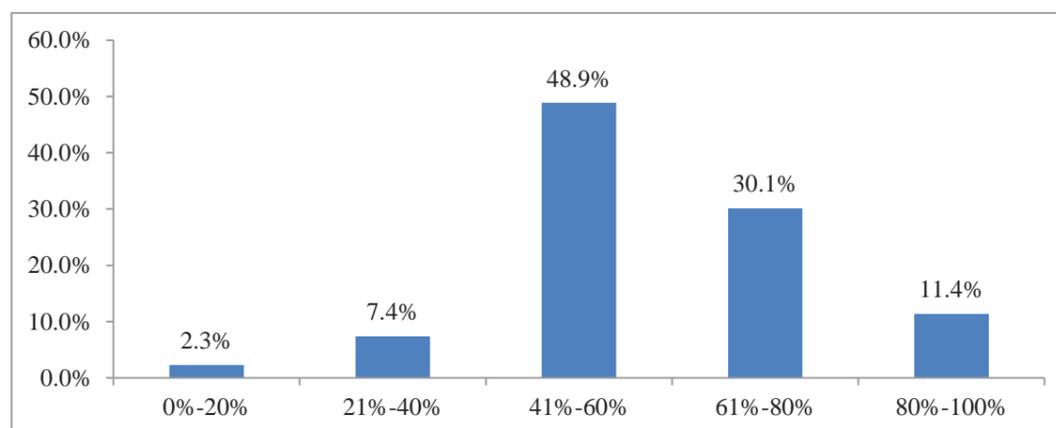
En función al monto salarial que desean adquirir los estudiantes al egresar, se obtiene que el 30,9% de encuestados tienen como expectativa ganar desde 2001 soles a 3000 soles, el 27,4% de 3001 soles a 4000 soles, el 21,7% de 1001 soles a 2000 soles, el 14,9% de 4001 soles en adelante, y el 5,1% de 0 a 1000 soles.

Figura 18: Puesto de trabajo que desea ocupar



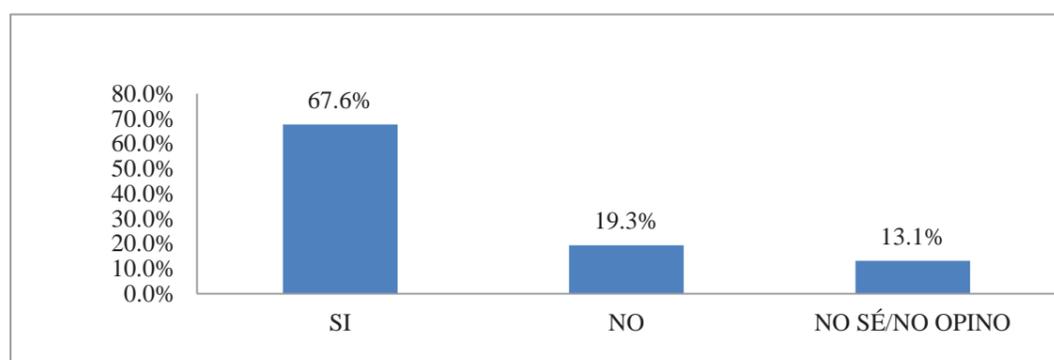
Referente al puesto de trabajo que los estudiantes desean, la figura muestra que el 35,2% desea trabajar como Analista Jr., el 16,5% de Asistente, 11,9% de Practicante Profesional, 11,4% como Analista Sr., de 8,5% de Gerente, 7,4% en el puesto de Jefe, 6,8% de Especialista y 2,3% en el puesto de Auxiliar.

Figura 19: Porcentaje de conocimiento que el estudiante aplicará al egresar



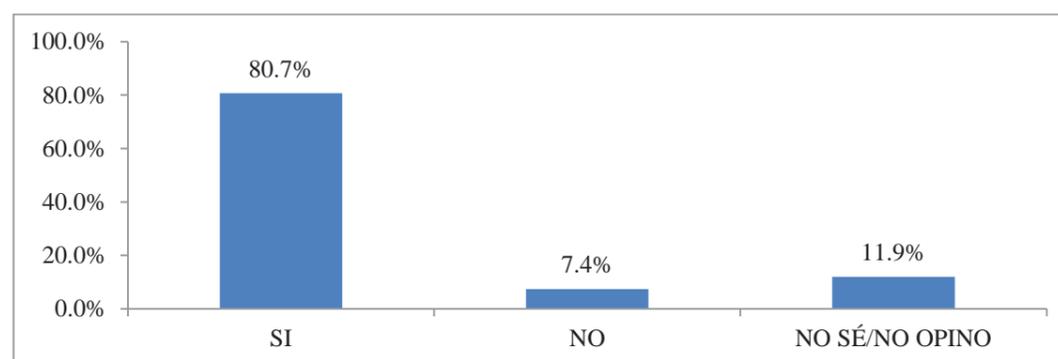
De la misma forma, la siguiente figura muestra el porcentaje de conocimiento recibido de la PUCP, que el estudiante considera que aplicará al tener un empleo. De 176 estudiantes encuestados, 86 mencionan que aplicarán de 41% a 60% del conocimiento que han adquirido, 53 de 61% a 80%, 20 de 80% a 100%, 13 de 21% a 40%, finalmente 4 estudiantes consideran que aplicaran de 0% a 20% del conocimiento adquirido. Casi la mitad de los alumnos creen que aplicarán entre el 41% y 60% de lo que aprenderán y otra tercera parte cree que aplicará de 61% a 80% de lo aprendido.

Figura 20: Influencia del contexto político al conseguir un trabajo cuando el estudiante egrese



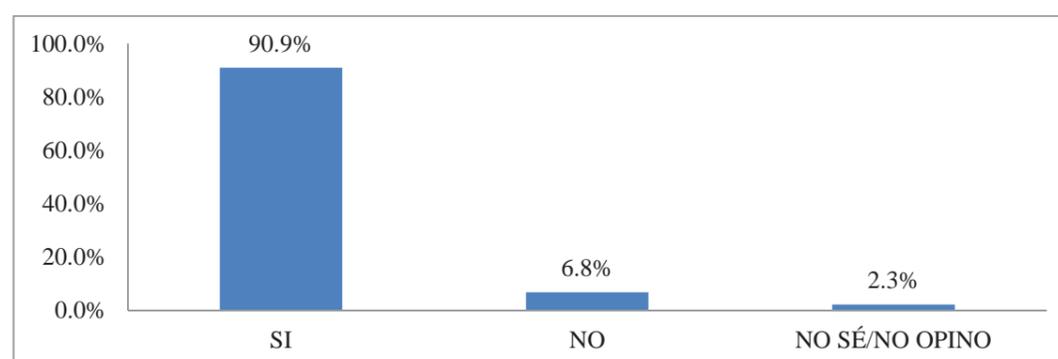
En relación al contexto político al momento de egresar de la universidad y si este influirá en las posibilidades de encontrar trabajo y conseguir un puesto que se desea, se obtuvo que el 67,6% de estudiantes considera que si, y el 19,3% que no; mientras que el 13,1% no sabe al respecto o prefiere no opinar.

Figura 21: Prestigio de la Carrera de Gestión y Alta dirección para conseguir un puesto de trabajo (estudiantes)



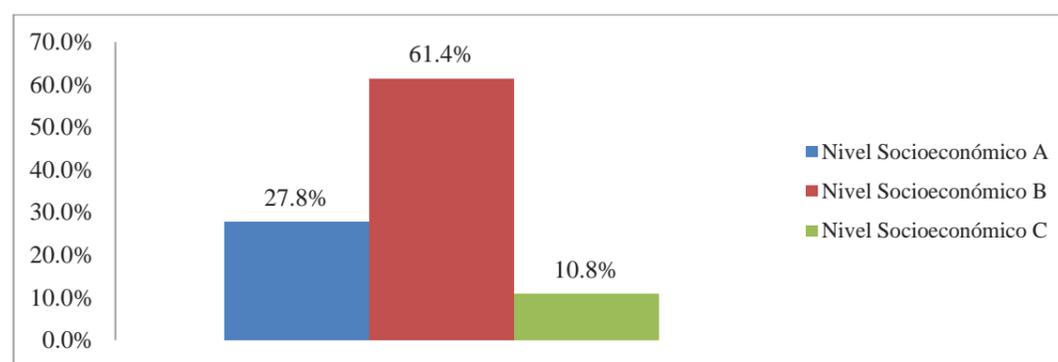
En ese sentido, sobre el prestigio de la carrera de Gestión y Alta Dirección, y su influencia al momento de conseguir el puesto que desea el estudiante al egresar de la universidad; se obtuvo que el 80,7% de participantes considera que sí influirá, y el 7,4% que no; mientras que el 11,9% de participantes desconoce del tema o no desea opinar. Esto nos muestra gran parte de los estudiantes espera que ser egresado de la carrera de Gestión y Alta Dirección les ayude a conseguir empleo.

Figura 22: Prestigio de la PUCP para conseguir un puesto de trabajo (estudiantes)



Respecto a si el prestigio de la PUCP influirá en conseguir el puesto que desea el estudiante al egresar de la universidad, se muestra que un 90,9% de participantes sostienen que sí, y el 6,8% que no, donde un 2,3% desconoce sobre el tema o prefiere no opinar. Casi todos los estudiantes concuerdan que el ser egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú les ayudará a un empleo. Cabe resaltar que este porcentaje es mayor que al de los estudiantes que creen que la carrera de Gestión y Alta Dirección les ayudará a conseguir un empleo.

Figura 23: Nivel socio económico (NSE) en estudiantes



Referente al nivel socioeconómico los resultados fueron que de los 176 estudiantes encuestados, 108 (61,4%) fueron de nivel socioeconómico B, 49 (27,8%) de nivel socioeconómico A y 19 (10,8%) de nivel C.

2. Resultados de la fase cualitativa

En esta investigación otro instrumento de medición que se empleó fue la entrevista, la cual consistió en un diálogo formal entre el investigador y el entrevistado, estuvo dirigida a personas de 8vo ciclo de estudios en adelante, brindando un total de 9 entrevistados, donde se consideró las características de las personas y los resultados de las encuestas, incluyendo preguntas para validar la información recolectada.

La segmentación de las expectativas se dio en base a la Teoría de la Autodeterminación, el cual sostiene que hay dos tipos de motivadores los intrínsecos y extrínsecos; la teoría de Maslow, la teoría de Estilos de Vida y la de las Generaciones, para poder segmentar la investigación y contrastar lo recabado con lo teórico.

La entrevista estuvo dividida en 11 preguntas (Anexo D), de las cuales se han extraído algunas ideas principales, que serán presentadas a continuación:

a. *Datos del entrevistado*

Para la entrevista se tuvo en consideración el ciclo que cursan los entrevistados y la mención por la que optaron (gestión empresarial, gestión pública y gestión social), resultando un total de 9 entrevistados divididos proporcionalmente entre los estudiantes de los 3 últimos ciclos y de la misma forma respecto a la mención.

b. *Motivación.*

Respecto a la motivación inicial que tenían los entrevistados para estudiar la carrera de Gestión y Alta Dirección, se observó que en su mayoría eligieron esta carrera por el campo de trabajo y el enfoque amplio que tiene; otra razón fue la influencia que tuvieron por parte de personas de su entorno, dudas acerca de qué carrera estudiar, administración del negocio familiar y retribución económica, de la misma forma algunos entrevistados sostienen que no conocían demasiado sobre la carrera, pero que después de iniciada, empezaron a valorarla.

Sobre si su motivación inicial cambio, en su mayoría los entrevistados, sostienen que lo hizo al ingresar a la carrera, ya que dentro obtuvieron conocimientos y enfoques más amplios.

Sin embargo, 4 de los entrevistados mencionaron que tienen aún los mismos objetivos; y consideran aplicar lo que aprendan en la universidad para lograr alcanzarlos.

c. *Valoración del mercado laboral.*

Como lo mencionado anteriormente para la entrevista se tuvo en cuenta los resultados de la encuesta, donde a continuación se analizara los resultados de dicha encuesta respecto a las prioridades de los estudiantes en el mercado laboral, tal como se muestra en el Tabla 4.

Respecto estas prioridades, en su mayoría los entrevistados están de acuerdo que adquirir conocimientos y experiencia en la organización es primordial, debido a que en la actualidad la generación se caracteriza por la búsqueda constante de aprender y tener nuevas experiencias; lo segundo más valorado vendría a ser el dinero, ya que consideran que es una forma de retribución a su trabajo (motivación extrínseca, y de autorrealización), y como tercer

punto con mayor valoración es el horario y la flexibilidad, ya que esto les permitiría desarrollar otras actividades ya sea de especialización o recreación.

