

UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TALENTO: ESTRATEGIA PARA UNA
INCURSIÓN EXITOSA DE PRACTICANTES UNIVERSITARIOS EN JLL

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Elaborado por:

SOFÍA GONZÁLEZ OJEDA 1-1740-0604

ARIADNA PINEDA CASCANTE 1-1722-0804

CATALINA ROJAS RAMÍREZ 2-787-949

CARLOS SALAS SOLÍS 4-0241-0408

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL, COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TALENTO: ESTRATEGIA PARA UNA
INCURSIÓN EXITOSA DE PRACTICANTES UNIVERSITARIOS EN JLL

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado
de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Elaborado por:

SOFÍA GONZÁLEZ OJEDA 1-1740-0604

ARIADNA PINEDA CASCANTE 1-1722-0804

CATALINA ROJAS RAMÍREZ 2-787-949

CARLOS SALAS SOLÍS 4-0241-0408

Responsable Académica:

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis papás, mi hermana y mi madrina que desde pequeña me han impulsado a lograr lo que me proponga y a inspirarme a seguir creciendo como profesional y como persona. Al igual que a mí, por concluir finalmente mi etapa universitaria.

-Sofía González Ojeda

Dedico este trabajo a mis papás, mis hermanos y mi tío Francisco por ser el motor que me motiva a dar lo mejor de mí día a día, por ser un gran apoyo durante este proceso y por celebrar siempre cada uno de mis logros.

-Ariadna Pineda Cascante

A mi mamá por siempre acompañarme y ser mi apoyo incondicional. A mi papá por esforzarse tanto para que yo estudiara. A mis sobrinos que han sido fuente de inspiración desde que llegaron. Y a mí, por todo el sacrificio y trabajo que hubo detrás de estos 7 años.

-Catalina Rojas Ramírez

Este trabajo se lo dedico a mis papás, mi abuelo, mi novia y a mi hermana.

-Carlos Salas Solís

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a mi familia por estar presente en mis logros y siempre apoyarme a seguir adelante con todos mis proyectos, este logro también es de ustedes. De igual forma, agradecer a mi equipo de trabajo Ari, Cata y Carlos, a la profesora Kattia y a los lectores por dar el apoyo necesario para llegar hasta acá. Por último, agradezco a todas aquellas personas que de alguna u otra forma me han acompañado en todo este proceso y en mi vida universitaria en general.

-Sofía González Ojeda

Gracias a Cata mi compañera de carrera durante toda mi vida universitaria, por todos estos años, de igual manera a Sofí y Carlos por formar parte de este proceso y por el esfuerzo, a la profesora Kattia por la paciencia y el apoyo que ha brindado.

-Ariadna Pineda Cascante

A mis compañeros Ari, Sofí, Carlos por toda la paciencia y esfuerzo de cada uno. A JLL por permitirnos realizar nuestro trabajo de graduación junto a ellos. A la UNA que me ha dado mucho y a mi familia que siempre será mi motor para todo.

-Catalina Rojas Ramírez

Quisiera agradecer a mi familia por apoyarme siempre y por todo el esfuerzo que hicieron por darme una buena educación. A mi novia por apoyarme, siempre impulsarme a seguir adelante y ser mejor día a día. A mis compañeros y amigos de bachillerato, por haber compartido conmigo una etapa tan bonita en mi vida y todos los momentos que compartimos juntos. De igual manera, me gustaría agradecer a la profesora Ana Murillo, por además de haber sido mi profesora favorita, por haberse convertido en una persona de la cual aprendí muchísimo y siempre estuvo para mí. A mi grupo de trabajo, a la profesora Kattia y a nuestros lectores. A JLL, por permitir realizar este proyecto en una empresa tan reconocida y a todas las personas que se involucraron y ayudaron durante este proceso. Y por último la Universidad Nacional y a la Escuela de Administración por la oportunidad de estudiar, crecer como persona, profesional y todas las experiencias tan bonitas que viví durante estos años. Y con ilusión de algún día poder devolver un poco de todo lo que me dieron.

-Carlos Rojas Solís

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ANEXOS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	19
1.1.2 Interrogante de la investigación.....	19
1.1.3 Justificación de la investigación.....	19
1.1.4 Delimitación temporal, espacial	20
1.2 Objetivos de la investigación	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Modelo de análisis.....	21
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	21
1.3.2 Relaciones e interrelaciones	23
1.4 Estrategia de investigación aplicada.....	24
1.4.1 Tipo de investigación	24
1.4.2 Fuentes de investigación	24
1.4.3 Población.....	25
1.4.4 Recopilación de los datos	26
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	27
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA	29
2.1 Generalidad de la empresa JLL.	29
2.2 Aspectos legales de la empresa JLL en Costa Rica	30
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	41
3.1 Capacitación Estratégica	41
3.1.1 Desarrollo de habilidades duras.....	41
3.1.2 Desarrollo de habilidades blandas	42

3.1.3 Evaluación del nivel de adquisición de competencias de parte del practicante y del tutor/a	42
3.1.4 Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL	43
3.2. Atracción de talento	43
3.2.1 Número de Solicitudes de Prácticas	44
3.2.2 Tasa de conversión de solicitudes	44
3.2.3 Tasa de contratación para practicantes	44
3.2.4 Costos de contratación en comparación a concursantes externos.....	45
3.3 Programa de Prácticas profesionales.....	45
3.3.1 Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones	46
3.3.2 Nivel de satisfacción de los practicantes.....	46
3.3.3 Nivel de satisfacción de las universidades	47
3.3.4 Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL	47
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	49
4.1. Capacitación estratégica.....	49
4.1.1 Desarrollo de habilidades técnicas.....	49
4.1.2 Desarrollo de habilidades blandas del practicante.....	53
4.1.3 Evaluación del nivel de adquisición de competencias por parte del practicante y del tutor/a	56
4.1.4 Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL	57
4.2. Atracción de talento	58
4.2.1 Número de Solicitudes de Prácticas.....	58
4.2.2 Tasa de contratación para practicantes	61
4.2.3 Tasa de conversión de solicitudes	62
4.2.4 Costos de contratación en comparación a concursantes externos.....	63
4.3 Programa de prácticas profesionales.....	64
4.3.1 Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones	64
4.3.2 Nivel de satisfacción de los practicantes.....	66
4.3.3 Nivel de satisfacción de las universidades	76
4.3.4 Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL	77
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.....	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.1.1. Conclusiones del objetivo específico 1: Establecer un proceso de capacitación de talento de practicantes integral que abarque tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas fundamentales para el desempeño exitoso de los practicantes universitarios en JLL y sus indicadores.....	79

5.1.2. Conclusiones del objetivo específico 2: Potenciar la captación estratégica de talento a través de los practicantes universitarios por medio del programa de JLL, con el fin de que refuerce la estrategia de captación de talento de la empresa y sus indicadores.....	80
5.1.3 Conclusiones del objetivo específico 3: Diseñar un programa de prácticas profesionales que cuente con una estructura medible para que sea replicable a nivel regional y sus indicadores.....	81
5.1.4 Conclusión del objetivo general: Desarrollar un programa de prácticas profesionales donde la empresa JLL pueda contar con un proceso sólido para la atracción, desempeño y contratación de practicantes durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del año 2024.....	82
5.2 Recomendaciones	82
5.2.1 Recomendaciones del objetivo específico 1: Establecer un proceso de capacitación de talento de practicantes integral que abarque tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas fundamentales para el desempeño exitoso de los practicantes universitarios en JLL y sus indicadores.....	82
5.2.2 Recomendaciones de objetivo específico 2: Potenciar la captación estratégica de talento a través de los practicantes universitarios por medio del programa de JLL, con el fin de que refuerce la estrategia de captación de talento de la empresa y sus indicadores.....	83
5.2.3 Recomendaciones del objetivo específico 3: Diseñar un programa de prácticas profesionales que cuente con una estructura medible para que sea replicable a nivel regional y sus indicadores.....	84
5.2.4 Recomendaciones del objetivo general: Desarrollar un programa de prácticas profesionales donde la empresa JLL pueda contar con un proceso sólido para la atracción, desempeño y contratación de practicantes durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del año 2024.	85
5.3 Propuesta de programa para prácticas profesionales en JLL	85
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de análisis.....	xvi
Tabla 2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	21
Tabla 3. Composición de la población.....	25
Tabla 4. Alcances y limitaciones.....	28
Tabla 5. Ley N°2 Ley de la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo...30	
Tabla 6. Ley N° 4903 Ley de aprendizaje.....	30
Tabla 7. Ley N° 9728 Educación y Formación Técnica Dual.....	32
Tabla 8. Reglamento de modalidades formativas laborales para prácticas preprofesionales, profesionales de posgrados y de investigadores.....	35
Tabla 9. Ley 7210 Régimen de zona franca.....	40
Tabla 10. Habilidades técnicas aprendidas durante la práctica profesional.....	51
Tabla 11. Habilidades blandas adquiridas durante la práctica profesional en JLL.....	54
Tabla 12. Proceso de inducción en JLL.....	57
Tabla 13. Otras opciones además de JLL.....	59
Tabla 14. Conocimiento previo de JLL antes de comenzar la práctica.....	59
Tabla 15. Búsqueda de oportunidad para realizar una práctica profesional en JLL-JBS.....	60
Tabla 16. Intención de ser contratado.....	62
Tabla 17. Expectativas y objetivos antes de comenzar su práctica en JLL.....	73
Tabla 18. Aspectos a destacar como positivos de la experiencia en la práctica en JLL.....	74
Tabla 19. Duración y dinámicas de la práctica.....	75
Tablas 20. Áreas de mejora que identificó en el proceso de prácticas en JLL para futuros participantes.....	77
Tabla 21. Relación con la tutora.....	77
Tabla 22. Cronograma del programa.....	86
Tabla 23. Evaluación de habilidades blandas del practicante.....	88
Tabla 24. Evaluación de desarrollo del practicante.....	89
Tabla 25. Evaluación del programa por parte del practicante.....	90

Tabla 26. Propuesta de inversión para el programa de la práctica profesional.....	91
Tabla 27. Costos indirectos del presupuesto.....	91
Tabla 28. Costos directos del presupuesto.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Adquisición de habilidades blandas y técnicas durante la práctica profesional.....	49
Gráfico 2. Influencia de la práctica en el desarrollo profesional.....	50
Gráfico 3. Nivel de responsabilidad deseada por el estudiante.....	52
Gráfico 4. Influencia de la práctica profesional en el desarrollo personal de los estudiantes.....	53
Gráfico 5. Expectativa de habilidades y conocimientos deseados por los estudiantes.....	55
Gráfico 6. Preferencia en manera de recibir retroalimentación.....	56
Gráfico 7. Tipos de empresas más atractivas para los estudiantes.....	58
Gráfico 8. Inclinação de los estudiantes a la hora de buscar una empresa para realizar su práctica profesional.....	60
Gráfico 9. Deseo del estudiante por ser contratado por la empresa al finalizar su práctica profesional.....	61
Gráfico 10. Procedimientos llevados a cabo por estudiantes para entrar a una empresa como practicante.....	62
Gráfico 11. Importancia de subsidios.....	63
Gráfico 12. Influencia de la experiencia de la práctica profesional en el deseo de ser contratado.....	64
Gráfico 13. Recomendación de la empresa para realizar las prácticas.....	65
Gráfico 14. Logros o experiencias obtenida durante la práctica.....	66
Gráfico 15. Oportunidades de mejora con respecto a la práctica profesional.....	67
Gráfico 16. Nivel de satisfacción con la práctica profesional.....	68
Gráfico 17. Aspectos destacables de la práctica profesional.....	69
Gráfico 18. Aspectos por mejorar de la práctica profesional.....	70
Gráfico 19. Motivaciones de los estudiantes para realizar la práctica profesional.....	71
Gráfico 20. Expectativas de los estudiantes para realizar la práctica profesional.....	72
Gráfico 21. Preferencia de trato que recibirán los practicantes dentro de la empresa.....	73

Gráfico 22. Tips para los estudiantes que realizan la práctica profesional.....76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables del proyecto.....	23
---------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario para los estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.....	97
Anexo 2. Cuestionario para los estudiantes egresados de la carrera de Administración.....	97
Anexo 3. Entrevista para la practicante de la empresa JLL.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS

EDA: Escuela De Administración
EFTP: educación y formación técnica y profesional
HR: Human Resources (Recursos Humanos)
IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje
JLL: Jones Lang LaSalle
JBS: JLL Business Services
MEP: Ministerio de Educación Pública
PYME: pequeñas y medianas empresas
UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

RESUMEN EJECUTIVO

Tema

Programa de capacitación de talento: estrategia para una incursión exitosa de practicantes universitarios en JLL.

Investigadores

González Ojeda Sofía

Pineda Cascante Ariadna

Rojas Ramírez Catalina

Salas Solís Carlos

Interrogante

¿Cómo diseñar una estructura de prácticas profesionales efectivas en la empresa, para maximizar el desarrollo de los recién egresados, permitiéndole a la organización, una oportunidad de incorporar este talento a su compañía?

Problema

La empresa JLL carece de un enfoque completo y estratégico para el desarrollo de prácticas profesionales efectivas a nivel operativo, esta carencia limita su capacidad para adquirir conocimientos y habilidades valiosas, lo que representa un desaprovechamiento de una etapa crucial para su crecimiento profesional de estudiantes en su práctica.

Objetivos

General

Desarrollar un programa de prácticas profesionales donde la empresa JLL pueda contar con un proceso sólido para la atracción, desempeño y contratación de practicantes durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del año 2024.

Específicos

1. Establecer un proceso de capacitación de talento de practicantes integral que abarque tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas fundamentales para el desempeño exitoso de los practicantes universitarios en JLL.

2. Potenciar la captación estratégica de talento a través de los practicantes universitarios por medio del programa de JLL, con el fin de que refuerce la estrategia de captación de talento de la empresa.

3. Diseñar un programa de prácticas profesionales que cuente con una estructura medible para que sea replicable a nivel regional.

Modelo de análisis

Tabla 1. Modelo de análisis

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumentación
Capacitación estratégica	Acción propuesta para la adquisición de conocimientos claves en el desempeño laboral que permitan el incremento de oportunidades, así como aptitudes que faciliten la interacción entre los trabajadores y los procesos tecnológicos, y a su vez alcanzar mayor productividad y mejores beneficios. (Guerra, 2021)	Es el proceso de aprendizaje estructurado y práctico, que tiene como fin desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para que los practicantes adquieran experiencia y desempeñen las funciones asignadas de manera efectiva en un entorno laboral. Esta capacitación estará diseñada para ser un complemento de la educación académica, permitiendo a los practicantes aplicar los conocimientos teóricos en situaciones de trabajo concretas. (González et al, 2023)	Cuestionario de evaluación de aprendizaje
Atracción de talento	La gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores, identifican elementos de relevancia para la atracción de potenciales candidatos, así como atender la necesidad y expectativas de los empleados, además de proveer condiciones de trabajo que posibiliten mayor probabilidad de	Es un proceso que tiene como objetivo atraer personas que tienen las características ideales para un puesto en específico. Implica también la creación de una marca empleadora fuerte y la implementación de estrategias para atraer personal calificado. (González et al, 2023)	Entrevistas de evaluación.

	compromiso laboral. (Ames, 2022)		
Programa de prácticas profesionales	“Radica la importancia de que el estudiante universitario realice sus pasantías o prácticas profesionales para ganar experiencia laboral y así adquirir capacidades, asumir roles dentro del área que les toque desempeñar en este sector tan dinámico y evolutivo.” (Vásquez et al, 2022, pág. 119)	Es el proceso en el cual al practicante participa de una inducción y una capacitación en la cual se le entrega una descripción del rol a desempeñar, además de la asignación y cumplimiento de tareas específicas en el tiempo de entrega correspondiente. (González et al, 2023)	Cuestionario de evaluación del desempeño

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Grupo investigador, 2023.

Síntesis del capítulo de análisis de resultados

En este capítulo se habla de los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos de recolección de datos. Para esta investigación, los instrumentos aplicados se presentan por medio de cuestionarios hacía tres poblaciones: estudiantes de cuarto año y estudiantes egresados de la carrera de Administración de la Universidad Nacional y una practicante de la empresa JLL. El análisis se realiza por medio de las respuestas obtenidas las cuales se encuentran representadas por medio de tablas y gráficos con el fin de tener un punto de vista más visual, las respuestas se dividen por cada variable de la investigación junto con sus indicadores. Como resultado se obtiene una conclusión sobre las experiencias de los estudiantes en sus diferentes fases y de cómo poder mejorarlas por medio del programa de prácticas profesionales propuesto por el equipo investigador para lograr así que exista un manual más estructurado y pueda beneficiar a la empresa a tener mejores experiencias a futuro.

Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuesta

Para la empresa JLL debe ser importante tener un programa de prácticas profesionales con procesos claros y una guía de implementación para obtener un mejor nivel de satisfacción para sus futuros practicantes, así como también ofrecer beneficios y experiencias que resulten ser llamativas y así poder destacar entre otras empresas con el mismo calibre.

Con respecto a la propuesta, se presenta el programa como una sugerencia establecida por el grupo investigador junto con las evaluaciones que se deben implementar al final de la práctica y adicional, un presupuesto con los costos a tomar en cuenta para invertir en el programa de prácticas profesionales.

CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

En algunas empresas se les da oportunidad de realizar las prácticas profesionales a estudiantes que están por culminar su carrera universitaria, sin embargo, no se cuenta con una estructura clara ni objetivos para poder desarrollar de una manera eficiente a los practicantes durante su paso por la organización.

Es por este motivo que las empresas, al no contar con una estrategia de desarrollo, optan por asignar tareas poco relevantes o sin objetivo, además de no representar un desafío para los estudiantes. Esto provoca que se desaproveche una oportunidad única para los practicantes de aprender y demostrar sus talentos y capacidades, una situación que dificulta a que eventualmente consigan la oportunidad laboral al finalizar su práctica.

Esta situación no solo afecta a los estudiantes en la búsqueda de una oportunidad para aplicar sus conocimientos teóricos en un entorno real y controlado, sino que también impacta negativamente a las empresas al no lograr maximizar el potencial de estos practicantes. La falta de una estrategia de desarrollo efectiva conlleva a la asignación de tareas carentes de significado y desafío, lo que no solo limita el aprendizaje de los estudiantes, sino que también impide a las empresas beneficiarse de ideas frescas y perspectivas innovadoras y talento que podrían aportar los estudiantes.

1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Cómo diseñar una estructura de prácticas profesionales efectivas en la empresa, para maximizar el desarrollo de los recién egresados, permitiéndole a la organización, una oportunidad de incorporar este talento a su compañía?

1.1.3 Justificación de la investigación

La necesidad de esta investigación es establecer una estructura clara y definida para el programa de prácticas profesionales en JBS (JLL Business Services) de Costa Rica. Actualmente, la empresa cuenta con una única práctica y una política enfocada en los aspectos legales de prácticas profesionales, sin embargo, carece de un enfoque completo y estratégico para el desarrollo de prácticas profesionales efectivas a nivel operativo.

Esta carencia limita su capacidad para adquirir conocimientos y habilidades valiosas, lo que representa un desaprovechamiento de una etapa crucial para su crecimiento profesional. Esta problemática es aún más relevante en el contexto de la introducción de una nueva línea de

negocio de JLL en Costa Rica, como lo es JBS, donde se requiere la incorporación de procesos específicos para el recibimiento de pasantes a la empresa.

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo reforzar de manera integral el proceso de prácticas profesionales dentro de JBS, abordando tres aspectos fundamentales. En primer lugar, se busca mejorar el proceso de selección de candidatos para que sus perfiles se ajusten de manera óptima a las necesidades de JLL. En segundo lugar, se pretende enfocar en la capacitación de los practicantes, tanto a nivel profesional como personal, crucial para su preparación y adaptación a las tareas y responsabilidades requeridas dentro del mercado laboral. Finalmente, se aspira a que el resultado de este programa pueda servir como un plan piloto replicable en otras líneas de negocio dentro de la empresa, promoviendo la uniformidad en los programas de prácticas.

La importancia de abordar esta problemática radica en el beneficio mutuo que puede generar. Por un lado, permite a los estudiantes desarrollarse de manera más efectiva, e integral, aprovechando al máximo su tiempo en la empresa y demostrando sus talentos y capacidades. Por otro lado, la empresa se beneficia al contar con practicantes mejor preparados y comprometidos, lo que puede conducir a una relación más fructífera y mutuamente beneficiosa entre la educación y el mundo laboral.

