



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE
EMPLEABILIDAD DE LOS ESTUDIANTES
DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INDUSTRIAL, 2025**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
DOCENCIA PROFESIONAL TECNOLÓGICA

DAVID LORENZO RAMON GRANADOS

LIMA – PERÚ

2026

ASESOR

Mg. Alejandro Charre Montoya

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Dra. Mariella Margot Quipas Bellizza

PRESIDENTE

Mg. Florencia Jesus Pretell Chavez

VOCAL

Mg. Humberto Avelino Leon Huarac

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A mi madre que me enseñó la perseverancia.

A mi esposa, Mg. Guadalupe Hilda Muñoz

Maldonado por su constante apoyo.

AGRADECIMIENTOS.

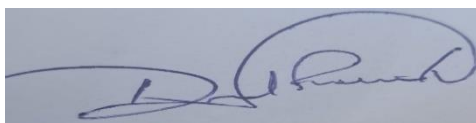
A mi asesor Mg. Alejandro Charre Montoya

por su apoyo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Trabajo de investigación Autofinanciado.

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	24	AGOSTO	2025
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	RAMON GRANADOS DAVID LORENZO		
PROGRAMA DE POSGRADO	MAESTRÍA EN DOCENCIA PROFESIONAL TECNOLÓGICA		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2014		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	PROPUESTA DE UN PROGRAMA DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL, 2025		
MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO	Trabajo de Investigación		
Declaración del Autor El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.			
Teléfono de contacto (fijo / móvil)	992961317		
E-mail	david.ramon.g@upch.pe		



Ramón Granados David
 Lorenzo
 DNI 10160653

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

Página

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos de la investigación	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Justificación del estudio	3
1.4 Pregunta de investigación.....	3.

CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO 4

2.1 Antecedentes	4
2.1.1 Antecedentes Internacionales	4
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	5
1.1.2 Antecedentes Internacionales.....	2
2.2 Bases teóricas de la investigación	7
2.2.1 Fundamentos teóricos y prácticos del estudio	7
2.2.2 Las competencias de empleabilidad para el aprendizaje Práctico en empresas.....	7
2.2.3 Aprendizaje practico en empresas (APE).....	7
2.2.4 Importancia	8
2.2.5 Componentes clave del aprendizaje práctico en	

	Empresa.....	8
2.2.6	Formas comunes de aprendizaje práctico en empresa.....	8
2.3	Metodología del Aprendizaje Práctico en Empresa.....	9
2.3.1	El APE en SENATI	9
2.3.2	Modalidad del APE	10
2.3.3	Componentes del APE	11
2.3.4	Beneficios para el estudiante	12
2.3.5	Proceso de vinculación	13
2.4	Empleabilidad	14
2.4.1	Determinación de la empleabilidad	15
2.4.2	Importancia de la empleabilidad	15
2.4.3	Factores que afectan la empleabilidad	16
2.4.4	Competencias de empleabilidad	17
2.4.5	Dimensiones de los componentes de empleabilidad	18
2.4.6	Competencias de empleabilidad en la formación.....	19
2.4.7	Desarrollo de competencias de empleabilidad en la formación.....	20
2.4.7.1	Modelos.....	20
2.4.7.2	Enfoque de capacitación	21
2.5	Diseño de programa de capacitación	22
2.5.1	Componentes del programa de capacitación	23
2.5.2	Modalidades del programa de capacitación.....	24
2.5.3	Recursos didácticos	25
2.5.4	Recursos digitales	25

2.5.5	Perfil del docente	26
2.5.6	Infraestructura	28
2.6	Estructura de Programa de Competencias de Empleabilidad...	29
2.7	Inserción y permanencia en el aprendizaje práctico en Empresa	30
2.7.1	Teorías de la inserción laboral	30
2.7.2	Marco normativo	31
2.7.3	Fines de la inserción laboral	32
2.7.4	Procesos de la inserción laboral	33
2.7.5	Actores de la inserción laboral	34
	2.7.5.1 Responsabilidad de los actores	35
2.7.6	Responsabilidad de las empresas	36
2.7.7	Inserción y permanencia en el Aprendizaje Practico en Empresas	36
2.7.8	Modelo formativo del SENATI.....	38

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Enfoque	39
3.2	Método	39
3.3	Técnicas	40
3.4	Consideraciones éticas	40

CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y RESULTADOS

4.1	Desarrollo del estudio	
4.1.1	Perfil de competencias de empleabilidad para la Inserción de estudiantes en el aprendizaje práctico	

En empresas.....	41
4.1.2 Perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes	
De Administración Industrial	48
4.1.2.1 Fundamentación	49
4.1.2.2 Objetivos de competencias de empleabilidad ...	49
4.1.2.3 Competencias de empleabilidad priorizadas	50
4.1.2.4 Programa de competencias de empleabilidad	
Para la inserción del estudiante en el	
Aprendizaje Industrial	52
4.1.2.4.1 Necesidades de formación	52
4.1.2.4.2 Ruta de empleabilidad del programa	
de desarrollo de competencias de	
empleabilidad para facilitar la	
inserción en el APE.....	
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES.....	63
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXO	

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Competencias de empleabilidad EDO 2024 y 2025.....	42
Tabla 2	Competencias digitales EDO 2024 Y 2025.....	43
Tabla 3	Identificaciónde Competencias de empleabilidad	44
Tabla 4	Competencias de empleabilidad.....	47
Tabla 5	Estrategias y actividades para la implementación del Programa	55
Tabla 6	Actividades de los módulos	61

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1	Etapas de Implementación del Programa..... 58

RESUMEN

El presente estudio ha tenido como propósito diseñar un programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial del SENATI. La propuesta se justifica por la importancia que tienen las competencias de empleabilidad en el aprendizaje práctico en empresa del sistema dual de formación.

La metodología de trabajo ha estado delineada por tres etapas principales: en la primera etapa inicia identificando el perfil de competencias de empleabilidad el cual ha sido el referente en la segunda etapa, en la cual se elaboró el programa que comprende estrategias y actividades para su implementación. Finalmente, en la tercera etapa se ha desarrollado la ruta de implementación con la finalidad de presentar esta propuesta de innovación educativa a los directivos del SENATI.

Se concluye que se ha logrado diseñar un programa para el desarrollo de las competencias de empleabilidad contribuyendo a la incorporación rápida y efectiva de los practicantes en las empresas para llevar a cabo su aprendizaje práctico de los estudiantes de Administración Industrial. Finalmente, se recomienda extender este programa a otras sedes del SENATI, en beneficio de más estudiantes.

PALABRAS CLAVE

Competencias, empleabilidad, formación dual, inserción laboral.

ABSTRACT

The purpose of this study was to design a program to develop employability skills for Industrial Administration students at SENATI. The proposal is justified by the importance of employability skills in students' job placement during their training in companies. The path followed was outlined by a methodology that addresses three main stages: the first stage begins by identifying the employability skills profile of Industrial Administration students, which served as the reference for the second stage, which establishes the importance and purpose of the program, which includes strategies and activities for its implementation. Finally, the third stage developed an implementation path with the aim of presenting this educational innovation proposal to SENATI managers. It is concluded that it has been possible to design and trace the route for the implementation of a program for the development of employability skills that are most valued by employers, therefore, contribute to the job placement of Industrial Administration students. Finally, it is recommended that this program be extended to other SENATI campuses, benefiting more students in the program.

KEYWORDS

SKILLS, EMPLOYABILITY, DUAL TRAINING, JOB PLACEMENT.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), acorde a su misión se dirige a formar profesionales técnicos innovadores y altamente productivos. Para tal propósito, se brinda una Formación Dual, la cual comprende el aprendizaje en la institución educativa y el aprendizaje en las empresas, es decir, en contextos reales de trabajo donde la aplicación de los conocimientos de la especialidad converge con el despliegue de competencias genéricas que llevan al estudiante a una incorporación de la investigación oración laboral en las empresas.

El problema observado es que muchos estudiantes no logran ingresar ni permanecer en una empresa con fines prácticos. Las causas de que los estudiantes no tengan facilidad para conseguir empresas de prácticas son la falta de experiencia y de orientación para que tengan una mayor facilidad para conseguir empresas de prácticas, además la poca capacitación que reciben sobre el desarrollo de habilidades blandas.

Las consecuencias del problema es que los estudiantes se desmotiven al no haber facilidad de conseguir empresas donde puedan practicar. Muchos estudiantes se retiran de las empresas de prácticas debido a que por practicar no llegan a tiempo a sus clases, también se aprecia que, al no ser aceptados en las empresas de prácticas, baja aún más su autoestima.

Frente a la problemática expuesta, surge la necesidad de desarrollar en los estudiantes de Administración Industrial una serie de competencias para la empleabilidad que favorezcan su inserción laboral.

Teniendo en cuenta los problemas indicados, se propone un programa para conferencias, conversatorios, talleres, realización de ferias, entre otras actividades, con el propósito de desarrollar competencias blandas y así facilitar la incorporación y permanencia en el APE.

También se debe establecer convenios con las empresas para el aprendizaje en contextos de trabajo. En base a ello, la institución oferta la Formación Dual SENATI-Empresa, una importante estrategia para la inserción laboral progresiva de sus estudiantes.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para la inserción de los estudiantes en las empresas de prácticas de la Escuela de Administración Industrial del SENATI, en el Aprendizaje Práctico en Empresa del sistema Dual de formación

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer el perfil de competencias de empleabilidad para la inserción de los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial del SENATI, en el Aprendizaje Práctico en Empresa del sistema Dual de formación

- Elaborar un programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para la inserción de los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial del SENATI, en las empresas en el Aprendizaje Práctico del sistema Dual de formación
- Elaborar una ruta de implementación de la propuesta de programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para la inserción de los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial del SENATI, en las empresas en el Aprendizaje Práctico del sistema Dual de formación

1.3 Justificación del estudio

La propuesta se justifica por la importancia que tienen las competencias de empleabilidad en la inserción laboral de los estudiantes durante su formación en las empresas. En este sentido, el presente estudio permitirá el desarrollo de las competencias de empleabilidad más demandadas en las empresas, permitiendo a los estudiantes estar más preparados para lograr el acceso a las empresas y su permanencia en ellas.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar un programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para la inserción de los estudiantes en las empresas de prácticas de la Escuela de Administración Industrial del SENATI, en el sistema Dual de formación?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Tamayo (2023), en México, desarrolló su tesis de maestría en el Tecnológico Nacional de México titulada *“Análisis de la consolidación de competencias del estudiantado mediante las residencias profesionales”*, la cual tuvo como objetivo analizar las competencias genéricas que desarrollan en las empresas los estudiantes de ingeniería industrial del Instituto Tecnológico de Toluca. La investigadora concluyó que la residencia profesional de los estudiantes establece un eslabón entre su vida académica y laboral, influyendo en el afianzamiento de las competencias genéricas. El aporte que este antecedente radica en el énfasis puesto en sus recomendaciones sobre dinamizar el proceso de seguimiento a las actividades de aprendizaje que realizan los estudiantes en la empresa como parte de su formación.