Del mismo modo en función de los puntos menos valorados, están de acuerdo en que tener un trabajo a contrato de plazo indeterminado no es esencial, debido a que no buscan trabajar para la misma empresa por largo tiempo, sino que este sea empleado para adquirir experiencia y poder independizarse; con respecto a la opción de viajar al extranjero, consideran que actualmente es más accesible realizarlo por sus propios medios; finalmente sobre la necesidad de encontrar un trabajo rápido, sostienen que tienen la capacidad para poder hacerlo, y por ende no es prioritario.

d. *Influencia de pertenecer a la generación Millennial sobre estas expectativas laborales*

En este punto es importante recordar lo ya descrito en el marco teórico, respecto a la generación Milenio, donde este término es empleado para referirse a las personas nacidas en los años 80 y 90.

En ese los evaluados consideran que pertenecer a la generación *Millennial*, influye en gran medida, debido a que existen diferencias con otras generaciones en el ámbito tecnológico, de aprendizaje e inclusive en la capacidad de adaptación.

e. *Diferencias entre las generaciones de los años 80s y 90s (Millennials)*

En su mayoría los entrevistados sostienen que existe una clara diferencia entre las personas nacidas entre los años 80s y 90s a pesar de pertenecer a la generación *Millennials*, la cual se ve reflejada en una mayor capacidad de manejo de artefactos tecnológicos, aprendizaje, flexibilidad y de adaptación por parte de personas pertenecientes a los 90s; del mismo modo, buscan adquirir nuevas experiencias, por ende, tienen menor temor a cambiar de trabajo.

Sin embargo, respecto a la retribución económica que esperan por su trabajo, y los objetivos que desean alcanzar, no es diferente en ambas generaciones.

f. *Influencia de la experiencia laboral*

En su totalidad los entrevistados están de acuerdo en que la experiencia laboral influye sobre la expectativa que tiene el estudiante, ya que le permite tener una visión amplia de las necesidades que tiene el mercado laboral, desarrollar habilidades producto de la práctica y conoce de forma vivencial el mercado laboral.

g. Mercado laboral en relación con las expectativas

Se obtuvo como resultado que la expectativa de los estudiantes será definida en el mercado laboral al momento de egresar de la universidad, donde los nuevos retos que tenga le permitirán el desarrollo de habilidades y la adquisición de responsabilidades que potenciaran su capacidad y conocimiento sobre su carrera.

h. Influencia de la formación de la PUCP sobre la expectativa laboral

Respecto al nivel de influencia que tiene la formación de la PUCP sobre la expectativa laboral, se obtuvo que la universidad no influye en las expectativas laborales de los estudiantes; ya que si bien la universidad les brinda conocimientos y herramientas básicas no los motiva a realizar prácticas vivenciales y consideran que se debería implementar nuevos cursos.

Sin embargo cuatro encuestados sostienen que la influencia es alta debido a que la universidad les brinda herramientas útiles, los motiva a desear un buen salario, desarrollar el gusto de aprender, tener una visión amplia respecto a la carrera y que los profesores les brindan información sobre el mercado laboral.

Por ende, se puede decir que las opiniones sobre la influencia de la universidad sobre la expectativa laboral son casi proporcionales.

i. Capacidad de los futuros egresados para cubrir expectativas

Los resultados de la entrevista refieren que los egresados serán capaces de cubrir sus expectativas al egresar de la universidad, dependiendo de la habilidad que tenga y su experiencia en el mercado laboral; ya que estos factores le otorgan al profesional un valor agregado.

j. Claridad sobre que rubro puede cubrir las expectativas (puesto y sector)

Respecto al rubro que pueda cubrir estas expectativas, tres entrevistados sostienen que es posible que el sector público, el financiero, de consumo masivo y el trabajo como gestor o consultor puedan cubrir estas expectativas, sin embargo en su mayoría los entrevistados mencionan que no existe claridad respecto al rubro que pueda cubrir dichas expectativas.

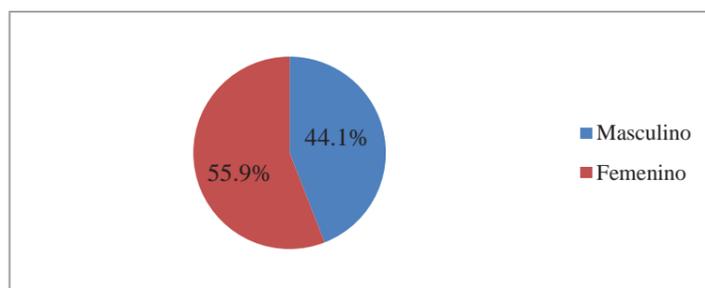
k. *Monto de salario aprox. (egresado)*

Finalmente en relación al monto salarial que un egresado de la PUCP debería ganar, se tuvo como resultado que, este variara respecto a las habilidades que el egresado adquiriera, así como también las capacitaciones que tenga y su experiencia laboral, pudiendo ganar alrededor de S/. 1,500 a S/. 3,500 en función a estos factores.

3. Análisis descriptivo de las encuestas a egresados

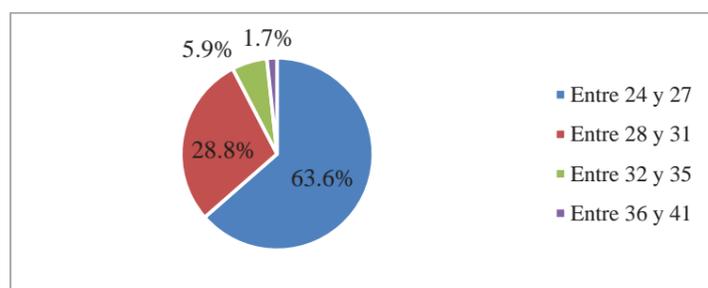
La encuesta fue aplicada a una muestra de 118 egresados de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a continuación, los resultados:

Figura 24: Género de los egresados



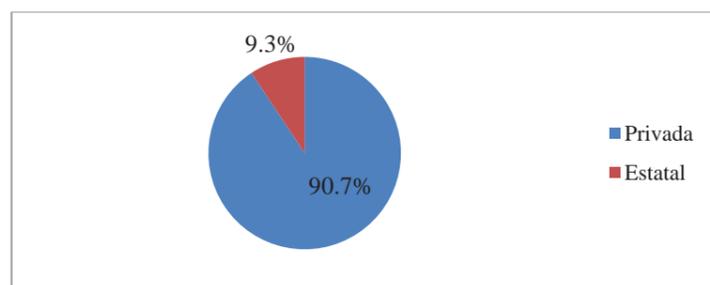
De los 118 egresados que fueron encuestados, 52 (44.1%) son del género masculino y los 66 (55,9%) restantes del género femenino. Un poco más de la mitad de egresados es femenino.

Figura 25: Rango de edades de los egresados



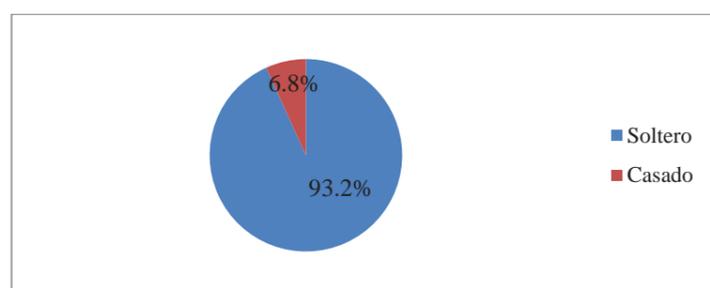
Referente al rango de edades de los egresados, 75 participantes de 118 se encuentran entre los 24 y 27 años, 34 entre los 28 y 31, 7 entre 32 y 35, mientras que 2 pertenecían al rango entre 36 y 41 años. En el caso de los egresados, dos tercios de ellos nacieron entre 1990 y 1993.

Figura 26: Tipo de educación recibida antes de ingresar a la PUCP (egresados)



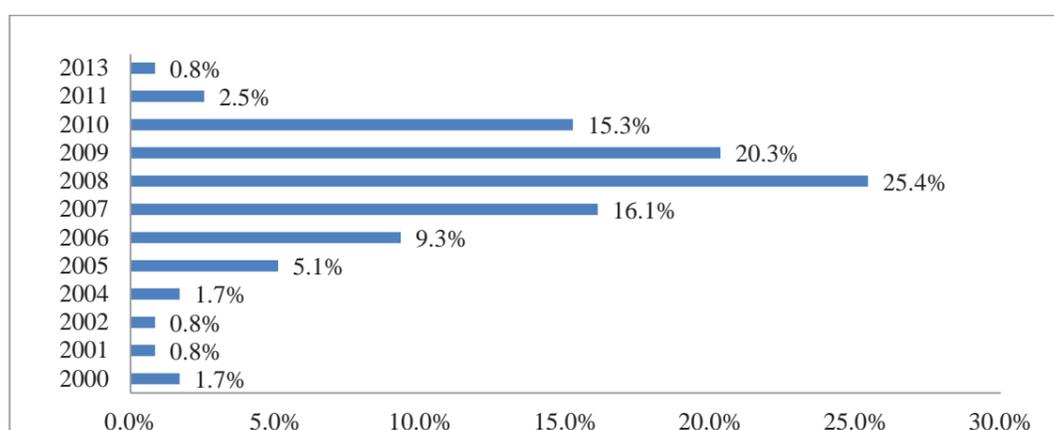
De los 118 egresados que fueron encuestados, 107 estudiaron en una institución privada y 11 en una institución pública.

Figura 27: Estado civil de los egresados



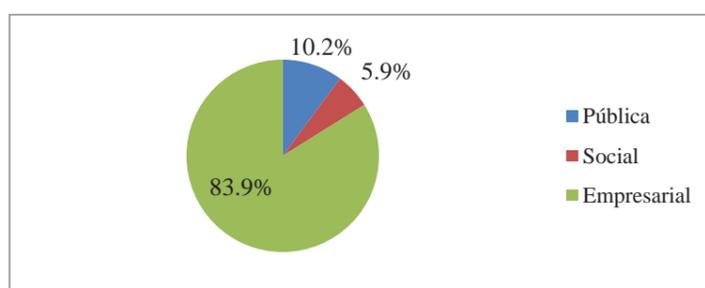
Respecto al estado civil; de los 118 egresados, 110 son solteros y 8 son casados.

Figura 28: Año de ingreso a la PUCP (estudiantes)



En relación al año de ingreso a la universidad, se obtuvo que de 118 egresados, 2 participantes ingresaron a la PUCP en el 2000, 1 en el 2001, 1 en el 2002, 2 en el 2004, 6 en el 2005, 11 en el 2006, 19 en el 2007, 30 en el 2008, 24 en el 2009, 18 en el 2010, 3 en el 2011 y 1 participante en el 2013. Cerca de la mitad de los egresados encuestados ingreso a la PUCP entre 2008 y 2007.

Figura 29: Mención de la carrera de los egresados



La cantidad de participantes que egresaron con la mención empresarial fue de 99, los que optaron por la mención pública fueron 12 y 7 por la social. Este porcentaje es muy parecido al de los estudiantes, lo que nos indica que los estudiantes se mantienen en la mención que escogieron desde 8vo ciclo.

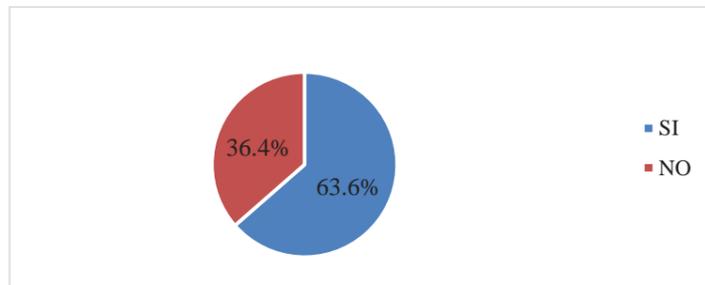
Tabla 5: Prioridades en los egresados

Prioridades	Egresado
Salario	4,7
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	5,6
Horario y flexibilidad laboral	6,3
Propósito y misión del puesto	5,4
Nivel de puesto a ocupar	6,1
Misión y visión organizacional	6,2
Reconocimiento de la organización como empleadora	8,4
Por los beneficios ofrecidos	7,4
Tiempo de traslado al centro de labores	6,2
Viajes internacionales de trabajo	8
Viajes nacionales de trabajo	9,2
Posibilidad de trabajar en el extranjero	10,3
Contrato a plazo indeterminado	10,5
Encontrar un trabajo rápidamente	10,8

Respecto a las preferencias que tenían los egresados cuando recién terminaron, se puede apreciar que existía una mayor preferencia respecto al salario (4,7), el propósito y misión del puesto (5,4) y adquirir conocimientos y experiencia en la organización (5,6).