En resumen, esta investigación tiene como propósito fundamental optimizar el proceso de prácticas profesionales en JBS, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo tanto de los estudiantes como de la empresa, estableciendo un modelo replicable que beneficie a ambas partes y promueva la eficacia en la transición de la educación al ámbito laboral.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial

Con respecto a la temporalidad de la investigación, se ejecuta en la empresa JLL ubicada en el Oficentro Cityzen en La Ribera de Belén de la provincia de Heredia, torre B pisos 2 y 3. Esta empresa se dedica a ofrecer servicios profesionales donde su especialidad se centra en bienes raíces y gestión de inversiones; el área que se trabaja es la captación de talento con ámbito de administración enfocada en la gestión de los Recursos Humanos cuyas monedas que se utilizan son los colones y dólares.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un programa de prácticas profesionales donde la empresa JLL pueda contar con un proceso sólido para la atracción, desempeño y contratación de practicantes durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del año 2024.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer un proceso de capacitación de talento de practicantes integral que abarque tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas fundamentales para el desempeño exitoso de los practicantes universitarios en JLL.
2. Potenciar la captación estratégica de talento a través de los practicantes universitarios por medio del programa de JLL, con el fin de que refuerce la estrategia de captación de talento de la empresa.
3. Diseñar un programa de prácticas profesionales que cuente con una estructura medible para que sea replicable a nivel regional.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumentación
Capacitación estratégica	Acción propuesta para la adquisición de conocimientos claves en el desempeño laboral que permitan el incremento de oportunidades, así como aptitudes que faciliten la interacción entre los trabajadores y los procesos tecnológicos, y a su vez alcanzar mayor productividad y mejores beneficios. (Guerra, 2021)	Es el proceso de aprendizaje estructurado y práctico, que tiene como fin desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para que los practicantes adquieran experiencia y desempeñen las funciones asignadas de manera efectiva en un entorno laboral. Esta capacitación estará diseñada para ser un complemento de la educación académica, permitiendo a los practicantes aplicar los conocimientos teóricos en situaciones de trabajo concretas. (González et al, 2023)	Cuestionario de evaluación de aprendizaje

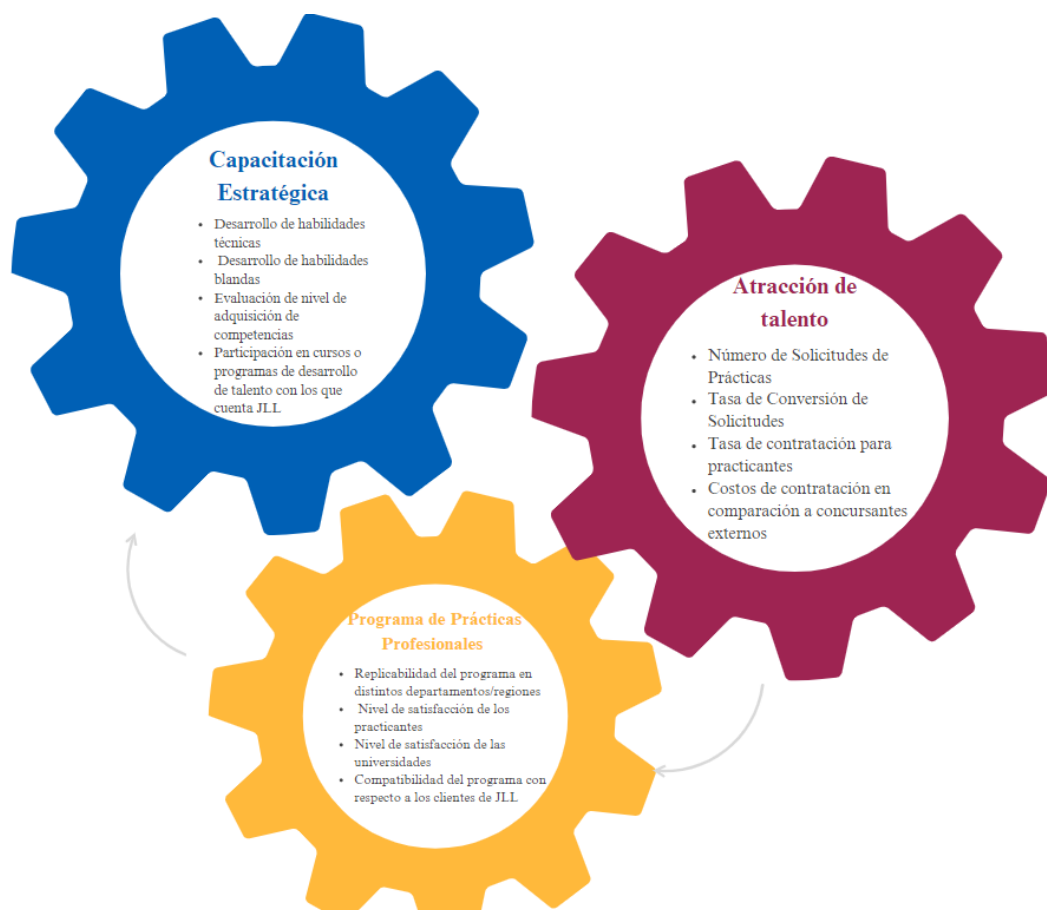
Atracción de talento	La gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores, identifican elementos de relevancia para la atracción de potenciales candidatos, así como atender la necesidad y expectativas de los empleados, además de proveer condiciones de trabajo que posibiliten mayor probabilidad de compromiso laboral. (Ames, 2022)	Es un proceso que tiene como objetivo atraer personas que tienen las características ideales para un puesto en específico. Implica también la creación de una marca empleadora fuerte y la implementación de estrategias para atraer personal calificado. (González et al, 2023)	Entrevistas de evaluación.
Programa de prácticas profesionales	“Radica la importancia de que el estudiante universitario realice sus pasantías o prácticas profesionales para ganar experiencia laboral y así adquirir capacidades, asumir roles dentro del área que les toque desempeñar en este sector tan dinámico y evolutivo.” (Vásquez et al, 2022, pág. 119)	Es el proceso en el cual al practicante participa de una inducción y una capacitación en la cual se le entrega una descripción del rol a desempeñar, además de la asignación y cumplimiento de tareas específicas en el tiempo de entrega correspondiente. (González et al, 2023)	Cuestionario de evaluación del desempeño

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Grupo investigador, 2023

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Figura 1. Relaciones e interrelaciones de las variables del proyecto



Fuente: Objetivos de la investigación.
Elaboración: Grupo investigador, 2023.

Según lo anterior, se presentan las variables con sus respectivos indicadores conectadas entre sí para poder abarcar la investigación con la mayor claridad posible.

La primera variable es la capacitación estratégica que se refiere al enfoque de desarrollo de habilidades y de conocimientos dentro de una empresa que se encuentra alineado a sus metas y objetivos. La segunda variable es atracción del talento, la cual se refiere a todo el proceso que implica el poder encontrar perfiles de pasantes ideales para trabajar en la empresa JLL. Y, por último, la tercera variable que es programa de prácticas profesionales con el fin de desarrollar una guía con pasos a seguir para que los encargados implementen a la hora de tener estudiantes realizando su práctica.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

Este tipo de investigación es aquella que se logra mediante instrumentos que ofrezcan información relevante del tema de interés, como lo son entrevistas, cuestionarios y técnicas de observación. Como lo mencionan Ochoa et al (2020):

Los estudios mixtos se fortalecen epistemológicamente porque permiten al investigador incorporar datos como imágenes, narraciones o verbalizaciones de los actores, que de una u otra manera ofrecen mayor sentido a los datos numéricos, permitiendo la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y por ello facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos. (p. 18).

Con base en lo anterior, se menciona que los estudios mixtos representan una metodología de investigación que combina tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Esta combinación fortalece epistemológicamente la investigación al permitir al investigador incorporar una variedad de datos, como imágenes, narraciones o verbalizaciones de los actores involucrados en el estudio. Estos elementos adicionales proporcionan una capa de profundidad y contexto a los datos numéricos, enriqueciendo la comprensión de los fenómenos estudiados.

Se escoge esta metodología ya que pretende investigar la experiencia vivida por parte de estudiantes egresados de las universidades, ahora incluidos en la fuerza laboral de Costa Rica, con relación a su práctica profesional y su punto de vista acerca de aspectos los cuales resaltan como positivos y cuales gustan que se manejen de una manera diferente. Por otra parte, también se obtiene información de estudiantes de la Universidad Nacional, Costa Rica los cuales estén cerca a realizar su práctica profesional con el fin de determinar cuáles son sus expectativas con respecto a su práctica profesional supervisada.

En esta investigación, se aplica el enfoque mixto debido a que analiza la información que se obtiene a raíz de la experiencia vivida por los estudiantes y también, se utilizan (todo el documento en presente) instrumentos cuantitativos para poder analizar la información.

1.4.2 Fuentes de investigación

1.4.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias, según Sánchez et al (2021), son “aquellas que están directamente relacionadas en términos de tiempo y espacio con el evento, hecho, suceso u ocurrencia que se estudia. Puede ser el testimonio de personas que participaron en el hecho o lo observaron directamente...” (p.158) y también menciona que “con antelación, la materia prima de los historiadores son las fuentes de información histórica (primarias y secundarias), así como las metodologías de investigación y los instrumentos para recopilar datos (p. 158).

Esto quiere decir que las fuentes primeras proporcionan información de primera mano y pueden incluir testimonios de personas que participan en el evento o que lo observan directamente. En el contexto histórico, las fuentes primarias son documentos o artefactos contemporáneos al período que se está estudiando.

1.4.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias según Sánchez et al (2021) mencionan que “Las fuentes secundarias pueden ser escritos (libros, revistas, periódicos, entre otros), auditivos” (p. 159) y también mencionan que “el investigador puede interpretar mal el mensaje y distorsionar la información y discrepar con la idea original del autor de la fuente en su contexto” (p.159).

Por lo tanto, quiere decir que las fuentes secundarias son aquellas que no están directamente relacionadas en términos de tiempo y espacio con el evento o fenómeno estudiado. Estas fuentes son interpretaciones o análisis de eventos realizados por personas que no están directamente involucradas en el evento en sí.

Según lo mencionado anteriormente, la presente investigación utiliza fuentes secundarias como el caso de bases de datos, artículos, informes de investigación, artículos académicos, libros y demás fuentes bibliográficas que puedan complementar y enriquecer la información tanto preliminar como durante dicho proceso de investigación. Al extraer e interpretar información de otras fuentes previamente generadas para poder tomar decisiones con respecto a los pasos y medidas a seguir en la estructuración de esta investigación.

1.4.3 Población

Tabla 3. Composición de la población

Población	Periodo	Cantidad
Estudiantes de cuarto año de la Escuela de Administración de la UNA	Primer semestre 2024	50
Estudiantes egresados de la Escuela de Administración de la UNA	2020-2024	50
Practicante actual de JLL	Segundo semestre 2023	1

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Grupo de investigación, 2023.

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio

La población de estudio en esta investigación se conforma por tres grupos distintos de estudiantes: los primeros, estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica prontos a realizar su práctica profesional, en segundo lugar estudiantes

egresados los cuales concluyen su práctica profesional en alguna empresa y, por último, la estudiante que actualmente está realiza la práctica profesional supervisada

El primer grupo permite determinar cuáles son los principales intereses de desarrollo y las expectativas de los estudiantes antes de iniciar su práctica profesional. Por otra parte, el segundo grupo, proporciona información valiosa sobre su experiencia durante la práctica profesional en distintos tipos de empresas y sus metodologías.

Este enfoque permite obtener una visión integral de la población de estudio, abarcando tanto las expectativas de los estudiantes antes de su práctica como las experiencias y percepciones de aquellos que ya han completado esta etapa de su formación académica.

Para la primera población, el de los estudiantes de la Universidad Nacional, Costa Rica próximos a realizar la práctica, el objetivo es alcanzar los 50 formularios completos, para la segunda población, los estudiantes egresados de la UNA, de igual manera se busca alcanzar los 50 formularios. En cuanto a la tercera y última población, se entrevista a la población de personas que han realizado la práctica en JLL, en este caso, 1 estudiante que actualmente la está realizando.

Así mismo, el uso de un formulario digital como herramienta principal tiene ventajas significativas, ya que permite la estandarización de la recopilación de datos, minimizando posibles sesgos y errores. Además, la digitalización facilita el posterior análisis y el proceso de la información recabada, lo que contribuye a obtener resultados más precisos y coherentes.

En resumen, la recopilación de datos en esta investigación se lleva a cabo de manera rigurosa y sistematizada a través de un formulario digital diseñado con precisión para abordar las diversas etapas de desarrollo de los participantes en su práctica profesional supervisada. Este enfoque garantiza la obtención de datos confiables y enriquecedores para el estudio.

1.4.4 Recopilación de los datos

1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados

Con respecto a la recopilación de datos, es de suma importancia el hecho de poder detallar los métodos, técnicas e instrumentos empleados en los procedimientos para asegurar la transparencia y la precisión del proceso.

En esta investigación, como principal método de recolección de datos, se realizan dos encuestas y una entrevista dirigidas a las tres poblaciones por medio de cuestionarios en la plataforma Google Forms en línea y una entrevista de manera virtual. Estos se conforman por dos cuestionarios distintos, uno enfocado en los estudiantes que realizan su práctica profesional en el primer semestre del año 2024 conformado por 11 preguntas las cuales se pueden ver en el Anexo 1 y otro enfocado para los estudiantes egresados de la carrera conformado con 13

preguntas las cuales se encuentran en el Anexo 2. Por último, la entrevista virtual para la obtención de información de la practicante de la empresa JLL conformada por 10 preguntas donde las preguntas se ubican en el Anexo 3.

En cuanto a la recolección de datos, al utilizar formularios en línea, se puede recopilar la información a tiempo real. Por otra parte, la entrevista con la practicante es de manera presencial, lo cual permite tomar nota de las respuestas de la entrevistada.

Por último, para presentar los resultados, de la investigación, se utilizan 3 tipos de informes, uno escrito, el cual está en esta investigación, uno visual, para presentar los resultados por medio de una presentación audiovisual a los encargados del departamento de Recursos Humanos. Así como un resumen ejecutivo con los hallazgos más importantes de dichos miembros.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

En el siguiente apartado se detalla la manera en la se establece las variables junto con sus indicadores, alcance y limitaciones. Por esta razón, se decide aplicar dos encuestas y una entrevista para generar un criterio más completo del proceso de análisis para llegar a un resultado más orientado a las necesidades de la empresa JLL. El análisis se detalla en el capítulo 4 por medio de una descripción de las respuestas obtenidas junto con gráficos visuales para un mejor entendimiento.

1.4.5.1 Alcances y limitaciones

Tabla 4. Alcances y limitaciones

Variable	Indicadores	Alcance	Limitaciones
Capacitación estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de habilidades técnicas 2. Desarrollo de habilidades blandas del practicante 3. Evaluación del nivel de adquisición de competencias por parte del practicante y del tutor/a 4. Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL 	Conocer el desarrollo de las competencias de los practicantes durante su paso por la práctica profesional en JLL	<p>Capacidad de medir el aprendizaje de los practicantes</p> <p>Alcance de las responsabilidades asignables a los practicantes</p> <p>Relación empresa - Practicante</p>
Atracción de talento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de Solicitudes de Prácticas 2. Tasa de Conversión de Solicitudes 3. Tasa de contratación para practicantes 4. Costos de contratación en comparación a concursantes exter 	Indicar la efectividad del programa como una fuente de atracción de talento para JLL	Falta de estrategia de la práctica profesional como fuente de contratación en JLL
Programa de prácticas profesionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones 2. Nivel de satisfacción de los practicantes 3. Nivel de satisfacción de las universidades 4. Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL 	Evaluar la eficacia de la propuesta de implementación del programa de practicantes en JLL	<p>Legislación y regulaciones con respecto a las prácticas profesionales</p> <p>Políticas de JLL</p> <p>Falta de antecedentes con respecto a prácticas profesionales en la empresa</p>

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Grupo de investigación, 2023.

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1 Generalidad de la empresa JLL.

JLL es una empresa de servicios profesionales, especialista en bienes raíces y gestión de inversiones. Actualmente cuenta con ciento tres mil colaboradores distribuidos en diferentes países. La empresa se funda en 1783 y en el paso de los años ha realizado adquisiciones de manera estratégica para ampliar sus servicios y mercado. Su historia en Latinoamérica comienza a partir de 1996 en México y sus operaciones en Costa Rica comenzaron en 2019.

Esta empresa ofrece servicios en el área de gestión de datos, tecnología e inteligencia de negocios como asesoría y consultoría, diseño y gestión de proyectos inmobiliarios, gestión y mantenimiento de edificios y propiedades, provisión de recursos, entre otros.

Con respecto al departamento de Recursos Humanos, se divide en tres servicios principales: HR Advisor, que es el encargado de brindar soporte a la empresa en apoyo con iniciativas estratégicas clave de Recursos Humanos incluido el apoyo a los socios comerciales y a los asesores Senior en la ejecución de la estrategia de personas durante el ciclo de vida del talento; por otro lado, el área de HR Service Delivery que es el equipo agente entre las consultas de colaboradores y Recursos Humanos y, por último, el servicio de adquisición de talento que son quienes se encargan de la búsqueda, adquisición, de la evaluación y contratación de todos los candidatos interesados.

En Costa Rica el departamento de Recursos Humanos de JBS está conformado por 10 personas, las cuales desempeñan funciones estratégicas, de reclutamiento y operacionales. En su mayoría liderados por jefaturas regionales de JBS y en un constante desarrollo del departamento con relación al crecimiento de la población de colaboradores de la empresa.

Para la experiencia con la primera practicante en la empresa, JLL contacta al Colegio Técnico Profesional, donde las personas encargadas se reúnen con el coordinador de prácticas de la institución para establecer el proceso para tener practicantes dentro de la empresa. Posterior a esa reunión, el colegio envía varios perfiles ajustados a los requisitos de la empresa y finalmente se selecciona a una practicante. El proceso de inclusión se conforma por medio de una llamada con la practicante para avisarle de su selección, solicitar la documentación correspondiente por parte del colegio y se gestionan el ingreso de la practicante.

2.2 Aspectos legales de la empresa JLL en Costa Rica

Código de Trabajo

Ley N°2

Título cuarto

De la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo

Tabla 5. Ley N°2 Ley de la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo

Artículo 193.	Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.
Artículo 200.	Para los efectos de este Título, se consideran trabajadores los aprendices y otras personas semejantes, aunque, en razón de su falta de pericia, no reciban salario. Las prestaciones en dinero de estos trabajadores se calcularán sobre la base del salario mínimo de la ocupación que aprenden. Los patro incluirán tales cantidades en las planillas que deban reportar al Instituto. Los trabajadores extranjeros, y sus derechohabientes, gozarán de los beneficios que prevé este Código.

Ley de aprendizaje

N°4903

Tabla 6. Ley N° 4903 Ley de aprendizaje

Artículo 8.	Toda acción de aprendizaje o de formación profesional correlacionada con el aprendizaje, con excepción de la relativa al trabajador principiante deberá incluir, entre otros, los siguientes elementos: selección y orientación de los candidatos, incluyendo un examen médico sobre sus aptitudes físicas y sicológicas; capacitación básica y funcional; cultura general; conocimientos tecnológicos; formación práctica; nociones generales sobre legislación laboral; seguridad e higiene en el trabajo; seguimiento de la acción de aprendizaje y el registro y control de la aplicación de las normas establecidas. El contenido del aprendizaje incluidas las operaciones prácticas, la enseñanza teórica y la instrucción conexas que haya de darse, así como el tiempo que habrá de dedicarse a cada etapa de formación, serán fijados por el INA.
Artículo 13.	El aprendizaje, en sus etapas productivas en las empresas, deberá ser objeto de un contrato otorgado por escrito, por medio del cual el aprendiz se obliga a prestar servicios al empleador y éste a proporcionarle a aquél los medios que faciliten su formación profesional metódica y completa de la

	<p>ocupación para cuyo desempeño ha sido contratado, mediante el pago del salario estipulado. A este tipo de contrataciones le serán aplicables supletoriamente, el Código de Trabajo y sus leyes conexas. El Contrato de aprendizaje deberá otorgarse por escrito en cuatro tantos, uno para cada contratante, otro para el INA y el cuarto para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, debiendo Contener por lo me los siguientes aspectos: ocupación materia de aprendizaje y duración del contrato; jornada y horario de trabajo; salario del aprendiz, lugar y condiciones en que el aprendiz realizará su formación práctica, manifestación, de ambas partes, en el sentido de que conocen los derechos y deberes que esta ley y sus reglamentos les otorgan.</p>
Artículo 14.	<p>La empresa pagará al aprendiz, en todas las etapas productivas, un salario en la siguiente forma: durante la primera, segunda y tercera etapa, el equivalente al 50%, al 75% y al 100%, respectivamente, del salario mínimo que corresponda a la ocupación o especialidad igual al monto de los salarios pagados a los aprendices, en la primera etapa productiva y una suma equivalente a la tercera parte de los salarios pagados en la segunda etapa, para el fondo de becas de los aprendices. Se autoriza al INA para que, cuando el caso lo amerite, se le otorgue un subsidio al aprendiz en la primera y segunda etapa, el cual podrá ser tomado del fondo de becas a que se refiere este artículo</p>
Artículo 16.	<p>En todo contrato de aprendizaje habrá un período de prueba de un mes, dentro del cual se apreciará las condiciones de adaptabilidad del aprendiz y sus aptitudes y la conveniencia de continuar con el aprendizaje. Durante ese período probatorio, las partes podrán poner término al contrato probando, a juicio del INA, las causas justificantes. La parte interesada en dejar sin efecto el contrato, dentro y fuera del período de prueba, avisará a la otra y al INA, con una anticipación de ocho días hábiles contados a partir del momento en que las respectivas notas sean recibidas por aquéllos. Cualquiera que sea la causa de la terminación del contrato, durante el período de prueba, o luego de este, la empresa deberá contratar a un nuevo aprendiz, para mantener así el número de ellos que se le hubiere asignado.</p>
Artículo 17.	<p>Son causas para terminar con el contrato de aprendizaje las señaladas en el Código de Trabajo y sus leyes conexas, respecto del contrato individual de trabajo. No obstante, el empleador no podrá, ni aun mediante anuencia del aprendiz, retirarlo de su empresa ni sustituirlo por otro, sin obtener autorización previa del INA.</p>

Artículo 18.	<p>Además de las causas señaladas y por disposición de la Comisión Mixta o a petición de las partes, aceptada por aquella, podría ponerse fin al contrato de aprendizaje durante el período de formación por las siguientes causas;</p> <p>a) Falta grave del aprendiz en perjuicio del empresario; sus bienes o representantes o contra los funcionarios o empleados del INA;</p> <p>b) Por completar el número de ausencias injustificadas que determinen los Reglamentos de aprendizaje;</p> <p>c) Por la no superación por parte del aprendiz de cada una de las etapas de formación;</p> <p>d) Falta de aptitud o interés del aprendiz, demostrados a juicio de la Comisión Mixta;</p> <p>e) Por incumplimiento de las cláusulas del contrato de aprendizaje.</p>
Artículo 27.	<p>Esta ley respeta y aprueba para todos los efectos, los programas de Formación Profesional, tanto de práctica industrial como de coordinación con la industria, creados por el Ministerio de Educación Pública, quien a su vez dictará los reglamentos pertinentes a esos programas educativos en los cuales participen las empresas.</p>

Educación y Formación Técnica Dual

Ley N° 9728

Tabla 7. Ley N° 9728 Educación y Formación Técnica Dual

Artículo 11.	<p>Requisitos de las empresas o centros de formación para la empleabilidad Las empresas o los centros de formación para la empleabilidad que impartan EFTP dual deben cumplir con los siguientes requisitos:</p> <p>a) Aplicar los programas educativos de la EFTP dual, de conformidad con el marco jurídico que los regula.</p> <p>b) Disponer del recurso Humanos certificado como persona mentora, de acuerdo a lo señalado en el inciso l) del artículo 4 de la presente ley.</p> <p>c) Contar con las condiciones mínimas requeridas en el programa de estudio, de acuerdo con el estándar de cualificación y los recursos materiales necesarios para impartir la EFTP dual.</p> <p>d) Estar al día con todas las obligaciones obrero-patronales requeridas para su debido funcionamiento.</p>
Artículo 16.	<p>Convenio para la EFTP dual El convenio para la EFTP dual regulará las obligaciones y responsabilidades de la empresa o centro de formación para la</p>

	<p>empleabilidad y del centro educativo, y deberá contar con al me lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El nombre y las calidades de las partes. b) Las obligaciones de la empresa o centro de formación para la empleabilidad. c) Las obligaciones del centro educativo. d) La dirección física de las instalaciones de la empresa o centro de formación para la empleabilidad en la que el estudiante realizará su aprendizaje. e) Una cláusula de confidencialidad durante y después de la ejecución del convenio. f) La descripción general de las actividades que ejecutará la persona estudiante y los lugares donde se llevarán a cabo, vinculadas al programa de formación de EFTP dual en el que se encuentre matriculada. g) La duración del convenio. h) Una cláusula que permita la terminación anticipada del convenio, por cualquiera de las partes, con justa causa y asegurando no afectar los intereses de las personas estudiantes que ya se encuentren en la EFTP dual. Asimismo, se deberá incluir la obligación de garantizar la reubicación del estudiante y un plan alternativo a su proceso de formación. <p>Las relaciones jurídicas derivadas de estos convenios no generan relación laboral alguna entre la persona estudiante y la empresa o centro de formación para la empleabilidad.</p>
<p>Artículo 17.</p>	<p>Edad mínima</p> <p>Para ser estudiante de la EFTP dual se requiere que la persona tenga una edad de al menos quince años, excepto para aquellos casos en que sea necesario que la persona sea mayor de edad, por el tipo de actividad en la que se va a formar.</p>
<p>Artículo 20.</p>	<p>Derechos de las personas estudiantes</p> <p>Las personas estudiantes que participen en los programas de EFTP dual tendrán los siguientes derechos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ser reconocido y respetado como persona estudiante dentro de la empresa o centro de formación para la empleabilidad. b) Tener un ambiente libre de todo tipo de discriminación, acoso y hostigamiento. c) Ser visitado en la empresa o centro de formación para la empleabilidad por los docentes asignados por el centro educativo al que pertenece, para lo cual previamente se deberá coordinar con al menos veinticuatro horas de antelación. d) Recibir, de parte de la empresa o centro de formación para la empleabilidad, los elementos de seguridad personal requeridos durante la EFTP dual. e) Solicitar un cambio de empresa o centro de formación para la empleabilidad cuando haya sufrido maltrato físico o psicológico, haya incumplimiento de las obligaciones de la empresa o entidad, o cuando medie cualquier otra causa justificada a juicio del centro educativo.

