



Comuni@cción

ISSN: 2219-7168

ISSN: 2226-1478

Universidad Nacional del Altiplano de Puno

Del Aguila Alvarez, Andrea Jazmine; Rivas Soto, Luz Alondrita; Cruz-Tarrillo, Jose Joel  
Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos  
Comuni@cción, vol. 13, núm. 3, 2022, Julio-Septiembre, pp. 201-212  
Universidad Nacional del Altiplano de Puno

DOI: <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449873130003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos

## Employability Skills in Future Peruvian Managers

Andrea Jazmine Del Aguila Alvarez<sup>1,a</sup>, Luz Alondrita Rivas Soto<sup>1,b</sup> y Jose Joel Cruz-Tarrillo<sup>1,c</sup>

<sup>1</sup> Universidad Peruana Unión, Perú.

<sup>a</sup> ORCID: [0000-0002-1491-9996](https://orcid.org/0000-0002-1491-9996) E-mail: [andrea.delaguila@upeu.edu.pe](mailto:andrea.delaguila@upeu.edu.pe)

<sup>b</sup> ORCID: [0000-0002-3170-7207](https://orcid.org/0000-0002-3170-7207) Email: [luzrivas@upeu.edu.pe](mailto:luzrivas@upeu.edu.pe)

<sup>c</sup> ORCID: [0000-0002-6372-5055](https://orcid.org/0000-0002-6372-5055) E-mail: [jose.cruz@upeu.edu.pe](mailto:jose.cruz@upeu.edu.pe)

Recibido: 10/07/2022

Aceptado: 25/09/2022

Sección: Artículo Original

### Resumen

Hoy en día, las empresas necesitan competir con su mejor recurso, el talento humano, de tal forma, que rediseñan los puestos de trabajo. Es decir, requieren de colaboradores que sean capaces de generar resultados beneficiosos para la organización, mediante competencias, aptitudes y habilidades. Es por ello, el propósito de esta investigación es describir las competencias más demandadas en el mercado laboral peruano para futuros administradores. La investigación se realizó a través de una perspectiva metodológica cualitativa, con un diseño exploratorio, las unidades de análisis fueron publicaciones de los portales web de empleo del Perú: Bumeran, LinkedIn, CompuTrabajo, PortalTrabajo, Laborum.pe, Indeed. Para su búsqueda, se utilizaron las palabras clave “administración” y “administrador”, considerando un intervalo de tiempo para la visualización de los anuncios de un mes y medio de antigüedad, con lo cual obtuvo un total de 325 publicaciones. Los resultados obtenidos indican que los administradores son más solicitados para los puestos de mando medio. Con relación a las competencias blandas más demandadas son el liderazgo, comunicación asertiva, planificación, trabajo en equipo, proactividad y las competencias duras son, a saber: experiencia laboral, dominio en ofimática, herramientas en sistemas de gestión, dominio de inglés, herramientas financieras. En conclusión, las instituciones de educación superior deben centrarse en fortalecer estas competencias para que los futuros administradores peruanos sean más competitivos dentro de las exigencias del mercado laboral.

**Palabras clave:** Administración, competencias laborales, mercado laboral, empleabilidad, capacidades.

### Abstract

Today, companies need to compete with their best resource, human talent, in such a way that they are redesigning their workplaces. That is to say, they require collaborators who are capable of generating beneficial results for the organization, through competencies, aptitudes and skills. Therefore, the purpose of this research is to describe the most demanded competencies in the Peruvian labor market for future managers. The research was conducted through a qualitative methodological perspective, with an exploratory design, the units of analysis were publications of the Peruvian employment web portals: Bumeran, LinkedIn, CompuTrabajo, PortalTrabajo, Laborum.pe, Indeed. For their search, the keywords “administration” and “administrator” were used, considering a time interval for the visualization of the ads of one and a half months of antiquity, thus obtaining a total of 325 publications. The results obtained indicate that administrators are more in demand for middle management positions. The soft skills most in demand are leadership, assertive communication, planning, teamwork, proactivity, and the hard skills are: work experience, office automation skills, management systems tools, English language skills, and financial tools. In conclusion, higher education institutions should focus on strengthening these competencies so that future Peruvian managers are more competitive within the demands of the labor market.

**Keywords:** Management, labor competencies, labor market, employability, skills.

Cómo Citar:

Del Aguila Alvarez, A. J., Rivas Soto, L. A., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2022). Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(3), 201–212. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>

## Introducción

Durante los últimos años, la sociedad está viviendo una nueva era, llamada Cuarta Revolución Industrial (Ynzunza-Cortés et al., 2017), sin duda, estos cambios afectan a las organizaciones, y se ven obligadas a adaptarse para sobrevivir como empresa. Es por ello que, necesitan competir con su mejor recurso, el talento humano, de tal forma, que rediseñan los puestos de trabajo. Es decir, requieren de colaboradores que sean capaces de generar resultados beneficiosos para la organización, mediante competencias, aptitudes y habilidades que se consideran esenciales para contratar a un administrador (Mejía Durango & Jiménez Rueda, 2020).