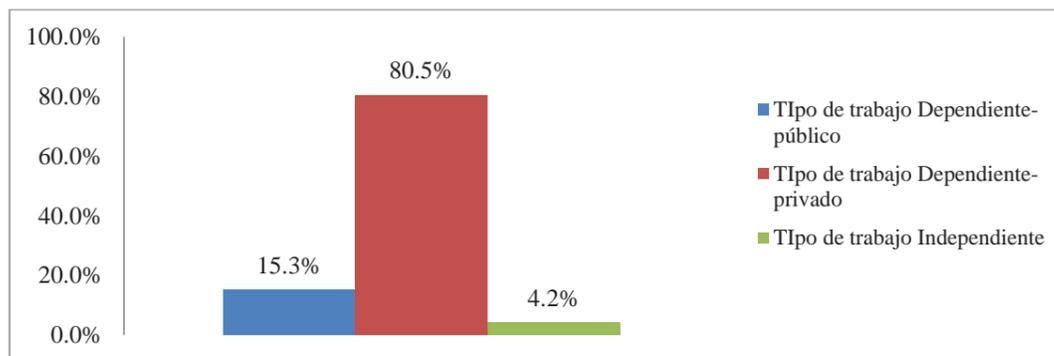
En relación al nivel de puesto a ocupar en la empresa (6,1), propósito y misión del puesto (6,2), tiempo de traslado al centro de labores (6,2), horario y flexibilidad laboral (6,3), los beneficios ofrecidos (7,4), los viajes internacionales de trabajo (8), el reconocimiento de la organización como empleadora (8,4) y viajes nacionales de trabajo (9,2) son priorizados por los egresados en igual forma tal como se observa en el cuadro. Los puntos con menor valoración son, la posibilidad de trabajar en el extranjero (10,3), el contrato a plazo indeterminado (10,5) y el de encontrar un trabajo rápidamente (10,8).

Figura 30: Experiencia Laboral de los egresados



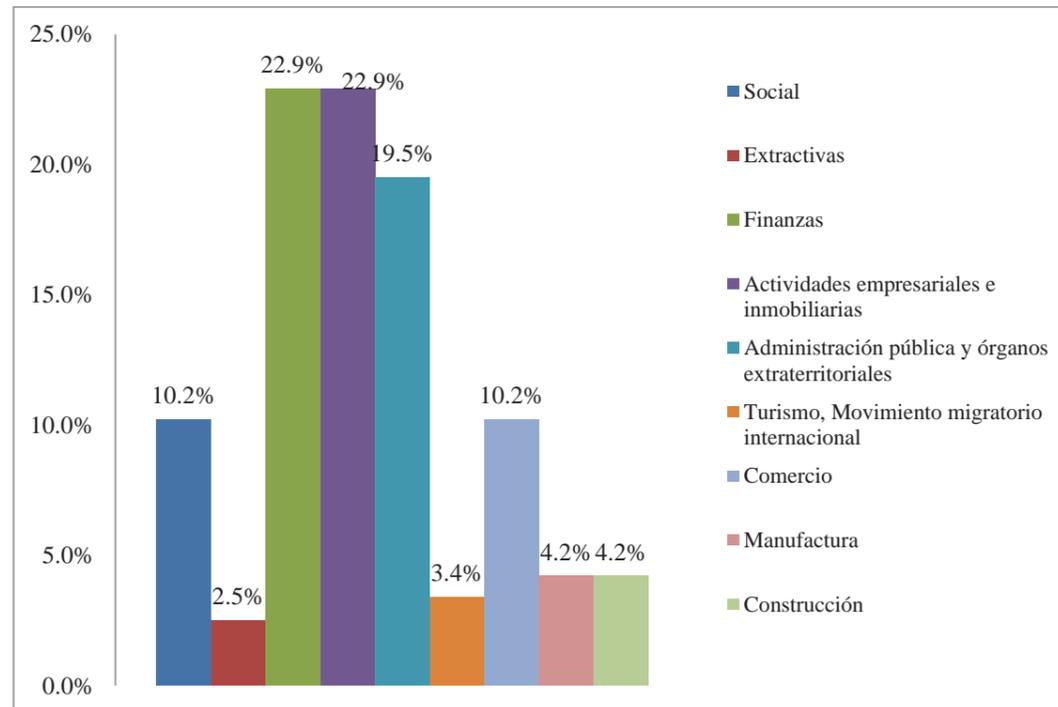
En el caso de los egresados, 75 han tenido experiencia antes de egresar y 43 no la han tenido.

Figura 31: Experiencia Laboral de los egresados (tipo de trabajo)



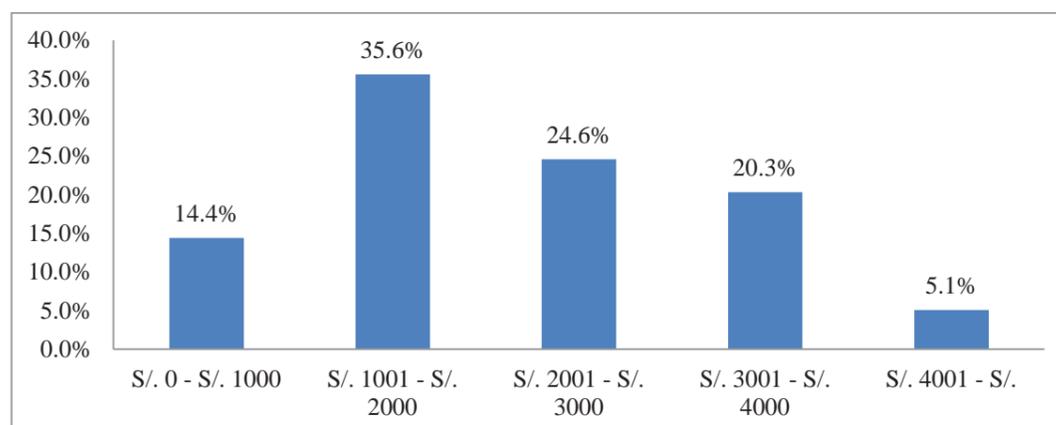
Sobre el tipo de trabajo se obtuvo que de 118 egresados, 95 tuvieron un tipo de trabajo dependiente privado, 18 de tipo dependiente público y 5 de tipo de trabajo independiente.

Figura 32: Rubro en el que los egresados trabajaron



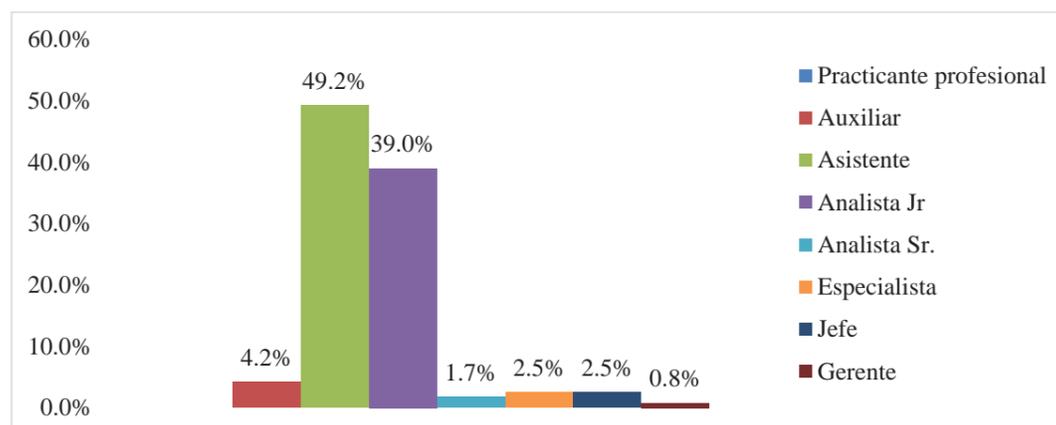
Respecto al rubro de trabajo en el trabajaron al egresar, de 118 participantes, 27 trabajaron en actividades empresariales e inmobiliarias, 27 en el rubro de finanzas, 23 en administración pública y órganos extraterritoriales, 12 en comercio, 12 en social, 5 en manufactura, 5 en construcción, 4 en turismo, movimiento migratorio internacional, y finalmente 3 en el rubro de extractivas.

Figura 33: Salario que recibió en su primer trabajo como egresado



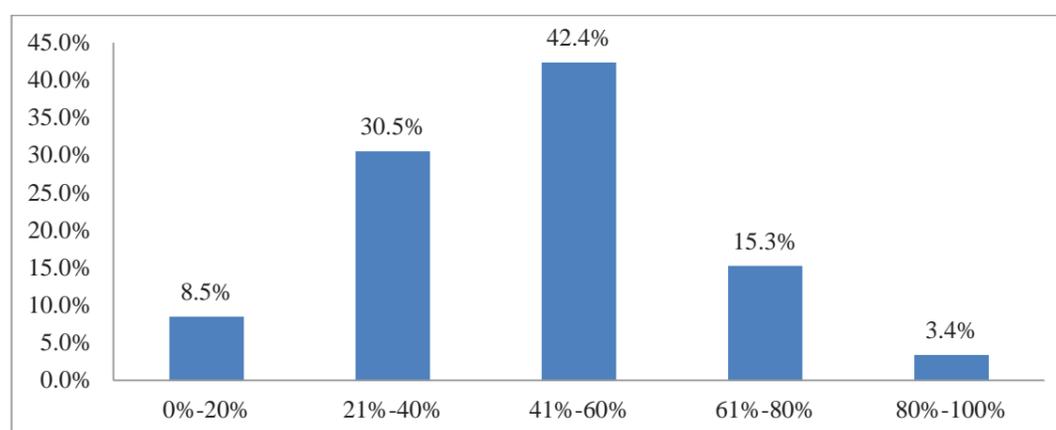
En función al salario que recibieron los egresados al finalizar la carrera, se obtiene que el 35,6% de participantes tenían ganaron desde 1001 soles a 2000 soles, el 24,6% de 2001 soles a 3000 soles, el 20,3% de 3001 soles a 4000 soles, el 14,4% de 0 a 1000 soles, y el 5,1% de 4001 soles en adelante.

Figura 34: Puesto de trabajo que ocuparon los egresados al finalizar la carrera



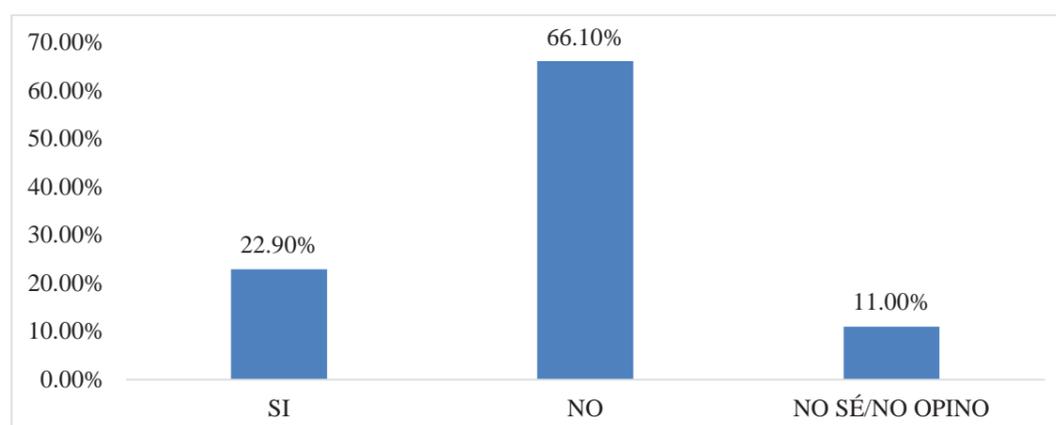
Respecto a los puestos de trabajo que ocuparon los egresados, se obtuvo que el 49,2% ocuparon el puesto de Asistente, 39% el de Analista Jr., 4,2% el de Auxiliar, 2,5% el de Especialista, 2,5% el de Jefe, 1,7% el de Analista Sr. y 0,8% en el puesto de Gerente.

Figura 35: Porcentaje de conocimiento que aplicaron en su primer trabajo



En función al porcentaje de conocimiento que aplicaron los egresados, se obtuvo que de un total de 118, 50 aplican un porcentaje de 41% a 60%, 36 de 21% a 40%, 18 de 61% a 80% y 10 de 0 a 20% del conocimiento adquirido.