<p>Artículo 22.</p>	<p>Obligaciones de las empresas o centros de formación para la empleabilidad</p> <p>Serán obligaciones de las empresas o centros de formación para la empleabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Facilitar una formación metódica y sistemática de acuerdo con el programa de estudios. b) Suministrar a la persona estudiante los medios y los demás recursos formativos disponibles, de conformidad con lo establecido en esta ley para su proceso de formación. c) Recibir un número de personas estudiantes en la EFTP dual que no sobrepase la capacidad instalada de la empresa o centro de formación para la empleabilidad y la cantidad de personas mentoras certificadas, según lo establecido en el inciso l) del artículo 4 de la presente ley. La cantidad de personas estudiantes por persona mentora se establecerá en el reglamento de esta ley. d) Permitir al personal del centro educativo visitar las instalaciones de la empresa o centro de formación para la empleabilidad y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones. e) Informar al centro educativo sobre aquellas situaciones o faltas en las que incurra la persona estudiante durante su período de formación, para tomar en conjunto las medidas correctivas o las decisiones del caso, de conformidad con lo pactado en el convenio de EFTP dual. f) Realizar las evaluaciones de las personas estudiantes de acuerdo con el programa de EFTP dual. g) Cumplir con las obligaciones que se establezcan en el convenio EFTP dual con la persona estudiante. h) Adquirir la respectiva póliza referida en el artículo 32 de la presente ley para cubrir a las personas estudiantes que cumplan con los programas de EFTP dual. Queda autorizado el Instituto Nacional de Seguros, a otorgar descuentos a la empresa o centro de formación para la empleabilidad que adquieran dicha póliza. Considérese aprendizaje al estudiante únicamente para la aplicación del Título IV del Código de Trabajo. i) Suscribir con el centro educativo el convenio para la EFTP dual. j) Cooperar con los centros educativos en materia de capacitaciones específicas, en aquellas áreas que se deseen integrar en la EFTP dual. k) Cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley N.º 7739, Código de la Niñez y la Adolescencia, de 6 de enero de 1998, y la Ley N.º 7476, Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, de 3 de febrero de 1995, para garantizar la protección de los derechos de las personas estudiantes vinculadas por medio de convenios de EFTP dual. l) Brindar un adecuado espacio físico para la persona estudiante donde se le asegure el resguardo de su integridad física, moral y psicológica, así como un lugar adecuado para alimentarse y resguardar sus pertenencias.
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Reglamento de modalidades formativas laborales para prácticas preprofesionales,
profesionales de posgrados y de investigaciones
Institución de Fomento y Asesoría Municipal**

Tabla 8. Reglamento de modalidades formativas laborales para prácticas preprofesionales, profesionales de posgrados y de investigadores

Artículo 1.	El presente Reglamento tiene como objetivo establecer las normas y regular los procedimientos para la realización de las siguientes modalidades formativas laborales en el IFAM: a. Prácticas Pre profesionales. b. Prácticas Profesionales. c. Prácticas y estudios de investigación de Posgrados.
Artículo 2.	El programa de Prácticas Pre profesionales, Profesionales y de Prácticas y Estudios, está dirigido a estudiantes universitarios o universitarios, y egresados de Centros Educativos, que de acuerdo a los planes de estudios, requieran efectuar prácticas en un centro laboral.
Artículo 3.	Formulación del Programa de prácticas pre-profesionales, profesionales y de prácticas y estudios de investigación de posgrados. La Dirección Ejecutiva, a través de la Unidad de Talento Humanos, es la responsable de estos programas, en concordancia con las necesidades y política institucional.
Artículo 4.	Determinación del Número de Practicantes e Investigadores. La Unidad de Talento Humanos, en coordinación con los demás Departamentos institucionales, determinará anualmente el número de practicantes de cada especialidad profesional o técnica que se requiera, el cual será aprobado por la Dirección Ejecutiva.
Artículo 5.	Determinación del Número de Practicantes e Investigadores. La Unidad de Talento Humanos, en coordinación con los demás Departamentos institucionales, determinará anualmente el número de practicantes de cada especialidad profesional o técnica que se requiera, el cual será aprobado por la Dirección Ejecutiva.
Artículo 6.	Requisitos para la Postulación. Para acceder al Programa, en los distintos departamentos del IFAM, el postulante deberá demostrar con la presentación del Currículum Vitae, formación académica relacionada a las tareas a desarrollar y cumplir con uno de los siguientes requisitos básicos: a. Ser estudiante universitario. b. Ser estudiante de Institutos Superiores. c. Ser egresado de un Centro de Formación Profesional hasta antes de la obtención del Título Académico.
Artículo 7.	Proceso de selección. a. Inicia con el requerimiento del practicante o investigador que realizan los departamentos o unidades de la institución, el cual deberá contar con la autorización de la Dirección Ejecutiva. Dicha autorización será otorgada

	<p>en función del número de practicantes que esta Dirección determine para cada Departamento o Unidad, o bien, con la solicitud presentada directamente por el interesado.</p> <p>b. La Unidad de Talento Humanos realizará una pre-selección entre los postulantes; teniendo en cuenta los requisitos señalados en el artículo 6 del presente Reglamento y los requisitos específicos contenidos en el requerimiento del área solicitante.</p> <p>c. La Unidad de Talento Humanos propondrá al Departamento o Unidad solicitante, una lista de candidatos que cumplan con los requisitos.</p>
Artículo 9.	<p>Inicio de las Prácticas. Para el inicio de las prácticas o investigaciones, el candidato seleccionado deberá cumplir con presentar a la Unidad de Talento Humanos, con anterioridad a la suscripción del Convenio de Prácticas a que se refiere el artículo 10, los siguientes documentos:</p> <p>a. Carta de presentación emitida por el Centro Educativo dirigida a la Dirección Ejecutiva del IFAM. La carta deberá señalar los apellidos y nombres del practicante o investigador, la condición de estudiante o egresado, el ciclo, año de estudios o porcentaje de créditos aprobados en el caso de estudiantes. En el caso de egresados, el período de prácticas profesionales requeridos para obtener el título académico. Únicamente en el caso de estudiantes, si el Centro Educativo no emite una carta de presentación, podrá aceptarse alternativamente la presentación de una Constancia de Estudios emitida por dicho centro.</p> <p>b. Fotocopia de la cédula por ambos lados.</p> <p>c. Otros documentos que solicite la Unidad de Talento Humanos.</p>
Artículo 10.	<p>Convenio de Prácticas. Cumplida la presentación de los documentos señalados en el artículo anterior, el candidato seleccionado suscribirá un convenio de prácticas con la Unidad de Talento Humanos, conforme a las siguientes modalidades formativas laborales:</p> <p>a. Convenio de Prácticas Pre profesionales-Estudiantes.</p> <p>b. Convenio de Prácticas Profesionales-Egresados.</p> <p>c. Convenio de Prácticas de Posgrados e Investigaciones.</p>
Artículo 11.	<p>Duración. El período máximo de prácticas pre profesionales y profesionales en el IFAM, será de 9 meses para estudiantes y egresados. Con excepción a lo establecido en el párrafo anterior y a solicitud expresa del Encargado de Departamento o Unidad, en donde se encuentre asignado el practicante, previa autorización de la Dirección Ejecutiva, el período de prácticas o investigaciones podrá prorrogarse, en algunos casos, hasta por nueve meses adicionales y en el caso de prácticas profesionales por tres meses adicionales.</p>
Artículo 12.	<p>Suspensión y terminación de las prácticas. Se podrá suspender o finalizar las prácticas por las siguientes causales:</p> <p>a. Incumplimiento de las disposiciones formativas que se le asigne.</p> <p>b. Inobservancia a las normas y reglamentos que rige a la institución.</p> <p>c. Cumplimiento del período máximo permitido para la realización de las Prácticas o investigaciones.</p> <p>d. Incumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente</p>

	<p>reglamento.</p> <p>e. Por acuerdo de partes.</p> <p>Asimismo, el practicante o investigador podrá dar por concluida anticipadamente la práctica por motivos personales, dando aviso al IFAM con una anticipación mínima de diez días hábiles. Solo en casos justificados, el IFAM, aceptará dicha comunicación con menor anticipación.</p>
Artículo 13.	<p>Obligaciones del Practicante. Son obligaciones del practicante:</p> <p>a. Acreditar mediante carta de presentación otorgada por el Centro Educativo, la calidad de estudiante o egresado, así como las exigencias de la duración de las prácticas. Para el caso de estudiantes, informar a la Unidad de Talento Humanos cuando adquieran la condición de egresados, a fin de realizar las adecuaciones respectivas.</p> <p>b. Desarrollar las prácticas o investigaciones con diligencia y disciplina.</p> <p>c. Cumplir con el desarrollo del programa de prácticas o investigaciones que determine el IFAM.</p> <p>d. Sujetarse a las normas y reglamentos que rigen en el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, así como las disposiciones administrativas internas en cuanto a las labores asignadas, confidencialidad de la información, asistencia registro, permanencia, normas de seguridad y otras que le señale la institución.</p> <p>e. Presentar, a la finalización de sus prácticas o investigaciones, un informe sobre el desarrollo de las mismas, visado por el supervisor responsable del Departamento o Unidad, en la que estuvo asignado.</p>
Artículo 14.	<p>Derechos del Practicante. El practicante tiene derecho a:</p> <p>a. Recibir el apoyo profesional y la orientación que requiera el practicante o investigador, para el desarrollo de sus prácticas o investigaciones, lo que estará a cargo del supervisor responsable.</p> <p>b. Percibir una subvención económica mensual, fijada por la Administración Superior, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.</p> <p>c. El practicante tendrá derecho al íntegro de la Subvención económica mensual cuando cumpla con la jornada prevista para cada modalidad formativa laboral. En caso de que las prácticas sean realizadas con una duración inferior a las previstas, el pago de la subvención económica será proporcional.</p> <p>d. El descanso de quince días debidamente subvencionado cuando la duración de la modalidad formativa sea superior a doce meses.</p> <p>e. A un seguro que cubrirá los riesgos de enfermedad y accidentes, el cual será aportado por el estudiante.</p> <p>f. Recibir al término del período de las prácticas, el certificado correspondiente que acredite la participación del estudiante y egresado en el programa de prácticas e investigaciones y precise las capacidades adquiridas en el desempeño del practicante o investigadores, previa presentación del Informe de las actividades y tareas desarrolladas, visado por el supervisor responsable.</p> <p>g. Es responsabilidad de la institución académica, del tutor o supervisor de la práctica o investigación, aprobar o improbar la práctica o investigación.</p>

Artículo 15.	Asistencia. La asistencia del practicante o investigador es obligatoria, la que es registrada en el Sistema Electrónico implementado por la Unidad de Talento Humanos de conformidad con lo pactado al respecto.
Artículo 16.	<p>Permiso. Los practicantes o investigadores podrán gozar de permisos en casos debidamente justificados. Los permisos a otorgarse pueden ser por enfermedad, muerte de un familiar, por razones especiales de estudio y por asuntos personales, en estos dos últimos casos se deberá efectuar la compensación de horas correspondientes.</p> <p>En los casos de permiso por enfermedad, éste deberá estar sustentado con un certificado o constancia de atención médica, a efectos que no sea considerado como falta no justificada o un permiso no autorizado.</p> <p>En los casos que se requiera un permiso por un tiempo mayor a 10 días hábiles consecutivos, se suspenderá el cómputo del período de prácticas o investigación, pudiéndose restablecer el cómputo del plazo una vez concluido el permiso.</p>
Artículo 17.	La inasistencia. La inasistencia injustificada así como el incumplimiento en la compensación de horas en la que incurra el practicante o investigador, será descontada proporcionalmente de la subvención económica mensual.
Artículo 18.	<p>Causales de suspensión del Convenio.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inasistencia injustificada. -La enfermedad y el accidente comprobado. -Por descanso físico subvencionado en caso que el convenio se prorrogue a un plazo mayor de doce meses. -El permiso concedido por el IFAM. -La sanción disciplinaria. -El caso fortuito o fuerza mayor. -El cumplimiento del plazo estipulado. -El mutuo disenso. -El fallecimiento del practicante. -La invalidez absoluta permanente. -No guardar reserva de la información y / o documentación que el practicante o investigador conozca durante el desarrollo de la práctica. -El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones por parte del practicante. -Por renuncia o retiro voluntario mediante aviso a el IFAM con antelación de 10 días hábiles.
Artículo 19.	<p>La Unidad de Talento Humanos, es responsable de:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Realizar el proceso de selección en coordinación con la Dirección u Departamento solicitante. b. Verificar que la documentación del practicante o investigador se ajuste a las disposiciones vigentes. c. Suscribir los convenios de prácticas o investigaciones correspondientes. d. Emitir la información que se requiera a solicitud del practicante o centro educativo en coordinación con el supervisor responsable de las prácticas. e. Expedir los certificados de prácticas o investigaciones.

Artículo 20.	El Encargado del Departamento o Unidad en donde realizará las prácticas o investigaciones, el estudiante egresado o investigador designará al supervisor responsable del practicante, mismo que será responsable de: a. Dirigir, coordinar y supervisar las prácticas o investigaciones. b. Brindar orientación y capacitación técnica y profesional que requiera el practicante para el desarrollo de sus prácticas. c. Informar a la Sección de Recursos Humanos sobre el desempeño del practicante. d. Visar los Informes emitidos por los practicantes o investigadores sobre las actividades y tareas desarrolladas.
Artículo 21.	Las prácticas se desarrollarán en las áreas que correspondan como acciones de apoyo a las labores que se desarrollen en las mencionadas áreas, para lo cual deberá existir relación entre la práctica realizada, la formación académica del practicante y el tipo de labor que se desarrolla en el área donde se encuentra asignado el practicante o investigadores, bajo responsabilidad del supervisor responsable.
Artículo 22.	La Unidad de Talento Humanos y las demás unidades administrativas, asesoras o departamentos del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal en donde se encuentre asignado el practicante o investigador, son responsables del cumplimiento del presente Reglamento y de garantizar el normal desarrollo del programa de prácticas e investigaciones."

Régimen de zona franca

Ley 7210

Tabla 9. Ley 7210 Régimen de zona franca

ARTÍCULO 17	Las empresas que se acojan al régimen de zonas francas se calificarán bajo una o varias de las siguientes categorías: c) Industrias y empresas de servicios que los exporten a personas físicas y jurídicas, domiciliadas en el exterior o que los provean a compañías beneficiarias del Régimen de Zonas Francas; siempre y cuando, en este último caso, los servicios estén directamente vinculados con el proceso de producción de las compañías beneficiarias del Régimen de Zonas Francas.
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>ARTÍCULO 18.</p>	<p>ARTÍCULO 18.- Las personas físicas o jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, con actividades en las Zonas Francas, contempladas en esta ley y las que resultaron incluidas en el respectivo acuerdo ejecutivo, podrán:</p> <p>b) Prestar y contratar servicios a las empresas de las Zonas Francas y a personas físicas o jurídicas domiciliadas en el extranjero, tales como: financiamiento, seguros, embarque, expedición, documentación, abastecimiento, arrendamiento de edificios, mantenimiento y cualesquiera otros que sean convenientes para el desarrollo de la Zona Franca o del régimen en general. Las empresas que se dediquen a la prestación de servicios bancarios o financieros, deberán regirse por la normativa del Sistema Bancario Nacional y conexas, así como por la reglamentación que al efecto exista.</p>
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan las variables Capacitación Estratégica, Atracción del talento y Programa de Prácticas Profesionales con sus respectivos indicadores e instrumentos de medición, los cuales son necesarios para la exposición de los resultados y su debida interpretación.

3.1 Capacitación Estratégica

La capacitación se puede definir como:

Un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones donde se precisa de recursos humanos capaces de adaptarse, con premura, a las tecnologías modernas, con una perspectiva estratégica acerca de la gestión empresarial y creando las competencias necesarias para enfrentar los complejos problemas que caracterizan el mundo actual. (Cionza et al, 2019, p.196)

Basado en la definición anterior se puede añadir que la capacitación es un proceso que utilizan las empresas con la finalidad de desarrollar habilidades en sus colaboradores para que se alineen con los objetivos y realicen de mejor manera sus labores. La capacitación es importante en términos de productividad, además de innovación ya que puede fomentar la creatividad. Se debe tomar en cuenta que:

Antes de embarcarse en un plan de formación para los empleados, el mejor camino es desarrollar primero un diagnóstico de conocimientos existentes. Se debe hacer un inventario del capital humano mediante la identificación de perfiles y puestos, para de este modo identificar necesidades de capacitación de cada uno. (Obando, 2020, p.168)

La capacitación debe de ser un procedimiento planificado y estructurado, basado en las habilidades deficientes para que tenga una razón lógica de ser y que su objetivo principal se cumpla de manera satisfactoria.

3.1.1 Desarrollo de habilidades duras

Según Manjarrez y Ramírez, las habilidades duras se pueden definir como: “aquellas capacidades de carácter científicos adquiridas por el profesional, que son impartidas en las universidades, a través de la formación educativa” (2022, p.30) es decir, son todas aquellas aptitudes que se obtienen en la educación formal y que tiene un enfoque más técnico.

Algunos ejemplos de habilidades duras puede ser la experiencia específica en programación, contabilidad, también uso de herramientas de software como excel. Incluso una

habilidad técnica o dura puede ser el manejo de otros idiomas ya que es un conocimiento que debe ser obtenido.

3.1.2 Desarrollo de habilidades blandas

Se dice que las habilidades blandas “son propias del ser humano, por ejemplo, la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones, el manejo de las emociones, resiliencia y otras que aportan al bienestar de la persona” (Casa, 2019, p.7). El desarrollo de habilidades blandas es crucial para el entorno laboral actual, es acá donde la capacitación juega un papel muy importante, ya que es una de las herramientas mediante la cual se pueden trabajar habilidades blandas como liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otros.

Ambos tipos de habilidades son importantes y son complementarias entre ellas para formar un profesional competente, en este sentido “las personas constituyen el capital fundamental de una organización y por lo tanto el éxito en el cumplimiento de la misión proyectada depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores” (Fleitas & Hernández, 2019, p.25)

3.1.3 Evaluación del nivel de adquisición de competencias de parte del practicante y del tutor/a

Un programa efectivo de capacitación debe comprobar que los resultados son los esperados y se alinean con los objetivos planteados. Guerra expone lo siguiente:

La evaluación del aprendizaje tiene como objetivo la comprobación del aprendizaje, controlar los resultados académicos y cuantificar el nivel de asimilación de los contenidos por parte de los asistentes. Se dirige a medir la incorporación, ampliación y profundización de conocimientos y habilidades relacionadas con los objetivos generales y específicos de cada acción de capacitación. (Guerra, 2021, p.246)

Medir los conocimientos adquiridos posterior a las capacitaciones es fundamental para determinar si el tiempo y los recursos invertidos son efectivos. Por otra parte, la evaluación brinda información sobre los aspectos de la capacitación que funcionaron bien y cuáles se deben mejorar. Además, la evaluación puede ayudar al compromiso de las personas con el aprendizaje constante.

Tomando en cuenta lo anterior, es de gran provecho que los practicantes de JLL reciban evaluación constante para determinar las fortalezas adquiridas en el proceso y también sus áreas de mejora.

Por otra parte, las evaluaciones ayudan a la toma de decisiones de los tutores sobre las responsabilidades dentro del programa de prácticas. Un punto crucial de las evaluaciones es

que ayuda a identificar talento, ya que evaluar a los practicantes puede revelar talentos sobresalientes. Encontrar de manera temprana a practicantes con alto potencial es beneficioso para la empresa a largo plazo.

3.1.4 Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL

Las prácticas profesionales son una introducción al mundo laboral, es por ello que el estudiante debe aprovechar cada herramienta que la empresa le brinda para obtener una visión más profunda de cómo funciona la compañía y sus procesos. Obando expone que:

La satisfacción del talento humano y el reconocimiento que éste recibe por su desempeño es gracias a las capacitaciones que se les brinda, pues ellos son conscientes que son la base de una organización y que son fundamentales para su progreso. (Obando, 2020, p.172)

Según esta perspectiva, la participación en los programas de desarrollo es crucial para el desarrollo personal y profesional. Estas oportunidades no solo brindan aprendizaje en términos de habilidades, sino que también abren las puertas a un crecimiento a largo plazo. Al adquirir más capacidades y conocimientos, el practicante se vuelve más versátil y valioso para la empresa. Otro punto importante es que con ser parte de las capacitaciones y evolucionar en cuanto al aprendizaje, ayuda a destacar el interés mostrado obteniendo reconocimiento lo que se traduce en mejores oportunidades a corto plazo.

3.2. Atracción de talento

De acuerdo con Ames (2020), la atracción de talento se puede definir como:

Parte de la gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores, identifican elementos de relevancia para la atracción de potenciales candidatos, así como atender la necesidad y expectativas de los empleados, además de proveer condiciones de trabajo que posibiliten mayor probabilidad de compromiso laboral. (p. 149).