En este contexto, las competencias de un profesional en administración de hace una década no son las mismas que actualmente se necesitan, puesto que van evolucionando de acuerdo con el entorno (Maree, 2017). Por lo mismo, han surgido nuevos puestos que revelan necesidades diferentes; incluso, una combinación entre las competencias anteriores con las de ahora. Consecuentemente, se crea un diseño nuevo de exigencias que debe cumplir un administrador para formar parte de una organización.

Por otro lado, las competencias de empleabilidad constan de un conjunto de habilidades que cada persona posee como un atractivo para acceder al mercado laboral, de tal manera que tenga un gran desempeño y logre satisfacer tanto sus necesidades personales como de la organización (Lombana et al., 2014). Por lo tanto, en la actualidad pequeñas, medianas y grandes empresas indagan de forma minuciosa y rigurosa en el perfil de los profesionales de administración a fin de encontrar las competencias idóneas para ocupar un cargo. En ese sentido, es muy importante elegir al talento humano correcto para el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las estrategias, de tal manera que logren una marca de diferenciación (Kalfa & Taksa, 2015).

Asimismo, las competencias de empleabilidad pueden ser blandas o duras, las cuales representan los conocimientos funcionales y habilidades esenciales que son fundamentales para obtener, conservar y gozar de superación profesional en todos los niveles del empleo (Gómez Roldán, 2005). Es una necesidad absoluta para desarrollarse dentro de una organización, con la finalidad de alcanzar el propio potencial y, al mismo tiempo, apoyar la productividad, la viabilidad y la competitividad. Sin embargo, existe una brecha evidente entre las competencias adquiridas en la

universidad y las necesarias en el empleo, que se ha ampliado con el paso del tiempo (Finch et al., 2013).

El sistema educativo de las universidades tiene el compromiso de formar profesionales en administración competentes para su inserción al mercado laboral, a través de parámetros que están establecidos en el plan curricular (Ismail & Mohammed, 2015). Sin embargo, no están adaptándose a lo que las empresas exigen; en este contexto, la educación asume la responsabilidad de renovar su enfoque de formación profesional, para que los estudiantes desarrollen competencias profesionales que incrementen las probabilidades de tener éxito en su vida laboral (Ruiz de Vargas et al., 2005).

Un estudio realizado por Cueva (2020) evidenció que el modelo educativo de las instituciones de educación superior está enfocado en el proceso de formación del estudiante más que en los niveles de estudio. Asimismo, consideró que debe haber una combinación equilibrada entre los conocimientos científicos, tecnológicos, las habilidades, actitudes, destrezas y valores. También, recalcó que el modelo es holístico, es decir, entre lo teórico y lo práctico, con la intención de que los estudiantes tengan una formación sólida orientada a las necesidades y la realidad del mercado laboral.

En efecto el verdadero desafío no es conseguir que los alumnos se adecuen a las competencias. La finalidad de las universidades no solo se basa en identificar y fomentar las capacidades que deben tener los estudiantes, sino en cómo llevarán a cabo las estrategias que piensan implementar para que realmente se cumplan (Varela et al., 2019). Es un reto muy grande, dado que las competencias laborales no son estáticas, todo lo contrario, se van desarrollando progresivamente, y también fortaleciendo (Hollis-Turner, 2015).

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, la presente investigación pretende describir las competencias más demandadas en el mercado laboral para los administradores, que solicitan las diferentes empresas peruanas. Asimismo, se busca los requisitos que son influyentes al momento de contratar a un profesional en administración para un cargo estratégico, táctico u operativo.

## Marco teórico

### Empleabilidad para los graduados

La empleabilidad es la capacidad que tiene una persona para adaptar sus habilidades, competencias y conocimientos profesionales a las necesidades

laborales que las empresas exigen para contratar a su personal en un determinado puesto. Básicamente, la empleabilidad tiene que ver con el potencial que cada uno tiene y qué tan atractivo resulta un profesional para los empleadores (McQuaid & Lindsay, 2005; Tymon, 2013). También, es el conjunto de atributos personales que permiten responder de manera eficiente a distintas situaciones, un aspecto que las empresas actualmente están valorando más a diferencia de años anteriores (Wolff & Booth, 2017).

Por otro lado, las organizaciones se preparan para nuevos tiempos, donde el uso de un lápiz y papel ha quedado obsoleto, y la digitalización está cada vez más presente en nuestra sociedad. En consecuencia, las empresas tienen que adaptarse a los cambios, que no solo incluyen sus procesos, sino también su talento humano (Ignat, 2017).

Los colaboradores son una de las piezas fundamentales para que las organizaciones se desempeñen mejor y se adapten a los nuevos entornos. Por ello; el reclutamiento y selección del personal es un proceso de suma seriedad e importancia, donde deben tomar la decisión más assertiva posible para el bien de la organización (Barrios-Hernández et al., 2020).

Hace más de una década, el título profesional o un postgrado marcaban la diferencia, y solo eso era necesario para contratar. Sin embargo, en pleno siglo XXI, tener estudios universitarios no garantiza un puesto de trabajo; aunque ayudan, ese logro ya no es lo primordial (Suarda et al., 2017). Es por ello, que la empleabilidad se debe trabajar constantemente durante toda la carrera profesional, para así desarrollar competencias, habilidades y conocimientos que los empleadores consideren atractivos al momento de seleccionar a su personal (Cortellazzo et al., 2020).