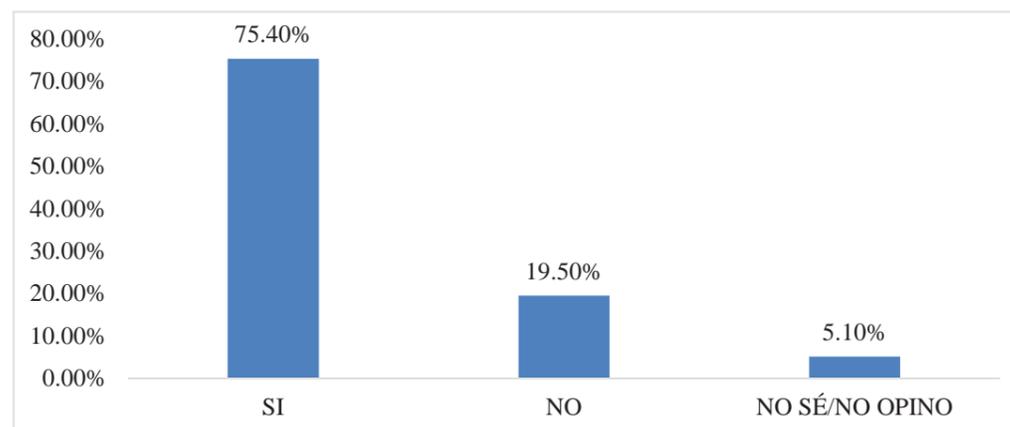
Figura 36: Influencia del contexto político al conseguir el primer trabajo (egresados)



Donde en relación a la influencia del contexto político en que se hallaron los egresados para obtener su primer empleo, se muestra que el 66,1% de los egresados opinan que no influyó y el 22,9% que sí, mientras que el 11% no sabe sobre el tema o no desea opinar. En esta pregunta ocurre lo mismo, los % entre el sí/no de los egresados en opuesto al de los estudiantes:

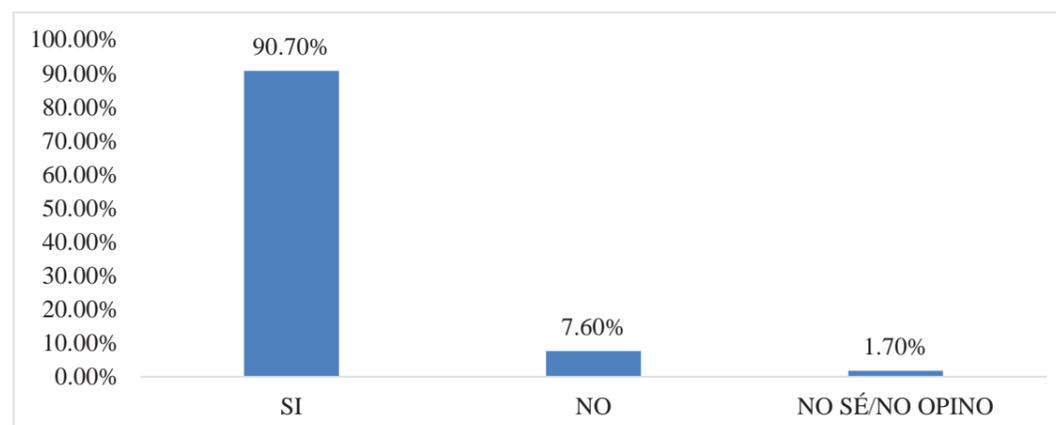
el 66,1% de los egresados indican que no influye el contexto político mientras que el 67,6% de estudiantes indican que sí.

Figura 37: Prestigio de la Carrera de Gestión y Alta dirección para conseguir su primer puesto de trabajo (egresados)



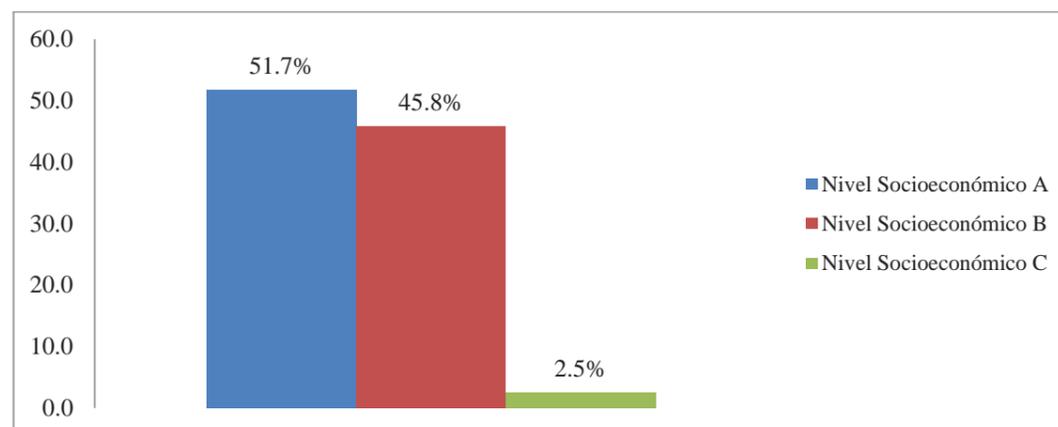
En ese sentido, sobre el prestigio de la carrera de Gestión y Alta Dirección, y su influencia para conseguir su primer empleo, 75,4% de los egresados, manifiestan que si influyó, y el 19,5% que no, donde el 5,1% desconoce del tema o prefieren no opinar.

Figura 38: Prestigio de la PUCP para conseguir su primer puesto de trabajo (egresados)



En ese sentido, respecto a si el prestigio de la PUCP influyó en conseguir el puesto, 90,7% de egresados opinan que sí, y el 7,6% que no, mientras que el 1,7% prefieren no opinar o no conocen sobre el tema.

Figura 39: Nivel socio económico (NSE) en egresados



Respecto al nivel socioeconómico de los egresados, se tiene que de los 118 egresados, 61 (51,7%) fueron de nivel socioeconómico A, 54 (45,8%) de nivel B y 3 (2,5%) de nivel C.

4. Análisis de puntos en común entre las expectativas de los estudiantes con la situación de los egresados

Tabla 6: Expectativas laborales estudiantes/egresados

Prioridades	Estudiante	Egresado	Total
Salario	3,8*	4,7*	4,1
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	5,0*	5,6*	5,2
Horario y flexibilidad laboral	4,8*	6,3	5,4
Propósito y misión del puesto	6,2	5,4*	5,9
Nivel de puesto a ocupar	6,3	6,1	6,2
Misión y visión organizacional	7,5	6,2	7
Reconocimiento de la organización como empleadora	6,4	8,4	7,2
Por los beneficios ofrecidos	7,4	7,4	7,4
Tiempo de traslado al centro de labores	8,6	6,2	7,6

Viajes internacionales de trabajo	8,8	8	8,5
Viajes nacionales de trabajo	9,8	9,2	9,6
Posibilidad de trabajar en el extranjero	9,4	10,3	9,7
Contrato a plazo indeterminado	10,1	10,5	10,3
Encontrar un trabajo rápidamente	10,4	10,8	10,6

Nota; (*) Grado de significancia estadística.

El primer punto a analizar en esta investigación será los resultados obtenidos de las encuestas realizadas tanto a los estudiantes como a los egresados de la carrera de Gestión y Alta dirección de la PUCP.

En el Tabla 6 se puede apreciar las respuestas obtenidas, acerca de las prioridades que tienen tanto estudiantes como egresados en función al mercado laboral.

En los cuadros se puede apreciar que existe una mayor preferencia respecto al salario por parte de los estudiantes (3,8) y que este se asemeja al de los egresados (4,7); del mismo modo prima también la importancia de adquirir conocimientos y experiencia en la organización (4,7 en estudiantes y 5,6 en egresados respectivamente).

Sin embargo respecto al horario y flexibilidad laboral son los estudiantes (4,8) quienes le brindan mayor importancia; mientras que a los egresados priorizan el propósito y misión del puesto que ocupen (5,4).

Respecto al nivel de puesto a ocupar en la empresa, hay similitud entre los puntajes de los estudiantes (6,3) y el de los egresados (6,1); en función a la misión y visión organizacional que una empresa les podría brindar este es mayor valorado por los egresados (6,2); mientras que para el estudiante tiene mayor valor el reconocimiento de la organización como empleadora (6,4).

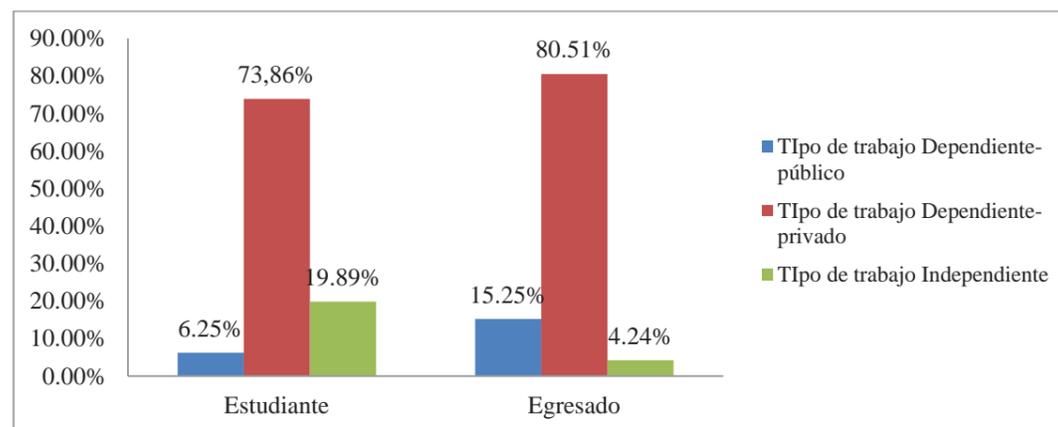
En relación a los beneficios ofrecidos este es valorado por ambos grupos en similar proporción (7,4); por otro lado el tiempo de traslado al centro de labores tiene mayor consideración por parte de los egresados (6,2); finalmente los viajes internacionales de trabajo son valorados de igual forma tanto por los estudiantes (8,8) como los egresados (8)

Por lo que se puede decir que en general hay similitud entre las preferencias tanto de los estudiantes como de los egresados; ambos considerados pertenecientes a la generación

Millennials (personas nacidas en los años 80 y 90), por el rango de edad en el que se encuentran (figura 2), donde los *Millennials* peruanos tienen un mayor interés en el dinero, un empleo con trascendencia, flexibilidad laboral, y el cambio de empresas es habitual en búsqueda de experiencia y desarrollo profesional pleno; lo cual es corroborado en el análisis anterior.

Otro punto en común acerca de las expectativas de los estudiantes en relación a la situación de los egresados, es en que ambos grupos valoran en menor grado, la posibilidad de trabajar en el extranjero, el contrato a plazo indeterminado, así como también encontrar un trabajo rápidamente.

Figura 40: Expectativa sobre el tipo de trabajo y la situación de los egresados.



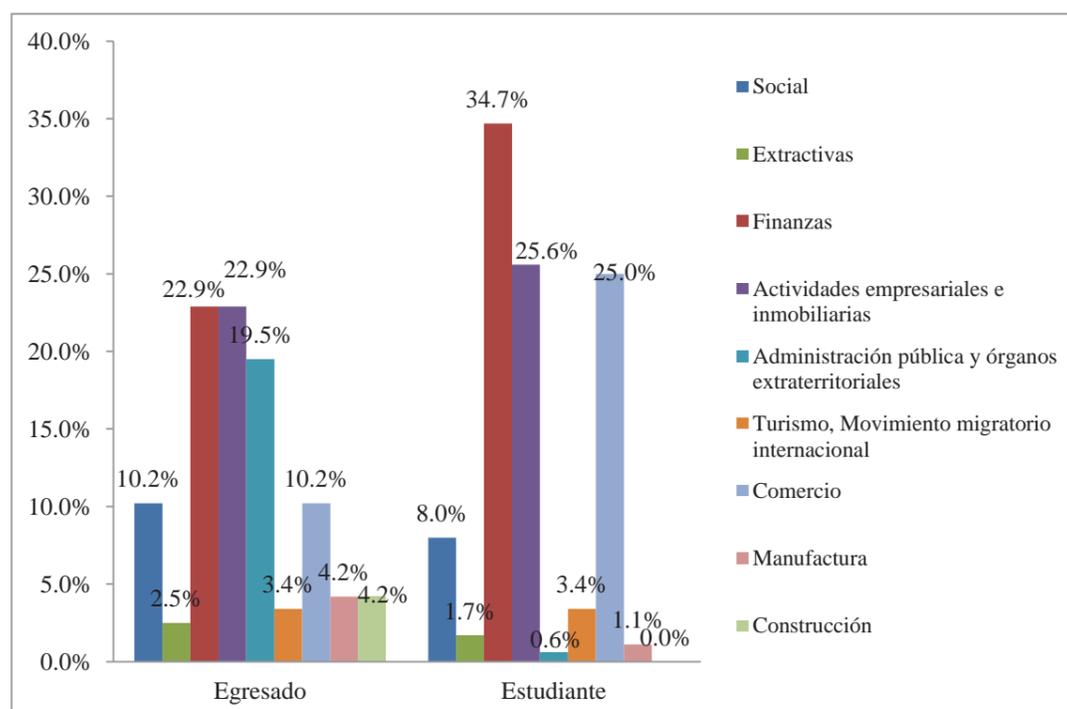
Respecto al balance sobre las expectativas del tipo de trabajo al que aspiran los estudiantes y la situación de los egresados; en la figura 40 se puede apreciar que un 73,8% de estudiantes desean trabajar de forma dependiente-privado, consecuentemente el 80,5 % de egresados trabajaron de esta forma en su primer trabajo.