Lo anterior hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para poder atraer el talento a su organización. Una de las maneras en las que las empresas pueden adquirir nuevo talento, es por medio de las prácticas profesionales. De este modo, las prácticas profesionales son una oportunidad para la empresa de evaluar el desempeño, las habilidades e integración de individuos en formación, al tiempo que les permiten comprender la dinámica de trabajo del candidato potencial en un entorno real y controlado. Para las empresas, esto representa una ventana para identificar y reclutar talento de calidad y creando una opción para cubrir puestos disponibles con personas ya incorporadas a la dinámica y cultura interna de la organización.

3.2.1 Número de Solicitudes de Prácticas

Uno de los indicadores a tomar en cuenta para el programa de prácticas profesionales es el número de solicitudes recibidas por parte de estudiantes los cuales desean realizar su práctica en JLL. Según la RAE, una solicitud se puede definir como “Carta o documento en que se pide algo de manera oficial”. Por lo que como primer indicador, en orden cronológico, es el primer paso para que los estudiantes puedan optar por la realización de la práctica profesional dentro de la empresa.

Este dato, le proporciona información a la empresa acerca de que tanta visibilidad y reputación puede tener como un lugar en donde los estudiantes quieren desarrollarse e incluso optar por una posibilidad laboral, así como una mayor posibilidad para seleccionar a los mejores candidatos e integrarlos a la empresa como practicantes.

De igual manera, indica ser un punto que funcione para medir la efectividad de la comunicación de la empresa para dar visibilidad a su programa de prácticas profesionales.

3.2.2 Tasa de conversión de solicitudes

Según Ramos et al (2019), “Las tasas de conversión, son un indicador que permite evaluar la eficiencia y el manejo de los recursos y operación de un proceso determinado” (p. 12). En este caso, la tasa de conversión se puede definir como el porcentaje de estudiantes que son aceptados para realizar su práctica profesional en JLL, contra la cantidad de solicitudes recibidas. Este dato permite una visibilidad acerca de los perfiles que se reciben, los requisitos y disponibilidad de la empresa para recibir estudiantes.

Este indicador también es una herramienta para medir requisitos y procesos requeridos para optar por una práctica dentro de la empresa. La cual permite a la organización, calibrar sus procedimientos de manera que exista un balance entre los requisitos, y la practicidad de su proceso.

3.2.3 Tasa de contratación para practicantes

La práctica profesional en muchas empresas y para muchos estudiantes, sirve como una herramienta para poder aspirar por una posible contratación del practicante. La probabilidad de que un practicante sea contratado, según el MEP (2022) “de la práctica profesional puede surgir un contrato laboral, pero también es posible que sirva para divisar nuevas metas a través de la comprensión de una determinada carrera profesional” (p50). En caso de que los estudiantes sean contratados, genera una relación ganar-ganar entre ambas partes. Por el lado de la empresa, esta obtiene una ventaja por contratar a talento que previamente se evalúa durante la práctica profesional.

Por otra parte, el estudiante se ve beneficiado por contar con una oportunidad laboral

sin tener experiencia previa, lo cual es sumamente beneficioso, ya que le permite ir creciendo en su carrera profesional. De igual manera, al ser su primera experiencia en el mercado laboral, su adaptación será más sencilla al ya estar incorporado a la cultura y la operación de la empresa.

3.2.4 Costos de contratación en comparación a concursantes externos

Ante la posibilidad de que la empresa contrate al practicante, los costos de contratación en comparación a concursantes externos se ven anulados ya que, como menciona Martínez et al (2019) con respecto al valor que toma el reclutamiento desde cero:

Hay una serie de factores que condicionan a las fuentes de reclutamiento, así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: las entidades potenciales de búsqueda (agencias empleadoras), los niveles de competencia, exigidos por los puestos o cargos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento (p. 234).

En este caso, los costos de la empresa no incurren debido a que se contrata a una persona que demuestra su talento y compatibilidad con la empresa durante la práctica profesional. Esto genera que reduzca tiempos y costos para la organización, así como desarrollar un sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores que son contratados por medio de este programa.

3.3 Programa de Prácticas profesionales

Según Ruiz et al (2019) mencionan el motivo de las prácticas profesionales de la siguiente manera:

El objetivo es que el estudiante realice una aproximación a la realidad laboral, a las empresas que ofertan puestos de trabajo y que conozca los requisitos de acceso, las condiciones de los mismos y las funciones que deberá desempeñar. De esta forma, el estudiante se ve obligado a reflexionar sobre su proyecto profesional y a diseñar una estrategia coherente evaluando las exigencias de ese puesto laboral y su adecuación al mismo, aportando las evidencias que lo avalen, lo que deriva en una planificación específica de cara a alcanzar la opción elegida (p. 73).

El programa de prácticas en la empresa JLL aún no se desarrolla en su totalidad, ya que se está trabajando con una estudiante, por lo tanto no se tiene mucha información al respecto, sin embargo, es importante destacar que el programa se desarrolla desde cero como un plan piloto a implementar en esta investigación para los próximos estudiantes que desean realizar

su práctica profesional generando así una información base donde se pueden establecer puntos de mejora conforme su implementación.

Las empresas presentan un gran reto para su personal y es la calidad en cuanto a conocimientos y habilidades que tengan; es por esto que es importante desarrollar un programa que se ajuste a las necesidades que busca el mercado pues es fundamental que los colaboradores logren un buen desempeño. Y a la vez, se sabe que en la actualidad los estudiantes también enfrentan un gran desafío a nivel laboral pues las empresas demandan un poco de experiencia laboral en sus curriculums, además de un título universitario, es por esto que los estudiantes deben tener una guía clara de cómo gestionar la práctica profesional de la mejor manera.

3.3.1 Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones

El programa de prácticas para la empresa JLL se crea con el fin de obtener un plan piloto con posibilidad de que este se pueda replicar y ser un soporte para otros departamentos y regiones, es por esto que según Mora (2021), considera que:

La replicabilidad se define como la capacidad de duplicar los mismos resultados de un estudio anterior si el mismo procedimiento es realizado, aun cuando nueva información es recolectada. Esta se considera como “reproducibilidad de resultados”, la cual es evaluada a la luz de la evidencia acumulada resultante de diversas replications. (p. 97).

Con base en lo anterior, la replicabilidad se refiere a la capacidad de obtener resultados consistentes al repetir un estudio y utilizar el mismo procedimiento. También señala la importancia de la "reproducción de resultados", que implica evaluar la consistencia de hallazgos a través de diversas replications y acumular evidencia sólida a lo largo del tiempo. Para llegar a ese punto, se debe tomar en cuenta que la base en la que se realiza la réplica se encuentre sólida, con buenos resultados y con puntos de mejora.

3.3.2 Nivel de satisfacción de los practicantes

Es importante tener conocimiento sobre cómo los estudiantes experimentan contentos el cumplimiento y gratificación en relación con su experiencia práctica en el campo profesional. El nivel de satisfacción se puede influenciar por diversos factores tales como la relevancia de las tareas asignadas, la calidad de la supervisión, el entorno laboral, las oportunidades de aprendizaje y la capacidad para aplicar los conocimientos teóricos en situaciones prácticas. Es por esto que se deben implementar espacios de evaluación para tener conocimiento de las opiniones y experiencias de los practicantes con el fin de buscar mejoras en los programas. Según Mora (2021) menciona que:

Una evaluación, según la World Health Organization (2013), es una valoración de los resultados, procesos, factores contextuales y causales llevados a cabo para lograr un entendimiento de los logros obtenidos a través de un programa de intervención. Para esto, la National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, (2011), plantea que la elaboración de un plan de evaluación es esencial para esto, donde describa el programa completo y sus actividades, así como la forma en que estas últimas se orientan para alcanzar los objetivos del primero. (p.96).

La evaluación va más allá de la simple medición de resultados pues esta implica una valoración integral de los resultados obtenidos, los procesos empleados, así como los factores contextuales y causales que contribuyen al éxito de un programa de intervención. En esencia, busca proporcionar una comprensión profunda de los logros alcanzados a través de la intervención.

3.3.3 Nivel de satisfacción de las universidades

El programa de prácticas profesionales se encuentra ligado con las universidades esto por el hecho de que ambas tienen como objetivo en común el desarrollo del estudiante, por ello es de vital importancia lograr la satisfacción de las universidades durante el periodo que el practicante se encuentre formando parte del programa.

Adicionalmente no solo es importante mantener esa relación con las universidades sino también recibir la retroalimentación que esta pueda proporcionar, tanto al estudiante como a la compañía acerca del desempeño en el programa. Dicha retroalimentación eventualmente servirá para implementar mejoras y de esta manera optimizar la experiencia de los futuros practicantes de manera que el programa sea una puerta que permita a los estudiantes enriquecer sus currículos y ser potenciales candidatos en el mercado laboral. Según Pérez et al. (2019)

Visto como una estrategia de relación de la Universidad con las empresas para la formación profesional universitaria, contribuyendo a desarrollar en los estudiantes aquellas competencias y habilidades exigidas por el mundo del trabajo en una sociedad como la de hoy, globalizada. (p. 538)

3.3.4 Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL

Es necesario que tanto el perfil y las funciones del practicante como el programa se alineen a los objetivos de la compañía, esto para garantizar resultados y mejora en la productividad de manera que esto genera un impacto positivo en la relación con los clientes de JLL.

En su trabajo Cevallos y Rivadeneira (2020) menciona que “toda organización se debe priorizar a los clientes, por tal razón las estrategias empresariales se deben enfocar en la satisfacción de ellos” (p.45), según lo anterior es necesario que dentro del programa de prácticas profesionales las tareas del estudiante estén ligadas a un proyecto o estrategia que tenga cierta compatibilidad con los clientes.

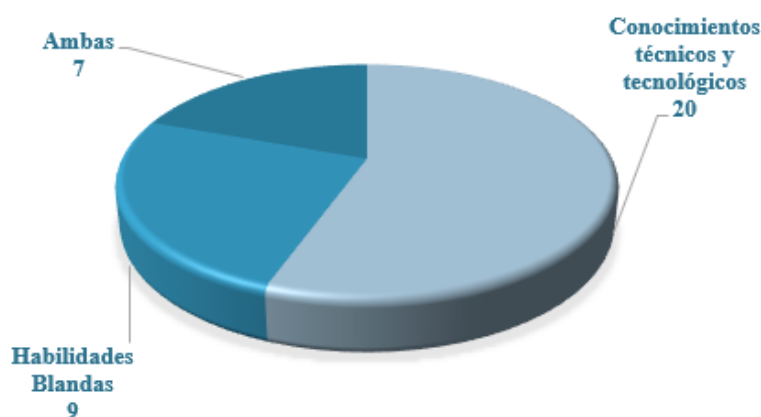
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A modo de introducción, este capítulo muestra un análisis detallado de los resultados obtenidos durante el desarrollo de los instrumentos diseñados específicamente para esta investigación. Los formularios incluyen preguntas abiertas y cerradas, permitiendo una mayor comprensión de los datos recopilados con la diversidad de respuestas obtenidas. En esta sección se busca profundizar en las respuestas destacando patrones, tendencias, relaciones y examinar la importancia con respecto a los objetivos planteados en la investigación. Es importante destacar que los datos son recopilados por medio de las poblaciones propuestas en el capítulo I, donde se toma en cuenta la opinión de estas para poder entender sus experiencias y retos.

4.1. Capacitación estratégica

4.1.1 Desarrollo de habilidades técnicas

Gráfico 1. Adquisición de habilidades blandas y técnicas durante la práctica profesional



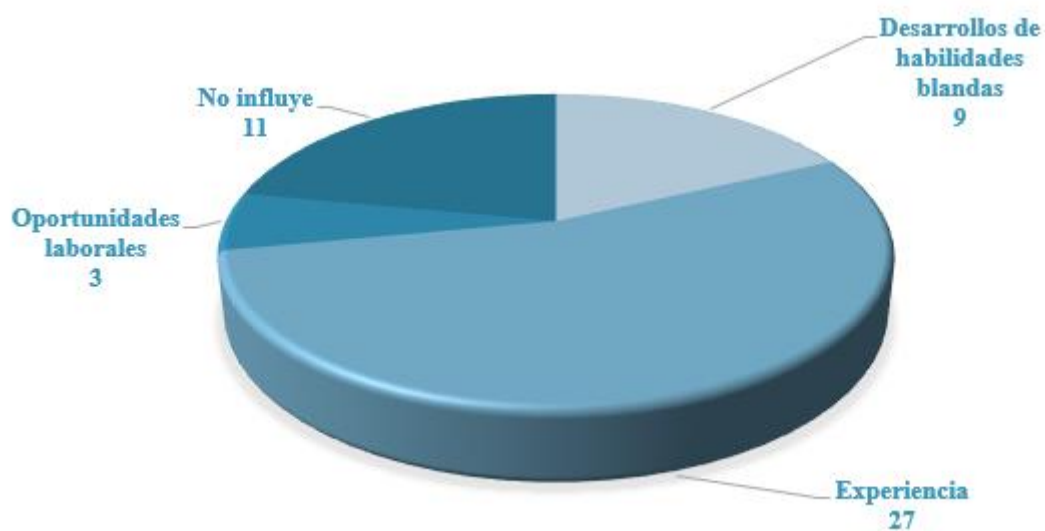
Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Considerando las respuestas recopiladas del primer indicador, se evidencia que en la mayoría de las experiencias de prácticas profesionales hubo un proceso de aprendizaje de gran valor en el cual se adquieren habilidades técnicas y blandas. Unas 20 respuestas mencionan la adquisición de conocimientos técnicos específicos, como el manejo de programas estándar en la industria, habilidades analíticas de Big Data, manejo de Excel y Oracle, conocimientos en recursos humanos y finanzas, así como procesos contables y bancarios. Adicionalmente, los egresados mencionan haber mejorado en el manejo de servicio al cliente y en la generación de

estrategias para fortalecer las relaciones con los clientes. Y, por último, se destacan en 9 respuestas las habilidades blandas como la escucha activa, la comunicación efectiva y la adaptación.

Como equipo investigador se menciona que desde el punto de vista empresarial, estas respuestas indican que las prácticas están proporcionando a los estudiantes las herramientas necesarias para desempeñarse en el entorno laboral, sin embargo sería útil que les brinden un entorno de aprendizaje más estructurado, fomentando no solo habilidades técnicas, sino también oportunidades para el desarrollo de habilidades blandas a través de actividades como la gestión de proyectos, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Para los estudiantes es importante que las prácticas sean una gran oportunidad para aprender programas estándar de la industria y perfeccionar las habilidades técnicas.

Gráfico 2. Influencia de la práctica en el desarrollo profesional



Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En el gráfico anterior se observa como 3 de los egresados mencionan que la práctica profesional es un medio para obtener alguna oportunidad laboral en empresas que brindan una oportunidad para practicantes, de igual manera, 9 de los encuestados hacen la mención de que es un espacio para el desarrollo de habilidades blandas y adquirir nuevos conocimientos en áreas específicas de administración. Asimismo, 27 de las personas encuestadas, indican en sus respuestas que la experiencia adquirida durante la práctica sirve como un medio de preparación para buscar empleo en el futuro y para ser eficientes en sus funciones actuales. Y, por último,

11 personas responden que la práctica no influye en su desarrollo profesional evidenciando que quizá no tuvieron experiencias enriquecedoras para adquirir conocimientos.

Como equipo investigador se menciona que, desde la organización, se muestra que las prácticas son una fuente para la adquisición de talento con potencial para la empresa, asimismo es útil la retroalimentación a los estudiantes para una mejora continua. Por otro lado, para los estudiantes, las prácticas ofrecen una oportunidad invaluable para adquirir experiencia laboral, lo que les permite entender mejor el funcionamiento de una empresa y adquirir habilidades técnicas y blandas que los harán más competitivos en el mercado laboral. Un punto de mejora es considerar ofrecer más oportunidades de prácticas durante los estudios universitarios y de una manera más estructurada, permitiendo a los estudiantes explorar diferentes campos y obtener experiencia adicional antes de graduarse.

Tabla 10. Habilidades técnicas aprendidas durante la práctica profesional

Con respecto a las habilidades técnicas aprendidas durante la práctica profesional en JLL	Solamente poner en práctica archivar, aprendí a redactar contratos laborales
-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

La respuesta anterior indica que la practicante solo pone en práctica una habilidad técnica específica durante su práctica, la cual es archivar, esto sugiere que posiblemente no está la oportunidad de desarrollar otras habilidades técnicas durante su experiencia. También destaca aprender a redactar contratos laborales, sugiere que esta es una tarea importante y significativa dentro de su experiencia de práctica, pues la capacidad para redactar contratos laborales es una habilidad valiosa en el ámbito de la gestión de recursos humanos y administración.

Como opinión del equipo investigador, se destaca que desde la empresa esta información sugiere que las prácticas en JLL pueden beneficiarse de una revisión para garantizar que los practicantes tengan la oportunidad de trabajar en una gama más amplia de tareas y proyectos. Esto no solo proporciona una experiencia más rica y significativa para el practicante, sino que también permite a la empresa evaluar mejor el potencial del practicante y contribuir a su desarrollo profesional. Para los estudiantes, esta experiencia limitada puede ser preocupante, ya que no ofrece la oportunidad de explorar diferentes áreas o desarrollar diversas habilidades técnicas.

Gráfico 3. Nivel de responsabilidad deseada por el estudiante



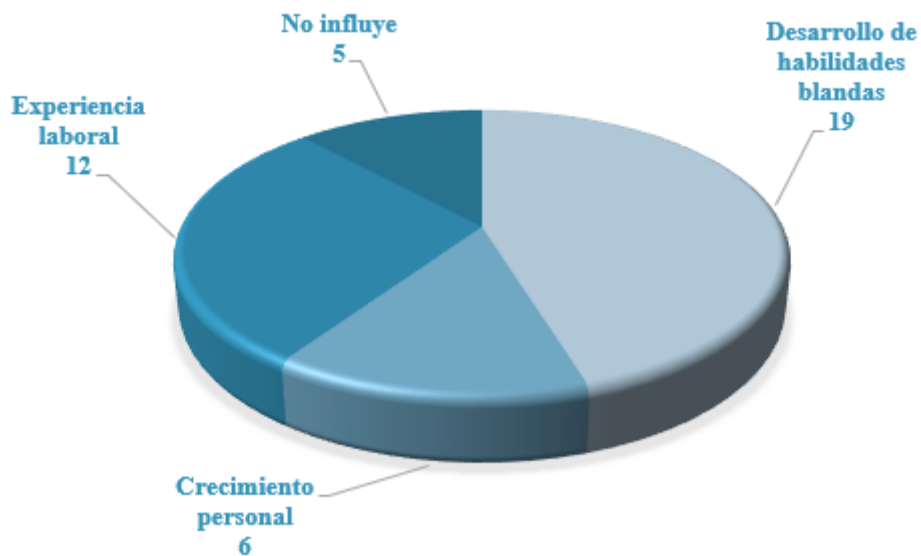
Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

El gráfico anterior muestra como 10 de los estudiantes encuestados tienen una preferencia por roles que implican liderar proyectos con mediana responsabilidad, esto indica una disposición para asumir responsabilidades de cierto grado, lo que sugiere la búsqueda de un equilibrio entre desafío y capacidad para gestionar el trabajo de manera efectiva. Por otra parte, 5 de los estudiantes se inclinan hacia roles que involucran un alto grado de responsabilidad, es decir que estas personas están interesadas en asumir un papel más prominente dentro de la empresa que les permita crecer y tener un impacto más sustancial en la organización. Los 5 estudiantes restantes muestran una preferencia por roles que implican responsabilidades de menor exigencia, es posible que estas personas prefieran un enfoque especializado o una carga de trabajo menos abrumadora.

Como equipo investigador se menciona que para la organización la diversidad de preferencias permite asignar roles según las habilidades y deseos individuales ya que, al ofrecer oportunidades para roles de liderazgo, la empresa puede retener talento y fomentar el crecimiento interno. De igual forma, si la empresa no logra equilibrar estas preferencias, puede ser descontento o una distribución ineficaz de las tareas. Por último, un aspecto negativo es que si los estudiantes no reciben la orientación adecuada, representa en sus roles una dificultad para crecer, lo que puede llevar a estrés o desmotivación.

4.1.2 Desarrollo de habilidades blandas del practicante

Gráfico 4. Influencia de la práctica profesional en el desarrollo personal de los estudiantes



Fuente: encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.

Elaboración: grupo de investigación, 2024.

De las respuestas, 19 de los encuestados indican que la experiencia de la práctica profesional tiene un impacto positivo en su crecimiento personal pues se menciona la adquisición de habilidades blandas tales como la paciencia, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la capacidad para hablar en público, aumentar su confianza y salir de su zona de confort, lo que refleja la voluntad de asumir nuevos retos, comprender mejor sus habilidades y mejorar la capacidad para manejar situaciones diversas y complejas. Así como algunos factores relacionados a la madurez, independencia y disposición para enfrentar desafíos y tomar decisiones importantes. Aunque muchas respuestas son positivas, 5 personas indican que la práctica no tiene un impacto significativo en su desarrollo personal y lo consideran irrelevante, lo que señala la necesidad de mejorar ciertos aspectos de la experiencia para generar un impacto más positivo. Por otro lado, 12 personas mencionan que la práctica profesional influye en su experiencia laboral mientras que 6 personas mencionan que son impactadas en su crecimiento personal.

En general, como opinión del equipo investigador, las respuestas reflejan una experiencia de práctica profesional que puede tener un impacto considerable en el desarrollo personal, por lo cual las organizaciones pueden diseñar programas de prácticas que se adapten a los intereses y objetivos de los estudiantes, asegurando que cada practicante tenga una experiencia significativa y valiosa. Considerar un sistema de mentoría puede proporcionar

orientación y apoyo a los practicantes, además de la retroalimentación de los practicantes que puede ser utilizada para garantizar la mejora continua.

Tabla 11. Habilidades blandas adquiridas durante la práctica profesional en JLL

Con respecto a las habilidades blandas adquiridas durante la práctica profesional en JLL	La parte de la comunicación fue muy importante y el buen ambiente laboral que influye en el bienestar. También al ser mi primera experiencia laboral, aprendí a desarrollarme más en este ámbito.
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

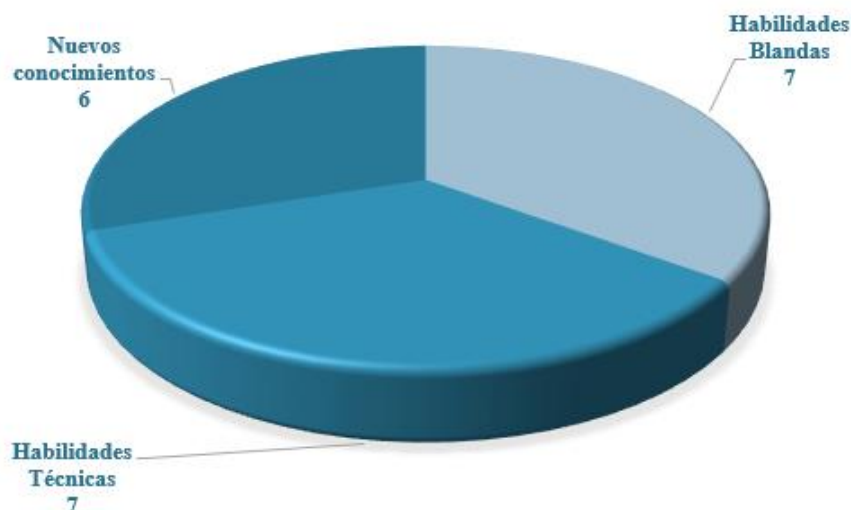
Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

La practicante de JLL destaca la importancia de la comunicación en su experiencia profesional. Esto indica que ha desarrollado habilidades para expresarse de manera efectiva, tanto de forma verbal como por escrito. Además, puede implicar habilidades de escucha activa y la capacidad de transmitir información de manera clara y comprensible, lo cual es crucial en cualquier entorno laboral. También nombra el impacto del buen ambiente laboral en su bienestar, esto sugiere que ha sido consciente de cómo el entorno de trabajo puede influir en su productividad y satisfacción personal. Además, esta habilidad implica la capacidad de adaptarse a diferentes dinámicas de equipo y contribuir positivamente al ambiente laboral.