Asimismo, los graduados en administración deben estar atentos a las tendencias y necesidades que se presentan en la carrera profesional o en el sector de desempeño, de tal manera que puedan adaptarse a las circunstancias en la que se encuentra el mercado laboral, y así conseguir el éxito que esperan (Manoharan, 2020). Para ello, se deben tener en cuenta las capacidades que se poseen para potenciarlas; es responsabilidad de cada profesional el superarse, y estar en constante investigación (Behle, 2020).

Por otro lado, probablemente uno de los obstáculos al momento de buscar trabajo, es la experiencia laboral, ya que muchas empresas piden meses o incluso años de experiencia como requisito. A ello se suma

que, tampoco están dispuestos a dar oportunidades a aquellos que no los tienen (McMurray et al., 2016). Esto frena e impide a los graduados a cumplir con sus objetivos laborales, y muchas veces se ven obligados a desempeñarse en puestos o actividades que no van acorde con sus capacidades o formación académica (Herbert et al., 2020).

Finalmente, la formación profesional y personal no acaba una vez que se pertenece a una empresa; situación no garantiza la permanencia. Si el empleador considera que la persona no aporta valor a la organización, una vez finalizado el contrato; no lo vuelven a considerar (Römgens et al., 2020). Es por ello que la actualización de los conocimientos ya adquiridos es obligatoria para un profesional que desea continuar siendo competitivo dentro del mercado laboral. Sobresalir del resto es una responsabilidad individual, a partir de la motivación, las aspiraciones o inquietudes que cada persona tiene (Peeters et al., 2020). El mundo no es estático y, por tanto, los conocimientos tampoco.

### Competencias para el mundo del trabajo

Se entiende por competencias profesionales al conjunto de habilidades, capacidades, formación profesional y experiencia que tiene un individuo que lo hacen competente para un determinado puesto, de tal manera que pueda desempeñarse eficientemente ante las tareas o actividades dadas en el trabajo (Gómez Roldán, 2005). Sin embargo, no solo incluyen conocimientos técnicos. Según los empleadores, los graduados deben poseer ciertas cualidades para tener éxito en el trabajo, como habilidades sociales, habilidades para resolver problemas y fortalezas profesionales, las cuales normalmente son adquiridas a través de ciertas situaciones (Okolie et al., 2020; Succi & Wieandt, 2019). Aquellas habilidades blandas anteriormente fueron muy infravaloradas; pero, en la actualidad las empresas consideran cualidades esenciales de la empleabilidad (Wolff & Booth, 2017).

Así, los futuros profesionales en administración están mucho más interesados en ampliar sus competencias para formar parte del mercado laboral que cada vez es más competitiva (Cortés et al., 2013). En este escenario el egresado de una universidad prestigiosa no es motivo suficiente para ser contratado y estar dentro de las filas de una organización. Es así que uno de los objetivos más importantes para cualquier egresado es realizar una transición exitosa de la universidad hacia el trabajo (Okay-Somerville & Scholarios, 2021). No obstante, es incierto si a los empleadores les importa sobre todo las competencias duras, blandas o ambas.

En este contexto, las competencias duras o también conocidas como *hard skills* hacen referencia a los conocimientos teóricos adquiridos por lo general en cursos, talleres o en la universidad con relación a la carrera profesional; están más ligadas al coeficiente intelectual (Sopa et al., 2020). Además, son fundamentales para el cumplimiento eficiente de las actividades dentro de la organización, ya que incluyen habilidades para utilizar *softwares* informáticos, ofimática, el dominio de distintos idiomas, y otros aspectos (Patacsil & Tablatín, 2017). Es por ello, que muchos empleadores están interesados en profesionales que tengan estas competencias al ser candidatos calificados y necesarios.

Un estudio realizado por Jayasingha y Seraweera (2020) reveló que las empresas privadas consideran como uno de los requisitos primordiales para la contratación el dominio del idioma inglés, al ser considerado como idioma oficial del sector privado. Esta exigencia limita las oportunidades de obtener un empleo. Del mismo modo sucede que en cuanto a, poseer habilidades en el uso de tecnologías, debido al gran avance que existe ahora; lo que significa también una ventaja competitiva en el mercado global. Otro estudio menciona que los empleadores europeos buscan en los graduados habilidades para el negocio, habilidades de tecnologías de información, finanzas, estrategias, etc. Es decir, buscan que sean capaces de aplicar en la vida real lo que aprendieron en la universidad (Andrews & Higson, 2008).

Por otro lado, se encuentran las competencias blandas o *soft skills* que son aquellas ligadas a la inteligencia emocional, personas capaces de enfrentar ciertas situaciones con asertividad y tomar las mejores decisiones en esos casos, relacionarse bien con los demás, así como trabajar bajo presión, entre otros (Rao, 2014). A diferencia de las competencias duras, no se aprenden con la teoría, por lo que un gran número de profesionales pueden no desarrollarlas completamente (Laker & Powell, 2011). Asimismo, Stanford Research Institute International y la Carnegie Melon Foundation en un estudio que realizaron demostraron que el éxito profesional también depende de las competencias personales que por lo regular no forman parte del plan de estudios en las universidades (Rao, 2018). Pese a ello, para algunas empresas peruanas esos atributos no son del todo importantes, y no lo consideran en su proceso de selección.