De igual manera, esta similitud se observa en los estudiantes que desean un trabajo de tipo dependiente público (6,2%) respecto a la situación de los egresados (15,2%); por otro lado, respecto al tipo de trabajo independiente, hay un mayor porcentaje de estudiantes con esta expectativa (19,8%), sin embargo la situación de los egresados fue distinta (4,2%), por lo cual esta expectativa no es cubierta.

Por ende se puede inferir que en el mercado laboral prima el tipo de trabajo dependiente privado y que en mayor medida la expectativa de los estudiantes de trabajar de esta forma, será cubierta cuando egresen de la universidad.

En este punto es importante considerar la tasa de desempleo (6,5% en el 2016, INEI); y el rango de ingresos de los peruanos al campo laboral, así como también la empleabilidad de las empresas y los rubros en que tendrían mayor oportunidad de contrato; ya que estos influyen en la situación del egresado.

Figura 41: Expectativa del estudiante sobre el rubro de trabajo y la situación del egresado



Adicionalmente, en la figura 41 se presenta el rubro de trabajo que desean ocupar los estudiantes en comparación con la situación de los egresados, donde se muestra que el rubro de actividades empresariales e inmobiliarias tiene mayor preferencia por los estudiantes (25,6%), mientras que el porcentaje de egresados que trabajaron en este rubro es menor (22,9%).

Respecto al rubro de finanzas se observa que hay un 22,9% de egresados que trabajaron de esta forma, probablemente debido a que es en este rubro donde perciben mayores ganancias; y es este rubro en el que hay mayor preferencia por los estudiantes (34,7%).

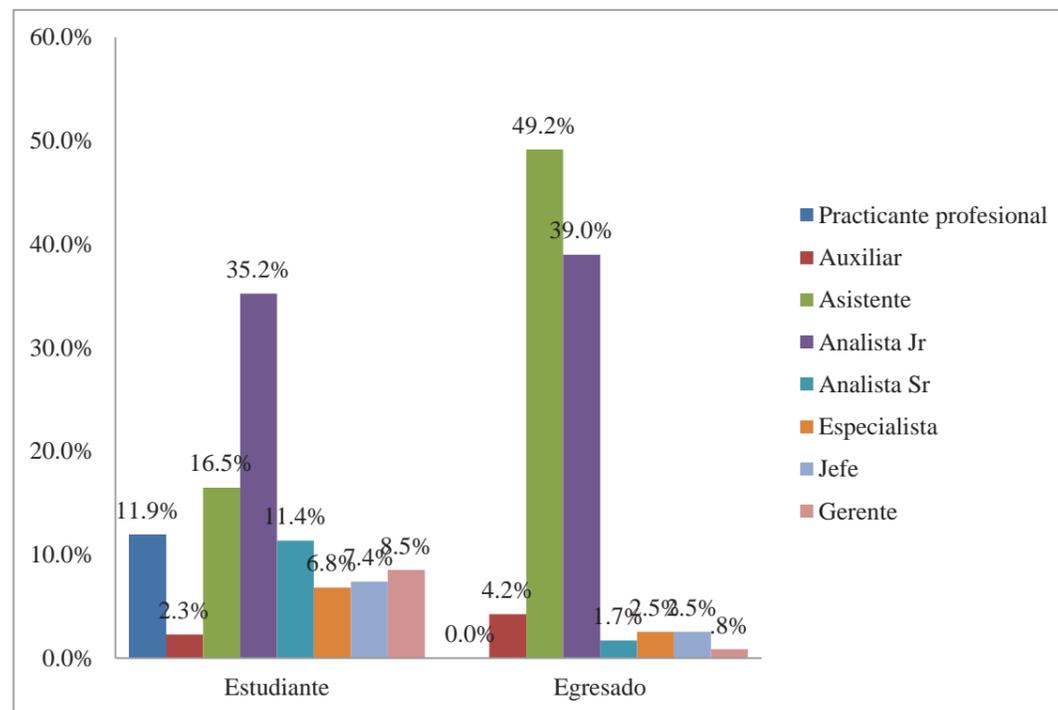
El rubro de construcción no es un rubro en el que deseen trabajar los estudiantes (1,1%) y tampoco fue un rubro en el que muchos egresados hayan trabajado (4,2%)

Hay un 8% de estudiantes que desean trabajar en el rubro social y un 10,2% de egresados que trabajaron en este rubro; en el de turismo y movimiento migratorio internacional, los porcentajes entre los estudiantes y egresados es el mismo (3,4%).

El 1,7% de estudiantes desean trabajar en el rubro de extractivas, y hay un total de 2,5% de egresados que trabajaron en esta área; en el caso del rubro de Manufactura un 1,1% de estudiantes desea trabajar en este, mientras que el 4,2% de egresados trabajó en el mismo.

Finalmente un 0,6% de estudiantes desean trabajar en el rubro de administración pública y órganos extraterritoriales, mientras que un 19.5% de egresados trabajó en este rubro.

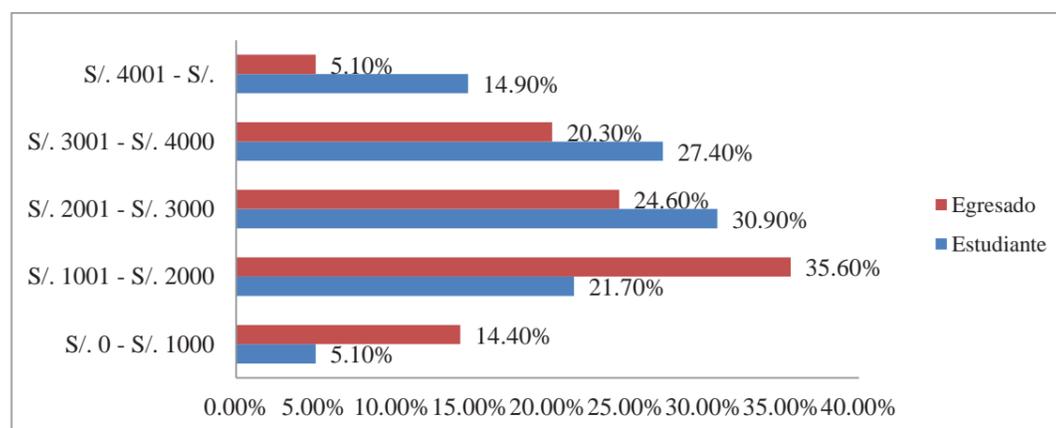
Figura 42: Puesto de trabajo



Del mismo modo en la figura 42, se muestra que el mayor % de los estudiantes preferiría trabajar en el puesto de Analista Jr una vez que egrese (35,2%), mientras que el mayor porcentaje de los egresados (cerca del 50%) obtuvieron el puesto de Asistente (49,2%).

Lo que más resalta de esta tabla es que el 22,7% de los estudiantes desean ocupar cargos de mandos altos al momento de egresar pero la realidad por la se enfrentaron los egresados nos indica que sólo el 5,8% de los egresados pudieron obtener estos puestos.

Figura 43: Pretensiones salariales

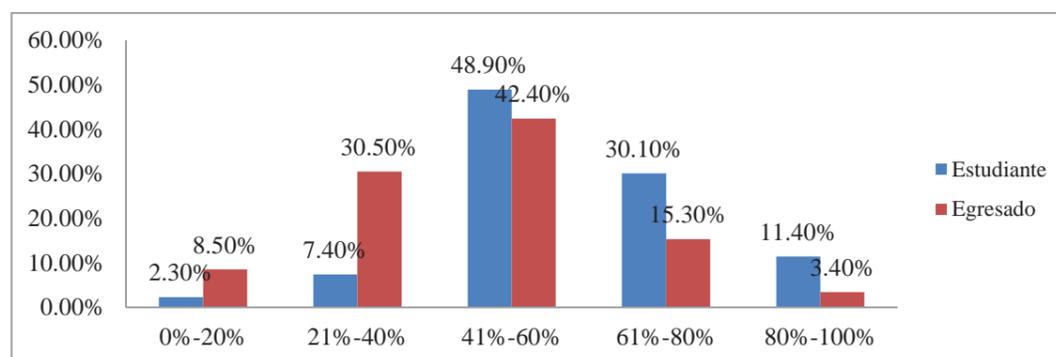


La figura 43 indica que a medida en que los estudiantes de Gestión y Alta Dirección tienen expectativas sobre el monto salarial superior al que obtuvieron los egresados, excepto por los rangos salariales más bajos.

En este sentido, 5,10% de los estudiantes desea ganar de 0 a 1000 soles y el 14,40% de los egresados obtuvo un trabajo con este sueldo. En el siguiente rango salarial (de 1001 a 2000), 21,7% de los estudiantes esperan obtenerlo y el 35,6% de los egresados consiguieron un trabajo que lo pague.

En los montos de 2001 a 3000 soles, y de 3001 a 4000 soles, podemos observar que la expectativa de los estudiantes es mayor a la situación que enfrentaron los egresados. Finalmente, el 14,9% de los estudiantes creen que podrían ganar más de 4001 soles, mientras que en el caso de los egresados, sólo el 5,10% de los egresados obtuvieron más del sueldo mencionado.

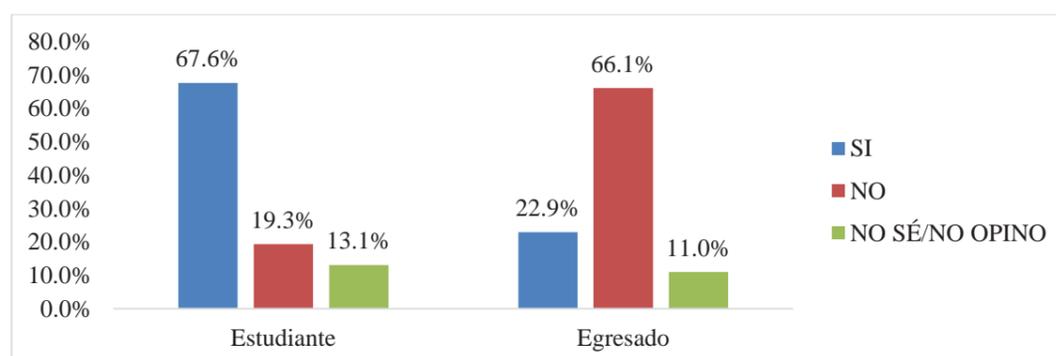
Figura 44: Conocimiento brindado por la universidad que aplicara



En función al porcentaje de conocimiento adquirido que el estudiante piensa que aplicará al salir al mercado laboral, la figura 44 muestra que, a medida en que el porcentaje de esta expectativa de los estudiantes se incrementa, con el egresado disminuye.

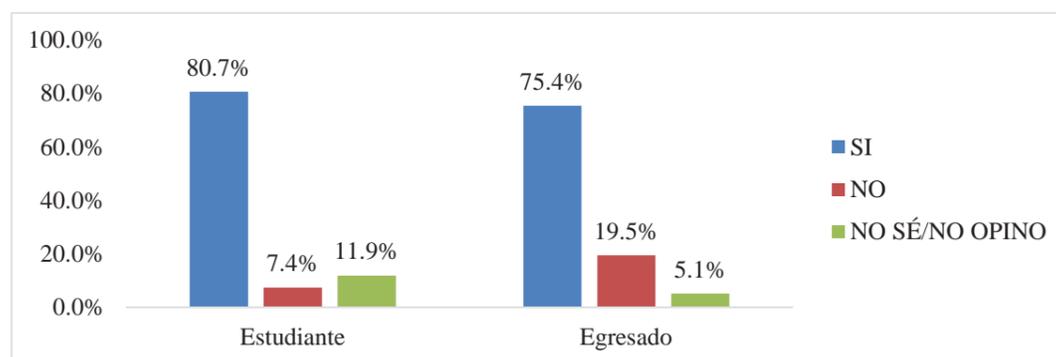
Cabe resaltar que la mayoría de los estudiantes creen que aplicarán de entre 41% y 60% y la mayoría de los egresados aplicaron el mismo rango.

Figura 45: Influencia del contexto político



En la figura 45 se observa que los estudiantes consideran que el contexto político en el que egresen, influenciara en un alto porcentaje, las posibilidades de conseguir empleo y el puesto que ocuparan (67,6%), sin embargo, respecto a la situación de los egresados la gráfica muestra que ellos sintieron que no les afectó (66,1%).