Como grupo investigador se menciona que los aspectos positivos que se pueden destacar son el desarrollo de habilidades de comunicación, tanto verbal como escrita, es fundamental en el entorno laboral. Esto beneficia a la organización al mejorar la coordinación y la colaboración entre equipos, y para los estudiantes, es una habilidad clave para el éxito profesional. Además, un entorno de trabajo positivo contribuye a la productividad y al bienestar emocional de los colaboradores, lo cual mejora la retención de personal.

Gráfico 5. Expectativa de habilidades y conocimientos deseados por los estudiantes



Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Según la información anterior, 7 de los participantes mencionan la importancia de mejorar sus habilidades para hablar y comunicarse de manera asertiva. Esto incluye el desarrollo de habilidades blandas y el dominio del inglés. Otro punto importante es que hay un interés notable en áreas técnicas y específicas como finanzas, recursos humanos, proveeduría, gestión del talento humano y contabilidad por parte de 7 personas. Los participantes esperan adquirir conocimientos sobre herramientas específicas y procesos operacionales relacionados con estas áreas. Y, por último, 7 personas mencionan que quieren adquirir nuevos conocimientos. Se destaca el deseo por aprender aspectos que van más allá de lo académico, como las prácticas relacionadas con el trabajo, conocimiento legal del empleo, sistemas de pago y la estructura organizacional. En cuanto a la adaptabilidad y estructura organizacional, los participantes expresan la necesidad de ser dinámicos y estar preparados para enfrentar tareas nuevas y retos diversos. Buscan mejorar su capacidad para abordar nuevas áreas y adaptarse a diferentes situaciones en el ámbito laboral.

Como grupo investigador se menciona en las respuestas que los participantes esperan adquirir una combinación de habilidades blandas y conocimientos técnicos. Quieren desarrollar competencias prácticas que les ayuden a ser más eficientes y productivos, además de

habilidades para la gestión y el liderazgo. Asimismo, muestran un interés en adquirir experiencia laboral tangible y en mejorar su adaptabilidad en un entorno de trabajo real.

4.1.3 Evaluación del nivel de adquisición de competencias por parte del practicante y del tutor/a

Gráfico 6. Preferencia en manera de recibir retroalimentación



Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Las respuestas indican que 11 de los participantes buscan orientación estructurada, como reuniones periódicas, pero 9 personas también valoran el acompañamiento continuo para obtener apoyo constante durante la práctica. Además, hay una preferencia significativa de 6 personas que mencionan la comunicación verbal, aunque 6 personas prefieren medios escritos para mayor claridad y documentación. Una combinación de diferentes métodos parece ser la opción más completa para brindar la orientación necesaria.

Como grupo investigador se deduce que proporcionar un entorno donde las reuniones periódicas y el acompañamiento continuo sean parte integral de la experiencia puede ayudar a los estudiantes a sentirse apoyados y comprometidos. Desde la perspectiva de los estudiantes, contar con una estructura clara para la orientación puede ayudar a reducir la incertidumbre y permitirles hacer preguntas o discutir problemas con regularidad. Al mismo tiempo, el acompañamiento continuo les da la seguridad de que tienen un punto de contacto confiable para orientación y apoyo. El enfoque combinado de métodos verbales y escritos puede ofrecer el equilibrio necesario para adaptarse a diversas situaciones y estilos de aprendizaje, mejorando así la eficacia de la experiencia de la práctica profesional.

4.1.4 Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL

Tabla 12. Proceso de inducción en JLL

Con respecto al proceso de inducción en JLL	Sí, el primer día mi tutora me comentó de JLL y me hizo una pequeña inducción, pero no de manera formal
---------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

La mención de una pequeña inducción indica que, aunque sea informal, se orienta al practicante a iniciar su experiencia. Esto puede ayudar a los practicantes a sentirse bienvenidos y a tener un conocimiento básico sobre la organización y su funcionamiento. Pero, el hecho de que la inducción no es formal, indica la ausencia de un proceso estructurado, esto puede llevar a una falta de claridad sobre las expectativas, las responsabilidades y el funcionamiento de la empresa.

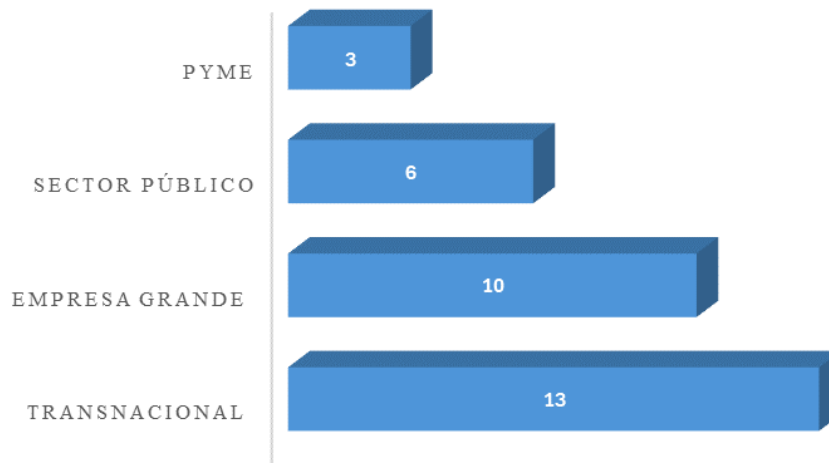
Una inducción informal puede dejar áreas clave sin abordar, cómo las políticas de la empresa, la cultura organizacional, las normas de seguridad, los procedimientos inter y las expectativas del rol del practicante, lo que obliga a los practicantes a aprender sobre la marcha y afectar su capacidad para adaptarse rápidamente y cumplir con las expectativas del puesto. Una inducción formal proporciona un marco sólido para que los practicantes se sientan preparados y comprendan mejor su rol y su entorno.

Como equipo investigador, se menciona que es bueno establecer un proceso de inducción formal que cubra aspectos esenciales. Esto no solo brinda claridad a los practicantes, sino que también garantiza un enfoque coherente en la introducción de nuevos miembros al equipo. Para los estudiantes, una inducción bien estructurada puede ayudarles a adaptarse más rápidamente, permitiéndoles centrarse en su aprendizaje y cumplir con las expectativas del rol. Una inducción informal puede requerir que los practicantes aprendan sobre la marcha, lo cual puede ser más efectivo y afectar su confianza y rendimiento.

4.2. Atracción de talento

4.2.1 Número de Solicitudes de Prácticas

Gráfico 7. Tipos de empresas más atractivas para los estudiantes



Fuente: encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.

Elaboración: grupo de investigación, 2024.

Con respecto a las respuestas, se observa en el gráfico anterior 13 de los encuestados indican que buscan empresas transnacionales o empresas grandes privadas para realizar su práctica profesional ya que suelen ser más llamativas en cuanto a sus funciones, beneficios y cultura organizacional. Por otro lado, existen 6 personas que buscan más bien irse por ser sector público y 3 en alguna PYME pues buscan poder ser parte de un cambio significativo como el crecimiento de algún emprendimiento o bien poder ser parte de funciones de los gubernamentales. En general, esto puede variar según los intereses de las personas, pero existen muchos factores para poder decidir dependiendo de qué tan llamativas son las empresas en el mercado, los beneficios que estas ofrecen, el ambiente laboral y la reputación.

Como grupo investigador se considera que las características, los beneficios y la reputación de la empresa llega a ser un factor determinante a la hora de que los estudiantes busquen un lugar donde elaborar su práctica profesional. Además, como existe gran diversidad de empresas, los gustos de los estudiantes también se encuentran en juego pues algunos van a querer irse por empresas grandes manufactureras, así como otros van a querer empresas pequeñas con número menor de capital humano, pues como se menciona, las elecciones de los practicantes pueden llegar a ser muy variables pero la tendencia mayor son las empresas transnacionales.

Tabla 13. Otras opciones además de JLL

Con respecto al proceso de inducción en JLL	No, por desgracia no
---------------------------------------------	----------------------

Fuente: entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: grupo de investigación, 2024.

En este caso, la practicante no había considerado otras organizaciones para realizar su práctica profesional, es importante tener en cuenta que, a la hora de buscar lugares donde poder llevar a cabo una práctica profesional, para los estudiantes es complicado ya en ocasiones no se suele contar muchas ofertas o mucha información para tomar una decisión más acertada, lo cual vuelve el proceso complicado e incluso frustrante para la persona porque no llega a cumplir sus expectativas como se evidencia en este caso con la persona entrevistada.

Como grupo investigador, se considera que para la organización es necesario posicionar un programa de prácticas profesionales y beneficios llamativos para sobresalir entre las demás empresas que ofrecen lo mismo pues esto va a permitir que haya más personas interesadas y sea más sencillo poder tener más alcance.

Tabla 14. Conocimiento previo de JLL antes de comenzar la práctica

Con respecto al conocimiento previo de JLL antes de comenzar la práctica	Fue cuando se me presentó la oportunidad que conocí a JLL.
--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

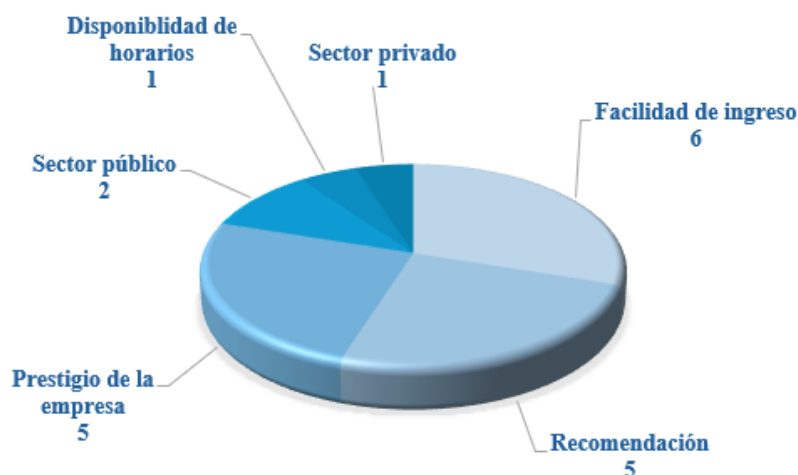
Fuente: entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: grupo de investigación, 2024.

Según la pregunta anterior, la practicante conoce acerca de la empresa hasta que se le presentara la oportunidad de realizar la práctica profesional en JLL, por ello es necesario tener en consideración, a la hora de ofertar una pasantía, una estrategia para destacar en el mercado por los programas y opciones de crecimiento que ofrece la compañía para practicantes.

Como grupo investigador se destaca la necesidad que tiene la organización de posicionarse a nivel nacional en el mercado laboral por medio de las prácticas profesionales, ya sea con una campaña de comunicación por medio de una estrategia de los departamentos de mercadeo y adquisición de talento humano, además de convenios con universidades.

Gráfico 8. Inclinación de los estudiantes a la hora de buscar una empresa para realizar su práctica profesional



Fuente: encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: grupo de investigación, 2024.

Como se observa en el gráfico anterior, 6 de los estudiantes encuestados buscan la facilidad de ingreso a la empresa, mientras que 5 de ellos se inclinan por el prestigio de la empresa y otros 5 estudiantes encuestados prefieren una recomendación de un lugar donde realizar la práctica, ya sea por un conocido, familiar o incluso estudiantes egresados. Las 4 personas restantes toman como opciones el sector privado o público y la disponibilidad de horarios.

Asimismo, como grupo investigador se considera de suma importancia identificar los principales motivos por los cuales los estudiantes seleccionan un lugar donde realizar la práctica profesional para enriquecer su currículum y adquirir el desarrollo necesario que sea una ventaja competitiva en la vida laboral.

Tabla 15. Búsqueda de oportunidad para realizar una práctica profesional en JLL-JBS

<p>Con respecto a la búsqueda de oportunidad para realizar una práctica profesional en JLL-JBS</p>	<p>Bueno, me enteré gracias al colegio, un encargado de contactar con las empresas, habló conmigo y me ofreció la oportunidad de hacer mi práctica en JLL.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

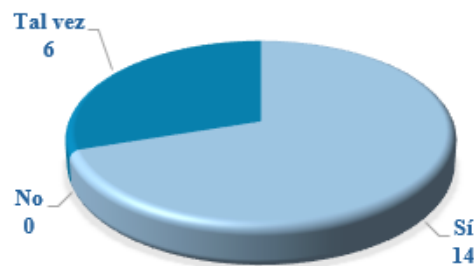
Fuente: entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.
Elaboración: grupo de investigación, 2024.

En este caso, se evidencia que la empresa JLL establece algún convenio con el colegio de la practicante y es por esta situación que se le brinda la oportunidad de participar y ser seleccionada para realizar su práctica profesional, pues existe un contacto como referencia por parte del colegio.

La información recolectada proporciona un criterio como grupo investigador acerca de la importancia de contar con canales de comunicación de la práctica en la empresa JLL y la creación de relaciones directas con colegios y universidades pues asegura una oportunidad a los estudiantes para tener un lugar donde realizar la práctica profesional.

4.2.2 Tasa de contratación para practicantes

Gráfico 9. Deseo del estudiante por ser contratado por la empresa al finalizar su práctica profesional



Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En el gráfico anterior se observa que 14 de los estudiantes ven la práctica como una oportunidad de colocarse en su primer trabajo pues tienen el deseo de ser contratados ya que es un espacio para el desarrollo de habilidades, ser proactivos y la disposición por aprender, las cuales eventualmente les ayudan a calificar para un puesto de trabajo que se alinee a su perfil, pues sin la experiencia de la práctica profesional es más complicado lograr insertarse en el mercado laboral. Otras 6 respuestas mencionan que tal vez sea un deseo, pero están bien si no sucede quizá porque no es la empresa donde quieren ser contratados o bien porque no quieren un trabajo aún.

Como grupo investigador se considera importante que por parte de los estudiantes exista un sentido de responsabilidad a la hora de realizar la práctica, es una manera de robustecer el currículum y sobresalir como candidato a la hora de participar en un concurso de trabajo.

Tabla 16. Intención de ser contratado

Con respecto a la intención de ser contratado	Si tenía expectativa de poder quedarme, sin embargo, nunca se me mencionó esta posibilidad en el periodo de práctica.
-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

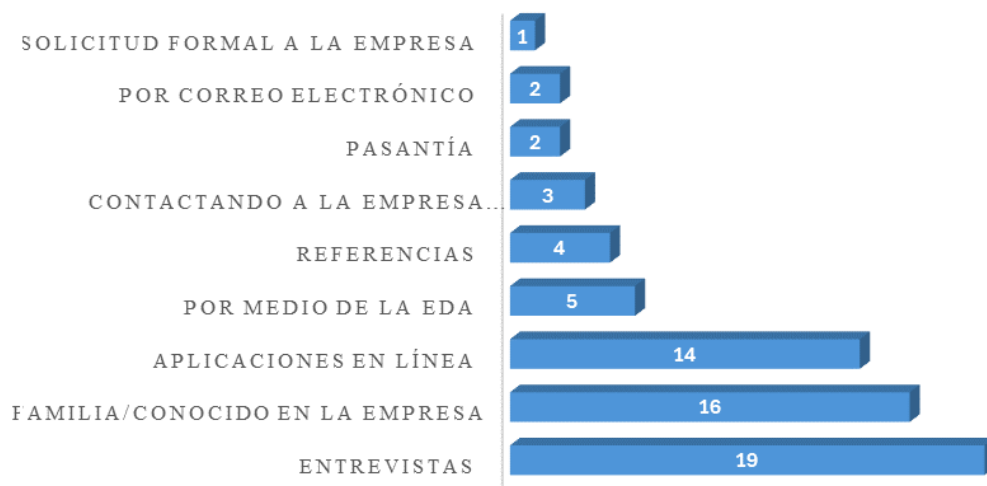
Fuente: entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.
 Elaboración: grupo de investigación, 2024.

La respuesta anterior evidencia que la practicante, al momento de desarrollar la práctica en JLL, tiene dentro de sus expectativas el ser contratado por la empresa una vez finalizada su práctica profesional, lo cual es una oportunidad para comenzar a adquirir las habilidades y la experiencia necesaria para su desarrollo como profesional.

Por ello, como grupo investigador, se considera fundamental incluir la posibilidad de contratación del practicante al programa prácticas, pues en caso de encontrar un talento que se ajuste a las necesidades de la empresa, se cuente con la planificación necesaria para poder incluirlo dentro de la empresa

4.2.3 Tasa de conversión de solicitudes

Gráfico 10. Procedimientos llevados a cabo por estudiantes para entrar a una empresa como practicante



Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
 Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

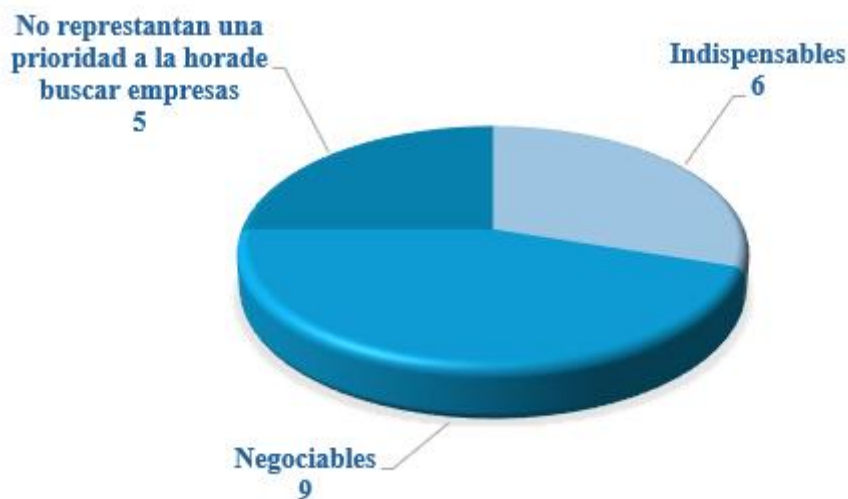
Como se observa en la tabla de respuestas, los procesos llevados a cabo resultan ser similares en cuanto a los filtros para seleccionar un practicante, pero se puede notar que en general hay respuestas muy variadas. Así como hay personas que no participan en ningún

proceso otras pasan por varios filtros para llegar a ser elegidos. En general, 19 respuestas evidencian que las entrevistas son una técnica bastante común para ser seleccionados pues hay un contacto más directo con las personas postuladas, 16 respuestas mencionan que son seleccionados gracias a un contacto de un familiar o conocido de alguna empresa, otras 14 personas mencionan las aplicaciones en línea. El resto de las respuestas, 17 en total, mencionan el conseguir un lugar donde hacer la práctica por medio de referencias de un profesor o la Escuela de Administración.

Como opinión del grupo investigador, se hace énfasis en la importancia de tener procesos claros a la hora de seleccionar a los estudiantes que van a realizar la práctica profesional en las empresas y debe ser un flujo relativamente corto para no afectar los tiempos de ambas partes pero a la vez, si se espera que los practicantes puedan quedarse y ser contratados después de realizar su trabajo de graduación, deben cumplir con las características necesarias que la empresa requiere para poder contratar a una persona.

4.2.4 Costos de contratación en comparación a concursantes externos

Gráfico 11. Importancia de subsidios



Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

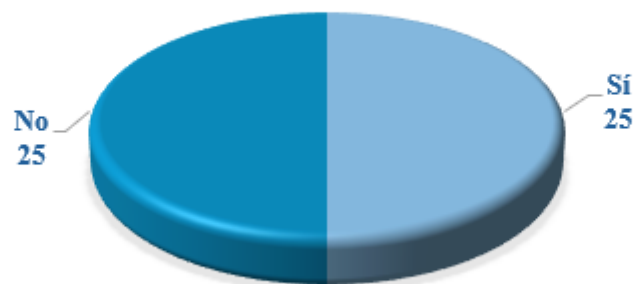
En el gráfico anterior se aprecia que 9 de los estudiantes encuestados mencionan que el subsidio es un rubro negociable a la hora de buscar empresas donde realizar la práctica profesional, es decir que existe flexibilidad con ese tema, 6 personas consideran que es un aspecto indispensable y 5 de los encuestados mencionan que este tema no es una prioridad para ellos.

Como grupo investigador, se considera que el subsidio es un aspecto que varía dependiendo de la necesidad de la persona, pues muchas veces la prioridad es encontrar un lugar para cumplir con un requisito de graduación y adquirir experiencia profesional, sin embargo, es un aspecto que representa un valor agregado y es una manera de motivar al practicante durante el tiempo que se encuentre en la empresa.

4.3 Programa de prácticas profesionales

4.3.1 Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones

Gráfico 12. Influencia de la experiencia de la práctica profesional en el deseo de ser contratado



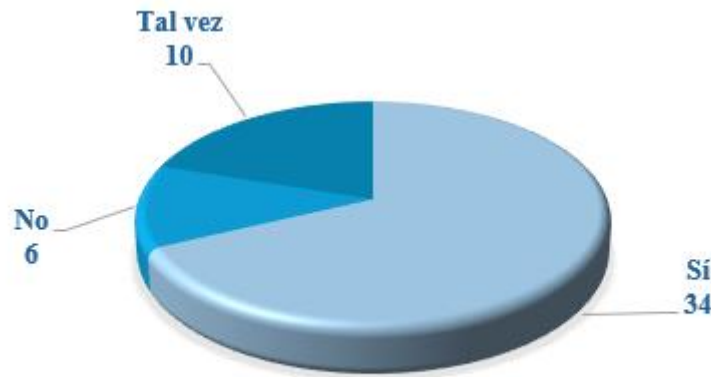
Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Del gráfico anterior se aprecia de manera muy notable como 25 de los egresados afirman que la práctica profesional sí influye en su decisión a la hora de buscar trabajo, ya sea porque representa un espacio de provecho para su desarrollo profesional y tienen el deseo de continuar por ese camino. Incluso cabe la posibilidad de que estas personas toman como una referencia la práctica profesional como ayuda para abrir puertas en la empresa en la que laboran actualmente. Por otro lado, las 25 personas restantes comentan que en realidad la práctica no fue un aspecto relevante para la búsqueda de trabajo, puede ser por el hecho de que el área y las tareas no son de su agrado y deciden desempeñarse en otra rama de Administración o porque simplemente su elección es continuar con sus estudios antes de continuar con su vida laboral.