Otro estudio realizó una entrevista a empleadores europeos. Estos consideran que todo graduado debe tener habilidades de comunicación, trabajo en equipo,

con mente innovadora y que pueda aportar con ideas nuevas. Es decir, se valoraron aquellas competencias blandas relacionadas al negocio (Andrews & Higson, 2008).

Para finalizar, los empleadores en realidad buscan graduados que posean ambas competencias; dicho de otro modo, alguien completo tanto en habilidades duras como en blandas (Hossain et al., 2020). Como consecuencia esperan que alcancen la excelencia en la organización, situación ventajosa también para los graduados, puesto que se permitirán disfrutar del éxito profesional.

### Las competencias adquiridas en la universidad

El sistema educativo superior está enfocado en fomentar el desarrollo de las competencias necesarias en sus estudiantes e incrementar sus posibilidades para conseguir un empleo (Gedye & Beaumont, 2018). Su papel es muy importante y debe trabajar el máximo para potenciar a los estudiantes mediante la formación académica, la enseñanza de valores y conocimientos necesarios para la vida laboral (Matsouka & Mihail, 2016). Asimismo, probablemente, lo más complicado para los docentes a cargo es conseguir que los graduados logren estar capacitados para su inserción al mundo laboral (Dyki et al., 2020). Por ello, es sustancial desarrollar un plan de estudios apropiado que pueda satisfacer tanto a los empleadores como a los estudiantes (Mansour & Dean, 2016).

La brecha se encuentra en que las habilidades adquiridas en la universidad no son necesariamente las requeridas en el trabajo (Finch et al., 2013). Es en este escenario donde radica una de sus principales funciones: la de ser el conector entre la formación recibida y la demanda que tienen las empresas según exigencias. Las universidades deben, en ese sentido, desarrollar estrategias de inserción de los graduados al mercado laboral en las mejores condiciones y en el menor tiempo posible (Caballero et al., 2014).

Al respecto, un estudio reveló que las universidades deben ayudar a los estudiantes a ser conscientes de sus capacidades, con el fin de que puedan ejecutar esas habilidades. Enfatiza que el problema está en “articular las habilidades” y que muchos no logran hacerlo (Tomasson et al., 2019). Por ello, parte de la formación académica corresponde las prácticas pre profesionales. Álvarez-Santullano y De Prada (2018) argumentaron que las prácticas externas favorecen las competencias, ya que los estudiantes aprenden a ejecutar los conocimientos recibidos.

Un punto a recalcuar es que la transición de la universidad al trabajo refleja cierto temor en los egresados, debido que, al ser nuevos participantes del mercado laboral, es posible que no tengan tantas oportunidades disponibles (Turban et al., 2009). Por consiguiente, las universidades, con el objetivo de llevar a cabo esa transición, implementan en el plan curricular los convenios con las empresas, para que los alumnos realicen sus pasantías en el último año. De esta forma irán experimentando el trabajo de la vida real, y tendrán una idea de las funciones que podrían realizar y el cómo deben hacerlo (Bolli et al., 2021). Además, a través de ello, los estudiantes ganan experiencia, aspecto que los empleadores consideran importante al momento de contratar (Nunley et al., 2016).

No obstante, pese a los esfuerzos de las universidades por desarrollar las habilidades de empleabilidad en los estudiantes con las distintas estrategias, por ejemplo, talleres, congresos, nuevas asignaturas, el problema radica en el personal docente incompetente que existe en las universidades y que muchas veces no realiza bien su trabajo. Todo ello, crea en el alumno un sentimiento y la meta de solo conseguir la licenciatura, sin importarle las competencias que son importantes adquirir para su vida profesional (Okolie et al., 2019). Adicionalmente ha generado que las universidades pierdan el enfoque principal que tenían establecido.

En muchas ocasiones, los docentes no tienen conocimiento en el uso de herramientas que hacen más dinámica la enseñanza, reduciendo las posibilidades de los estudiantes de adquirir nuevos conocimientos y, por consiguiente, tampoco son capaces de llegar a conectar con el alumno (Gómez-Ramírez et al., 2015; García, 2011). Por ello, los mismos estudiantes son quienes deben buscar las formas necesarias para seguir aprendiendo; pero no todos lo hacen y es donde el problema surge. En adición, para algunos docentes se ha vuelto complicado impartir clases virtuales debido a la pandemia del COVID-19. Muchos no se han podido adaptar al uso de herramientas digitales para realizar las clases remotas, donde conectar con el estudiante es incluso más complicado (Carranza-Marchena & Zamora-Sánchez, 2020).