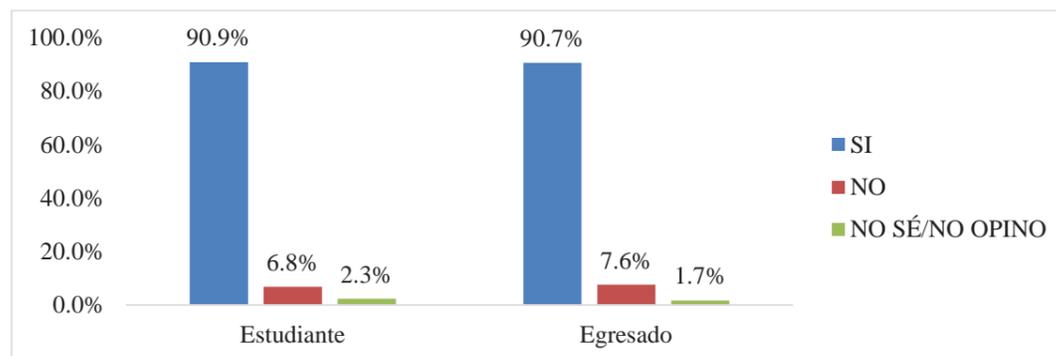
Figura 46: Influencia de la carrera



En este punto es importante considerar el perfil y orientación que un estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección posee, y cómo influye en la formación de sus expectativas sobre un puesto laboral y si estas son cumplidas al egresar de la universidad. En ese sentido en la figura 46 se observa que el porcentaje de estudiantes y egresados que consideran que la carrera influye en conseguir un puesto de trabajo, es mayor que de los que consideran que no, mientras que el resto de encuestados prefirió no opinar.

Por ende se puede concluir que la facultad influye en la formación de las expectativas del estudiante y que en efecto se aprecian también cuando el egresado empieza a desenvolverse en el mercado laboral.

Figura 47: Influencia de la Pontificia Universidad Católica del Perú



Adicionalmente, también es importante analizar la influencia que la Pontificia Universidad Católica del Perú tiene respecto a la expectativa del puesto de trabajo a ocupar

cuando el estudiante egrese. La figura 47 indica que, hay un mayor porcentaje de estudiantes y egresados que perciben que la universidad influye en la obtención de un puesto laboral; y 7,6% de estudiantes y 6,8% de egresados que consideran que no; finalmente 1,7% de estudiantes y 2,3% de egresados que prefirieron no opinar acerca del tema.

Por lo que el prestigio de la PUCP influye en la obtención de un puesto de trabajo y por ende también en las expectativas que tienen los estudiantes; ya que es en la universidad donde se adquieren las nociones básicas acerca de la carrera y de lo que se debe esperar del mercado laboral al momento de postular a un puesto de trabajo.

5. Análisis entre las expectativas de los estudiantes y las teorías de motivación

En el marco teórico de la presente investigación se conceptualiza diferentes teorías de motivación, las cuales fueron empleadas para la elaboración de la encuesta sobre la expectativa laboral.

En este punto se analizará los resultados de dicha encuesta para identificar la expectativa laboral de los estudiantes en relación a las teorías de motivación. Es importante recordar que con respecto a este tema; la teoría de Maslow cataloga las necesidades de las personas en una escala, y que para satisfacer todas las necesidades es necesario empezar desde las más fundamentales hasta las de mayor impacto (Maslow, 1954, 1987).

Otra teoría a tomar en cuenta es la Teoría de la Autodeterminación, que menciona que existen dos tipos de motivadores, intrínsecos y extrínsecos, donde la primera es definida como actividad realizada por satisfacción (Baard, Deci, & Ryan, 2002) y la segunda como elementos en un ambiente (Fehr & Schmidt, 1999).

Se obtuvo como resultado que entre los estudiantes prima la preferencia por el salario (3,8), seguido del horario y flexibilidad laboral (4,8), así como de adquirir conocimientos y experiencia en la organización (5); donde las tres respuestas más valoradas son factores extrínsecos y las otras dos cubren los factores intrínsecos respecto a la teoría de la autodeterminación; y según la teoría de Maslow, la necesidad de autorrealización.

Finalmente, en el cuadro se observa que los estudiantes tienen menor preferencia a los viajes internacionales (9,8), el contrato a plazo indeterminado (10,1) y encontrar un trabajo rápidamente (10,4) que vendrían a ser motivadores extrínsecos.

En relación a la generación *Millennial*, conceptualizado en el marco teórico, se muestra que los pertenecientes a esta generación preferirían factores motivacionales intrínsecos, sin embargo los estudiantes encuestados muestran preferencia por el cubrimiento de factores extrínsecos, y referente a la teoría de Maslow, los estudiantes encuestados tienden a preferir el cubrimiento de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

6. Análisis entre las expectativas de los estudiantes

En este punto se analizara la relación entre las expectativas que los estudiantes los 4 últimos ciclos tienen acerca del mercado laboral.

Sin embargo, antes de analizar los puntos de preferencias entre los estudiantes, es importante tener en cuenta las diferencias que tienen los encuestados en la relación a la generación que pertenecen, debido a que estos factores influyen en la motivación y por ende en la expectativa laboral.

A continuación se muestra un cuadro en el que se analizara las prioridades, en función a la generación que pertenecen los encuestados.

Tabla 7: Prioridades en relación a la generación.

Prioridad	1976-GenX	Millennials 80s	Millennials 90s
Salario	5,5*	4,7*	4,0*
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	8,5	6,2	5,0*
Horario y flexibilidad laboral	5,5	5,7*	5,4
Propósito y misión del puesto	5,5	5,9	5,9
Nivel de puesto a ocupar	2,0*	5,8	6,3
Misión y visión organizacional	9	8,3	7
Reconocimiento de la organización como empleadora	9	6,1	7,1
Por los beneficios ofrecidos	9	6,9	7,4
	77		

Tiempo de traslado al centro de labores	7,5	6	7,9
Viajes internacionales de trabajo	6,5	7,7	8,6
Viajes nacionales de trabajo	11	9,6	9,6
Posibilidad de trabajar en el extranjero	9,5	10,8	9,6
Contrato a plazo indeterminado	11,5	10,7	10,2
Encontrar un trabajo rápidamente	5	10,6	10,6

En la tabla 7 se observa lo siguiente; que en la generación de 1976 (Generación X) le otorgan un mayor valor al puesto que han de ocupar (2), seguido del salario, horario y flexibilidad laboral; así como al propósito y misión del puesto (5,5).

Por otro lado, la generación de los 80s y 90s (ambos pertenecientes a la generación *Millennials*) priorizan el salario (4,7 y 4 respectivamente), el horario y flexibilidad laboral (5,7 y 5,4 respectivamente), sin embargo, se aprecia una diferencia respecto a los encuestados nacidos en los años 80, donde prima la importancia del puesto que han de ocupar (5,8), mientras que los nacidos en los años 90, aprecian más el adquirir conocimientos y experiencia en la organización.

Adicionalmente, de los resultados se puede inferir que hay una clara diferencia entre los pertenecientes a la generación X y la generación *Millennial*, sin embargo, se rescata que la preferencia al salario, el horario y flexibilidad laboral siguen primando en ambas generaciones.

Tabla 8: Diferencias entre las prioridades respecto a la experiencia laboral

Prioridades	Experiencia laboral	
	SI	NO
Salario	3,5	4,1
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	5,1	4,8
Horario y flexibilidad laboral	4,9	4,7
Propósito y misión del puesto	6,3	5,9
Nivel de puesto a ocupar	6,1	6,6
Misión y visión organizacional	7,9	6,9
Reconocimiento de la organización como empleadora	6,6	6
Por los beneficios ofrecidos	8,8	8,3
Tiempo de traslado al centro de labores	7,5	7,2

Viajes internacionales de trabajo	8,4	9,4
Viajes nacionales de trabajo	9,5	10,3
Posibilidad de trabajar en el extranjero	9,4	9,3
Contrato a plazo indeterminado	10	10,3
Encontrar un trabajo rápidamente	10,4	10,5

El Tabla 8 muestra la influencia de la experiencia laboral de los estudiantes de Gestión y Alta Dirección, sobre las prioridades, donde tanto los estudiantes con experiencia laboral, como los que no la tienen, priorizan el salario, horario y flexibilidad laboral, así como también adquirir conocimientos y experiencia en la organización.

Respecto a lo que consideran menos importante, los estudiantes que tuvieron experiencia laboral, es la posibilidad de trabajar en el extranjero, el contrato a plazo indeterminado y encontrar un trabajo rápidamente, de igual forma es el caso de los estudiantes que no tienen experiencia laboral, diferenciándose en que estos últimos valoran más la posibilidad de trabajar en el extranjero que los viajes nacionales de trabajo.

Tabla 9: Diferencias entre las prioridades respecto al número de trabajos

Prioridad	Cantidad de trabajos	
	Solo uno	Más de uno
Salario	3,5	3,6
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	5	4,4
Horario y flexibilidad laboral	7,9	7,9
Propósito y misión del puesto	6,5	5,4
Nivel de puesto a ocupar	6,2	5,3
Misión y visión organizacional	8,7	9,4
Reconocimiento de la organización como empleadora	5,3	3,2
Por los beneficios ofrecidos	6,6	7,2
Tiempo de traslado al centro de labores	7,4	7,9
Viajes internacionales de trabajo	8,3	9,1
Viajes nacionales de trabajo	9,4	10,1
Posibilidad de trabajar en el extranjero	9,9	10,6

Contrato a plazo indeterminado	9,5	9,3
Encontrar un trabajo rápidamente	10,4	10,4

Adicionalmente, los resultados respecto al número de trabajos, en el Tabla 9 se aprecia que el número de empleos que tuvieron los estudiantes influye en gran medida sobre sus preferencias respecto al mercado laboral, ya que en los estudiantes que tuvieron solo un trabajo, prima la importancia del salario, así como adquirir conocimientos y experiencia en la organización.

Seguido del reconocimiento de la organización como empleadora, el propósito y misión del puesto y el nivel de puesto a ocupar; mientras que aquellos estudiantes que tuvieron más de un trabajo, tienen una mayor preferencia por el reconocimiento de la organización como empleadora, seguido del salario, adquirir conocimientos y experiencia en la organización, el propósito y misión del puesto, y finalmente el nivel de puesto a ocupar. Donde ambos grupos valoran en igual medida el horario y flexibilidad laboral.

Tabla 10: Expectativa de los estudiantes sobre el tipo de trabajo.

Puesto de trabajo	Estudiante	Total
Practicante profesional	11,9%	7,1%
Auxiliar	2,3%	3,1%
Asistente	16,5%	29,6%
Analista Jr.	35,2%	36,7%
Analista Sr	11,4%	7,5%
Especialista	6,8%	5,1%
jefe	7,4%	5,4%
Gerente	8,5%	5,4%

El Tabla 10 muestra que hay un mayor porcentaje de estudiantes que desean trabajar como Analistas Jr. representados por un 35,2%, seguido del puesto de trabajo como Asistente y practicante profesional como tercera opción, y Analista Sr como cuarta, ya que posiblemente estos puestos les permite adquirir conocimientos y es mejor remunerado lo cual según la encuesta es mayor valorado por los estudiantes.

Finalmente los puestos de Gerente, Jefe, Especialista y auxiliar son los menos requeridos por los estudiantes, debido a que en estos puestos se adquiere cierto grado de responsabilidad y liderazgo, por lo cual muchas veces, este tipo de puestos tienen contratos indeterminados, y por consiguiente, como lo mostrado en el Tabla 4 vendría a ser menos valorado por los estudiantes. Por ende se puede inferir que entre los estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección el puesto como Analista Jr y de Asistente serán más requeridos cuando egresen.

Tabla 11: Expectativa del estudiante en función a la aplicación de conocimientos y salario

	Pretensión salarial					
	S/. 0 - S/. 1000	S/. 1001 - S/. 2000	S/. 2001 - S/. 3000	S/. 3001 - S/. 4000	S/. 4001 - S/.	
Aplicación de conocimientos	0%-20%	11,1%	0,0%	0,0%	2,1%	7,7%
	21%-40%	0,0%	7,9%	7,4%	8,3%	7,7%
	41%-60%	44,4%	36,8%	53,7%	58,3%	38,5%
	61%-80%	33,3%	39,5%	27,8%	20,8%	38,5%
	80%-100%	11,1%	15,8%	11,1%	10,4%	7,7%

Respecto a la expectativa en los estudiantes de emplear los conocimientos adquiridos de la PUCP y el monto salarial que recibirían; la Tabla 11 revela que el 58,3% de estudiantes que al emplear el 41% a 60% recibirían como mayor monto salarial desde 3001 a 4001 soles, seguido de un porcentaje de 61% al 80% (39,5%) recibirían como monto mayor desde 1001 a 2000 soles. En este sentido, los estudiantes que apliquen en mayor medida lo aprendido en la PUCP podrían recibir un mayor monto salarial.

Donde esta dinámica dependerá del mercado laboral, habilidades y conocimientos aprendidos en la universidad; y del tipo, puesto o rubro donde se desempeñe el egresado.