Como opinión del equipo investigador se considera que muchas veces la práctica profesional suele ser un aspecto relevante en la vida laboral de las personas que optan por una carrera y deben pasar por este proceso como un requisito para graduarse, pues marca el inicio de su desempeño laboral y dependiendo del tipo de experiencia esta implica un impacto

positivo o negativo en la persona. Por otro lado, hay otras personas que no desean trabajar inmediatamente después de graduarse pues pueden tener otros intereses de por medio para decidir no ser contratados en alguna empresa.

Gráfico 13. Recomendación de la empresa para realizar las prácticas



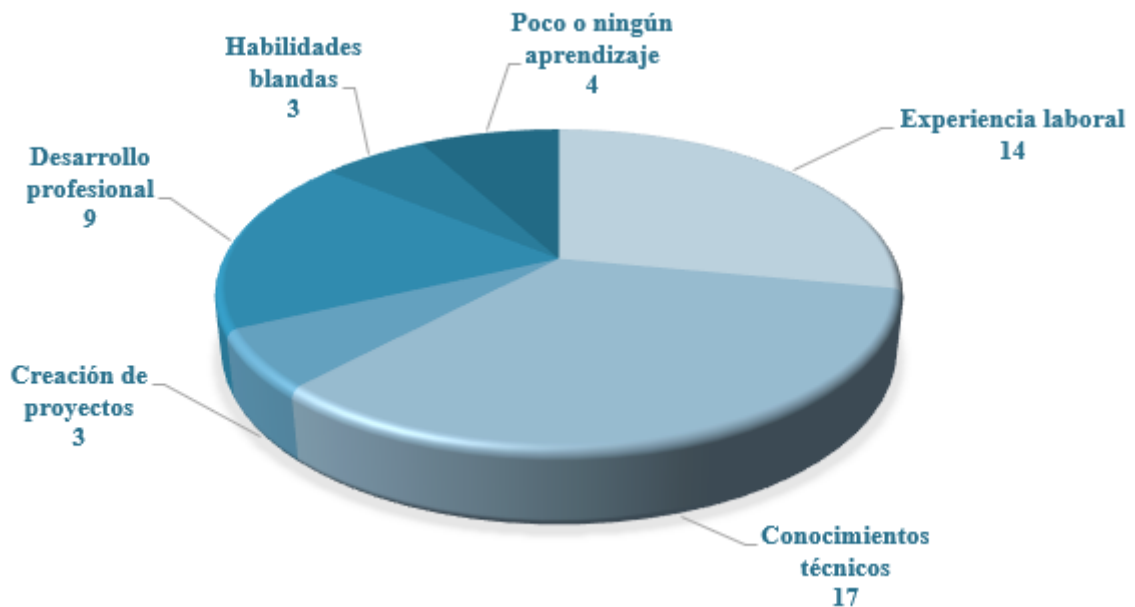
Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Según la información anterior se aprecia que 34 de los egresados sí recomiendan a otros estudiantes de la carrera de administración llevar a cabo la práctica profesional en la empresa en la cual la realizaron, seguramente porque se trata de una muy buena experiencia, ya sea con su equipo de trabajo y entorno laboral o porque es una oportunidad de gran provecho y desarrollo a nivel laboral. Por el contrario, 6 personas no lo recomiendan, puede ser porque la práctica no genera un impacto positivo en su desarrollo profesional o por una mala experiencia con la empresa, un mal tutor o tareas con muy poca responsabilidad. Por último, se puede apreciar que 10 de las personas encuestadas recomiendan a los futuros practicantes que tal vez puedan realizar la práctica en el lugar en que llevaron a cabo su práctica profesional, ya sea por se trata de una buena experiencia, pero consideran que puede tener algunas mejoras en el plan a desarrollar.

Como equipo investigador se considera que es de suma importancia tomar la recomendación de los egresados acerca de los lugares donde, en la actualidad, se realizan prácticas profesionales, pues así el practicante a la hora de buscar una organización tiene buenas o malas referencias y sirve como un indicador para la toma de decisiones. De igual manera para la compañía es importante la recomendación del practicante pues de esta oportunidad se pueden adquirir nuevos talentos o los puntos de mejora en estos programas.

4.3.2 Nivel de satisfacción de los practicantes

Gráfico 14. Logros o experiencias obtenida durante la práctica



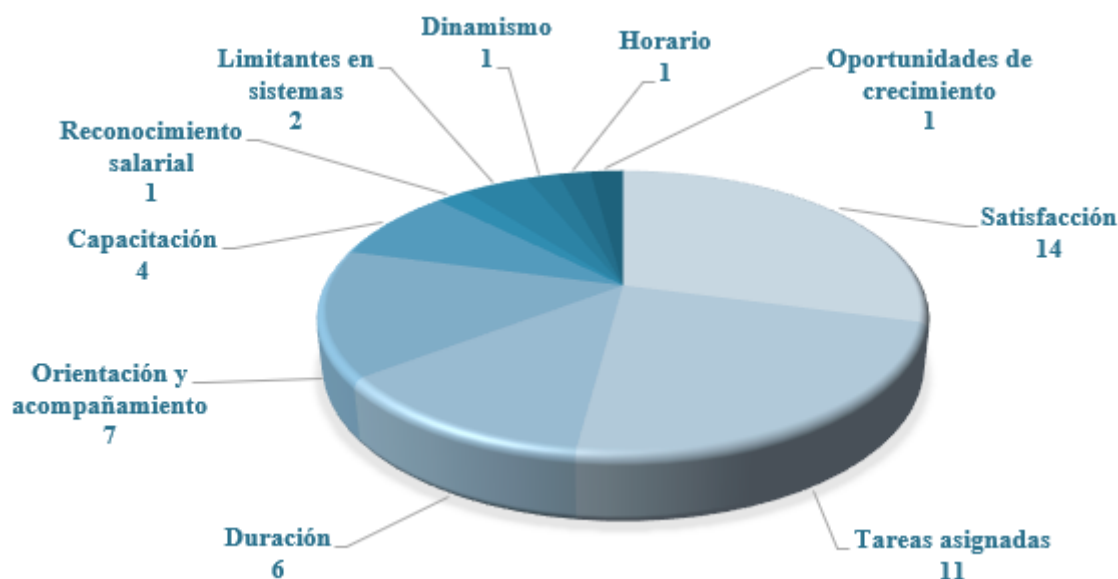
Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En las respuestas adquiridas se destaca que los estudiantes egresados de la carrera de Administración adquieren una variedad de habilidades necesarias durante su práctica, las cuales contribuyen al desarrollo de sus primeros pasos para la vida profesional. Como parte de las habilidades técnicas que los estudiantes adquieren durante el proceso, 17 respuestas destacan el desarrollo de habilidades técnicas, mientras que 3 personas mencionan el desarrollo de habilidades blandas. Por otro lado, 14 respuestas mencionan que obtienen experiencia laboral y otras 9 respuestas mencionan el desarrollo profesional, significa que esas personas aprovechan esta oportunidad para desarrollarse en un ambiente corporativo. Otras 3 personas respondieron sobre el desarrollo de proyectos lo cual es una muy buena habilidad técnica para agregar en el currículum y, por último, 4 personas mencionan que no adquieren ningún tipo de aprendizaje durante la experiencia al realizar la práctica.

Con base en la información anterior el equipo investigador destaca que la práctica profesional suma experiencia y conocimientos que le permiten a los estudiantes obtener una buena formación, además de abrir la oportunidad de obtener y fortalecer su mentalidad y comportamientos de manera más estratégica y calificada para el ámbito laboral. Por otro lado, las organizaciones al brindar esta oportunidad a los practicantes obtienen nuevos profesionales

con ideas frescas, además de proporcionar a sus actuales colaboradores un espacio para el desarrollo del liderazgo.

Gráfico 15. Oportunidades de mejora con respecto a la práctica profesional



Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.

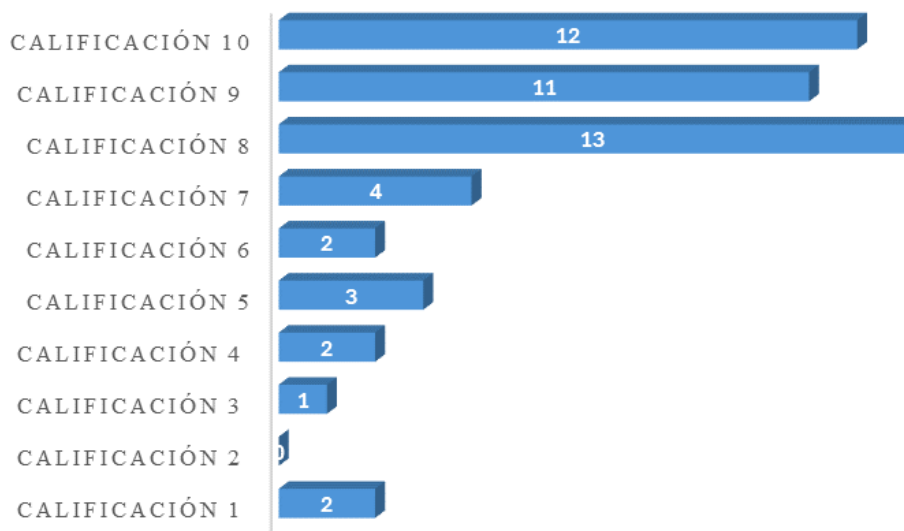
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En la pregunta anterior, se aprecia en 14 de las respuestas que los egresados al momento de realizar la práctica profesional no modifican nada de su experiencia, es decir que el proceso representa un impacto positivo pues, en algunos casos, ciertas de las tareas dentro de la práctica son importantes para el departamento y les permite enriquecer el aprendizaje y comenzar con el desarrollo profesional. Unas 14 respuestas mencionan que debe mejorarse la asignación de tareas pues muy seguramente no se encuentran enfocadas en su carrera o bien no son satisfactorias. Por otro lado, 6 personas mencionan que la duración de la práctica no cumple con lo que se establece y unas 7 sugieren una mejora en la orientación y acompañamiento pues en su caso no obtienen una guía deseada.

Por último, 4 personas piensan en que la capacitación debe mejorar, 1 sobre el reconocimiento salarial, 2 sobre limitaciones en el sistema, 1 por el dinamismo y 1 por el horario; esto evidencia que algunos de los estudiantes egresados muestran un poco de inconformidad en sus respuestas, pues su experiencia no cumple con las expectativas que se espera a la hora de iniciar una práctica profesional, además de la falta de capacitación y acompañamiento por parte de la compañía.

El equipo investigador destaca que la práctica profesional para los estudiantes tiene un gran impacto en su vida laboral y que, para muchas personas, marca el inicio de su vida laboral y que esta puede ayudar en la toma de decisiones. Para las organizaciones es necesario tener un espacio de retroalimentación y seguimiento de la experiencia del practicante y de esta manera detectar los puntos de mejora ya que en muchas respuestas se puede evidenciar descontentos por diversos factores y por esta razón se debe tomar en cuenta la mejora continua.

Gráfico 16. Nivel de satisfacción con la práctica profesional

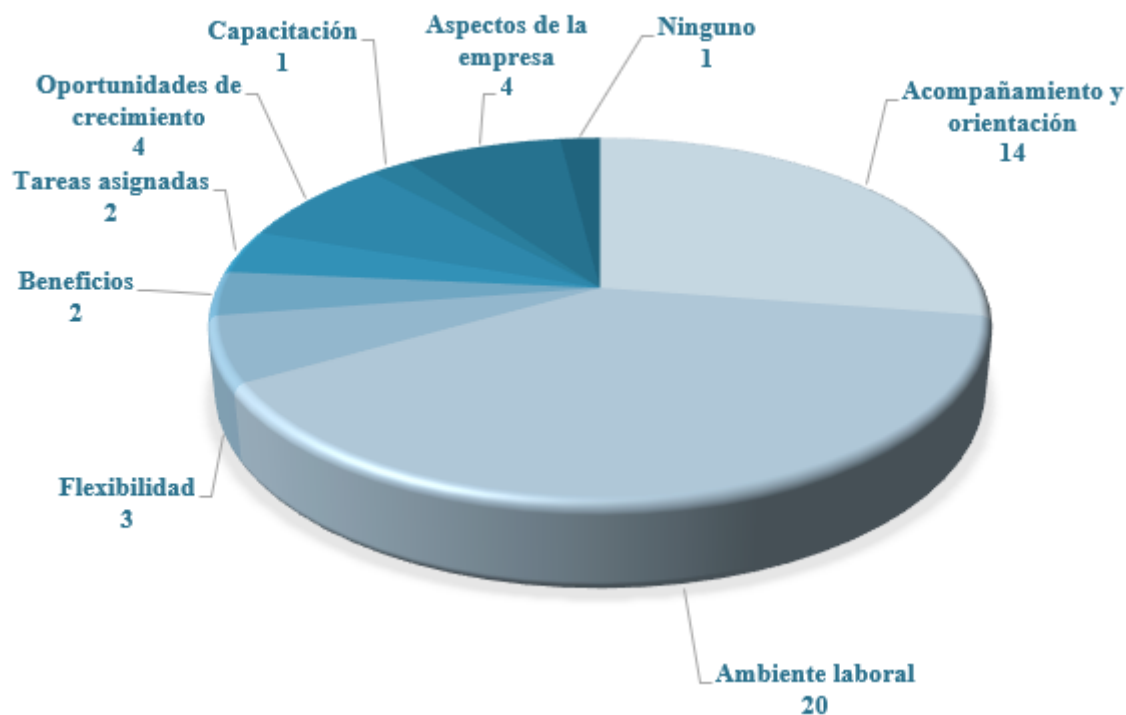


Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En el gráfico anterior se puede apreciar como la mayoría de las respuestas se muestran positivas en cuanto al nivel de satisfacción de su práctica profesional, 36 respuestas en total, califican su satisfacción de 8 a 10, lo que indica que se trata de una muy buena experiencia, por otro lado, las 14 respuestas restantes tienen un calificación que va de 7 a 1, lo que quiere decir que para estas personas la práctica profesional no cumple con las expectativas seteadas y que puede mejorar.

Como equipo investigador se recalca el impacto que una buena experiencia tiene en la vida laboral de una persona, para los estudiantes que se encuentran realizando la práctica esto es de suma importancia pues tiene gran influencia en la toma de decisiones a la hora de considerar un trabajo. Por otro lado, es necesario que la empresa al aceptar a una persona para que realice la práctica considere velar por la experiencia y satisfacción de la persona.

Gráfico 17. Aspectos destacables de la práctica profesional

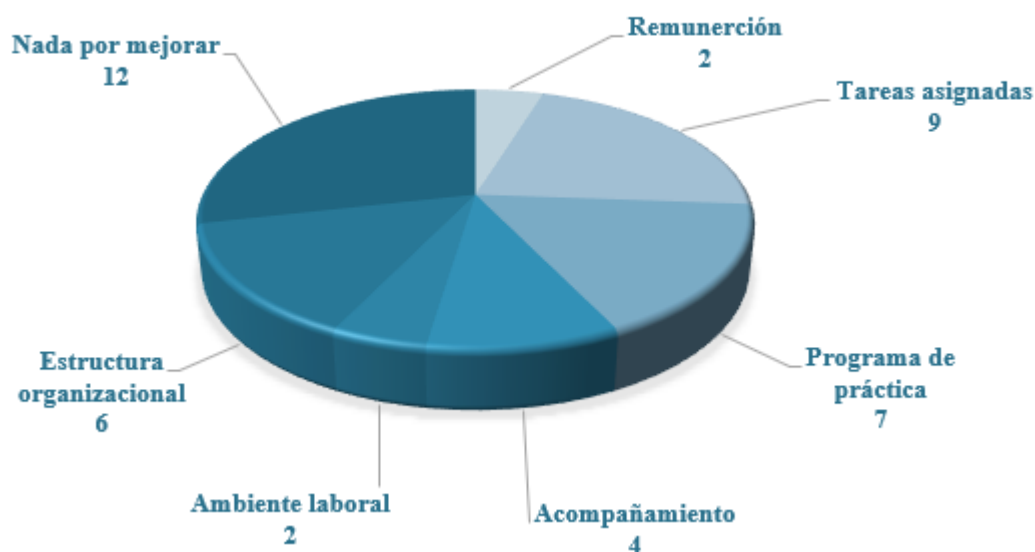


Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

De la información anterior se aprecia como 20 de los egresados encuestados califican el ambiente laboral como un aspecto positivo a la hora de realizar su práctica profesional, 14 de las personas responden que un aspecto destacable es el acompañamiento y orientación, ya sea por parte de sus supervisores o compañeros de departamento, lo cual asegura un gran aprendizaje. Por otro lado 2 personas mencionan los beneficios recibidos, durante el tiempo que realizaron la práctica profesional, 3 de los encuestados destacan el tema de la flexibilidad, 1 persona menciona las capacitaciones por parte de la empresa y 6 personas la posibilidad de quedarse dentro de la empresa donde realizan la práctica profesional.

Como equipo investigador se considera que gran parte de lo que implica que una experiencia de este tipo sea positiva es el hecho de recibir otros beneficios, así como un ambiente laboral sano y de un tutor con la disposición de acompañar, los cuales son fundamentales para el aprendizaje y desarrollo profesional del practicante. Para una compañía que acepta a la persona el tener a alguien motivado con su puesto es una gran ventaja pues a la larga repercute en resultados positivos para la empresa.

Gráfico 18. Aspectos por mejorar de la práctica profesional



Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

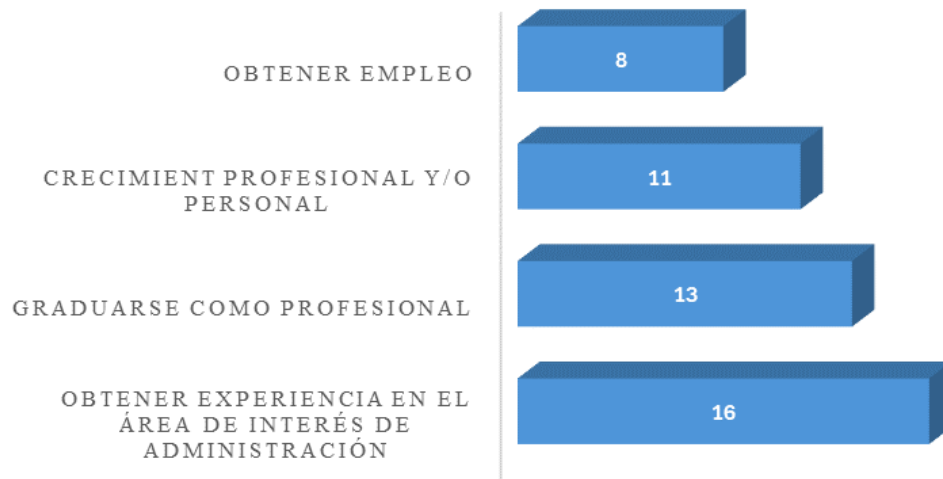
Dentro de los aspectos a mejorar por parte de las compañías, según 7 de los egresados encuestados, es necesario realizar una mejora dentro de los programas de práctica, 9 personas destacan las tareas asignadas, las cuales se pueden definir dentro de un plan de trabajo con los proyectos y tareas a desarrollar por el practicante, que además sirva como una guía para el departamento y forma de dar seguimiento al desempeño de la persona a la hora de llevar a cabo las tareas.

Otras 6 personas mencionan como relevante la estructura organizacional, que seguramente no se encuentra bien definida, lo que puede hacer alusión a la burocracia de algunos procedimientos, que entorpece las tareas y que interfiere en los tiempos de entrega se alarguen. De los encuestados, 4 personas, mencionan que se puede realizar un cambio en el ambiente laboral.

Como equipo investigador se resalta el hecho de que en muchas ocasiones las organizaciones no cuentan con un plan definido y que esto puede afectar notablemente el desarrollo y aprendizaje del practicante, desencadenando a veces desmotivación para la persona pues no se está cumpliendo con sus expectativas. Asimismo, las organizaciones en ocasiones no se arriesgan a la hora de designar las tareas por la inexperiencia del practicante, sin embargo, es importante tener en cuenta que esto no es un motivo relevante pues no quiere

decir que la persona no cuenta con las cualidades para un buen desempeño. Por otro lado, es importante que, a la hora de asignar a algún departamento una persona practicante, se debe tomar en cuenta que esto requiere inversión de tiempo y dedicación.

Gráfico 19. Motivaciones de los estudiantes para realizar la práctica profesional

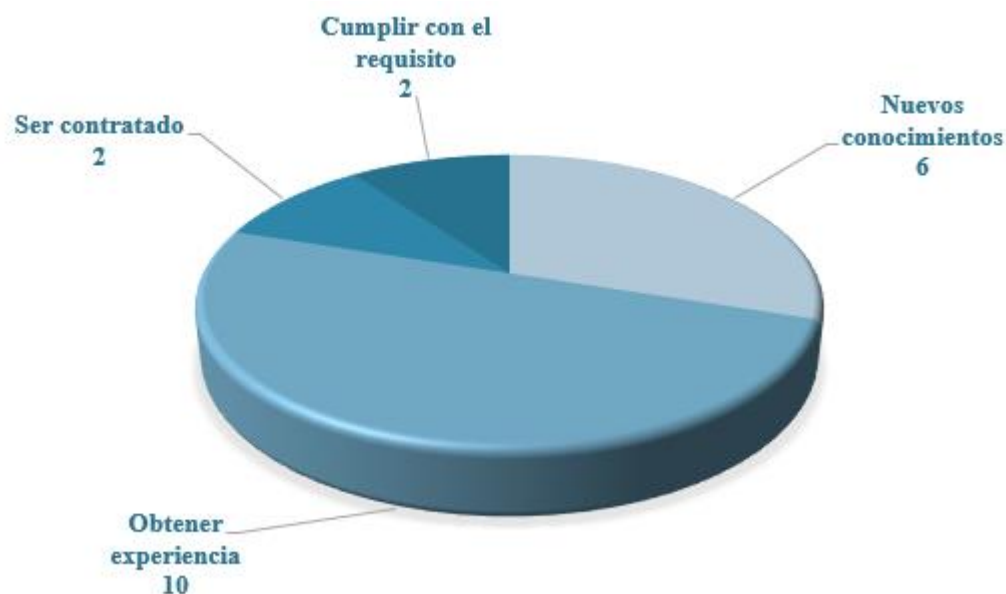


Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En esta pregunta se puede notar que la mayoría de los encuestados respondieron que sus principales motivaciones fueron obtener experiencia en su área de interés con 16 respuestas, crecimiento personal con 11 respuestas, graduarse como profesional que se conforma de 13 respuestas y obtener empleo con 8 respuestas. Con base en esta información, se puede concluir que los encuestados subrayan la importancia de la experiencia dinámica, el crecimiento personal, la culminación académica y las perspectivas laborales como principales motivaciones para realizar su práctica profesional.