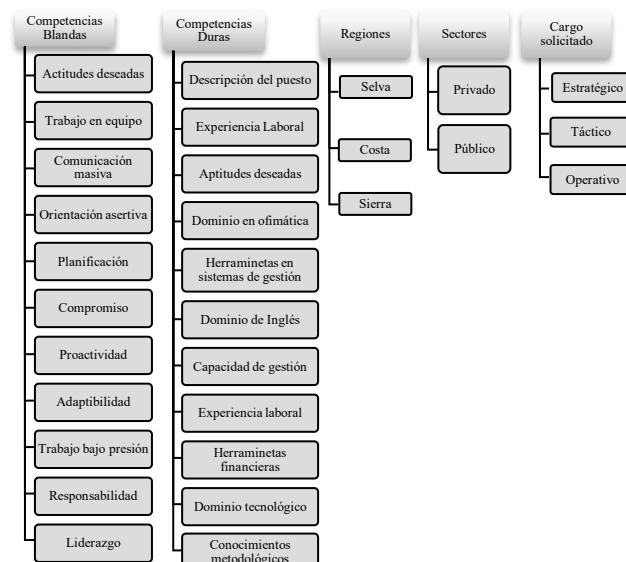
Para concluir, las competencias de empleabilidad no solo son responsabilidad de las universidades, también lo es para el estudiante. Cada uno de ellos debe poner de su arte e investigar las tendencias en el mercado laboral y qué habilidades son las más requeridas por las empresas. Al tenerlo en cuenta; las posibilidades de encontrar trabajo serán más altas y también el poder conservarlo.

## Metodología y diseño de la investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio. Además, la unidad de análisis corresponde a las publicaciones en los siguientes portales web de empleo del Perú: Bumeran, Linkedin, CompuTrabajo, PortalTrabajo, Laborum.pe, Indeed. Para su búsqueda, se utilizaron las palabras clave “administración” y “administrador”, considerando un intervalo de tiempo para la visualización de los anuncios de un mes y medio de antigüedad, con lo cual obtuvo un total de 325 publicaciones.

La información se organizó en una base de datos. En esta, especificaron aspectos que siguen: (a) nombre de la empresa, (b) cargo solicitado, (c) fecha de publicación, (d) ciudad, (e) tipo de trabajo, (f) días laborables, (g) descripción del puesto, (h) nivel de estudios, (i) experiencia laboral, (j) beneficios del puesto, (k) actitudes deseadas y (l) aptitudes deseadas.

Por otro lado, el *software* utilizado para el análisis respectivo de los datos recolectados fue el WebQDA disponible de forma *online* (Machado & Vieira, 2020). Como primer paso, se sube la fuente interna que corresponde a los datos cualitativos recolectados. Posteriormente, se realiza la codificación un paso de suma importancia para esta etapa (Urbano, 2016), en donde se utiliza el código de tipo “árbol”. Seguido de ello, se ordena por códigos, los cuales fueron creados a partir de las categorías consideradas en la investigación y también los subcódigos en función a los aspectos de empleabilidad de las publicaciones en los portales de empleo (Gallegos et al., 2020).



**Figura 1.** Categorías y subcategorías de las competencias de empleabilidad.

En la figura 1, se puede apreciar esquemáticamente cómo se han estructurado los códigos árbol. Como primera categoría, se presenta las *competencias blandas*. Dentro de ellas se encuentra la subcategoría “actitudes deseadas”, seguida de “trabajo en equipo”, “comunicación asertiva”, “orientación a resultados”, “planificación”, “compromiso”, “proactividad”, “adaptabilidad”, “trabajo bajo presión”, “responsabilidad” y “liderazgo”. Como segunda categoría están las *competencias duras*; en estas, se encuentra la subcategoría, “descripción del puesto”, seguidamente de la “experiencia laboral” y “aptitudes deseadas”. Dentro de esta última se encuentran las siguientes: “conocimientos en ofimática”, “herramientas en sistema de gestión”, “dominio del inglés”, “capacidad de gestión”, “experiencia laboral”, “dominio tecnológico”, “conocimientos metodológicos” y “capacidad estratégica”.

Asimismo, se incluye la categoría denominada *regiones*. Dentro de ella se encuentran “selva”, “costa” y “sierra”. Consecutivamente, se encuentra la categoría *sectores* dentro de la cual está el “sector privado” y el “sector público”. Finalmente, está la última categoría denominada *cargo solicitado*, la cual está clasificada de acuerdo con los niveles jerárquicos; es decir, “nivel gerencial”, “nivel administrativo” y “nivel operativo”, en el que se han codificado los datos recolectados de los portales de empleo.

## Resultados

206

Según la información recopilada es el nivel jerárquico táctico donde son más solicitados los graduados en (ver Figura 2). Sin embargo, existe un porcentaje considerable de demanda para el nivel operativo, lo que significa, que la mayoría de las empresas peruanas necesitan de un profesional en administración para puestos tácticos y operativos; es decir, para apoyo de los altos mandos con respecto a las actividades de la organización.