Real (2022), en México, desarrollo su tesis de doctorado titulado *“Análisis de las competencias genéricas del currículo formal de las carreras de Ciencias Administrativas de CETYS Universidad Campus Mexicali, en ámbito profesional de Baja California”*, la cual tuvo como objetivo analizar las competencias genéricas del currículo formal de las carreras administrativas de esta institución. El diseño metodológico fue cualitativo-cuantitativo, no experimental. Se aplicó un cuestionario a docentes y estudiantes, concluyendo que hay competencias genéricas que precisan ser promovidas con mayor intensidad dentro del proceso curricular. Las recomendaciones que derivan de esta investigación son un aporte al presente trabajo,

puesto que valoran la creación de programas para mejorar la integración laboral de los estudiantes, teniendo en cuenta que las competencias genéricas requeridas se relacionan con la dinámica del contexto laboral.

Bermeo (2021), en la Universidad Politécnica de Madrid, desarrolló su tesis de doctorado titulada *“Modelo de gestión de las prácticas preprofesionales para las carreras agropecuarias en Ecuador en el contexto de la vinculación con la sociedad”* tuvo como objetivo determinar la pertinencia en la formación de profesionales agropecuarios con las competencias emprendedoras de acuerdo con las demandas del sector productivo. Los resultados obtenidos evidenciaron la importancia que se otorga a las competencias personales. Este estudio es un importante antecedente puesto que, en base a los hallazgos obtenidos, propone un modelo de gestión cuyo propósito es vincular la carrera con el sector productivo donde se van a insertar los egresados. En ese sentido, el conocimiento generado en este estudio es un aporte para la propuesta innovadora a desarrollar las competencias identificadas por este estudio.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Vásquez (2022) de la Universidad Nacional del Callao, realizó el estudio de investigación de su tesis de maestría titulada *“Competencias Laborales y Empleabilidad de Estudiantes en Administración – UNAC”*. El estudio tuvo como propósito describir las competencias laborales de los estudiantes que trabajan y que influyen en su empleabilidad, centrándose en los estudiantes de Administración de los tres últimos ciclos. Se concluye que las competencias que han ido desarrollando los estudiantes que trabajan contribuyen a su empleabilidad. Finalmente, se recomienda el desarrollo de conferencias y ferias laborales para fomentar en los

estudiantes la innovación y el emprendimiento, entre otros, teniendo en cuenta las competencias requeridas por el mercado laboral. Este antecedente es un importante aporte puesto que prioriza el fomento de competencias para la empleabilidad y recomienda actividades tales como las ferias laborales, aspecto a tener en cuenta para la propuesta a desarrollar en el presente trabajo.

López (2021) en su tesis de maestría en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, desarrolló su tesis titulada “*Competencias laborales y empleabilidad de los estudiantes de formación dual del Instituto Peruano de Logística Aplicada – 2018*” realizada con el objetivo de determinar las competencias laborales y su influencia en la empleabilidad de los estudiantes en las empresas formadoras, desde la formación dual. Los resultados del estudio revelaron una alta relación entre ambas variables. A partir de los resultados la investigadora recomendó crear un programa para el seguimiento y desarrollo de las competencias de los estudiantes, así como actividades extracurriculares que los preparen para las entrevistas laborales en las empresas formadoras. Estos resultados refuerzan la importancia de la propuesta que prepare a los estudiantes en el logro de obtener mejores oportunidades de aprendizaje en las empresas y prepararlos progresivamente para la inserción laboral.

Mesinas, C. (2018), de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis de maestría titulada “Percepción de los egresados de una carrera de ingeniería de sistemas de una universidad privada sobre las competencias genéricas que les demandó su experiencia de inserción laboral” desarrolló una investigación

cualitativa con el objetivo de conocer la percepción de egresados de ingeniería acerca las competencias genéricas que consideraron determinante para su inserción laboral. Los hallazgos muestran que para los egresados la superación de los desafíos en el trabajo no solo demandó de sus conocimientos técnicos, sino también de competencias genéricas. Al respecto, la investigadora propone revisar las propuestas formativas y establecer mayor comunicación con el mundo del trabajo. Este antecedente es un sustento para la propuesta de preparar a los estudiantes en su adaptación a los contextos reales de trabajo y encaminarlos a una inserción laboral exitosa.

2.2 Bases teóricas de la investigación

2.2.1 Fundamentos teóricos y prácticos del estudio

2.2.2 Las competencias de empleabilidad para el Aprendizaje Práctico en Empresa.

Según el Ministerio de Educación del Perú – MINEDU (2020) las competencias se relacionan con un saber actuar en determinado contexto dentro del cual el individuo moviliza sus capacidades y actitudes a fin de resolver un problema o lograr una habilidad determinada.

2.2.3 Aprendizaje práctico en empresa

Es una metodología de enseñanza aprendizaje donde los estudiantes adquieren y aplican conocimientos en su entorno laboral real, combinando la teoría y la práctica a fin de desarrollar ciertas habilidades, mejorar el desempeño y resolver problemas específicos, para una mejor comprensión. Permite al estudiante enfrentarse a desafíos y mejorar a través de la experiencia directa. En el SENATI se

aplica mediante el sistema dual donde el aprendizaje práctico no se limita a las clases en talleres y laboratorios, sino que se extiende a las empresas vinculadas a la especialidad en la que se está formando el estudiante (SENATI, 2023).

2.2.4 Importancia

El Aprendizaje práctico en empresa (APE) es muy importante debido a que integra teoría y realidad, desarrollando habilidades técnicas y blandas (comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas) importantes para la empleabilidad y el crecimiento profesional. Permite beneficiar a la empresa mejorando la productividad, fortaleciendo su cultura y preparando mejor a los estudiantes.

2.2.5 Componentes clave del APE

Incluyen la cultura de aprendizaje como el liderazgo, comunicación y confianza; la aplicación inmediata, como la resolución de problemas, los proyectos; también la retroalimentación continua como mentoría, feedback; la personalización (adaptación a necesidades), la integración (herramientas y justo a tiempo); y, la comprensión activa (atención, práctica). Esto permitirá una adaptabilidad y mejora continua.

2.2.6 Formas comunes de APE

Las formas comunes de aprendizaje práctico en la empresa incluyen los Proyectos Colaborativos, los Bootcampos intensivos y las Comunidades de Práctica, complementados por el eLearning interactivo (70% práctica), el Mentoring/Coaching (proceso no directivo centrado en el futuro y en el desarrollo

de habilidades, donde el coach guía al coachee a encontrar sus propias respuestas a través de para cumplir ciertos objetivos; el mentoring es una relación más directiva y a largo plazo, donde un mentor con experiencia comparte conocimientos y consejos guiando al mentoreado, actuando como un referente inspirador), las Simulaciones/Role-playing (experiencias kinestésicas), todas estas formas se aplican en situaciones reales de trabajo.

2.3 Metodología del APE

La metodología de aprendizaje práctico en la empresa se basa en el "aprender haciendo" a través de la resolución de problemas reales, el trabajo colaborativo y la aplicación de conocimientos en situaciones laborales simulados o reales, utilizando diversas técnicas como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), el Método de Casos y simulaciones, para desarrollar habilidades y competencias necesarias para cumplir los objetivos de la empresa. Su implementación es alinearla con metas empresariales, personalizarla, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y evaluar su efectividad.

2.3.1 El APE en SENATI

Marco normativo

El marco normativo de SENATI, para el Aprendizaje con Predominio en la Empresa (APE), se basa en la Ley N° 26272 (Ley del SENATI) y su Reglamento, la Ley N° 28518 (Ley de Modalidades Formativas Laborales) y su Reglamento, y normas internas como el Código de Ética y Conducta, el Reglamento Interno del Estudiante, y Acuerdos de Consejo Nacional, que permiten regular la vinculación empresa-aprendiz, la formación dual, los derechos y obligaciones de las partes, y los procedimientos de control y supervisión.

Las principales Normas y Documentos son:

- **Ley N° 26272:** Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
- **Ley N° 29672:** Modifica la Ley N° 26272, otorgando autonomía y facultades de titulación a SENATI.
- **Ley N° 28518m (Ley de Modalidades Formativas Laborales):** Regula el Aprendizaje con Predominio en la Empresa (APE) y los respectivos convenios.
- **Reglamento de la Ley N° 28518 (D.S. N° 007-2005-TR):** Indica las condiciones para las modalidades formativas, incluyendo el APE.
- **Decreto Ley N° 20151:** Sobre el aprendizaje en la industria y comercio, lo cual es base para el Contrato de Aprendizaje Dual.
- **Reglamento Interno del Estudiante/Aprendiz (SENATI):** Indica las normas de convivencia, disciplina y aplicación de la formación profesional.
- **Código de Ética Conducta de SENATI:** Indica los principios de integridad, respeto y responsabilidad para estudiantes y colaboradores.
- **Acuerdos de Consejo Nacional (SENATI):** el Acuerdo 129-2005 (Convenio de Colaboración Mutua), el Acuerdo 016-CEAL-2018 (Aprendices con vínculo laboral).

2.3.2 Modalidades de APE

Las Modalidades de APE son las siguientes:

- **Contrato de Aprendizaje Dual (DL 20151):** El más utilizado.

- **Convenio de Colaboración Mutua (Acuerdo 129-2005):** Otra opción.
- **Aprendiz con Vínculo Laboral (Acuerdo 016-CEAL-2018):** Para aprendices contratados por la empresa.
- **Convenio de Aprendizaje con Predominio en la Empresa:** Regulado por Ley 28518, formaliza la relación.

2.3.3 Componentes del APE

Son: la formación teórica en el centro y la práctica en la empresa, estructurándose en un Mapa de Recorrido en Empresa (áreas, equipos, condiciones de seguridad) y un Plan de Capacitación que indica las competencias a desarrollar, con un Monitoreo y Evaluación de logros, con la participación del Aprendiz, Monitor de Práctica (empresa), quien es el encargado de orientar al practicante; y, el Centro de Formación Profesional, quien tiene a un instructor o especialista encargado de orientar a los practicantes.

Los procesos del PEA (Plan Específico de Aprendizaje) en SENATI se centran en la aplicación práctica de lo aprendido en un entorno laboral, alternando entre teoría en el instituto y práctica en empresa (modelo dual), involucrando la descarga y llenado del PEA en SINFO, la vinculación con la empresa (convenios), la ejecución de tareas y operaciones específicas, el registro detallado en el Cuaderno de Informe, y la evaluación y validación por parte de la empresa y SENATI para asegurar el cumplimiento del aprendizaje.

El procedimiento de los trámites es:

- Gestionar a través de SINFO SENATI la solicitud de servicio:

- Ubica la TARJETA “Enlaces – Alumno” y seleccionar “Solicitudes de servicio”
- El proceso verificará en línea el cumplimiento de requisitos y emitirá el ticket de pago respectivo.
- Pagar en el Banco (indicar el CÓDIGO DE PAGO, que se muestra en el TICKET DE PAGO)

El sistema valida dicho pago y envía el documento para las **firmas** de las autoridades correspondientes.

Firmados los documentos, el egresado, podrá descargarlo/ visualizarlo, en su casilla digital del SINFO SENATI.

El practicante podrá finalmente ingresar a practicar a la empresa y presentará su cuaderno de informes de práctica en forma semanal al especialista de SENATI, para su respectiva evaluación.

2.3.4 Beneficios para el estudiante

Los beneficios para el estudiante en el APE son:

1. **Experiencia Práctica Inmediata:** El estudiante aprende haciendo en empresas reales, ejecutando tareas productivas y familiarizándose con el ambiente laboral.
2. **Inserción Laboral Mejorada:** Al egresar, ya tienen experiencia y habilidades demandadas, facilitando su ingreso a empleos formales y agregando valor a las empresas.
3. **Formación Integral:** Combina la teoría en SENATI con la práctica en la empresa, permitiendo un desarrollo de capacidades y adaptadas a la empresa.