Como opinión del grupo investigador se menciona que como tal a la hora de iniciar la práctica muchas veces las expectativas van ligadas a quedarse dentro de la empresa o empezar su vida laboral, es decir que existe esta necesidad dentro de los programas de prácticas profesionales de establecer desde el principio un panorama que confirme si la persona puede quedarse o no, qué comportamientos y habilidades debe tener y que en caso de no quedar seleccionado como colaborador de la empresa que por lo me el tiempo invertido dentro de la misma sea de provecho para sus futuras experiencias.

Gráfico 20. Expectativas de los estudiantes para realizar la práctica profesional



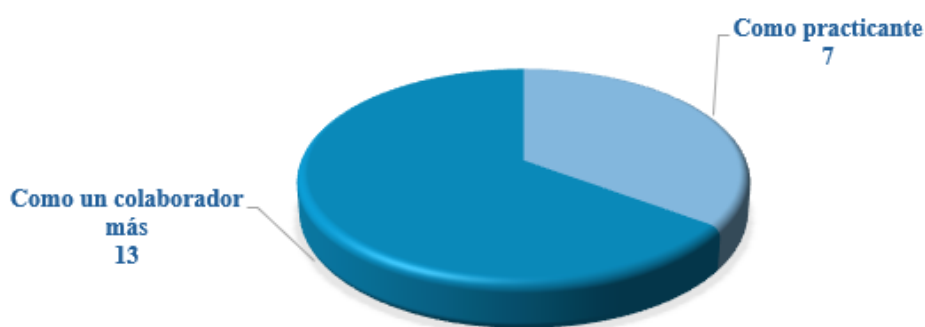
Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Con respecto a las expectativas de los encuestados se puede tomar en cuenta que la mayoría responde sobre el tema de adquirir conocimientos con 6 respuestas y obtener experiencia profesional con 10 respuestas obtenidas, esto se ve ligado al interés de los estudiantes de poder sentirse más preparados en sus áreas de interés para poder adentrarse al mundo laboral ya que la práctica permite poner en ejercicio estas habilidades así como también el hecho de ser nuevos en un ámbito corporativo pues esto les permite que absorban todo lo necesario para poder ejercer sus labores con una mente fresca. Por otro lado, 2 de los encuestados mencionan que desean ser contratados al finalizar su práctica y 2 mencionan que solo desean cumplir con el requisito de graduación.

La opinión del grupo investigador es que los practicantes al entrar en una empresa pueden notar que todo es nuevo para ellos ya que vienen con energía y ganas de aprender. Es importante que las empresas aprovechen esa disposición para que puedan contribuir en sus metas pues muchas veces los mismos colaboradores necesitan una ayuda extra y esta puede ser una gran oportunidad para ellos de desarrollarse, absorber los conocimientos de los procesos e incluso verlo con ojos frescos para encontrar oportunidades de mejora.

Gráfico 21. Preferencia de trato que recibirán los practicantes dentro de la empresa



Fuente: Encuesta para estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

En cuanto a la forma de trato, se puede notar que la mayoría de los encuestados representando 13 de ellos, responden que les gustaría ser tratados como un colaborador más lo cual significa que su interés está ligado a sentirse importante más allá de hacer la práctica dentro de la empresa, de ser tomados en cuenta para tareas y proyectos importantes así como también sentirse parte de su equipo mientras que el resto de los encuestados que representa 7 respuestas, mencionan que prefieren ser tratados como practicantes.

En cuanto a la opinión del grupo investigador puede referirse al trato como una parte fundamental para encontrar interés en quedarse en la empresa así como para hacer las tareas asignadas pues si no se tiene una buena relación muy difícilmente se pueda trabajar en sinergia y es importante entonces que los colaboradores del equipo puedan incluir a la persona practicante como alguien más del equipo sin hacer distinciones ya que esto permite tener más profesionalismo y conexión dentro de la empresa.

Tabla 17. Expectativas y objetivos antes de comenzar su práctica en JLL

Con respecto a las expectativas y objetivos	Mis expectativas era tener un poco más de orden ya que apenas ingresé solo me tenían archivando durante los primeros dos meses. Después me extendieron la práctica por dos meses más para archivar documentos, pero digitalmente. Esperaba tener un poco más de experiencia en el área administrativa y operativa
---------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Con base en esta respuesta, la primera y única practicante que tuvo la empresa JLL menciona que al principio no había mucho orden con respecto a la delegación de tareas, es decir no se tienen como tal un perfil de practicante junto con su listado de tareas de manera clara, esta necesidad sucede poco a poco como a prueba y error. En general esto es muy común en las empresas cuando apenas están empezando un programa de prácticas profesionales porque no se tiene un rumbo claro y es importante que se deba establecer antes de conseguir practicantes para así tener personas más alineadas en cuanto a sus tareas y la empresa tomar en cuenta las expectativas de los interesados pues esto permite que ambas partes se encuentren en la misma página.

Como opinión del grupo investigador se destaca que el tener un cronograma de actividades, un listado de tareas y en general claridad del perfil que debe tener un practicante puede amortiguar mucho el descontento que puedan tener los estudiantes a la hora de hacer su práctica. Inclusive, esa información debe ser brindada dentro de los procesos de atracción para poder obtener perfiles más orientados en cuanto a la necesidad de los departamentos basados en lo mencionado anteriormente. Es por esto la importancia de que todas las empresas tengan un programa de prácticas con el fin de tener más claridad de sus procesos y lo que implica.

Tabla 18. Aspectos por considerar como positivos de la experiencia en la práctica en JLL

<p>Con respecto a los aspectos a destacar como positivos durante la práctica</p>	<p>El ambiente, me gusto como me trataron todos desde el primer día que llegué ya que me unían y me integraron a sus actividades a pesar de ser practicante y no conocerlos. Me trataban como una trabajadora más y como familia, ese trato me hizo sentir muy feliz.</p>
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Un aspecto por tomar en cuenta dentro de las empresas es el trato a sus colaboradores y en este caso, se puede notar que la practicante se sintió incluida e importante dentro de su equipo. Es necesario que las empresas valoren este tema pues un practicante siempre viene con la ambición de tener un equipo en donde se pueda sentir íntegro ya que esto permite un mayor sentido de pertenencia hacia sus tareas, equipo y empresa como tal.

La opinión del grupo investigador es que el ambiente de las empresas son criterios cruciales para que una persona se quiera quedar o se pueda proyectar a futuro pues esto permite tener motivación y abarca muchos factores profesionales y personales. De hecho, este aspecto se toma en cuenta actualmente pues la mentalidad corporativa ha cambiado y es importante que

las empresas se adapten en cuanto a los intereses del mercado pues como normalmente un futuro colaborador espere que sea un ambiente ameno, un practicante va a querer lo mismo entonces se puede notar que en realidad independientemente del perfil que se reclute, debe ser una prioridad para las empresas adecuar un espacio agradable para todos.

Tabla 19. Duración y dinámicas de la práctica

<p>Con respecto a la duración y dinámicas de la práctica.</p>	<p>Durante los primeros dos meses cumplía con ocho horas laborales de manera presencial, de lunes a viernes. Después con la extensión de dos meses más, hacía trabajo híbrido, podía ir a la oficina o teletrabajar. La empresa me brindó todo el equipo necesario para cumplir con mi práctica.</p>
---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

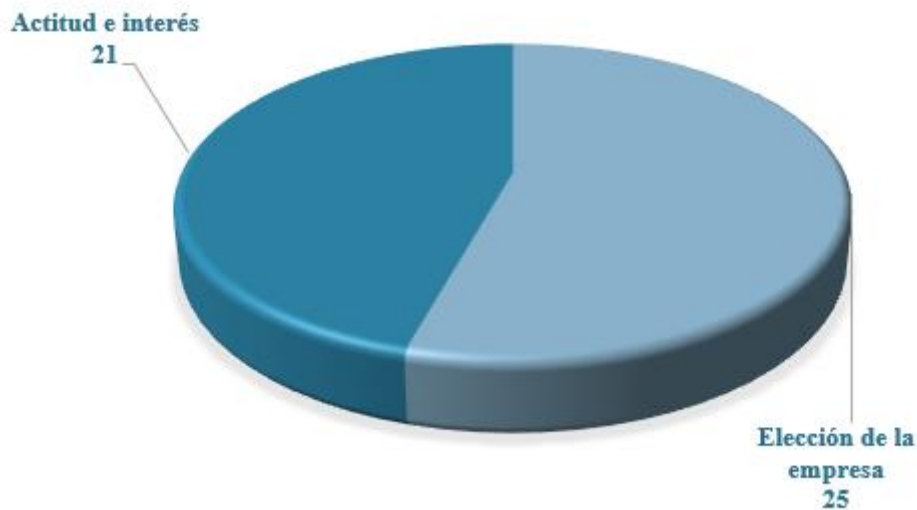
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Con respecto a esta respuesta se puede destacar que la practicante tuvo diversos horarios que cumplir y que la empresa le brindó el equipo necesario lo cual es un punto bastante bueno porque pudo impartir una variedad de dinámicas dentro de la empresa teniendo la presencialidad y virtualidad. Sin embargo, es importante también que se deba establecer un horario fijo para lograr crear una rutina y una dinámica con sus equipos y tareas donde se pueda saber cómo priorizar sus labores.

Como opinión del equipo investigador, se piensa que es importante tener un horario ya establecido y que sea balanceado entre la presencialidad y virtualidad. Esto permite tener la experiencia desde ambas modalidades y saber cómo trabajar en cada una; también permite que pueda crearse mucha más conexión con los equipos de esa manera.

4.3.3 Nivel de satisfacción de las universidades

Gráfico 22. Tips para los estudiantes que realizan la práctica profesional



Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes egresados de la carrera de Administración.
Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Dentro de uno de los consejos que más brindan los egresados a las personas que están por iniciar la práctica profesional se menciona que es importante asumir el compromiso y tomar alguno de los retos o tareas que se les asignen, pues eventualmente esto les ayuda en su vida profesional, también comentan que es necesario mostrar interés en todo momento, no quedarse sin preguntar e incluso buscar la oportunidad para participar en los puestos que se ofertan para quedarse dentro de la empresa conformando así un total de 21 respuestas. Otra de las sugerencias que mencionan 25 encuestas es buscar con anticipación el lugar donde realizar la práctica pues no todas las empresas están dispuestas a aceptar practicantes, asimismo es importante que a la hora de seleccionar las empresas se tome en cuenta el tipo de negocio y que este se alinee a lo que están buscando para desarrollarse.

Como opinión del equipo investigador se reconoce que es importante la buena actitud y disposición por parte del practicante mientras se encuentra desarrollando la práctica, pues esto demuestra a la empresa que hay un interés por parte de la persona en aprender y continuar desarrollando su vida profesional. Por otro lado, es importante que las empresas a la hora de abrir sus puertas a estudiantes es de suma importante mostrarse accesible para que los practicantes se sientan en un ambiente de confianza en el que pueden desarrollarse.

4.3.4 Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL

Tablas 20. Áreas de mejora que identificó en el proceso de prácticas en JLL para futuros participantes

Con respecto a las áreas de mejora identificadas para futuros participantes	Se que en la mayoría de prácticas la principal tarea es archivar, quisiera quedarme más y que me enseñaran más de otras áreas como el servicio al cliente para que ellos puedan aprender de otros aspectos de la administración. Yo no tuve la oportunidad de ver y aprender de otros roles más cerca a mi profesión de secretariado.
-----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Esta respuesta es un punto importante pues se puede tomar la perspectiva directamente de una persona que tiene experiencia de practicante dentro de la empresa JLL y es muy valioso para la investigación pues se puede tomar en cuenta la necesidad de crear un perfil para los practicantes junto con un listado de tareas que deben ejercer y con base a la necesidad, delegar más responsabilidades ya que esto le va a permitir tener una guía y una claridad de los objetivos dentro de su periodo de práctica. Por otro lado, se denota la necesidad de crear instancias donde se puedan hablar de las expectativas de la persona practicante pues este de punto de vista puede ayudar como guía para establecer las asignaciones.

Como opinión del grupo investigador se destaca que a la hora de reclutar practicantes se debe tomar en cuenta las expectativas que tienen y así poder determinar si calza con las necesidades de la empresa en un determinado momento así se pueden obtener perfiles más alineados conforme a los deseos de ambas partes y puede evitar que haya molestias o los practicantes no terminen satisfechos con las tareas que ejercieron.

Tabla 21. Relación con la tutora

Con respecto a la relación con la tutora	Mi relación con la tutora fue buena ya que desde el primer día me trató bien, me explicaba todo y estaba presente si tenía dudas. También me reconocía cuando realizaba bien mi trabajo.
------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Entrevista de Estefany Reyes Rodríguez.

Elaboración: Grupo de investigación, 2024.

Con respecto a esta respuesta, se puede tomar en cuenta el buen trato que obtiene la practicante durante ese periodo y es un tema por destacar porque muchas veces el punto de mejora de los tutores es el acompañamiento brindado que puede ir relacionado a diferentes razones, pero es necesario que en la medida de lo posible este siempre sea una persona de apoyo para los practicantes.

Como opinión del grupo investigador se menciona que debe existir una guía para las personas tutoras donde puedan orientar sus instancias y comportamientos a poder crear una experiencia amena para los practicantes pues así hay más posibilidades de crear una conexión estudiante-tutor.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA

5.1 Conclusiones

5.1.1. Conclusiones del objetivo específico 1: Establecer un proceso de capacitación de talento de practicantes integral que abarque tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas fundamentales para el desempeño exitoso de los practicantes universitarios en JLL y sus indicadores.

Se concluye que la capacitación estratégica debe tener un enfoque integral donde incluya las habilidades blandas y técnicas. A su vez, debe ir alineado a las necesidades del mercado laboral para asegurar que los practicantes puedan tener un perfil más competitivo con el fin de que puedan contribuir a la empresa de una manera significativa y por último, debe fomentarse el aprendizaje continuo donde se enfoque en que los estudiantes puedan seguir generando conocimientos durante su práctica.

5.1.1.1 Desarrollo de habilidades técnicas

Se destaca que la mayoría de los participantes lograron adquirir habilidades técnicas específicas relevantes para su campo de estudio y a la vez, se observa que las prácticas profesionales brindan una valiosa exposición al ambiente laboral real, lo que permite a los estudiantes manejar el uso de herramientas y tecnologías, resolución de problemas, organización y aprendizaje autónomo.

5.1.1.2 Desarrollo de habilidades blandas

Se concluye que las prácticas profesionales tienen un impacto significativo en el desarrollo de habilidades blandas tales como habilidades de liderazgo, adaptabilidad y trabajo en equipo. Esto permite que además de adquirir conocimientos para el aspecto laboral, pueda abrir la mente ya que son habilidades transferibles a diversas áreas de la vida.

5.1.1.3 Evaluación del nivel desde adquisición de competencias por parte del practicante y del tutor/a

Los participantes en prácticas profesionales valoran la orientación y el acompañamiento proporcionados por sus tutores de manera significativa. Las reuniones periódicas se destacan como el medio preferido para recibir orientación, ya que ofrecen la oportunidad de discutir avances, recibir retroalimentación y plantear preguntas de manera directa. Además, se destaca la importancia del acompañamiento continuo, con acceso constante al tutor para recibir orientación y apoyo en tiempo real.

5.1.1.4 Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL

La inducción informal brindada a la practicante logra ayudar a que se sienta bienvenida y proporciona información básica sobre la organización. Sin embargo, al carecer de una estructura formal, esta inducción puede no haber abordado aspectos cruciales como las políticas de la empresa, la cultura organizacional, las normas de seguridad y las expectativas del rol. Esto puede resultar en confusión sobre responsabilidades y requerir que los practicantes aprendan sobre la marcha, afectando su adaptación y rendimiento. Una inducción formal puede ofrecer un marco más claro y consistente, facilitando la integración del practicante y garantizando una comprensión sólida del entorno y las expectativas del puesto.

5.1.2. Conclusiones del objetivo específico 2: Potenciar la captación estratégica de talento a través de los practicantes universitarios por medio del programa de JLL, con el fin de que refuerce la estrategia de captación de talento de la empresa y sus indicadores.

Es importante para las organizaciones contar con un programa de pasantías lo suficientemente atractivo y con beneficios que estén acorde a las necesidades del mercado, por ello es necesario que las empresas cuenten con un robusto proceso de atracción y selección de personal, que les permita adquirir el talento necesario para suplir las necesidades de la empresa, además de brindar la oportunidad a nuevos profesionales a desarrollarse.

5.1.2.1 Número de solicitudes de prácticas

Es importante que JLL se posicione como una de las mejores empresas, en cuanto a experiencias laborales, para ser considerada como una de las opciones de estudiantes a la hora de buscar un lugar para realizar la práctica profesional.

5.1.2.2 Tasa de conversión de solicitudes

Es necesario el posicionamiento de JLL dentro del mercado laboral, como un lugar deseable para los estudiantes para realizar la práctica profesional, de manera que esto garantice una alta demanda de solicitudes que mejore significativamente la tasa de conversión de solicitudes.

5.1.2.3 Tasa de contratación para practicantes

Los procesos que se llevan a cabo para poder ser parte del programa de prácticas profesionales de JLL son sumamente importantes para determinar si los solicitantes se pueden acoplar a la cultura y al programa de prácticas profesionales, pues esto garantiza la atracción y contratación de perfiles alineados a las necesidades de la organización.

5.1.2.4 Costos de contratación en comparación a concursantes externos

Los costos y tiempos de contratación en cuanto al reclutamiento deben ser menores en comparación a los concursantes externos, debido a la simplificación de procesos. Sin embargo, los costos deben ser reducidos en gran manera al poder evaluar y probar las habilidades del estudiante sin incurrir en los gastos de un periodo de prueba convencional.

5.1.3 Conclusiones del objetivo específico 3: Diseñar un programa de prácticas profesionales que cuente con una estructura medible para que sea replicable a nivel regional y sus indicadores

Es necesario que los programas de prácticas profesionales tengan una estructura donde se tome en cuenta un tiempo establecido para cada proceso involucrado donde se pueda tener claro los pasos a seguir para poder reclutar un practicante, definir tareas claras y concisas y generar instancias para poder dar seguimiento de la experiencia con el fin de brindar soporte y brindar o recibir retroalimentación para obtener al final una vivencia satisfactoria.

5.1.3.1 Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones

Se evidencia que la práctica profesional es un espacio de aprendizaje y de mucho provecho para la mayoría de los egresados, así como el impacto que esta tiene en el desarrollo de la vida laboral de un estudiante que se encuentra próximo a desempeñarse como profesional. No obstante, se destaca el hecho de que se presentan algunos puntos de mejora como el seguimiento por parte de los supervisores o el ambiente laboral dentro de algunas empresas, además del soporte de la universidad hacia los practicantes para que la práctica sea un espacio enriquecedor.

5.1.3.2 Nivel de satisfacción de los practicantes

Al tomar en cuenta el testimonio de los egresados encuestados, se destaca la importancia de las prácticas profesionales y la influencia dentro de la vida laboral y el peso que tiene una actitud positiva a la hora de realizar la práctica profesional, así como también es necesario el asumir retos y mostrar disposición a la hora de realizar las tareas asignadas. También es fundamental buscar con tiempo un lugar donde poder realizar la práctica para encontrar un lugar que se alinee a lo que la persona está buscando para que sea un espacio de aprendizaje y desarrollo.

5.1.3.3 Nivel de satisfacción de las universidades

Es importante saber la opinión de los estudiantes con respecto a sus experiencias en sus prácticas con el fin de poder destacar las mejores y así poder generar relaciones entre la

universidad y empresas con buenas referencias por medio de la participación estudiantil, retroalimentación directa de los estudiantes y evaluación de los resultados académicos.

5.1.3.4 Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL

Con respecto al programa, además de tener una estructura guiada hacia lo que debe hacerse, es importante que los tutores asignados tengan una buena relación con los estudiantes donde les den un apoyo y orientación en todo su proceso.

5.1.4 Conclusión del objetivo general: Desarrollar un programa de prácticas profesionales donde la empresa JLL pueda contar con un proceso sólido para la atracción, desempeño y contratación de practicantes durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del año 2024.

Se concluye que una empresa a la hora de querer tener un practicante, debe involucrar un proceso de capacitación robusto para entrenar al practicante de la mejor forma, establecer un flujo de atracción de talento bien definido para encontrar los perfiles basados en las necesidades de la empresa y crear un programa de prácticas profesionales como una guía de lo que debe suceder durante ese tiempo para que sea un proceso exitoso por parte de la compañía y la persona estudiante.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones del objetivo específico 1: Establecer un proceso de capacitación de talento de practicantes integral que abarque tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas fundamentales para el desempeño exitoso de los practicantes universitarios en JLL y sus indicadores.

5.2.1.1 Desarrollo de habilidades técnicas

Para garantizar un entorno de aprendizaje efectivo, tanto empresas como instituciones educativas deben proporcionar una estructura sólida durante las prácticas, promoviendo el desarrollo integral de habilidades técnicas a través de actividades como la gestión de proyectos, manejo de herramientas y la resolución de problemas.

5.2.1.2 Desarrollo de habilidades blandas

Los programas deben incluir oportunidades para desarrollar habilidades blandas a través del liderazgo, trabajo en equipo, organización de eventos de networking entre practicantes de diferentes áreas y personalizar las experiencias de práctica según las necesidades individuales puede garantizar una experiencia enriquecedora y prepara a los practicantes para los desafíos del mundo laboral.

5.2.1.3 Evaluación del nivel desde adquisición de competencias por parte del practicante y del tutor/a

Se aconseja establecer un sistema estructurado de reuniones periódicas entre tutores y participantes en prácticas para discutir el progreso, recibir retroalimentación y abordar inquietudes. Los tutores deben estar disponibles de manera continua a través de canales de comunicación abiertos y flexibles, adaptándose a las necesidades individuales. Es crucial mantener una estructura en la orientación, pero ser adaptable según las circunstancias. Además, se debe fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo para que los participantes puedan interactuar y aprender unos de otros.

5.2.1.4 Participación en cursos o programas de desarrollo de talento con los que cuenta JLL

Se indica desarrollar un programa de inducción completo que incluya una agenda clara, abordando aspectos como la misión de la empresa, políticas internas, cultura organizacional y normas de seguridad, asignar un mentor con experiencia en la empresa para proporcionar orientación y ayudar en la integración, preparar documentos con información importante como organigramas y horarios de trabajo para referencia y organizar actividades de integración y establecer expectativas claras y metas específicas para el periodo de práctica.