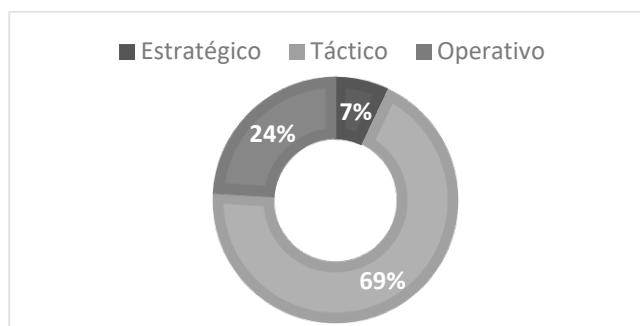


Figura 2. Niveles jerárquicos en los que son solicitados los administradores.

Por otro lado, es necesario indicar que la concentración de ofertas laborales está en la costa del país con un porcentaje de 86%; luego la región selva con un 7% y donde menos ofertas laborales existen es en la sierra peruana con un 6% (ver Figura 3). Ello significa, que la mayor demanda de trabajo se encuentra en la costa del Perú, por lo que muchos profesionales en administración, para tener oportunidades laborales, deben viajar de sus ciudades natales para esa zona.

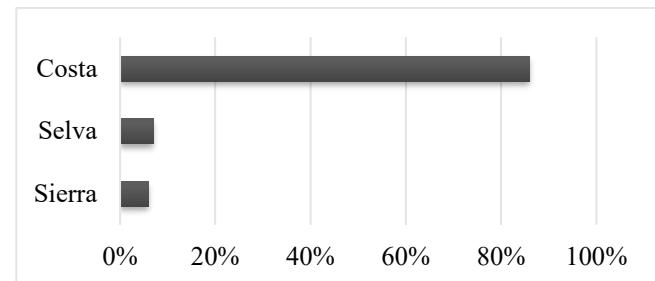


Figura 3. Regiones del Perú donde se publican más empleos mediante los portales.

En la Figura 4, se puede observar las 10 actitudes más demandadas para graduados de administración. Estas son: (a) liderazgo como la más destacada con 17%, (b) comunicación asertiva con un 17%, capacidad de planificación con 12%, (d) trabajo en equipo con 11%, (e) proactivo con 11%, (f) orientado a resultados con 10%, (g) responsabilidad con un 6%, (h) trabajar bajo presión con 6%, (i) compromiso con el trabajo con un 6% y (j) adaptabilidad con 6%. Es así que los resultados indican que estas son las competencias blandas que más les interesan a las empresas peruanas, y las cuales deben tener desarrolladas los administradores.

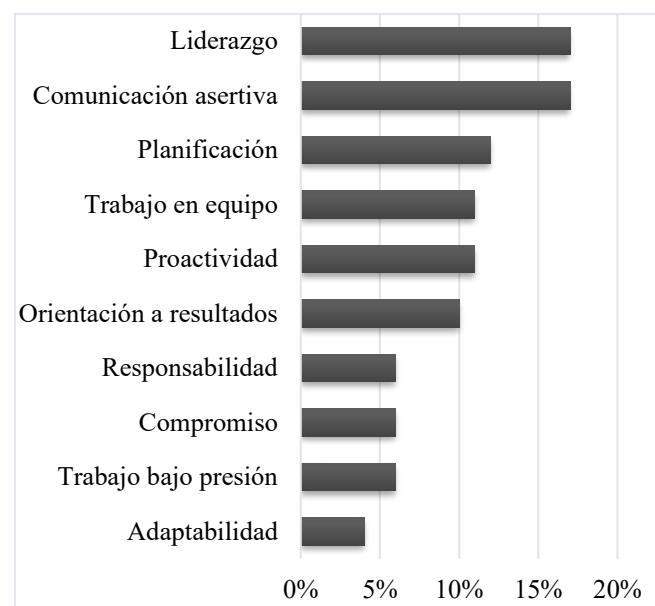


Figura 4. Las 10 actitudes más demandadas en los graduados de administración.

De la misma forma, en la Figura 5, se pueden observar las 8 aptitudes más demandadas para graduados de administración. Estas son las siguientes: (a) experiencia laboral con un total de 40%, (b) conocimientos en ofimática con un 26%, (c) herramientas en sistemas de gestión con 10%; (d) dominio del inglés, ya sea básico, intermedio o avanzado, con un total de 7%; (e)

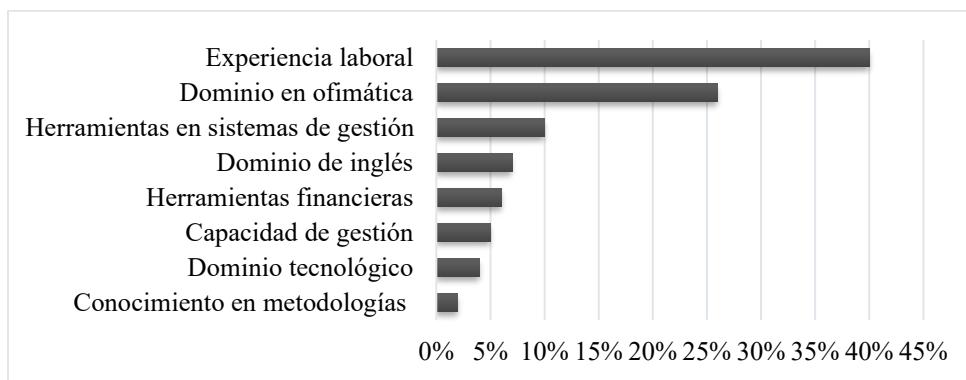


Figura 5. Aptitudes más demandadas en los graduados de administración.