Tabla 12: Prioridad de los estudiantes en función a su NSE

Prioridad	Nivel Socioeconómico		
	A	B	C
Salario	3,9	4,3	4,2
Adquirir conocimientos y experiencia en la organización	6,0	5,3	3,6
Horario y flexibilidad laboral	7,1	6,9	6,7
Propósito y misión del puesto	5,8	5,9	6,1
Nivel de puesto a ocupar	6,1	6,1	7,0
Misión y visión organizacional	7,2	7,9	7,5
Reconocimiento de la organización como empleadora	5,3	5,2	5,2
Por los beneficios ofrecidos	7,4	7,0	7,8
Tiempo de traslado al centro de labores	7,5	7,3	7,1
Viajes internacionales de trabajo	7,8	8,9	8,8
Viajes nacionales de trabajo	9,4	9,6	9,8
Posibilidad de trabajar en el extranjero	10,3	10,3	10,5
Contrato a plazo indeterminado	10,2	9,5	9,6
Encontrar un trabajo rápidamente	10,6	10,6	10,4

Finalmente en el Tabla 12 se presenta las prioridades del estudiante respecto a su nivel socioeconómico; donde se observa que los estudiantes de los tres niveles socioeconómicos priorizan el salario, la adquisición de conocimientos y experiencia en la organización, el propósito y misión del puesto, y el reconocimiento de la organización como empleadora en diferente nivel de prioridad.

Donde los estudiantes con un nivel socioeconómico A, priorizan el salario (3,9), seguido del reconocimiento de la organización como empleadora (5,3), el propósito y misión del puesto (5,8), y finalmente adquirir conocimientos y experiencia en la organización (6); y del mismo modo en el caso de los estudiantes con un nivel socioeconómico B, donde prima la preferencia por el salario(4,3),seguido del reconocimiento de la organización como empleadora (5,2), el propósito y misión del puesto (5,9), y adquirir conocimientos y experiencia en la organización(5,3).

Respecto a los estudiantes de nivel socioeconómico C, prefieren principalmente adquirir conocimientos y experiencia en la organización (3,6), seguida del salario (4,2), reconocimiento de la organización como empleadora (5,2), y el propósito y misión del puesto (6,1).

Para finalizar se aprecia que existe similitudes respecto a las preferencias de los estudiantes de NSE A y B, ya que ambos grupos priorizan la adquisición de dinero, y que a pesar de que ya cuentan con dinero, desean seguir ganando más (o mantener el NSE como estilo de vida), y de la misma forma obtener reconocimiento dentro de una empresa; diferenciándose de los estudiantes de NSEC que le dan mayor importancia a poder adquirir conocimientos y experiencia.

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo el poder identificar las expectativas de los estudiantes de últimos ciclos (7mo en adelante) de la Facultad de Gestión y Alta Dirección con respecto al mercado laboral.

Identificamos que las expectativas con mayor valoración son las del salario (3,8), el horario y flexibilidad laboral (4,8) los cuales son factores extrínsecos tal y como los detalla Deci y Ryan (2000) y Robbins (1996) cuando indican que son aquellas actividades que se realizan para ganar una recompensa o un castigo externo. Las expectativas menos valoradas son la posibilidad de trabajar en el extranjero (9,4), Los viajes nacionales de trabajo (9,8), el contrato a plazo indeterminado (10,1) los cuales también son factores extrínsecos.

Podemos evidenciar que no han existido cambios significativos entre las expectativas de los estudiantes y la de los egresados siendo sus valoraciones de las mismas muy parecidas. Si nos enfocamos en las de expectativas laborales que ambos grupos valoran más, identificamos una similitud clara en que su principal motivador es el salario y ambos valoraron como última característica el Encontrar Trabajo Rápidamente. Con esto se identifica una tendencia en que entre ambos públicos hay una preferencia clara en su motivación. La diferencia radica en características como por ejemplo el salario en donde los estudiantes en su mayoría obtener un ingreso promedio entre 2000 a 3000 soles y la realidad de los egresados fue distinta siendo que ellos manifiestan que su ingreso oscilo entre 1001 a 2000 soles. Además, los estudiantes demuestran una visión holística al indicar que el contexto político sí influenciará en poder cubrir dichas expectativas.

Se respalda la hipótesis planteada en la que los estudiantes prefieren el salario dentro de sus expectativas, pero seguido de la flexibilidad laboral y no por el nivel de puesto a ocupar.

Otra característica en la que difieren es el puesto de trabajo en la cual los estudiantes manifiestan ocupar la posición de Analista Jr. cuando la realidad a la que se enfrentaron los egresados fue la de ocupar en su mayoría posiciones de asistente.

Se evidencia una fuerte inclinación por parte de los estudiantes a dedicarse actividades relacionadas con las Finanzas, Actividades Empresariales e Inmobiliarias y en las de Comercio,

esto muestra similitud con la realidad a la que se enfrentaron los egresados pero si demostrando una clara disminución en su interés por trabajar en entidades públicas (0,6%) (Figura 41), aun tomando encuenta que un 6,2% del total de la muestra manifestó que se iba a especializar en Publica. (Figura 12).

Hemos encontrado que los estudiantes no tienen claridad sobre las posiciones que pueden llegar a ocupar una vez terminados sus estudios, tal es el caso que el 11,9% desea ser practicante profesional cuando un egresado de la facultad de Gestión y Alta Dirección con Título no puede ocupar dicho cargo debido a las leyes laborales peruanas en el Artículo 11 del capítulo II de la ley 28518 (MINTRA, 2012).

Realizamos una diferenciación entre las expectativas que tenían los estudiantes con respecto al mercado laboral, contemplando Generaciones, experiencia laboral y nivel socio económico en la cual todos manifestaron que el salario era la prioridad en su expectativa exceptuando a los estudiantes del Nivel Socio Económico C, los cuales tienen un motivador intrínseco como priorizar el “Adquirir Conocimientos y experiencia de la organización”.

La expectativa que puede cubrir mayor tiempo de permanencia en la posición es la menos valorada, como lo mencionan los estudiantes en las entrevistas ellos consideran que van a rotar por distintas posiciones por lo que este no es un interés particular para ellos.

RECOMENDACIONES

Debido a las limitaciones del estudio este solo se realizó en la facultad de Gestión y Alta Dirección siendo una muestra reducida si lo comparamos con la cantidad de estudiantes de últimos ciclos de la universidad en carreras afines y aún más si se amplía el espectro en carreras afines a nivel nacional. Esta información tiene relevancia para poder complementar los enfoques de formación que las Universidades y facultades pueden ofrecer en un futuro.

Compartir los resultados obtenidos con las organizaciones del mercado laboral para que puedan preparar ofertas atractivas a los nuevos talentos que desean incorporar a sus organizaciones.

Se recomienda complementar las clases con talleres sobre experiencias compartidas con los egresados para acercarlos más a la realidad, sobre todo enfocados en aquellos egresados que en su mayoría ocuparon las posiciones de Analista Jr. en adelante y en los rubros financieros, los cuales son los más valorados para que los estudiantes tengan una idea clara de sus próximos pasos a realizar.

Se propone a la Facultad desplegar este tipo de encuestas sobre expectativas para todas las menciones como parte del levantamiento de información, esto debido a que al ser quienes tienen los datos de los estudiantes tienen una mayor llegada a ellos. Una de las limitaciones fue por ejemplo la limitada cantidad de respuestas de estudiantes de la mención de Pública por lo que si cuando quisimos separarla para analizar las expectativas por mención estas no eran significativas. Este tipo de información permitirá al alumno a poder conocer la validez de sus expectativas.

El comparativo de la información entre estudiantes y egresados permite conocer de una manera más objetiva la viabilidad de las expectativas, esta información puede ser empleada por las organizaciones para establecer beneficios para atraer al personal y a su vez poder incluir algunos para sus actuales trabajadores.

REFERENCIAS

- Alegría, L. (16 de marzo de 2016). ¿Qué es y cómo se calcula la inflación? *Gestión*.
- Amador Cid, O. (09 de Julio de 2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- APEIM. (2015). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/quienes-somos.php>
- APEIM. (2017). *Niveles Socio Económicos*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- APEIM. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A motivational Basis of Success in For Profit and not For Profit Settings*. rochester, New York: University of Rochester Press.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de Perú Panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCRP. (diciembre de 2016). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Reporte de inflación: Panorama actual y Proyecciones macroeconómicas. Biblioteca Nacional del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Begazo Villanueva, J., & Fernandez Baca, W. (2015). Los Millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>
- Besley, T., & Ghatak, M. (2005). *Competition and Incentives with Motivated Agents*. Londres, Reino Unido: American Economic Review. doi:10.1257/0002828054201413.
- Chirinos, N. (julio - diciembre de 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. Recuperado el diciembre de 2017, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/index.htm>
- Concepto.de. (2018). *Concepto de Misión y Visión*. Obtenido de <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz55jMsIJcN>
- DestinoNegocio. (23 de Setiembre de 2015). *Prestaciones sociales para los trabajadores peruanos*. Obtenido de <http://destinonegocio.com.pe/gestion-pe/prestaciones-sociales-para-los-trabajadores-peruanos/>
- Dixie, G. (13 de marzo de 2015). *Entrepreneur network*. Obtenido de 5 Ways Millennials Are Like No Generation Before Them: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/306570#0>

- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). *A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation*. *The Quarterly Journal of Economics*. The Quarterly Journal of Economics. Obtenido de <https://web.stanford.edu/~niederle/Fehr.Schmidt.1999.QJE.pdf>
- Frey, B. S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), 427-439.
- Garrido, M. (21 de julio de 2017). *El País*. Obtenido de Mujeres ‘perennials’: las generaciones que el marketing no entiende: <https://smoda.elpais.com/feminismo/perennials-la-generacion-mujeres-marketing-no-entiende/>
- Gestión. (15 de junio de 2016). Tasa de desempleo afectó a profesionales con educación universitaria en el último trimestre. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/tasa-desempleo-afecto-profesionales-educacion-universitaria-trimestre-124025>
- Google. (2018). *Diccionario Google*. Obtenido de https://www.google.com.pe/search?rlz=1C5CHFA_enPE764PE764&ei=J911Wv vvEpK05gLLuJaYBg&q=horario+flexible&oq=horario+flexible&gs_l=psy-ab.3..0110.26651.29912.0.30304.16.13.0.2.2.0.337.2130.0j5j3j2.10.0....0...1c.1.64.psy-ab..4.12.2134...0i131k1j0i131i67k1j0i
- Great Place To Work. (05 de Julio de 2017). *Los Mejores Lugares para Trabajar para Millennials*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1086-los-mejores-lugares-para-trabajar-para-millennials>
- Manpower. (2009). *Reescribiendo las reglas*. Obtenido de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo_reglas_In teraccion_generacional_trabajo.pdf
- ManpowerGroup. (ManpowerGroup Solutions de 2016). *ManpowerGroup Solutions*. Obtenido de La otra cara: Preferencias y motivadores globales en la búsqueda de empleo: <http://www.manpowergroupsolutions.com/wps/wcm/connect/98917cfa-966b-41b4-a180-be3c843c56eb/Encuesta+preferencias+del+candidato+a+nivel+global+-+Resultados+Q1.pdf?MOD=AJPERES>
- Manso Pinto, J. F. (2002). El Legado. De Frederick Irving Herzberg. *REVISTA Universidad EAFIT*(128). Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Manso3/publication/26422979_El_legado_de_Frederick_Irving_Herzberg/links/5564770908ae6f4dcc99ebb9/El-legado-de-Frederick-Irving-Herzberg.pdf
- Maraví Lindo, A. (1999). *Metodología de la Investigación Científica – UIGV*. Lima, Perú.
- Maslow, A. (1954, 1987). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Miller, B. (14 de mayo de 2014). *Entrepreneur network*. Obtenido de How to Bridge the Workplace Generation Gap: <https://www.entrepreneur.com/article/234314>
- Min, H. (10 de setiembre de 2016). *There Are 2 Types of Millennials in the Workplace*. Obtenido de <https://www.inc.com/quora/there-are-two-different-types-of-millennials-in-the-workplace.html>
- MINTRA. (15 de Agosto de 2012). *LAS MODALIDADES FORMATIVAS LABORALES*. Obtenido de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=108&tip=9>
- Mondy Wayne, R., & Robert M., N. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educacion.
- Parodi, C. (15 de julio de 2016). ¿Qué es y para qué sirve el crecimiento económico? *Gestión*.
- Pastor, J. M., Peraita, C., & Zaera, I. (Julio de 2013). *Expectativas laborales y de futuro de los universitarios españoles*. Obtenido de http://www.campusviviendi.com/wp-content/uploads/aede2013_Pastor_Peraita_Zaera-VF.pdf
- PUCP. (2016). *Perfil del estudiante*. Obtenido de Facultad de Gestión y Alta Dirección: <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/carrera/carrera-de-gestion/perfil-del-estudiante/>
- Quintana Ávila, V. (2007). *El estudio universitario y elementos de investigación científica*. Lima, Perú: URP- Editorial Universitaria.
- RAE. (2018). *Expectativa*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=HI1X80V>
- RAE. (2018). *Motivación*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- RAE. (2018). *Salario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=X1gLYQ>
- Ríos, M. (12 de Marzo de 2017). ¿Cuándo un contrato temporal se convierte en indeterminado? Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/contrato-temporal-convierte-indeterminado-130500>
- Rubio Hancock, J. (2017). *Verne*. Obtenido de ¿Pero existen los millennials?: https://verne.elpais.com/verne/2017/06/28/articulo/1498658933_664228.ht
- Santiago Ginestre, J. J. (16 de Mayo de 2014). *Generaciones en la Fuerza Laboral*. Obtenido de Características y cualidades que presenta la Generación Silente/Veterana/Tradicional: <https://generacionespr.wordpress.com/2014/05/16/caracteristicas-y-cualidades-que-presenta-la-generacion-silenteveteranatradicional/>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (julio de 1995). *Market Orientation and the Learning Organization*. Obtenido de American Marketing Association the Learning Organization: <http://www.jstor.org/stable/1252120>
- Stankorb, S., & Oelbaum, J. (25 de setiembre de 2014). *Good*. Obtenido de Reasonable People Disagree about the Post-Gen X, Pre-Millennial Generation: <https://www.good.is/articles/generation-xennials>