4. **Asignación Económica:** Reciben un pago mensual (no menor al 50% de la Remuneración Mínima Vital) durante su formación, lo que les da un ingreso económico.
5. **Tecnología de Vanguardia:** Acceso a talleres y laboratorios con la última tecnología industrial, como automatización, mecatrónica y tecnologías ambientales.
6. **Desarrollo de Competencias:** Adquieren habilidades blandas y técnicas para así afrontar los retos tecnológicos de la actualidad.
7. **Vínculo con la Industria:** El sistema permite la relación entre SENATI y las empresas, creando un círculo de mejora y capacitación.

Se puede apreciar que el estudiante de SENATI en el programa Dual recibe una formación de alta calidad, remuneración, y una gran ventaja para su inserción profesional, convirtiéndose en un técnico bien calificado para el mercado laboral.

2.3.5 Proceso de vinculación

Los procesos de vinculación en el Plan Específico de Aprendizaje (PEA) de SENATI son los pasos para formalizar la relación estudiante-empresa para la formación dual, mediante Convenios de Colaboración Mutua o Contratos de Aprendizaje Dual, donde el PEA es el documento que detalla las tareas a desarrollar en la empresa, firmadas por aprendiz, monitor y representante legal, asegurando la práctica en ambientes productivos con seguimiento.

En el anexo N° 6 del documento Plan Específico de Aprendizaje SENATI (2025) nos indica la secuencia del proceso donde se menciona, los requisitos que debe cumplir la empresa y el practicante. Se necesita que el practicante presente su copia de DNI y los formatos de convenio de aprendizaje con predominio en la empresa. El practicante deberá presentar también la solicitud de formación práctica en la empresa, la carta de presentación firmada y presentada por la empresa de prácticas, la firma de la empresa del plan específico de aprendizaje. Estos documentos serán presentados a SENATI. Los coordinadores zonales y los especialistas en seguimiento, revisarán la documentación se encuentre completa y el coordinador firmará el convenio de colaboración mutua y se entregará una copia a la Empresa, otra al practicante y otra copia quedará en el Archivo de SENATI. Con lo cual quedará todo listo para que el estudiante comience a practicar.

2.4 Empleabilidad

La empleabilidad, según la Organización Internacional del Trabajo - OIT, es la capacidad de una persona para obtener, mantener y progresar en un cierto empleo a través del desarrollo y aplicación de habilidades, conocimientos y competencias , adaptándose a un mercado laboral cambiante, considerando actitudes y competencias transversales.

Finn (2000) indicó tres elementos: obtener el empleo, mantenerlo y la habilidad para dirigirse a mejores oportunidades de empleo. Thijssen (2000) manifestó como un indicador de las posibilidades de trabajar, variando de acuerdo a la perspectiva (empleador, sociedad, individuo).

2.4.1 Determinantes de la empleabilidad

Los determinantes de la empleabilidad, consideran las habilidades (técnicas y blandas), formación, experiencia, adaptación al cambio, autoconocimiento (eficacia, metacognición), capital humano y capital social, junto con factores contextuales como el mercado laboral, el nivel socioeconómico y las políticas educativas.

Según Serrato (2023) es necesario realizar un análisis de la oferta y demanda del mercado laboral con el fin de conocer cuáles son los principales factores que inciden en la contratación de un egresado.

Mediante el análisis del contexto del mercado laboral se sabe que para propiciar una empleabilidad sostenible es conveniente una debida articulación entre la oferta de egresados y la demanda del mercado laboral para garantizar la explotación de los mencionados recursos humanos.

2.4.2 Importancia de la empleabilidad

La empleabilidad es muy necesaria para la adaptabilidad y la seguridad laboral en los mercados cambiantes, permite obtener, mantener y transitar entre empleos; es considerada una responsabilidad compartida entre individuos (autoeficacia, autogestión) y organizaciones (formación), es necesaria para el desarrollo personal y la justicia social, así como para una vida plena y la resiliencia social.

La empleabilidad es muy importante debido a que tiene las siguientes ventajas:

- **Para el individuo:** desarrollo de crecimiento, autogestión, capacidad de adaptación, resiliencia y sustento material.
- **Para la sociedad:** Logra sociedades justas y con un progreso económico.
- **Para las organizaciones:** Competitividad, Responsabilidad Social y Empresarial y acceso a talento con habilidades.

Sullivan & Arthur (2006) señalan que la empleabilidad implica una mentalidad abierta con la transición física en el mercado de trabajo.

En resumen, la empleabilidad es esencial para la realización personal, el bienestar colectivo, y social y empresarial

2.4.3 Factores que afectan la empleabilidad

La empleabilidad depende de factores personales (habilidades blandas como adaptabilidad, comunicación, creatividad, liderazgo, gestión del tiempo, motivación y actitud) y factores externos (experiencia laboral, formación, situación económica del mercado, políticas laborales, redes de contacto y barreras como la discapacidad). Las competencias técnicas y las habilidades sociales son clave, pero también influyen las condiciones del mercado y el entorno socioeconómico

Según Ibarra (2024) los factores son las habilidades técnicas y blandas. La educación y la formación son importantes para desarrollar estas competencias y mantenerse actualizado en un mercado en constante cambio. Un factor importante son las habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo, las cuales son muy valoradas. La construcción de redes de contactos y la capacidad de buscar oportunidades de empleo también son importantes para mejorar la empleabilidad.

Los Factores personales y emocionales, como la autoestima y la motivación, también son importantes en la capacidad personal. El mercado laboral es influenciado por la globalización, la automatización y los movimientos en la economía, por ello es necesario una continua adaptación.

La empleabilidad tiene factores importantes como la adquisición de nuevas habilidades, la educación y adaptación a los cambios del mercado laboral, así como la gestión de factores personales.

2.4.4 Competencias de empleabilidad

Las competencias de empleabilidad se relacionan con el buen desempeño laboral de la persona y le otorga las cualidades necesarias para migrar exitosamente hacia otros ámbitos laborales. Por su parte, Mesinas, C. (2018) afirma que estas cualidades son valoradas por el mercado laboral, facilitando a las personas su acceso al mercado laboral y su desarrollo profesional al asegurar su permanencia en este ámbito.

Las competencias de empleabilidad son aquellas mediante las cuales una persona puede acceder y mantenerse en un empleo y, con ello, no solo atender sus necesidades económicas, sino también sus aspiraciones profesionales. Ello implica que el individuo actúe proyectando al mercado laboral una serie de competencias de empleabilidad relacionadas con un conjunto de cualidades necesarias para el buen desempeño profesional y personal con lo cual presente una imagen laboralmente valiosa para el mercado laboral.

En educación superior es imprescindible tomar en cuenta tanto el desarrollo de competencias específicas como de empleabilidad, dentro de las cuales la

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019) (UNESCO) resalta la importancia del desarrollo de las competencias digitales para el desempeño en el ámbito laboral. A nivel mundial han venido surgiendo nuevas demandas de competencias relacionadas con la alfabetización digital como requisito indispensable en los puestos de trabajo (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2019).

2.4.5 Dimensiones de las competencias de empleabilidad

Las dimensiones de la empleabilidad se agrupan comúnmente en cognitiva (saber), instrumental/psicomotriz (saber hacer) y actitudinal (saber ser/estar), reflejando conocimientos, habilidades y valores, aunque también se conceptualizan en la identidad profesional, adaptabilidad personal y capital social/humano, incluyendo competencias transversales, como el trabajo en equipo, comunicación, proactividad, adaptación al cambio, así como el sistema digital

Las competencias socioemocionales consideran la inteligencia emocional, la cual conoce y controla las emociones propias y la de los demás.

Las competencias transversales contribuyen a mejorar la interacción con la sociedad.

Las competencias digitales implican la interacción a conocimientos, valores y actitudes sobre el uso responsable de las TIC a fin de optimizar tiempos y mejorarla eficiencia laboral y el conocimiento de las tecnologías intensivas.

Competencias verdes, integrando transversalmente la dimensión ambiental en el trabajo y creando soluciones a los problemas ambientales.

2.4.6 Competencias de empleabilidad en la Formación

Es un proceso educativo para poder adquirir conocimientos y habilidades técnicas y blandas, así como actitudes que permitan mejorar la capacidad de una persona para conseguir, mantener y progresar en un determinado empleo, creando valor personal y profesional.

Desarrollando estos conocimientos, la persona podrá tener mayor facilidad para conseguir un empleo. Las empresas actualmente buscan diversas competencias, al respecto Chaparro (2022) manifiesta que es necesario la formación de estudiantes en las competencias que más demandan las organizaciones, como el liderazgo, colaboración, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, entre otras.

Es importante que en la formación no solo se impartan conocimientos para adquirir y fortalecer capacidades duras sino también para desarrollar las capacidades blandas.

Hay un proyecto de la OIT, que considera los enfoques y metodologías del modelo de referencia de políticas de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad, se denomina “Proyecto de fortalecimiento institucional impulsado por el Proyecto de Gestión del Conocimiento sobre Calidad y Equidad en la formación profesional en América Latina y el Caribe” ejecutado por OIT/Cinterfor. Toma en cuenta una estructura modular. En el proceso de enseñanza aprendizaje para la formación de competencias de empleabilidad, cada módulo se relaciona en otros a fin de que los participantes adquieran conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el perfil profesional que tengan. Incluye

temas como: empleabilidad, ciudadanía, medio ambiente de trabajo, derecho, autoestima, conciliación vida laboral-vida familiar, entre otros.

2.4.7 Desarrollo de competencias de empleabilidad en la formación

Es el proceso de adquirir y mejorar habilidades, conocimientos, actitudes y atributos transferibles, como el caso de la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y las TIC, que aumentan la capacidad de una persona para encontrar, mantener y mejorar en un empleo, facilitando la inserción en un mercado de trabajo.

2.4.7.1 Modelos

Los modelos de desarrollo de competencias de empleabilidad se basan en habilidades transversales y técnicas esenciales para el éxito laboral, se clasifican en intelectuales, personales, interpersonales y organizacionales; integran el "saber" o conocimiento, "saber hacer" o habilidades y "cómo lo haces" (actitudes), mediante la formación continua, la práctica, el feedback y la autoevaluación para lograr mejorar la adaptabilidad, comunicación, liderazgo, resolución de problemas y competencias digitales en un entorno cambiante.

La clasificación de los modelos es la siguiente:

- **Modelo Tricomponente:** utiliza el Saber (conocimientos), el Saber Hacer (destrezas/habilidades) y el Saber Ser/Estar (actitudes/valores).
- **Intelectuales:** Creatividad, toma de decisiones, resolución de problemas.

- Personales: Autoconocimiento, dominio personal, ética, proactividad, adaptabilidad.
- Interpersonales: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, dominio personal, ética, proactividad, adaptabilidad. Manejo de conflictos, inteligencia emocional.
- Organizacionales/Gerenciales: Gestión del tiempo, gestión de proyectos. Planificación, orientación a resultados.
- Tecnológicas/Digitales: ciberseguridad, Manejo de herramientas TIC, análisis de datos.