En la Figura 6, se pueden observar los términos más frecuentes en la subcategoría “actitudes deseadas”, recolectados de las publicaciones en los portales web de empleo. Con respecto a la información arrojada, los resultados muestran que las más menciones coinciden y se enfocan en los términos “comunicación”, “trabajo”, “equipo” y “capacidad”. Probablemente, la frecuencia en aparición de estas palabras puede estar evidenciando que las empresas consideran importantes y necesarias estas competencias blandas para el perfil de un administrador.



Figura 6. Nube de términos más frecuentes en la subcategoría “actitudes deseadas”.

En la Figura 7, se pueden observar los términos más frecuentes en la subcategoría “aptitudes deseadas”

herramientas financieras con un 6%; (f) capacidad de gestión con 5%, (g) dominio tecnológico con un 4% y (h) conocimientos metodológicos con 2%. De esta manera, estas aptitudes deben ser de las más desarrolladas en las competencias de los administradores, al ser las más solicitadas para las empresas peruanas.

recolectados de las publicaciones en los portales web de empleo. Con respecto a la información resultante, se puede visualizar que las mayores menciones se enfocan en los términos “conocimiento”, “manejo”, “Excel” e “intermedio”. Con probabilidad, la frecuencia en aparición de estas palabras puede estar evidenciando que los empleadores consideran estas competencias duras muy relevantes para el perfil de un administrador al estar relacionadas con las actividades diarias que se realiza en las empresas. Por tanto, se vuelve necesario e importante que cada graduado en administración tenga desarrolladas estas aptitudes; de tal manera, puedan tener la oportunidad de ser contratados.

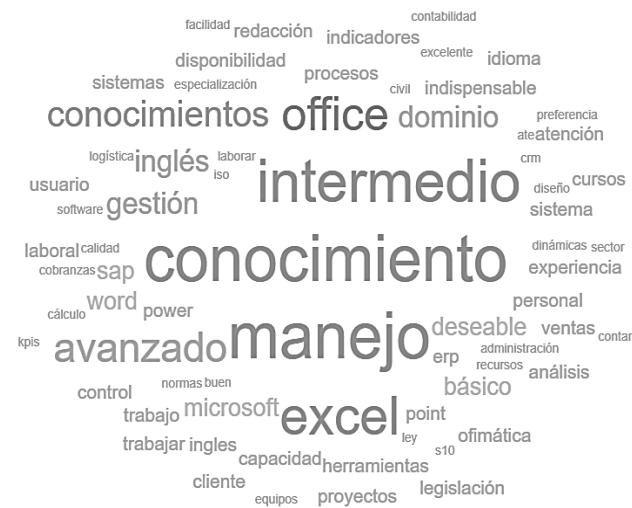


Figura 7. Nube de términos más frecuentes en la subcategoría “aptitudes deseadas”.

## Discusión

Es fundamental investigar sobre las competencias de los futuros administradores, ya que esta información ayudará en la formación profesional de los estudiantes. Por ello, es importante que la población estudiantil conozca cuáles son los requisitos que las empresas solicitan al momento de ser contratado. Después, deben construir su perfil profesional según sus fortalezas y debilidades, y así tengan más oportunidades de pertenecer a las filas de una organización.

Asimismo, es sustancial remarcar que el desarrollo de las competencias en los estudiantes es un trabajo que compete a la universidad; ya que las estrategias que piensan implementar en el plan de estudios, tienen que estar acorde a las tendencias y necesidades de las empresas (Paixão & Souza, 2018). Sin embargo, también es un trabajo mutuo, puesto que el estudiante es responsable de su formación profesional, a partir de cuán interesado está por su futuro, que se refleja con la dedicación en investigar las competencias de empleabilidad que las empresas consideran primordiales al momento de contratar.

De acuerdo con los resultados, se determinó que donde más se solicita empleo es en la costa del Perú. Con ello, se reafirma el hecho de que el país es centralizado, lo que genera condiciones de desigualdad de oportunidades en el empleo (Gonzales de Olarte, 2017). Seguidamente, otros resultados muestran que los administradores, en su mayoría, son requeridos para puestos tácticos; es decir, para coordinar las actividades o tareas que se llevan a cabo en el nivel inferior o realizar mandatos de niveles superiores (Alhaqbani et al., 2016; Anzengruber et al., 2017). Por tal motivo, es necesario de competencias blandas y duras para un correcto desempeño.

Las actitudes más demandadas por parte de los empleadores fueron 10, de las cuales dos son las más sobresalientes: liderazgo y comunicación asertiva, resultados similares se obtuvieron en la investigación de Ureña-Hernández (2020), quien concuerda que esas habilidades son de las más solicitadas al momento de contratar. No obstante, en caso de que los estudiantes observen vacíos en estas capacidades, deben reforzarlo.