- Universia. (Diciembre de 2017). *Universia España*. Obtenido de Estructura del sistema educativo: <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/peru/sistema-educativo/estructura-sistema-educativo/2778>
- Vivanco, M. (2005). *Muestro Estadístico: Diseño y Aplicaciones*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-_gr513LbpIC&oi=fnd&pg=PA13&dq=ECUACI%C3%93N+ESTADISTICA+P+ARA+PROPORCIONES+POBLACIONALES&ots=C19Ujp6J8u&sig=GJf-TW9zLwRN73vgpfu_veao0xk#v=onepage&q&f=false
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (enero-febrero de 2000). *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>

ANEXO A: Filtro NSE (Apeim)

FILTRO DE NSE

(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar:

JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")

Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Superior Univ. Completa	5
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4	Post-Grado Universitario	7
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2				

N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	0	2
Lavadora en funcionamiento	0	2
Horno microondas en funcionamiento	0	2
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	2
SUMAR PUNTAJE		

N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5
SUMAR PUNTAJES		

N4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA)

Tierra / Otro material (arena y tablones sin pulir)	0	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	3	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	8
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5		

N5. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	Seguro Salud FFAA/ Policiales	4
ESSALUD	2	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6

N6. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL. RESPUESTA ÚNICA)

Estera	0	Piedra o sillar con cal o cemento	4
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	2	Ladrillo o bloque de cemento	6

N7. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a:

NO TIENE O NO ESTÁ CONECTADO A UN DESAGUE (SIN RED PÚBLICA)		SI ESTÁ CONECTADO AL DESAGUE (CON RED PÚBLICA)	
No tiene baño	0	Baño compartido fuera de la vivienda. (Ejem: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.)	3
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	1	Baño dentro de la vivienda	5

ANEXO B: Encuesta a estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección

EEL/ 00_____

Encuesta de Expectativas Laborales - 2017

1. Año de nacimiento: _____ 2. Sexo: M F
3. Tipo de educación secundaria: Privada Estatal
4. Estado Civil: Soltero Casado Viudo Divorciado
5. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar*? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")
- | | | | |
|---|---|---|--------------------------|
| 0 | Superior Técnico Completa | 3 | Superior Univ. Completa |
| 1 | Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta | 4 | Post-Grado Universitario |
| 2 | Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta | | |

*JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen

6. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	0	2
Lavadora en funcionamiento	0	2
Horno microondas en funcionamiento	0	2
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	2

7. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5

8. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA)

Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)	0	7
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	3	8
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5	

9. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	4
ESSALUD	2	6
Seguro Salud FFAA/ Policiales		
Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud		

10. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL. RESPUESTA ÚNICA)

Estera	0	4
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	2	6
Piedra o sillar con cal o cemento		
Ladrillo o bloque de cemento		

11. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a:

NO TIENE O NO ESTÁ CONECTADO A UN DESAGUE (SIN RED PÚBLICA)

No tiene baño	0	3
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	1	5

SI ESTÁ CONECTADO AL DESAGUE (CON RED PÚBLICA)

12. Año de ingreso a la universidad: _____ 13. Ciclo que cursas actualmente: _____

14. Mención por la que optaste: Pública Social Empresarial 7mo 8vo 9no 10mo

15. Año de egreso de la universidad: _____

16. Tipo de trabajo de buscas obtener al egresar de la universidad: Dependiente-público Dependiente-privado Independiente

17. Marca el rubro en el que desees trabajar:

Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extractivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades empresariales e inmobiliarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración pública y órganos extraterritoriales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turismo, Movimiento migratorio internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manufactura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construcción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Detalla del 1 al 14 –según tus prioridades- cuáles son las expectativas que tienes sobre el mercado laboral. Siendo 1 el alto y 14 el más bajo:

Criterios	Enumera
Salario	
Horario y flexibilidad laboral	
Misión y visión de la organización	
Propósito o misión del puesto	
Nivel del puesto a ocupar (Analista, Coordinador, Jefe, etc.)	
Tiempo de traslado al centro de labores	
Adquirir conocimiento y experiencia en la organización	

19. ¿Has tenido experiencia laboral? (Actual o previa) Sí No*
*Pasa a la pregunta 23

20. Si tuviste, ¿de qué tipo? (puedes marcar más de 1)
 Prácticas pre-profesionales
 Trabajo regular (en plannilla)
 Trabajo por proyecto o temporada

21. ¿En qué área trabajaste?

Finanzas	Comercial
RRHH	Producción (operaciones)
Marketing	Otros (especificar): _____

22. ¿Cuáles serían tus expectativas laborales como egresado?

S/. 0 – S/. 1000 S/. 1001 – S/. 2000 S/. 2001 – S/. 3000 S/. 3001 – S/. 4000

S/. 4001 – o más

23. ¿Qué puesto esperas ocupar cuando egreses de la universidad?:

Practicante profesional	Analista Sr
Auxiliar	Especialista
Asistente	Jefe
Analista Jr	Gerente

24. ¿Cuánto de lo que has aprendido en la universidad aplicarás en el puesto que esperas cubrir?:

0%-20% 21%-40% 41%-60% 61%-80% 80%-100%

25. ¿Consideras que el contexto político al momento de egresar de la universidad influirá en tu posibilidades de conseguir trabajo y el puesto esperado?

Sí No No sé/no opino

26. Sobre el prestigio de la carrera de Gestión y Alta Dirección, ¿crees que te ayudará a conseguir el puesto que buscas al egresar?:

Sí No No sé/no opino

27. Sobre el prestigio de la PUCP, ¿crees que te ayudará a conseguir el puesto que buscas al egresar?

Sí No No sé/no opino

Muchas gracias!

ANEXO C: Encuesta a egresados

Encuesta de Expectativas Laborales - Egresados

1. Año de nacimiento: _____ EEL / 00 _____
2. Tipo de educación secundaria: Privada Estatal
3. Estado Civil: Soltero Casado Viudo Divorciado
4. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar*? (ACLARAR "COMPLETA O INCOMPLETA")
- | | | |
|---|---------------------------|--------------------------|
| Sin educación/ Educación Inicial | Superior Técnico Completa | Superior Univ. Completa |
| Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta | Superior Univ. Incompleta | Post-Grado Universitario |
| Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta | | |

*JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

5. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	NO	SI
Lavadora en funcionamiento	NO	SI
Horno microondas en funcionamiento	NO	SI
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	NO	SI

6. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	NO	SI
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	NO	SI

7. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA)

Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato,
Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	alfombra, mármol

8. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	Seguro Salud FFAA/ Policiales
ESSALUD	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud

9. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL. RESPUESTA ÚNICA)

Estera	Piedra o sillar con cal o cemento
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	Ladrillo o bloque de cemento

10. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a:

NO TIENE O NO ESTÁ CONECTADO A UN DESAGUE (SIN RED PÚBLICA)	SÍ ESTÁ CONECTADO AL DESAGUE (CON RED PÚBLICA)
No tiene baño	Baño compartido fuera de la vivienda. (Ejem: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.)
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	Baño dentro de la vivienda

97

11. Mención por la que optaste:

<input type="checkbox"/> Pública	<input type="checkbox"/> Social	<input type="checkbox"/> Empresarial
----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

12. Sexo:

<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
----------------------------	----------------------------

13. Año de ingreso a la universidad: _____

14. Año de egreso a la universidad: _____

15. Sobre tu primera experiencia laboral al egresar ¿de que tipo fue? Dependiente-público Dependiente-privado Independiente

16. Marca el sector en el que te desempeñaste, en esa experiencia

Social
Extractivas
Finanzas

Actividades empresariales e inmobiliarias
Administración pública y órganos extraterritoriales
Turismo, Movimiento migratorio internacional

Comercio
Manufactura
Construcción

17. Sobre tu primera experiencia: Detalla del 1 al 14 -sobre tus prioridades- cuáles fueron tus expectativas que tenias sobre el mercado laboral. Siendo 1 el alto y 14 el más bajo:

Criterios	Enumera
Salario	
Horario y flexibilidad laboral	
Misión y visión de la organización	
Propósito o misión del puesto	
Nivel del puesto a ocupar (Analista, Coordinador, Jefe, etc.)	
Tiempo de traslado al centro de labores	
Adquirir conocimiento y experiencia en la organización	

Criterios	Enumera
Reconocimiento de la organización como empleadora	
Por los beneficios ofrecidos (pago de seguro, etc.)	
Viajes internacionales de trabajo	
Viajes nacionales de trabajo	
Contrato a plazo indeterminado	
Posibilidad de trabajar en el extranjero	
Encontrar trabajo rápidamente (sin importar mucho los criterios anteriores)	

18. ¿Trabajaste como contratado antes de Egresar? Si No* No*

*Pasa a la pregunta 20

19. ¿En qué área trabajaste?

Finanzas	Comercial
RRHH	Producción (operaciones)
Marketing	Otros (especificar): _____

98

20. ¿Cuánto empezaste ganando en ese primer trabajo?
S/. 0 – S/. 1000 S/. 1001 – S/. S/. 2001 – S/. S/. 3001 – S/. 4000

S/. 4001 – o más

21. ¿Qué cargo ocupaste en tu primera experiencia laboral como egresado?:

Practicante profesional	Analista Sr
Auxiliar	Especialista
Asistente	Jefe
Analista Jr	Gerente

22. ¿Cuánto de lo que has aprendido en la carrera aplicaste en esa posición?

0%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	80%-100%
--------	---------	---------	---------	----------

23. ¿Consideras que el contexto político tuvo influencia en poder alcanzar el cargo?

Sí <input type="text"/>
No <input type="text"/>
No sé/no opino <input type="text"/>

24. Sobre el respaldo de tu carrera como marca (acreditación/consideración de la

Sí <input type="text"/>
No <input type="text"/>
No sé/no opino <input type="text"/>

25. Sobre el respaldo de tu universidad como marca para alcanzar la posición que cubriste, ¿crees que

Sí <input type="text"/>
No <input type="text"/>
No sé/no opino <input type="text"/>

Muchas gracias!

ANEXO D: Entrevista a estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

1. Datos del entrevistado.
Nombre y Apellido:
Ciclo:
Mención:
2. ¿Cuál fue la motivación inicial que te llevo a elegir la carrera de Gestión y Alta Dirección?
 - 2.1. ¿Esta motivación ha cambiado?
3. Al realizar una encuesta se obtuvo que entre lo más valorado por los estudiantes es el salario, adquirir conocimiento y experiencia en la organización, y como tercer punto el horario y flexibilidad laboral; mientras que como menos valorado se obtuvo la posibilidad de trabajar en el extranjero, el contrato a plazo indeterminado y de encontrar un trabajo rápidamente.
 - 3.1. ¿Por qué crees que se han obtenido estos resultados?
4. ¿Crees que pertenecer a la generación Millennial influye en las expectativas laborales?
5. ¿Consideras que existen diferencias entre los nacidos en años 80s y 90s, a pesar de que ambos pertenecen a la generación Millennials?
6. ¿Consideras que experiencia laboral influye en la formación de estas expectativas?
7. ¿Crees que estas expectativas se aclaren en mercado laboral?
8. ¿Consideras que la formación de la PUCP influye sobre la expectativa laboral?
9. ¿Consideras que los egresados puedan cubrir estas expectativas?
10. ¿Consideras que hay claridad sobre que rubro puede cubrir las expectativas (puesto y sector)?
11. ¿Cuánto consideras que un egresado de la carrera de Gestión y Alta Dirección debería ganar? ¿Y en que se basa?

ANEXO E: Formula de Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$	<p>Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales</p> <p>n= Tamaño de la muestra Z= Nivel de confianza deseado p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito) q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso) e= Nivel de error dispuesto a cometer N= Tamaño de la población</p>
---	---

N= Población (788)

z=1.96 (debido a que se trabaja al 95% de confianza)

e=0.0651

p=Heterogeneidad de la muestra (0.5 es el recomendado en general para mayor confiabilidad)

q= (1-p)=0.5

$$n = \frac{1.96^2(0.5 \cdot 0.5)}{0.0651^2 + \frac{1.96^2(0.5 \cdot 0.5)}{788}}$$

n=176