2.4.7.2 Enfoque de capacitación

El enfoque de capacitación en competencias de empleabilidad se centra en desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes, para que las personas sean más adaptables y exitosas en el mercado de trabajo, integrando el dominio técnico y conocimientos blandos (trabajo en equipo, liderazgo, competencias digitales, iniciativa, etc.), a través de módulos segmentados y medibles, para enfrentar a los requerimientos de las empresas y tener un buen desempeño a través del tiempo.

Como lo indica Vargas (2001) En la capacitación de competencias se toma en cuenta la suma de tareas desempeñadas en un puesto de trabajo, siendo el resultado de ciertas características personales y las tareas diarias, siempre sumando nuevas experiencias y aprendizajes.

2.5 Diseño de programa de capacitación

El diseño de capacitación para la empleabilidad se centra en desarrollar conocimientos, habilidades (técnicas y blandas) y actitudes que faciliten la inserción y permanencia en el mercado laboral, integrando competencias clave como adaptabilidad, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas y habilidades digitales, basándose en estándares de competencias para asegurar relevancia, y usando metodologías prácticas que vinculen la teoría con la acción y la autoevaluación.

Las fases del diseño de capacitación son:

1. Diagnóstico y Análisis:

- Identificar las necesidades del mercado de trabajo y las demandas de los empleadores.
- Evaluar las competencias actuales de los participantes.

2. Definición de Objetivos:

- Establecer qué competencias se buscan desarrollar, como por ejemplo el liderazgo, manejo de TIC, comunicación asertiva.

3. Selección de Contenidos:

- **Competencias Blandas (Socioemocionales):** Como el caso de resiliencia, gestión del tiempo, autoconocimiento, ética, trabajo en equipo.
- **Competencias Duras (Técnicas):** Habilidades digitales, manejo de herramientas según el área de trabajo.

- **Técnicas Básicas:** Como lógica, lectura, aprender a aprender.

4. Metodología y Estrategias:

- Uso de enfoques por competencias que incluyen conocimientos y habilidades.
- Aprendizaje práctico y experiencial (estudios de caso, trabajo en equipo).
- Integración de tecnología como el uso de aulas virtuales, salas de cómputo, etc.

5. Evaluación y Seguimiento:

- Evaluaciones durante y al final del proceso.
- Evaluación en situaciones reales o simuladas.
- Retroalimentación.

2.5.1 Componentes del programa de capacitación

Los componentes principales son:

- **Habilidades Técnicas (Hard Skills):** Conocimientos y destrezas de una determinada profesión como por ejemplo el análisis del sistema, programación, análisis de datos, uso de software.
- **Habilidades Blandas (Soft Skills):**
 - **Comunicación:** Escucha activa, expresión adecuada, capacidad de negociación, trabajo en equipo.

- **Resolución de Problemas:** Toma de decisiones, iniciativa, asumir riesgos y creatividad.
- **Gestión Personal:** Gestión del tiempo, flexibilidad, tolerancia a la frustración, manejo emocional, Adaptabilidad a cambios.
- **Liderazgo:** Conducción de personal, proyectos, motivación, responsabilidad.
- **Competencias Digitales:** Manejo de software, uso de TIC.
- **Competencias para la Trabajo:** Ética, autonomía, responsabilidad.
- **Desarrollo Personal:** Desarrollo de la autoestima, la capacidad de proyectarse laboralmente.

2.5.2 Modalidades del programa de capacitación

Las modalidades combinan enfoques teóricos y prácticos, incluyendo pasantías, capacitación laboral, coaching, simulaciones, talleres, dependiendo del tipo de formación, pueden ser:

- **Prácticas:** Preprofesionales (estudiantes) y profesional, mediante convenios.
- **Aprendizaje:** Con predominio en la empresa o en centros de formación.
- **Capacitación Juvenil:** Enfocada en jóvenes para su inserción en el trabajo.
- **Actualización:** Para la reinserción laboral, enfocada en habilidades actualizadas.

Las modalidades de entrega pueden ser:

- **Presenciales:** Sesiones, ponencias, talleres y simulaciones.

- **En Línea (e-learning):** Módulos de autoaprendizaje, cursos virtuales.
- **Mixtas/Híbridas:** Combinan sesiones en línea y presenciales.
- **En el trabajo:** Formación en la ejecución de tareas, mentoría y coaching con participación de un experto.
- Desarrollo de capacitación tecnológica y de habilidades blandas.

2.5.3 Recursos didácticos

Los recursos didácticos son medios materiales que permiten desarrollar aptitudes para permitir alcanzar mejores oportunidades para la empleabilidad y tienen la función de facilitar la acción didáctica. Según Morales (2012) los Recursos didácticos son el Conjunto de medios materiales que permiten facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los recursos didácticos combinan herramientas digitales (LMS, simuladores), materiales tradicionales (libros, gráficos) y metodologías activas, enfocándose en competencias clave como autoconocimiento, habilidades digitales, comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo, utilizando formatos diversos para desarrollar habilidades blandas y técnicas necesarias para el mercado laboral. Pueden ser:

2.5.4 Recursos Digitales (TIC)

- **Plataformas LMS (Learning Management Systems):** Es conveniente para mejorar competencias digitales.

- **Simuladores:** Para practicar habilidades técnicas y de toma de decisiones. Realizando manejo de software.
- **Recursos Multimedia:** Videos, podcasts y gamificación para desarrollar principalmente la creatividad.
- **Materiales Impresos y Visuales: Textos y Cuadernos.**
- **Textos y Cuadernos:** Para consolidar conocimientos y técnicas fundamentales.
- **Gráficos y organigramas:** Visualiza procesos y aspectos laborales.
- **Manuales de Competencias: Guías con mapas y normas de desempeño laboral.**

2.5.5 Perfil del docente

El perfil del docente en capacitación de empleabilidad integra un gran conocimiento con competencias pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales, participando como facilitador y orientador para desarrollar en los estudiantes habilidades técnicas o duras como resolución de problemas, manejo de materiales y equipos; y habilidades blandas (comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo) que les permitan insertarse en el trabajo, utilizando estrategias innovadoras y digitales para fomentar un buen aprendizaje.

El perfil del docente está formado por los siguientes aspectos:

Dominio del Contenido y Enfoque por Competencias:

1. Un gran conocimiento de su disciplina y del enfoque curricular en base a las competencias.

2. Capacidad para diseñar situaciones de aprendizajes adaptados a la realidad.

Habilidades Pedagógicas y Metodológicas:

3. **Mediación y Facilitación:** Ser un guía que promueve el aprendizaje reflexivo, crítico, colaborativo y práctico.
4. **Innovación:** Uso de diversas estrategias y recursos.
5. **Planificación y Evaluación:** Diseñar, organizar y evaluar procesos de enseñanza-aprendizaje.

Competencias Digitales y Tecnológicas:

6. Manejo de tecnologías y desarrollo de contenidos digitales.
7. Integración de herramientas tecnológicas para el aprendizaje.

Competencias Socioemocionales y Éticas:

8. **Empatía y Adaptabilidad:** Conectar con los estudiantes y adecuarse a sus necesidades.
9. **Comunicación y Asertividad:** Interactuar eficazmente con alumnos y colegas.
10. **Innovación y Liderazgo:** Actuar como motivador.

Orientación y Vinculación:

11. Orientar a los estudiantes sobre oportunidades de trabajo.
12. Integrar la formación con las demandas del mercado.

Actualización y Reflexión Profesional:

13. Compromiso con la formación y la mejora de los estudiantes

2.5.6 Infraestructura

La infraestructura utilizada implica espacios físicos adecuados (aulas, salas de cómputo con mobiliario y equipamiento), recursos tecnológicos (computadoras, internet) plataformas digitales) y sistemas (empresas, instituciones educativas) para desarrollar habilidades (trabajo en equipo, comunicación) y digitales.

Se consideran los siguientes elementos:

- **Espacios Físicos:**
 - **Local adecuado**
 - **Aulas:** Amplias, con adecuada iluminación y bien ventiladas, con mobiliario cómodo.
 - **Salas de Cómputo:** Equipadas con computadoras, proyectores, parlantes, pizarras y material respectivo (papelógrafos, plumones).
- **Equipamiento y Tecnología:**
 - Computadoras/laptops, televisores, parlantes.
 - Plataformas digitales de aprendizaje.

2.6 Estructura de Programa de Competencia de empleabilidad

Un programa podría considerar los siguientes aspectos:

. **Módulo de Inducción:** Presentación de la empresa y el rol.

1. **Módulo de Habilidades Técnicas:**

Cursos específicos (ej. uso de EPP, software).

2. **Módulo de Habilidades Blandas:** Talleres de trabajo en equipo, comunicación.

3. **Prácticas/Aprendizaje:** Aplicación práctica con supervisión.

4. **Seguimiento y Evaluación:** Mentoría y feedback continuo.

En muchos casos se considera los siguientes aspectos para un programa respectivo:

- Determinación de objetivos
- Planificación de la capacitación
- Presentación del programa en forma atractiva
- Práctica. - Se realiza o ejecuta lo planificado
- Rendimiento y feedback

Se recomiendan identificar adecuadamente los objetivos, analizar a quienes va orientado el programa, utilizar las herramientas tecnológicas adecuadas y finalmente medir la efectividad del programa.

2.7 Inserción y permanencia en el aprendizaje práctico en empresas

La inserción laboral es el proceso en el que una persona accede al mundo del trabajo mediante la obtención de un empleo; llegado a este punto, utiliza sus competencias específicas y genéricas para integrarse al puesto de trabajo, manteniendo una buena interacción con otras personas de su nuevo entorno laboral. En suma, el proceso de inserción laboral no termina con la obtención de un empleo, ya que el puesto de trabajo requiere de la adaptación de la persona al nuevo entorno y el desarrollo de sus funciones. (Paz & Silva, 2020).

Pelayo (2012) la define como un proceso donde intervienen las características de la persona y las características del mercado laboral.

2.7.1 Teorías de la Inserción laboral

Explican como las personas ingresan y se mantienen En el empleo. Las principales teorías son:

Modelos Clásicos

- **Modelo Neoclásico:** Consideran un mercado laboral competitivo donde influyen en los salarios la oferta y demanda del empleo.
- **Teoría del Capital Humano:** El empleo y los ingresos están en relación a la inversión en educación, formación y habilidades de la persona.

Modelos Estructurales y de Segmentación

- **Teoría de la Segmentación del Mercado de Trabajo:** Divide el mercado en un sector primario y un sector secundario, explicando la desigualdad.

- **Teoría de la Inserción Sociolaboral**: Se centra en políticas y acciones para integrar a grupos excluidos (jóvenes y personas con discapacidad), a través de formación y apoyos.

Enfoques Psicológicos y Organizacionales

- **Teoría de la Inserción Laboral (Job Embeddedness)**: Explica la acceso y permanencia en la organización, orientados en la relación del empleado con el trabajo, el equipo y la comunidad

Perspectivas Actuales

- **Interseccionalidad**: Analiza cómo la discapacidad se cruza con otros factores.
- **Empleabilidad y Redes**: Combina la empleabilidad con la importancia de las redes sociales y el capital social.
- **Contextuales**: Género, origen socioeconómico, discapacidad, edad, cultura y organización.