5.2.2 Recomendaciones de objetivo específico 2: Potenciar la captación estratégica de talento a través de los practicantes universitarios por medio del programa de JLL, con el fin de que refuerce la estrategia de captación de talento de la empresa y sus indicadores.

Es importante que la empresa JLL tenga un proceso de atracción de talento establecido para las prácticas profesionales con pasos a seguir y filtros específicos con el fin de seleccionar perfiles de manera efectiva y enfocados en las necesidades de los departamentos que requieran de practicantes.

5.2.2.1 Número de Solicitudes de Prácticas

Se considera importante que JLL esté consciente de los principales motivadores de los estudiantes a la hora de buscar una empresa para realizar su práctica profesional, y así aplicar el programa de manera que pueda satisfacer las necesidades de la población practicante para poder ser más llamativos y distinguidos a comparación de otras empresas.

5.2.2.2 Tasa de Conversión de Solicitudes

Se considera importante que JLL planifique sus procesos enfocándose en oportunidades para una eventual contratación de los estudiantes que cuenten con las actitudes y aptitudes necesarias para poder agregar valor a la empresa como eventuales colaboradores.

5.2.2.3 Tasa de contratación para practicantes

Se sugiere la contratación de al menos un practicante por periodo, para poder garantizar la satisfacción de las necesidades de los estudiantes y mantener el enfoque de utilizar a la práctica profesional como herramienta de atracción de talento.

5.2.2.4 Costos de contratación en comparación a concursantes externos

Por medio de la práctica profesional, se puede promover los movimientos internos en la empresa y así fomentar el sentido de pertenencia, motivación y desarrollo profesional de sus colaboradores, reduciendo los costos que se generan debido a su rotación.

5.2.3 Recomendaciones del objetivo específico 3: Diseñar un programa de prácticas profesionales que cuente con una estructura medible para que sea replicable a nivel regional y sus indicadores

Es necesario que la empresa JLL cuente con un programa robusto para las prácticas profesionales, el cual se adapte a las necesidades de la organización y que además brinde orientación y apoyo a las personas responsables de las respectivas áreas para ofrecer una buena experiencia a los practicantes.

5.2.3.1 Replicabilidad del programa en distintos departamentos/regiones

Brindar oportunidades para los estudiantes que se encuentran en proceso de realizar la práctica profesional es fundamental para su desarrollo en la vida laboral, para ello es necesario establecer un programa orientado a la experiencia y aprendizaje del practicante, en el cual se detalle el objetivo y las funciones que estaría llevando a cabo la persona, además de asegurarse de proporcionar un buen ambiente laboral.

5.2.3.2 Nivel de satisfacción de los practicantes

A los estudiantes que se encuentran cerca a comenzar la práctica profesional es recomendable mantener una actitud proactiva desde el comienzo y estar dispuestos a aprender durante el proceso, asimismo se aconseja buscar con tiempo el lugar donde realizar la práctica y consultar a egresados acerca de lugares donde les brinden el espacio para desarrollarse en este ámbito.

5.2.3.3 Nivel de satisfacción de las universidades

Se recomienda que las universidades siempre busquen tener alianzas con empresas para poder atraer más talento a las empresas, así como garantizar que los estudiantes puedan tener mejores oportunidades para desarrollarse.

5.2.3.4 Compatibilidad del programa con respecto a los clientes de JLL

Se debe tomar en cuenta seguir el programa tal cual se establece encontrando así puntos de mejora conforme se aplique, pero a la vez, se debe tomar en cuenta tener tutores que tengan

las habilidades necesarias para dar el mejor acompañamiento a los estudiantes mediante un programa de mentorías.

5.2.4 Recomendaciones del objetivo general: Desarrollar un programa de prácticas profesionales donde la empresa JLL pueda contar con un proceso sólido para la atracción, desempeño y contratación de practicantes durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del año 2024.

JLL como empresa debe contar un programa de capacitación y prácticas profesionales que se complementen, de manera que a la hora de adquirir un practicante este reciba experiencia que le ayude a su desarrollo profesional, asimismo es necesario contar con un modelo de atracción que permita a la compañía obtener el talento que pueda adaptarse y satisfacer las necesidades del programa de prácticas.

5.3 Propuesta de programa para prácticas profesionales en JLL

A continuación, se presenta la propuesta del grupo investigador con un plan piloto para el programa de prácticas profesionales para la empresa JLL -JBS Costa Rica por medio de una tabla donde se explican los pasos a seguir. Este programa tiene como intención establecer procesos claros de cada etapa que se encuentre involucrado con el fin de agilizar la búsqueda de perfiles aptos para las tareas asignadas, capacitar de manera correcta al estudiante y lograr tener un grado de satisfacción finalizada la práctica.

Objetivo General

Diseñar un programa de prácticas profesionales donde sus acciones tengan una planificación estratégica para impulsar el desarrollo de talento de la organización.

Objetivos específicos

- Estandarizar el proceso de atracción de talento para poder describir los pasos a seguir que la empresa JLL debe tomar en cuenta.
- Estandarizar los procesos y sus diferentes etapas para poder garantizar la replicabilidad a largo plazo y a nivel regional dentro de JLL.
- Brindar una experiencia enriquecedora tanto a nivel personal, como profesional a los estudiantes que realicen su práctica profesional en la empresa JLL.

Metodología

La propuesta cuenta con un cronograma en donde se detalla la descripción de cada etapa, los responsables y una recomendación de la duración por cada proceso.

Incluye las herramientas de evaluación, a nivel profesional y personal, una vez el estudiante finalice la práctica profesional, además de la sesión de cierre de la experiencia.

Tabla 22. Cronograma del programa

Proceso de reclutamiento - Prácticas Profesionales			
Tareas	Descripción	Responsable	Duración en semanas
Definir necesidades de cada área	Definir las necesidades de las respectivas áreas de la empresa, con el fin de delimitar el perfil del practicante. Así como el alcance, tareas y responsabilidades durante la práctica.	RRHH - Líder de Reclutamiento	2
Atracción de talento	-Publicación de vacantes en: LinkedIn, ferias o bolsas de empleo y el portal de empleos de JLL. -Conseguir convenios con Universidades. -Campaña de comunicación en redes sociales.	Equipo de reclutamiento	4
Filtro de solicitudes	Filtro y selección de perfiles que se alineen al puesto, por medio de una verificación de datos y validar que el estudiante cumpla con nota mayor a 8.	Equipo de reclutamiento	1
Selección de candidatos			
Entrevista con equipo de reclutamiento	-Entrevista para conocer al candidato, así como sus expectativas y motivaciones. -Los perfiles que se alineen al puesto pasan a una segunda entrevista con el Líder del Departamento.	Equipo de reclutamiento	2
Entrevista con Líder de Departamento	-Entrevista con el Líder de Departamento enfocada a conocer conocimientos técnicos del candidato. -Revisión de aspectos generales de la práctica, tales como: subsidio, beneficios, horarios	Equipo de reclutamiento - Líder de Departamento	2
Revisión de documentos	-Notificar al candidato que fue seleccionado -Validación de documentos requeridos por la empresa: 1.Póliza de estudiante 2.Registro de matrícula y curso de práctica 3.Carta de la Universidad 4.Curriculum	Equipo de reclutamiento	1
Onboarding			

Inducción - Bienvenida	Educación sobre temas generales de JLL y JBS: 1. Misión, visión, valores y cultura de la empresa. 2. Cliente. 3. Cuenta a la que se incorporará. 4. Revisión de detalles generales del programa. 5. Alineación de beneficios (remuneración económica).	Desarrollo de talento	1
Presentación del tutor y equipo	Se presentará formalmente a la persona que será su tutor y al equipo que le acompañará durante el período de práctica.	Desarrollo de talento - tutor	
Definición metas y objetivos	Definir de metas y objetivos que trabajará el practicante durante su prácticas profesional	Tutor	
Mentoría	Proceso de mentoría basado en 3 etapas: Observación Práctica Delegación	Tutor	3
Desarrollo de la práctica			
Práctica	-Desarrollo de proyectos y entregables -Capacitaciones -Evaluaciones de desempeño -Espacios de feedback y 1:1 Recomendación de periodicidad de feedback y 1:1: Primer mes: 1 vez por semana Segundo mes: 2 veces al mes Tercer mes: 2 veces al mes	Tutor	6
Evaluación final	El tutor realizará una evaluación final con los instrumentos respectivos para evaluar su desarrollo personal y profesional durante la práctica profesional en JLL.	Tutor	1
Cierre de la práctica	Actividad de cierre para despedir al practicante.	Tutor - equipo de trabajo	1

Tabla 23. Evaluación de habilidades blandas del practicante



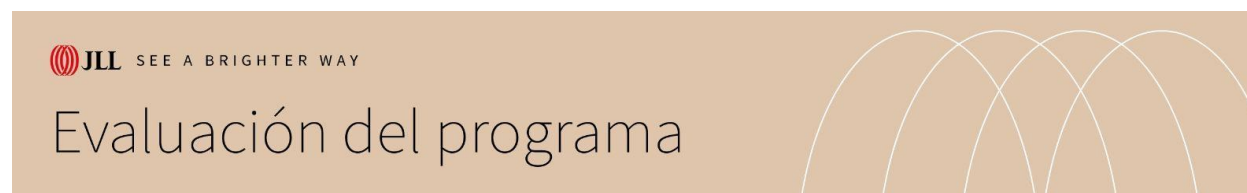
Nombre del estudiante:			
Periodo de práctica:			
Departamento asignado:			
Persona tutora cargo:			
A continuación, califique las cualidades y el desarrollo personal mostrado por el estudiante durante su práctica.			
Habilidades blandas	Por mejorar	Regular	Muy bueno
Responsabilidad			
Cumplió con sus tareas y responsabilidades en tiempo y forma.			
Puntualidad			
Cumplió con los horarios establecidos y acordados			
Trabajo en equipo			
Estableció relaciones constructivas y colaborativas con las personas de su equipo			
Receptividad			
Demostó apertura al recibir y considerar diferentes puntos de vista, sugerencias o feedback			
Comunicación asertiva			
Expresó sus ideas, opiniones y necesidades de manera clara, respetuosa y oportuna			
Sentido de pertenencia			
Se identificó y comprometió con la cultura, los valores de la empresa			
Participación en actividades			
Participó de manera activa en actividades de la oficina			
Observaciones			

Tabla 24. Evaluación de desarrollo del practicante



Nombre del estudiante:			
Periodo de práctica:			
Departamento asignado:			
Persona tutora cargo:			
Tareas asignadas:			
Proyectos (en caso de que aplique):			
A continuación, califique las cualidades y el desarrollo profesional mostrado por el estudiante durante su práctica.			
Desarrollo profesional	Por mejorar	Regular	Muy bueno
Entregables			
Cumplió con sus tareas y responsabilidades en tiempo y forma			
Cumplimiento de normas y procedimientos			
Siguió con las normas y procedimientos establecidos en la empresa y la práctica			
Excelencia			
Buscó constantemente la mejora continua y superar las expectativas tanto propias como del equipo			
Proactividad			
Asumió la responsabilidad de tomar acciones propias y proponer ideas nuevas			
Adaptabilidad y aprendizaje			
El practicante demostró adaptarse rápidamente al entorno de trabajo y aprender nuevas habilidades y conocimientos pertinentes a su campo de estudio.			
Resolución de conflictos			
Capacidad para resolver conflictos de manera efectiva.			
Manejo de presión			
El practicante supo manejar las situaciones en donde estuvo bajo presión y estrés de manera eficiente			
Participación en actividades			
Participó de manera activa en actividades de la oficina			
Observaciones			

Tabla 25. Evaluación del programa por parte del practicante



Nombre del estudiante:					
Periodo de práctica:					
Persona tutora cargo:					
Departamento asignado:					
Tareas asignadas:					
Proyectos (en caso de que aplique):					
Por favor, indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a su experiencia durante la práctica profesional					
Evaluación	Totalmente desacuerdo(1)	En desacuerdo(2)	Neutral(3)	De acuerdo(4)	Totalmente de acuerdo(5)
Mi tutor(@)La persona tutora					
La persona tutora se encargó de velar por mi aprendizaje, desarrollo personal y bienestar dentro de la empresa					
Equipo					
El equipo me aceptó en su dinámica laboral y social					
Cultura de la empresa					
Me sentí identificado con la cultura, los valores y los objetivos de la empresa					
Herramientas de trabajo					
Conté con todo lo necesario para desarrollar mi práctica profesional					
Desarrollo personal					
Aprendí y desarrollé habilidades blandas durante mi practica profesional					
Desarrollo profesional					
Aprendí y puse en práctica conocimientos técnicos durante la práctica profesional					
Contratación					
Me gustaría ser considerado para alguna posición dentro de la empresa					
Experiencia general					
Cómo calificaría la experiencia de su práctica profesional en términos generales					
Observaciones					

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto como propuesta con los costos que deben tomarse en cuenta a la hora de invertir sobre el programa de prácticas profesionales. Es importante mencionar que los montos incluidos son aproximados y no valores exactos pues esto depende de los números que establezca la empresa según su realidad financiera.

Tabla 26. Propuesta de inversión para el programa de la práctica profesional

Fase	Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total inversión
Inducción	Paquete de bienvenida	-	₡ 12,000	-	-	-	-	-
	Alimentación	-	₡ 10,000	-	-	-	-	-
	Tecnologías de la información	-	₡ 50,000	-	-	-	-	-
Práctica	Imprevistos	-	₡ 50,000	₡ 50,000	₡ 50,000	₡ 50,000	₡ 50,000	-
	Subsidio	-	₡ 200,000	₡ 200,000	₡ 200,000	₡ 200,000	₡ 200,000	-
	Seguro	-	₡ 10,000	₡ 10,000	₡ 10,000	₡ 10,000	₡ 10,000	-
Total		-	₡ 322,000	₡ 250,000	₡ 250,000	₡ 250,000	₡ 250,000	₡ 1,322,000

Tablas 27. Costos indirectos del presupuesto

Costos indirectos	
Tecnologías de la información	
Artículos de oficina	₡ 30,000
Acceso a sistemas	₡ 20,000

Para los costos indirectos se consideran los implementos que le corresponde al área de Tecnologías de la Información donde debe brindar, además de la computadora de trabajo. artículos de oficina tales como el mouse, teclado, audífonos o algún objeto adicional que fuera necesario así como el acceso a sistemas que se requieran para el rol de la persona practicante donde incluso su rol necesite de algún permiso especializado. Para este presupuesto no se toma en cuenta como tal la computadora como un costo pues la empresa ya lo tiene como un activo fijo que debe brindarle a los colaboradores nuevos, por lo tanto es una inversión que se

implementa con base en la necesidad sin afectar directamente el proceso de prácticas profesionales. Por otro lado, tampoco se considera la mano de obra, pues al consultar con la empresa, se determinó que hay una cantidad significativa de personas involucradas en cada fase, cada una con distinto rol y salario por lo que puede llegar a generar confusiones a la hora de analizar a detalle los costos.

Tablas 28. Costos directos del presupuesto

Costos directos	
Paquete de bienvenida	
Botella	₡ 8,000
Lanyard	₡ 2,000
Libreta	₡ 2,000
Alimentación	
Refrigerio	₡ 2,000
Almuerzo	₡ 8,000
Subsidio practicante	
Quincena 1	₡ 100,000
Quincena 2	₡ 100,000
Póliza	
Monto mensual	₡ 10,000
Imprevistos	
Monto mensual	₡ 10,000

Para los costos directos se considera la fase de la inducción y de la práctica como tal, siendo así las consideraciones del primer día como el paquete de bienvenida para motivar a los estudiantes desde su primer día junto con un refrigerio y almuerzo. Por otro lado, como equipo investigador, se acuerda tomar en cuenta los resultados obtenidos con respecto al tema de subsidios por lo que se determina un monto quincenal al practicante como una retribución al colaborar con las metas de la empresa ya sea de manera directa o indirecta.

REFERENCIAS

- Ames-Guerrero, R. J. (2021). *Factores de atracción y retención del talento humanos y su influencia en el compromiso organizacional*. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>
- Casa, H. (2019). *Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica*. *Revista académica Arjé*, 2(2), 5-13. <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/arje/article/view/205/151>
- Cevallos, A & Rivadeneria, L. (2020). Relación entre calidad del servicio al cliente y ventas de empresas inmobiliarias: Revisión sistemática literaria. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, pag 45. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/319/509
- Cionza Villalba., Elvira Lolana., Davis Blanco, Dayanis., Labrador Machín, O. (2019). *Procedure for the management of Humanosn resources training with a learning approach*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200195&lng=es&tlng=en.
- Fleitas, M., & Hernández, L. (2019). La medición del impacto en las capacitaciones: una herramienta eficaz dentro de la empresa. *Revista Electrónica Cooperación-Universidad-Sociedad*, 4(2), 24-32.
- Guerra Castillo, S. (2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 237-249. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-237.pdf>
- Martín, A., Gonzalez, R., Mendez, L., & Malik, B. (2020). *Redes sociales y fenóme comunicativos: Aplicación, análisis y metodologías de investigación*. *Revista Prisma Social*, 28, 176-200. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7263739>

- Martínez Reio, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. Coodes, 10, 225-242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Ministerio de Educación Pública. (2022). *Lineamientos y procedimientos: Para el cumplimiento de los requisitos de graduación de la práctica profesional*. [/https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2023-10/9-lineamientos-procedimientos-practica-profesional-2022.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2023-10/9-lineamientos-procedimientos-practica-profesional-2022.pdf)
- Mora-Romo, J. F. (2021). *Programas de intervención y replicabilidad: Consideraciones sobre su evaluación en psicología*. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(1), 93-104. <https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/1867>
- Obando, P. (2020). *Capacitación de Talento Humano y Productividad*. [Archivo PDF]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226645>
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). *Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407375>
- Pérez, J., & Marín-González, F. (2019). *Factores asociados al desarrollo de las pasantías industriales en instituciones universitarias*. <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5290/Factores%20asociados%20al%20desarrollo%20de%20las%20pasant%3%adas%20industriales%20en%20instituciones%20universitarias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Chávez, M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). *Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral*. *Ciencias Sociales Y Económicas*. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Ramos, K., y Sandoval, W. (2019). *Estudio de caso: análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo - CCE*. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/edfd5599-a2b0-4423-b61e-5c445479b16a/content>

- Real Academia Española. (s.f.). Solicitud. En Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/solicitud?m=form>
- Ruiz, M., Bautista, M., & García, M. (2019). Prácticas profesionales y la formación en competencias para la empleabilidad. <http://doi.org/10.18172/con.3560>
- Sanchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v9n2/2594-2956-dh-9-02-147.pdf>
- Sistema Costarricense de información Jurídica [SCIJ]. Código de Trabajo. 18 de octubre de 1972. (Costa Rica). https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. [SCIJ]. Ley de Aprendizaje N° 4903. (s.f). https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=3775&nValor3=94652&strTipM=TC
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. [SCIJ]. Ley de Régimen de Zonas Francas. (s.f). https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=11593
- Sistema Costarricense de información Jurídica [SCIJ]. Reglamento de modalidades formativas laborales para prácticas preprofesionales, profesionales de posgrados y de investigaciones. 30 de mayo del 2018 (Costa Rica). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86755&nValor3=112732&strTipM=TC
- Vásquez Nieva, O., Blanco, M. A., & Blanco, M. E. (2022). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo en pasantes universitarios de la carrera de Turismo*. Revista Conrado, 18(84), 118-124./<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n84/1990-8644-rc-18-84-118.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para los estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración

Estudiantes universitarios
¿Cuáles son sus principales motivaciones al realizar esta práctica profesional?
¿Cuáles son sus expectativas?
¿Cómo seleccionó el perfil de la empresa en la que le gustaría hacer la práctica?
¿En qué tipo de empresa o industria le gustaría realizar su práctica profesional?
¿Cómo preferiría que su tutor le brinde orientación durante la práctica?
¿Qué tanto grado de responsabilidad le gustaría tener en su rol dentro de la empresa?
¿Qué habilidades o conocimientos específicos espera adquirir o mejorar durante su práctica?
¿Podría describir los procedimientos que ha seguido para obtener la posibilidad de realizar la práctica profesional en las empresas en las cuales ha enviado una solicitud?
¿Le gustaría tener la posibilidad de ser contratado/a por la empresa una vez finalizada su práctica?
¿Cuál sería su preferencia en cuanto a la forma de trato dentro de la empresa?
¿Cual es su opinión con respecto a los subsidios para practicantes?

Anexo 2. Cuestionario para los estudiantes egresados de la carrera de Administración

Egresado
¿En qué empresa hizo la práctica profesional?
¿Qué procesos realizó para realizar su práctica profesional?
¿Qué logros o experiencias destacadas obtuvo durante su práctica profesional en administración de empresas?
¿Durante su práctica, adquirió habilidades o conocimientos que considera valiosos para su carrera?
¿La experiencia de la práctica profesional influyó en su decisión de buscar empleo en la empresa donde la realizó?
¿Hubo aspectos de su práctica profesional que le hubiera gustado que fueran diferentes? (Por ejemplo, duración, tareas asignadas, orientación, etc.)
En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia de práctica profesional en general? (1 siendo muy insatisfecho y 10 siendo muy satisfecho)
¿Recomendaría a otros estudiantes de administración a realizar su práctica profesional en esta empresa?

¿Cómo cree que la experiencia de la práctica profesional ha influido en su desarrollo profesional?
¿Cómo cree que la experiencia de la práctica profesional ha influido en su desarrollo personal?
¿Qué aspectos específicos de la empresa o del entorno de trabajo durante su práctica profesional destacaría como positivos?
¿Qué aspectos específicos de la empresa o del entorno de trabajo durante su práctica profesional destacaría como negativos o mejorables?
¿Qué consejos/tips daría a los estudiantes que están a punto de comenzar su práctica profesional en administración de empresas?

Anexo 3. Entrevista para la practicante de la empresa JLL

Practicante
¿Cómo se enteró de la oportunidad de realizar una práctica profesional en JLL-JBS?
¿Tenía conocimiento previo de la empresa JLL antes de considerar esta práctica?
¿Tenía otras opciones en mente para realizar su práctica antes de decidirse por JLL?
¿Cuáles eran sus expectativas y objetivos antes de comenzar su práctica en JLL?
¿Qué aspectos destacaría como positivos de su experiencia en la práctica en JLL?
¿Puede mencionar algunas áreas de mejora que identificó en el proceso de prácticas en JLL para futuros participantes?
¿Qué habilidades técnicas aprendió durante su práctica profesional?
¿Qué habilidades blandas adquirió durante su práctica profesional?
¿Su intención era buscar oportunidades de contratación?
¿Tiene algún comentario u observación que mencionar?