2.7.2 Marco normativo

Es el conjunto de leyes y regulaciones que permiten facilitar el acceso al empleo, especialmente para personas vulnerables, como jóvenes, discapacidad, víctimas de violencia y promover condiciones justas l marco normativo de inserción laboral es un conjunto de leyes y regulaciones que buscan facilitar el acceso al empleo, especialmente para grupos vulnerables (discapacidad, jóvenes, mujeres, víctimas de violencia) y promover condiciones justas. Tenemos las siguientes leyes:

- **Jóvenes:**

- **Ley N° 30288:** Fomenta el acceso de jóvenes (18-24 años) al mercado formal, con régimen opcional y beneficios.
- **Mujeres Víctimas de Violencia (Perú):DS 017-2021-TR:** Reglamento que promueve su inserción laboral.

- **Modalidades Formativas:**

- **Ley N° 28518 y su Reglamento:** Regula prácticas preprofesionales y otras modalidades, que no están sujetas a normativa laboral general.

- **Legislación General:**

- **Constituciones:** Establecen derechos laborales fundamentales.
- **Códigos de Trabajo/Leyes del Trabajo:** Regulan contratos, salarios, jornadas, vacaciones.
- **Convenios de la OIT:** Normas internacionales que diversos países incorporan.

2.7.3 Fines de la Inserción laboral

Los fines de la inserción laboral permiten integrar a individuos (especialmente a grupos vulnerables) en el mercado de trabajo para lograr su independencia económica, bienestar y desarrollo personal, combatiendo la exclusión,

promoviendo la igualdad de oportunidades fortaleciendo así la economía, mediante la capacitación y adaptación a un entorno laboral dinámico. Los fines son los siguientes:

- **Para el individuo:**
 - **Independencia y estabilidad:** Conseguir una fuente de ingresos para la autonomía y mejorar la calidad de vida.
 - **Desarrollo personal** Aumentar la confianza, autonomía, crecimiento y sentido de propósito.
 - **Integración social:** Facilitar la participación ciudadana.
 - **Progreso profesional:** Adaptarse y desarrollar nuevas habilidades.

- **Para la sociedad y la economía:**
 - **Reducción de la desigualdad y pobreza:** Integrar a personas con ciertas dificultades de acceso al trabajo.
 - **Mercado laboral más inclusivo:** Crear un entorno más justo.
 - **Desarrollo social:** Fortalecer: Permitir que todos aporten su potencial a la sociedad.

2.7.4 Procesos de la inserción laboral

Los procesos de inserción laboral son las etapas que sigue una persona desde la búsqueda hasta la incorporación en un empleo, las etapas son:

- **Evaluación Inicial:** Análisis de habilidades, intereses, conocimientos y barreras para diseñar un plan personal.
 - **Formación y Capacitación:** Adquisición de competencias técnicas y blandas necesarias.
1. **Orientación y Planificación:** Desarrollo de una secuencia de búsqueda, elaboración de CV y carta de presentación.
 2. **Búsqueda Activa:** Participación en ferias de empleo, uso de redes sociales, entrevistas y pruebas de selección.
 3. **Prácticas y Experiencia:** Realización de prácticas y facilitar el ingreso al trabajo remunerado.
 4. **Incorporación y Adaptación:** Firma de contrato, adaptación al trabajo, cumplimiento de responsabilidades y formación de relaciones.

2.7.5 Actores de la inserción laboral

Los actores interactúan junto con organizaciones y en ciertos casos con la sociedad civil en ciertos casos gestionan habilidades y regulaciones facilitando el ingreso al mercado de trabajo. Los actores son los siguientes:

- **Trabajadores:** Individuos que buscan empleo, aportando habilidades y capital humano.
- **Empresas:** Producen la demanda de empleo, necesitando personal con las competencias necesarias.

- **Estado/Gobierno:** Incluye al Ministerio de Trabajo, legislativo y ejecutivo, quienes establece políticas públicas, regulaciones y programas para promover la empleabilidad y la inclusión laboral.

Actores de Apoyo e Intermediación:

- **Organizaciones Intermediarias:** Agencias de empleo, bolsas de trabajo y servicios públicos.
- **Sociedad Civil:** Incluye ONGs e instituciones que acompañan a candidatos vulnerables en su proceso de reinserción laboral.

2.7.5.1 Responsabilidades de los actores

Los actores en la inserción laboral tienen responsabilidades compartidas.

Las principales responsabilidades de cada uno de ellos son las siguientes:

1. Responsabilidades del Trabajador (Candidato)

- **Autoconocimiento y Orientación:** Definir las habilidades y objetivos profesionales para especificar la búsqueda.
- **Formación y Experiencia:** Adquirir conocimientos para su área de interés.
- **Proactividad:** Buscar activamente empleo, elaborar un CV claro y aumentar su red de contactos.
- **Adaptación:** Ser autónomo y responsable en sus tareas.

2. 7.6 Responsabilidades de las Empresas

- **Diseño Inclusivo:** Diseñar perfiles de puesto claros, incluyendo habilidades y responsabilidades.

- **Oportunidades:** Abrir lugares para la diversidad y ofrecer un ambiente de trabajo adecuado.
- **Ajustes Razonables:** Considerar adaptaciones en tareas y/o tiempos para personas con necesidades específicas.

3. Responsabilidades del Estado y Gobierno

- **Marco Regulatorio:** Crear y hacer cumplir diversas leyes laborales.
- **Políticas Activas:** Realizar programas de formación, capacitación y apoyo para ciertos grupos desfavorecidos.
- **Supervisión:** Asegurar un entorno justo para empleados y empleadores.

4. Responsabilidades de Entidades Intermediarias (Agencias, ONGs)

- **Intermediación:** Conectar a candidatos con empresas, ofreciendo una adecuada atención.
- **Acompañamiento:** Brindar orientación laboral y realizar un seguimiento a los procesos.
- **Acceso:** Ampliar el alcance, conectando a más personas con oportunidades.

2.7.7 Inserción y permanencia en el aprendizaje práctico en empresa

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, conocida como OCDE, explica que en múltiples casos los modelos de formación tradicionales no responden a los requerimientos de formación de competencias demandadas por el mercado laboral (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2019). Ello conlleva a considerar relevante tanto el

desarrollo de las competencias de las diferentes competencias y no solo las específicas de la especialidad durante la formación profesional con proyección a mejorar la empleabilidad de los estudiantes y que puedan alcanzar su mayor logro como egresados.

Ante lo expuesto, la formación dual se presenta como una buena alternativa para el fomento de aprendizajes en las empresas. Ministerio de Educación del Perú. (2022). RVM N° 049-2022-MINEDU publicó unos lineamientos académicos para los Institutos de Educación Superior en los cuales conceptualiza la formación dual como aquella que desarrolla los procesos de enseñanza-aprendizaje alternando las actividades formativas del estudiante entre la institución educativa y el contexto laboral (Resolución Viceministerial N° 049-2022-MINEDU, 2022). Con ello, los aprendizajes de los estudiantes van más allá del mundo académico y les otorga la oportunidad del aprendizaje en empresas en congruencia con los estudios que están cursando.

2.7.8 Perfil del egresado de Administración Industrial

El perfil del egresado de la educación superior está conformado por las competencias propias de la especialidad y las de empleabilidad logradas por los estudiantes al término de su formación, ya como egresados. Estas competencias que están vinculadas al ámbito laboral donde se desempeñarán al egresar. Ministerio de Educación del Perú. (2022). RVM N° 049-2022-MINEDU.

El perfil del egresado de la carrera de Administración Industrial de SENATI describe al egresado como capaz de trabajar en las áreas de administración, comercialización y producción, puesto que está capacitado para desempeñarse en empresas industriales y de servicios e, incluso, en otros sectores económicos, ya sea

desde las labores de planificación, organización, producción o dirección, en las cuales se muestra analítico, propositivo y resolutivo. Además, aplica normas de calidad y cuenta con las competencias digitales mediante las cuales utiliza software de programas especializados (SENATI, 2017).

2.7.8 Modelo Formativo del SENATI

Un modelo formativo es aquel que, bajo un enfoque pedagógico se estructura articulando todos los aspectos relacionados a los procesos de formación, para brindar un servicio educativo de acuerdo con los propósitos de la institución educativa y las necesidades del entorno, Ministerio de Educación del Perú. (2022). RVM N° 049-2022-MINEDU.

El desarrollo de competencias se promueve enfatizando no solo la dimensión académica, sino también promoviendo el aprendizaje práctico de cada especialidad técnica, teniendo en cuenta las nuevas demandas del mercado laboral.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que no se necesita realizar cálculos para la realización del programa respectivo. Asimismo, el estudio es de tipo de investigación básica que se origina a partir de un marco teórico y se aumenta el saber en un campo, sin direccionar a una aplicación directa en la práctica (Gabriel – Ortega, 2017).

3.2 Método

El método aplicado fue el descriptivo, donde se observa, describe y explica en forma sistemática un conjunto de hechos, tal como suceden en su estado actual y no hay un control manipulativo o un determinado tratamiento (Sánchez y Reyes, 2017). En este sentido, el estudio se llevó en tres pasos:

- Paso 1. Identificación del perfil de las competencias de empleabilidad de los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial de SENATI, que son más demandadas por los empleadores, esto se encontró en lo realizado por SENATI, mediante encuestas a empresas, labor que realiza SENATI cada cierto tiempo y que lo muestran en diversos documentos internos.
- Paso 2. En base al perfil de competencias de empleabilidad, identificado en el paso 1, se procedió a la elaboración de un Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad dirigido a los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial del SENATI, el cual facilite su inserción laboral de forma progresiva, esto se realizó mediante un análisis y experiencia respectivos.

- Paso 3. Elaboración de una ruta de implementación del Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para presentar a las autoridades del SENATI.

3.3 Técnicas

Las técnicas aplicadas son los instrumentos en el cual se efectúa el método (Mendoza, 2020), Las técnicas de investigación aplicadas para recopilar y analizar datos, fueron la observación, análisis de contenido que han permitido recopilar y analizar la información a fin de resolver un problema de investigación (Pandey & Pandey, 2015). Se aplicó la revisión bibliográfica (Hernández, 2006). Las fuentes de información fueron principalmente textos especializados en el tema, estudios de investigación que están referenciadas en la bibliografía.

3.4 Consideraciones éticas.

En el presente estudio se respetaron los principios éticos de investigación señalados por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. También se tomó en cuenta respetar las normas de protección y propiedad intelectual de los autores consultados.

Se garantizó la fidelidad y transparencia en el análisis de los documentos a través de la revisión bibliográfica, respetando su contenido original y citando a los autores según las normas APA 7. También se evitó cualquier manipulación de la información. No se vulneraron principios de confidencialidad ni derechos de autor.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y RESULTADOS

4.1 Desarrollo del estudio

El diseño de un programa para el desarrollo de competencias de empleabilidad de los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial del SENATI se ha desarrollado a través de tres etapas. principales previamente delineadas por los objetivos específicos inicialmente formulados.

4.1.1 Perfil de competencias de empleabilidad para la inserción del estudiante en el Aprendizaje Práctico en Empresa (APE)

Esta etapa se ha vinculado con el objetivo específico 1 relacionado con la identificación del perfil de las competencias de empleabilidad de los estudiantes de Administración Industrial. se identificó las competencias de empleabilidad de los estudiantes de Administración Industrial que son más demandadas por los empleadores. Para tal propósito se consideró la información de las competencias de empleabilidad relacionadas con el ámbito laboral donde se insertan los estudiantes de Administración Industrial.

Las competencias de empleabilidad a fortalecer se han establecido mediante el análisis de información del sector laboral y de la institución formadora. Así, una fuente de información han sido las Encuestas de la Demanda Ocupacional, EDO 2024 y EDO 2025; la otra fuente ha sido los documentos internos de SENATI, como boletines e informes.

Como primera fuente de información se ha tomado en cuenta los resultados de las últimas EDO 2024 y EDO 2025 para Lima metropolitana, Lima provincias y Callao, puesto que el proyecto está dirigido a los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial de la Sede de Lima Norte. Los resultados se presentan en

las figuras 1 y 2, en esta última se evidencia que también se valoran las competencias digitales para desempeñarse en contextos laborales.

Las competencias más demandadas. Considerando que Responsabilidad, Honestidad, Integridad, Amabilidad y Empatía son valores, en el presente proyecto estos serán promovidas de forma transversal a todas las actividades A continuación se presenta la tabla 1 donde se compara las competencias de empleabilidad en Lima metropolitana, en Lima provincias y en el Callao, durante los años 2024 y 2025.

Tabla 1
Competencias de empleabilidad EDO 2024 y 2025

AÑO	2025			2024			Porcentaje Promedio (%)
Competencia de Empleabilidad	Lima metropolitana	Lima Provincias	Callao	Lima metropolitana	Lima Provincias	Callao	
Responsabilidad	80,9%	77,6%	84,2%	84,9%	87,9%	84,2%	83.28
Honestidad/integridad	61,7%	46,7%	76,3%	74,6%	79,7%	76,3%	69.21
Trabajo en equipo	64,1%	35,2%	76,0%	80,7%	74,5%	76,0%	67.75
Comunicación efectiva	69,4%	14,3%	47,4%	68,3%	62,1%	47,4%	51.48
Adaptación al Cambio	58,4%	52,8%	46,4%	48,2%	45,6%	46,4%	49.63
Manejo de estrés y trabajo bajo presión	49,3%	13,2%	69,4%	46,5%	35,0%	69,4%	47.13
Amabilidad	51,3%	25,5%	50,3%	53,8%	44,1%	50,3%	45.88
Empatía	49,7%	20,5%	50,4%	54,6%	38,7%	50,4%	44.05
Proactividad e iniciativa	46,2%	50,5%	39,9%	51,2%	29,0%	39,9%	42.78
Disposición para el aprendizaje	42,2%	50,9%	44,4%	42,1%	27,5%	44,4%	41.91
Resolución de problemas	36,1%	6,5%	33,7%	52,0%	40,7%	33,7%	33.78
Manejo de relaciones interpersonales	36.1	4,3%	36,1%	34,7%	20,2%	36,1%	27.06
Pensamiento analítico y crítico	40,8%	6,4%	43,3%	3,4%	22,8%	43,3%	26.66
Liderazgo	25,4%	5,8%	25,2%	38,7%	35,4%	25,2%	25.95

Nota. Resultados de las encuestas de la demanda ocupacional EDO 2024 y EDO 2025 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2025)

A continuación, se presenta la tabla 2 donde se muestran las competencias digitales en Lima Metropolitana, Lima Provincial y el Callao durante los años 2024 y 2025.

Tabla 1
Competencias digitales EDO 2024 y 2025

AÑO	2025			2024			DE ACUERDO:
Competencias Digitales	Lima metropolitana	Lima Provincias	Callao	Lima metropolitana	Lima Provincias	Callao	
Búsqueda de información en internet	X	X	X	X	X	X	6 de 6
Manejo de correo y aplicaciones básicas	X	X	X	X	X	X	6 de 6
Manejo básico de hojas de cálculo	X	X	X			X	4 de 6
Gestionar información en la nube	X	X	X			X	4 de 6
Manejo de una PC				X	X		2 de 6
Manejo de programas de ofimática a nivel básico				X	X		2 de 6
Manejo de App desde un celular				X	X		2 de 6
Solucionar problemas de red	X	X					2 de 6
Conocimiento de seguridad y rendimiento de la web			X			X	2 de 6

Nota. Resultados de las encuestas de la demanda ocupacional EDO 2024 y EDO 2025 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2025)

Como segunda fuente de información se ha considerado las competencias de empleabilidad que el SENATI promueve entre sus egresados mediante capacitaciones: Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Resolución de problemas y Gestión de tiempo (CONEXIÓN SENATI, 2025).

Con ello, se ha procedido a analizar la compatibilidad entre las competencias que promueve el SENATI y las que satisfacen la demanda ocupacional en Lima y Callao, en relación con aquellas competencias de empleabilidad que subyacen al perfil del egresado de la Escuela de Administración Industrial del SENATI. El resultado se consolida en la tabla 3.

Tabla 3

Identificación de Competencias de empleabilidad

EDO 2024 Y 2025	SENATI – Egresados	SENATI Administradores Industriales
Adaptación al cambio		Se adapta para desempeñarse en diversas empresas y otros sectores económicos
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva	Comunicación efectiva	
Manejo de estrés/trabajo bajo presión	Gestión de tiempo	Preparado para realizar labores de planificación, organización, producción o dirección
Resolución de problemas	Resolución de problemas	
Proactividad/iniciativa		
Disposición para el aprendizaje		
Pensamiento analítico y crítico		
Manejo de relaciones interpersonales		
Liderazgo		
Competencias Digitales:		
Búsqueda de información en internet		Utiliza software de programas especializados
Manejo de correo y aplicaciones básicas		
Manejo básico de hojas de cálculo		
Gestionar información en la nube		

Nota. Elaboración propia sobre la base de la información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2025) y SENATI (2017)

Si bien se toma en cuenta las competencias de empleabilidad que el SENATI señala en sus egresados, estas se trabajan desde su etapa de formación y es por ello por lo que se ha considerado como el referente para analizar y priorizar las competencias a priorizar, teniendo en cuenta las demandas de los empleadores. El análisis realizado se ha canalizado a través de los tres aspectos principales que el SENATI declara en el perfil de sus egresados de Administración Industrial.

En primer lugar, el perfil del egresado de Administración Industrial indica que puede adaptarse para desempeñarse en diversas empresas y otros sectores económicos, esto es adaptación al cambio en los diversos entornos laborales, trabajando en equipo y manteniendo una comunicación efectiva con los miembros de su entorno laboral. Es necesario resaltar que la competencia de comunicación efectiva comprende varias dimensiones que abordan la comunicación verbal, escrita y no verbal, por ende, no solo será imprescindible durante la entrevista de admisión a la empresa y en la elaboración de su currículum vitae, sino también durante su permanencia y desempeño laboral en la empresa.

En segundo lugar, los estudiantes requieren fortalecer la competencia de gestión de su tiempo, sobre todo en situaciones de estrés y alta presión en el trabajo; así como liderazgo. En adición, precisan la competencia de resolución de problemas que pueden ser de diversa índole, por lo cual se ha considerado que esta se fortalece si al mismo tiempo se trabaja con las competencias de proactividad e iniciativa que, en el desarrollo profesional implica disposición para el aprendizaje y desarrollo del pensamiento analítico y crítico, con buen manejo de relaciones interpersonales puesto que las labores se realizan en procesos interrelacionados donde los responsables comparten responsabilidades y se precisa del buen clima laboral.

En tercer lugar, se enfatiza el uso de software especializados, para los cual los empleadores han priorizado las siguientes competencias digitales: búsqueda de información en internet, manejo básico de hojas de cálculo, manejo básico de hojas

de cálculo y gestionar información en la nube. Estas competencias se vienen trabajando durante la formación de los estudiantes y son la base para que, junto con la competencia de disposición para el aprendizaje empodere a los estudiantes para asumir el aprendizaje y aplicación de nuevos softwares relacionados con su especialidad y desempeño en entornos laborales.

A partir del análisis realizado se presenta la formulación del Perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes de Administración Industrial en el que convergen las competencias priorizadas con los valores y actitudes que hacen posible una exitosa inserción laboral de los estudiantes durante su formación en las empresas.

A continuación, se presenta la tabla 4 donde se muestra las competencias de empleabilidad con la formación dual, la competencia de empleabilidad, la situación significativa de desempeño (referente a la formación dual), el desempeño, los criterios de evaluación de las mencionadas competencias y la normatividad respectiva.

Tabla 4

Competencias de empleabilidad

Dimensión	Competencia de empleabilidad	Situación significativa de desempeño (formación dual)	Desempeño observable	Criterios de evaluación	Referentes normativos
Cognitiva	Resolución de problemas	Durante la práctica en empresa, el estudiante detecta una falla en el registro de inventarios que retrasa la producción.	Propone al menos dos alternativas viables y justifica la más adecuada con criterios técnicos.	- Identificación clara del problema. - Pertinencia y viabilidad de las alternativas. - Argumentación fundamentada. - Impacto positivo en el proceso.	MINEDU (2016), MTPE (2020)
Socioemocional	Comunicación efectiva	En una entrevista simulada para ingresar a la empresa, debe responder sobre su experiencia y formación.	Expone ideas con claridad y coherencia, utilizando lenguaje verbal y no verbal adecuado.	- Claridad en la expresión oral. - Uso de lenguaje técnico. - Organización lógica de ideas. - Coherencia entre lenguaje verbal y no verbal.	MINEDU (2016), RVM N.º 049-2022
Socioemocional	Adaptación al cambio	En su práctica, la empresa le asigna un nuevo rol con diferentes responsabilidades.	Se integra al nuevo puesto mostrando disposición positiva y cumplimiento responsable.	- Flexibilidad frente a nuevas tareas. - Puntualidad y responsabilidad en la adaptación. - Actitud proactiva frente a cambios.	MTPE (2020), OIT (2014)
Digital	Competencias digitales básicas	En la práctica laboral, debe elaborar un reporte de ventas mensual con hojas de cálculo y enviarlo por la nube.	Maneja software de oficina y plataformas digitales para comunicar resultados.	- Exactitud en el registro de datos. - Uso adecuado de fórmulas y funciones. - Presentación clara del reporte. - Manejo correcto de herramientas colaborativas.	UNESCO (2019), OCDE (2019)

A continuación, se presenta el perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes de administración industrial de SENATI, de acuerdo a los objetivos establecidos.

Según PEA Administración Industrial II SENATI (2025), las tareas y operaciones que ejecuten atendiendo la condición de Aprendiz, por lo que bajo ningún supuesto se le deberá asignar tareas para las cuales el aprendiz no cuenta con la destreza requerida y/o puedan poner en riesgo su integridad física. Por ello los practicantes seguirán un Plan Específico de Aprendizaje (PEA), el cual es

equivalente al PAE, todas las actividades conllevarán a lograr cumplir con obtener su perfil adecuado.

El Perfil en base a la información obtenida en la página web de SENATI (2024), para el programa de Administración Industrial es el siguiente:

- Proponer y aplicar normas de calidad en el proceso productivo, plantear soluciones En el área de producción, ventas y administración utilizando diversas herramientas.
- Aplicar herramientas microeconómicas para la toma de decisiones.
- Registrar las operaciones contables.
- Aplicar y operar software especializados.
- Leer e interpretar planos, descripciones y especificaciones técnicas.
- Determinar los costos de producción y ventas.
- Canalizar estados financieros.
- Evaluar y redactar informes.

4.1.2 Perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes de Administración Industrial

Nivel formativo: Técnico Profesional.

Ciclo: Estudiantes del cuarto, quinto y sexto ciclo.

Sede: SENATI Lima Norte.

4.1.2.1 Fundamentación

La inserción laboral a las empresas durante la formación dual de los estudiantes no solo está solventada por las competencias específicas desarrolladas. En el mundo globalizado, cambiante y complejo, en proceso de transformación digital los empleadores valoran cada vez más las competencias de empleabilidad de las personas, ya que dan soporte al despliegue de sus competencias específicas, resultando en un mejor desempeño laboral. Por ello, estas competencias son valoradas al momento de evaluar a una persona para su admisión a una empresa, así como durante su desempeño laboral para evaluar su permanencia e, incluso, su promoción a mejores puestos de trabajo.

Desde esta perspectiva, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de empleabilidad se justifica desde la formación de pregrado durante los estudios de nivel superior. En este sentido, el presente proyecto busca potenciar la formación profesional de los estudiantes de Administración Industrial brindándoles capacitaciones extracurriculares para el desarrollo y fortalecimiento de competencias de empleabilidad.

4.1.2.2 Objetivo de competencias de empleabilidad

Impulsar la inserción laboral de los estudiantes de Administración Industrial, mediante un programa de actividades y capacitaciones para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de empleabilidad que conlleven al logro progresivo y exitoso de su inserción laboral.

4.1.2.3 Competencias de empleabilidad priorizadas

El perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes de Administración Industrial ha sido elaborado a partir del análisis de las competencias más demandadas por los empleadores en los últimos años, las competencias de empleabilidad de los egresados del SENATI y aquellas que subyacen al perfil de egreso de la carrera de Administración Industrial.

1) Adaptación al cambio

Se adapta al entorno físico y social del nuevo entorno laboral, desarrollando su identidad institucional dentro de la empresa y valorando la importancia de sus funciones.

2) Trabajo en equipo

Valora la interrelación con las personas de su entorno compartiendo la información que requieren los responsables de otros procesos, promoviendo el aprendizaje compartido y valorando las propuestas de mejora de otras personas.

3) Comunicación efectiva

Se expresa con claridad y precisión y escrita; comprende la información escrita utilizada en su trabajo; sabe escuchar a los demás con atención y respeto; se expresa con un lenguaje no verbal claro y respetuoso.

4) Manejo de estrés y trabajo bajo presión

Comprende la importancia de gestionar sus emociones y capacidades físicas para desarrollar su trabajo en momentos en que se incrementa la carga laboral por la naturaleza de sus funciones

5) Resolución de problemas

Enfrenta las situaciones complejas de su entorno laboral como desafíos de aprendizaje y crecimiento profesional, buscando soluciones para el desarrollo de sus responsabilidades individuales o compartidas.

6) Proactividad e iniciativa

Se automotiva y promueve entre sus pares el desarrollo de actividades que mejoren sus procesos y su propio desarrollo profesional.

7) Disposición para el aprendizaje

Asume nuevas situaciones y responsabilidades mostrándose dispuesto a desarrollar nuevos aprendizajes para asumir nuevas funciones.

8) Pensamiento analítico y crítico

Procesa la información con un análisis integral y objetivo de la información para la toma de decisiones y formulación de propuestas.

9) Manejo de relaciones interpersonales

Mantiene y promueve las buenas relaciones con las personas de su entorno, con empatía y espíritu colaborado

10) Liderazgo

Promueve la innovación en el trabajo, el desarrollo organizado de actividades, el aprendizaje colaborativo y las buenas relaciones interpersonales con sus pares, desde una postura horizontal de liderazgo compartido.

11) Competencias Digitales

Utiliza las competencias digitales básicas como soporte en el aprendizaje y aplicación de software especializado para el proceso de información de sus actividades profesionales.

Los valores más relacionados con la empleabilidad se consideran la Responsabilidad, Honestidad, Integridad, Amabilidad y Empatía son aspectos relevantes y transversales a las competencias de empleabilidad priorizadas.

4.1.2.4 Programa de competencias de empleabilidad para la inserción del estudiante en el Aprendizaje Práctico en Empresa (APE)

4.1.2.4.1 Necesidades de Formación:

Las necesidades de formación son las siguientes:

1. Adaptación al cambio
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación efectiva
4. Manejo de estrés y trabajo bajo presión
5. Resolución de problemas
6. Proactividad e iniciativa
7. Disposición para el trabajo
8. Pensamiento analítico y crítico
9. Manejo de relaciones interpersonales
10. Liderazgo
11. Competencias digitales

Fechas de los cursos:

Abril 2026 hasta diciembre del 2026

Tiempo total de formación: 9 meses

Local: Sede central de SENATI. Independencia

Dirigido a: Estudiantes de 4°. 5° y 6° ciclo de Administración Industrial de SENATI

El local cuenta con toda la infraestructura necesaria

Recursos humanos: Los instructores actuales

Materiales necesarios: Pc, Proyector, pizarras y plumones

Presupuesto

Materiales (papel, plumones Energía eléctrica)	S/. 500
Recursos humanos (Instructores)	S/. 15 000
Gastos Administrativos	S/. 3 000
Imprevistos y otros	S/. 1 850

Total,	S/. 20 350

Estrategias y Actividades

Las estrategias que se aplicarán en el desarrollo de competencias de empleabilidad a los estudiantes de Administración Industrial de SENATI se organizan mediante estrategias que involucran tanto a los estudiantes y capacitadores como a representantes del sector laboral. Las estrategias a desarrollar son las siguientes:

- 1) Desarrollo de Conferencias
- 2) Desarrollo de Paneles y Conversatorios
- 3) Realización de Capacitaciones y Talleres
- 4) Servicio de Mentoría para el acompañamiento de los estudiantes de Administración Industrial del cuarto, quinto y sexto ciclo.
- 5) Realización anual de la *Feria Laboral* SENATI-Administración Industrial.

6) Creación del *Blog Competencias de empleabilidad SENATI-Administración Industrial*.

En cada una de las estrategias se realizarán una serie de actividades que se relacionan con las competencias de empleabilidad priorizadas en el perfil de los estudiantes de Administración Industrial. Estas se presentan en la Tabla N° 5.

Se presenta la tabla 5 donde se muestran las estrategias y las correspondientes actividades de cada una de ellas.

Tabla 5

Estrategias y actividades para la implementación del Programa

PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL	
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
CONFERENCIAS	• Conferencia Inicial a cargo de representantes de empresas. • Conferencia final a cargo de los responsables y testimonios de los participantes.
PANELES Y CONVERSATORIOS	• Paneles de empleadores. - Experiencias con los estudiantes entrevistados. - Experiencias con los estudiantes durante su formación en la empresa. - Consejos a los estudiantes participantes para una inserción laboral exitosa. • Conversatorios de egresados - Experiencias de sus entrevistas de trabajo. - Experiencias durante su formación en las empresas. - Conclusiones sobre el despliegue de competencias de empleabilidad para mejora la inserción laboral.
CAPACITACIONES Y TALLERES	• Capacitación de redacción de CV. • Capacitación “Publica tu perfil profesional de impacto”. • Taller “Destacando en entrevistas de trabajo”. • Taller “Desarrollo de mis competencias laborales”. • Taller “Adaptación al entorno y control de mis emociones”. • Taller “Mi integración en la empresa”. • Desarrollo de las competencias de empleabilidad: adaptación al cambio, proactividad, comunicación efectiva y manejo de relaciones interpersonales. • Taller “Mi formación en la empresa” • Desarrollo de las competencias de empleabilidad: disposición al aprendizaje, trabajo en equipo, manejo de estrés, trabajo bajo presión, • Taller “Asumiendo desafíos”. • Desarrollo de las competencias de empleabilidad: iniciativa, resolución de problemas, liderazgo, pensamiento analítico y crítico. • Taller “Fortaleciendo mis Competencias Digitales”. • Taller “Recursos para la búsqueda de oportunidades laborales”. • Taller “Construyendo mi marca personal profesional”. • Taller “Competencias blandas para mi crecimiento personal y profesional”.
MENTORÍAS SENATI-Administración Industrial	• Asesorías a grupos de estudiantes. • Asesorías personalizadas programadas.
FERIA LABORAL SENATI- Administración Industrial	• Stand de los empleadores brindando atención a los estudiantes. • Conversatorios programados con testimonios de egresados. • Stand de fotografía con imagen profesional.
BLOG COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD SENATI- Administración Industrial	• Autoevaluación “Mis competencias de empleabilidad”. • Inscripciones a capacitaciones y talleres. • Publicación de oportunidades laborales. • Mundo laboral. Publicación de los nuevos escenarios donde se desempeñan los Administradores Industriales. • Guías orientadoras, texto y videos: - Elaboración de tu CV. - Tu perfil profesional. Mejora tu imagen laboral y agrega a tu CV con una foto de impacto. - Prepárate para una entrevista de trabajo exitosa. - Adaptación al mundo laboral. - Gestiona tu tiempo y tus emociones. - Otros. • Compartiendo experiencias de las actividades del Programa de competencias de empleabilidad de Administración Industrial: fotos, testimonios, enlaces a videos de las conferencias, feria laboral y otras actividades.

Perfil de los capacitadores

Experiencia laboral en el sector productivo y de servicios. Preferible contar con alguna de las siguientes especialidades de:

Coaching, Psicólogo laboral u otra especialidad a fin al desarrollo de competencias para la empleabilidad.

4.1.2.4.2 Ruta de implementación del Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad para facilitar la inserción en el Aprendizaje Práctico en Empresa (APE)

La secuencia para la presentación a las autoridades de SENATI, es la siguiente:

1. Revisión del Programa
2. Corrección del programa
3. Coordinación con la Dirección Zonal
4. Presentación y del programa y reunión con la Dirección Zonal.
5. Explicación al Director Zonal sobre las ventajas de la implementación del programa.
6. Aprobación de la Dirección Zonal

La implementación del Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad de los estudiantes de la Escuela de Administración Industrial es presentarlo a las autoridades del SENATI para su evaluación, a fin de que se autorice y gestione su implementación, favoreciendo la inserción laboral de los estudiantes del Programa de Administración Industrial del SENATI.

La implementación se da en tres etapas principales para el año en curso, su evaluación de resultados sustenta la etapa inicial de planificación del programa del año siguiente, Este proceso cíclico se visualiza en la figura N° 1.



Figura 1

Etapas de Implementación del Programa

En general, la Implementación comprende:

1.- PLANIFICACIÓN

- Designación del responsable del programa y colaboradores.
- Planificación de actividades.
- Gestión de recursos y ambientes.

2.- IMPLEMENTACIÓN

Conferencia Inicial

- Invitación a los expositores de la conferencia inicial y organización del evento.
- Invitación a los estudiantes a la conferencia inicial.

- Desarrollo de la conferencia inicial.

Desarrollo de capacitaciones y talleres

Primera fase

- Selección de capacitadores para la primera fase.
- Convocatoria de inscripciones a las capacitaciones y talleres de la fase 1.
- Desarrollo de capacitaciones y talleres de la fase 1.
- Encuestas de satisfacción de la fase 1 y recomendaciones.

Segunda fase

- Selección de capacitadores para la segunda fase.
- Convocatoria de inscripciones a las capacitaciones y talleres de la fase 2.
- Desarrollo de capacitaciones y talleres de la fase 2.
- Encuestas de satisfacción de la fase 2 y recomendaciones.

Tercera fase

- Selección de capacitadores para la tercera fase.
- Convocatoria de inscripciones a las capacitaciones y talleres de la fase 3.
- Desarrollo de capacitaciones y talleres de la fase 3.
- Encuestas de satisfacción de la fase 3 y recomendaciones.
- Implementación y publicaciones en el Blog de Competencias de Empleabilidad.

Desarrollo de la Feria Laboral SENATI-Administración Industrial

- Convocatoria a representantes de las empresas.
- Organización y desarrollo de paneles y conversatorios.

- Invitación a los estudiantes.

Publicaciones en el Blog

- Publicación de eventos, guías de autoaprendizaje y oportunidades laborales.
- Inscripciones a capacitaciones y talleres.

Mentorías

Los mentores designados hacen un acompañamiento permanente a los estudiantes.

Conferencia Final

- Invitación a los estudiantes a la conferencia final.
- Invitación a estudiantes como expositores en la conferencia final.
- Desarrollo de la conferencia final.
- Testimonio de estudiantes sobre sus experiencias en el desarrollo del programa.
- Cierre de actividades por parte del responsable del evento.

En el anexo se presenta un cronograma de las actividades a realizarse en el curso de un año.

3.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS

- Reunión del responsable del programa y colaboradores con los capacitadores para la evaluación de resultados.

- Informe final de resultados de la implementación del programa correspondiente al año en curso y recomendaciones para el desarrollo del programa del siguiente año.

A continuación, se presentan las actividades de los módulos y los criterios de evaluación.

Tabla 6

Actividades de los módulos

Módulo	Competencias de empleabilidad	Actividades / Estrategias	Criterios de evaluación	Responsables
Módulo 1. Inserción laboral inicial	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo	- Taller: “Redacción de CV y perfil profesional”- Simulación de entrevistas de trabajo- Panel con egresados sobre experiencias laborales	- Claridad en la expresión escrita y oral- Organización de la información- Pertinencia de respuestas en entrevistas	Docentes SENATI, especialistas en RRHH
Módulo 2. Competencias socioemocionales	Adaptación al cambio, Manejo de estrés, Relaciones interpersonales	- Taller: “Mi integración en la empresa”- Dinámicas de manejo de estrés y trabajo bajo presión- Juegos de rol para fortalecer la empatía	- Flexibilidad ante nuevas tareas- Regulación de emociones en situaciones de presión- Colaboración y empatía en dinámicas grupales	Psicólogos laborales, tutores SENATI
Módulo 3. Pensamiento crítico y liderazgo	Resolución de problemas, Proactividad, Liderazgo	- Taller: “Resolviendo desafíos en la empresa”- Mentorías de innovación y mejora continua- Dinámicas de liderazgo horizontal	- Identificación clara de problemas- Propuesta de soluciones viables- Iniciativa y coordinación de actividades grupales	Docentes SENATI, jefes de prácticas
Módulo 4. Competencias digitales y marca personal	Competencias digitales, Pensamiento analítico y crítico	- Capacitación en software de oficina y plataformas colaborativas- Creación de portafolio digital en un blog institucional- Feria laboral con empleadores aliados	- Manejo adecuado de software y herramientas TIC- Presentación clara de reportes y evidencias digitales- Capacidad de análisis en entornos digitales	Especialistas TIC, empleadores invitados

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. Se ha propuesto un perfil de competencias de empleabilidad que el sector laboral valora más en los trabajadores y que contribuyen a su inserción laboral.
2. Se elaboró un programa de desarrollo de competencias de empleabilidad, el cual está en función del perfil propuesto.
3. La ruta de implementación de la propuesta del programa de desarrollo de competencias de empleabilidad, está indicada en una secuencia que señala los pasos a seguir para presentar el programa a la Dirección Zonal de SENATI.
4. La propuesta del programa incluye el proceso de implementación del programa caracterizada por tres fases cíclicas: Planificación, desarrollo y evaluación de resultados para el período de un año; a continuación, se inicia nuevamente con planificación. La importancia de este proceso cíclico es su permanente mejora cada vez que vuelve a iniciar ya que se toma en cuenta los resultados de la evaluación del año anterior y las lecciones aprendidas. Las actividades que comprende cada fase han sido distribuidas en un diagrama anual
5. Se ha logrado establecer el perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes de Administración Industrial, el cual ha sido identificado mediante el análisis de dos fuentes principales de información: una de ellas son las encuestas de la demanda ocupacional de los años 2024 y 2025, otra el perfil de egreso que los estudiantes alcanzan progresivamente durante su formación en el SENATI y en las empresas. La importancia de este producto es: en primer lugar,

su coherencia con la formación dual, puesto que se ha contrastado información de los dos ámbitos de formación de los estudiantes; en segundo lugar, el perfil identificado ha sido el referente para definir las competencias de empleabilidad a priorizar al elaborar el programa propuesto.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

- 1 se recomienda seguir coordinando con el sector laboral a fin de que continúen enviando las características actuales de perfil de competencias requerido para una inserción laboral.
- 2 se recomienda establecer reuniones periódicas de coordinación con la Dirección Zonal de SENATI, en relación al desarrollo del Programa propuesto.
3. Es conveniente la aprobación del presente Programa y continuar con las tres fases cíclicas propuestas (Planificación, desarrollo y evaluación de resultados).
- 3 Es recomendable que se continúe realizando a tiempo las encuestas de la demanda ocupacional anual, a fin de elaborar los perfiles de los estudiantes.
- 4 Se recomienda considerar extender la aplicación del presente Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad a otras sedes de la carrera de Administración Industrial, donde también se considere el perfil académico y la priorización de las competencias que demanda su entorno.
- 5 Es recomendable que, en nuevos estudios, adicionalmente se considere como fuente de información los testimonios de los estudiantes del último año que ya han tenido experiencias buenas y malas durante las entrevistas y permanencia en

las empresas, con ello se busca delinear con mayor precisión el perfil de competencias de empleabilidad de los estudiantes.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermeo, B. (2021). *Modelo de gestión de las prácticas preprofesionales para las carreras agropecuarias en ecuador en el contexto de la vinculación con la sociedad* [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. <https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.69055>
- CONEXIÓN SENATI. (2025). *Habilidades blandas esenciales para fortalecer tu empleabilidad*. <https://blogconexion.senati.edu.pe/alumni/habilidades-blandas-para-fortalecer-tu-empleabilidad-consejos-para-egresados-de-senati/>
- Chaparro (2022). *Las deliberaciones sobre los paradigmas de la formación por competencias laborales en la educación superior y el modo como se ha generado su diseño curricular*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Finn, D. (2000). *Empleo y empleabilidad*. International Journal of Manpower, 21(5), 384-389. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720010377693>
- Gabriel -Ortega (2017). *Cómo se genera una investigación científica que luego será motivo de publicación*. Universidad Estatal del Sur de Manabi.

- Ibarra A. (2024). *Factores de Empleabilidad en la Sociedad: Análisis Sistemático de la Investigación Científica*. *Vitalia* vol 4 N 4 (1738-1780) <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i4.424>
- López, M. (2021). *Competencias laborales y empleabilidad de los estudiantes de formación dual del Instituto Peruano de Logística Aplicada – 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE.
<https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/0653ae5d-028f-4515-8a93-40e81591bf8d>
- Mendoza, M (2020) *Inserción laboral y satisfacción de la formación profesional en egresados de enfermería de la Universidad de Ciencias y Humanidades*. [Tesis de Maestría, Universidad de Ciencias y Humanidades]. Repositorio Institucional UCH
- Mesinas, C. (2018). *Percepción de los egresados de una carrera de ingeniería de sistemas de una universidad privada sobre las competencias genéricas que les demandó su experiencia de inserción laboral* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/items/97bbabae-b37f-4463-8675-e9cd2afefb5f>

Ministerio de Educación. (2020). *Currículo Nacional de la Educación Básica*.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4551>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Lineamientos para el desarrollo y fortalecimiento de competencias para la empleabilidad*.

<https://lpderecho.pe/aprueban-lineamientos-desarrollo-fortalecimiento-competencias-empleabilidad/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2025). *Demanda de ocupaciones en Perú, EDO 2025*. <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/publicaciones-especiales/>

Morales, P (2012). *Elaboración de Material Didáctico. Red Tercer Milenio*.

Tlalnepantla. México

Sullivan, S. & Arthur, M. (2006). La evolución de la carrera sin límites. *Mobility. Journal of Vocational Behavior*, 69,19-29.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

(2019). *Informe de Seguimiento de La Educación En El Mundo, 2019: Migración, Desplazamientos y Educación: Construyendo Puentes, No Muros*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265866>

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Informe sobre el trabajo en el mundo 2014*.

<https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Informe-sobre-el-trabajo-en-el/995372289602676>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor*.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20/e3527cfb-es.pdf

Pandey, P., & Pandey, M. (2015). *Research Methodology: Tools and Techniques*. Bridge Center. [Kogaion Publishing Center](#).

Paz, E., & Silva, I. (2020). Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina. *Saúde e Sociedade*, 29(4), 1-12.

<https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190724>

Pelayo, M. (2012) *Inserción Laboral*. Graciela Griupo Editorial.

Real, A. (2022). *Análisis de las competencias genéricas del currículo formal de las carreras de Ciencias Administrativas de CETYS Universidad Campus Mexicali, en ámbito profesional de Baja California* [Tesis de Doctorado, CETYS Universidad]. Repositorio Institucional CETYS.

<https://repositorio.cetys.mx/handle/60000/1485>

Resolución Viceministerial N° 049-2022-MINEDU. (2022). *Actualizar los Lineamientos Académicos Generales para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica.*
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2946166-049-2022-minedu>

Sampieri, R. H., collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

SENATI. (2017). *Administración Industrial.*
<https://www.senati.edu.pe/especialidades/administracion-de-empresas/administracion-industrial>

SENATI. (2023). *Reglamento Interno del Estudiante SENATI 2023.*
https://www.senati.edu.pe/sites/default/files/escritorio/2023/reglamento_interno_del_estudiante_v02_17112022.pdf

SENATI. (2024). Habilidades blandas, las herramientas clave para la excelencia profesional. *CONEXIÓN SENATI. Revista Institucional y de Servicios para Empresas Aportantes* (108), 18-19.
https://issuu.com/senati1/docs/revista_conexion_senati_108

Serrato (2023). *Análisis del mercado Laboral*. Ed. Universidad Veracruzana, México.

Tamayo, Y. (2023). *Análisis de la consolidación de competencias del estudiantado mediante las residencias profesionales* [Tesis de Maestría, Tecnológico Nacional de México]. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/6534>

Thijssen, J. (2000). Empleabilidad y su punto central Tijdschrift HRM, 1, 7–34.

Tua García, A. (2020). Programa de capacitación para desarrollar competencias investigativas dirigido a los docentes en su accionar pedagógico, *Revista*, 5(17), 19-38. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.1.19-38>

Vargas Zuñiga F. (2001). La formación por competencias. Instrumento para el incremento de la empleabilidad. Montevideo: CINTERFOR/OIT

Vásquez, G. (2022). *Competencias Laborales y Empleabilidad de Estudiantes en Administración – UNAC* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional Digital UNAC. <https://hdl.handle.net/20.500.12952/6208>

ANEXO.

Actividades de Implementación

[illegible]