De igual manera, en cuanto a, las competencias duras, las aptitudes más demandadas por parte de las empresas fueron 8. La gran parte de los anuncios de empleo exigen experiencia laboral de meses; incluso, años en cargos o actividades específicas relacionadas con el puesto solicitado, y que muchos recién graduados no lo

tienen, por lo que nuevamente presentan una desventaja (Radermacher et al., 2014). Igualmente, conocimientos en ofimática fueron de las más destacadas, por lo que se entiende que a los empleadores les interesa demasiado estas competencias al ser de mucho beneficio para el desarrollo de las actividades o tareas de la organización (Patacsil & Tablatin, 2017). Sin embargo, durante la recolección de datos se observó que en las publicaciones de empleo pocas veces han incluido las competencias blandas en sus requisitos, y esto se puede comparar en la gran diferencia de referencias entre las subcategorías. Por un lado, se tiene actitudes deseadas con 303 referencias y aptitudes deseadas cuenta con 634 referencias. Esto significa que, para algunas empresas peruanas, las competencias blandas no son algo que sus empleados necesiten, pese a que lo más solicitado son administradores para el nivel táctico, quienes deben tener la misma cantidad de competencias duras como blandas (Rao, 2013).

Finalmente, existen algunas limitaciones. Aunque se ha considerado a los principales portales de empleo (Bumeran, Linkedin, CompuTrabajo, PortalTrabajo, Laborum.pe, Indeed), no se ha realizado la búsqueda en las páginas web de las principales empresas y algunos diarios de circulación nacional. Por ello, se pudo haber dejado de lado algunos anuncios relevantes.

Además, la presente investigación no analiza las competencias de empresas extrajeras, sobre las cuales es importante indagar su información. Por tanto, se debe analizar el estudio con competencias ubicadas en otros países latinoamericanos para realizar una comparación.

Con relación a las futuras líneas de investigación es necesario ampliar este estudio con una perspectiva metodológica cuantitativa, la finalidad es construir métricas que ayuden a diagnosticar las competencias de los futuros administradores para fortalecerlas.

## Conclusión

Tras analizar los resultados obtenidos, se determinó las actitudes y aptitudes más demandadas por parte de las empresas peruanas. Así, las competencias duras son las más requeridas en un administrador, lo cual podría significar que los empleadores peruanos no son conscientes de lo importante que son las competencias blandas, al complementarse de forma óptima con las competencias duras. Además, las universidades deben estar enfocadas en la misión de formar profesionales capaces de enfrentar los desafíos laborales, así como tener docentes competentes para motivar y enseñar

eficientemente a los estudiantes, que sepan sobre herramientas tecnológicas, metodologías, etc., que permitan una mejor calidad académica.

Finalmente, se considera fundamental que los futuros administradores se sumerjan en la investigación del perfil profesional que solicitan las empresas, ya que el autoconocimiento permitirá descubrir las fortalezas y debilidades con el fin de mejorar ciertos aspectos y adaptar esas competencias a las exigencias que ellos establecen. Por consiguiente, los estudiantes deben ser conscientes de lo importante que es desarrollar competencias profesionales para lograr efectivamente su incorporación al mundo laboral y que incrementen las probabilidades de tener éxito en su vida profesional.

## Conflictos de interés

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

## Referencias

Alhaqbani, A., Reed, D. M., Savage, B. M., & Ries, J. (2016). The impact of middle management commitment on improvement initiatives in public organisations. *Business Process Management Journal*, 22(5), 924–938. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0018>

Álvarez-Santullano, M. M., & De Prada Creo, E. (2018). Evaluación de las competencias profesionales a través de las prácticas externas: Incidencia de la creatividad. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 203–219. <https://doi.org/10.6018/rie.36.1.275651>

Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, “soft skills” versus “hard” business knowledge: A european study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>

Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 134–148. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2015-0451>

Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Informacion Tecnologica*, 31(2), 55–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>

Behle, H. (2020). Students’ and graduates’ employability. A framework to classify and measure employability gain. *Policy Reviews in Higher Education*, 4(1), 105–130. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1712662>

Bolli, T., Caves, K., & Oswald-Egg, M. E. (2021). Valuable Experience: How University Internships Affect Graduates’ Income. In *Research in Higher Education*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11162-021-09637-9>

Caballero, G., López-Miguens, M. J., & Lampón, J. F. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados / Spanish Universities and their Involvement with the Employability of Graduates. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 23–46. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.146.23>

Carranza-Marchena, P., & Zamora-Sánchez, G. (2020). Desafíos y oportunidades en tiempos del COVID-19: contexto pedagógico desde la Universidad Nacional y la Universidad Estatal a Distancia. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 162–170. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3154>

Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103343. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>

Cortés, R. M. P., Tanoira, F. G. B., & Cisneros-Cohernour, E. J. (2013). Professional administrator competencies for small and middle sized enterprises. A study in the South East of Mexico. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/753>

Cueva, M. (2020). Influence of the characteristics of competences on the employability of graduates of Higher Education Institutions. *Revista Iberoamericana de La Educación*, 3(3), 1–17. <https://doi.org/10.31876/ie.v3i3.41>

Dyki, M., Singorahardjo, M., & Cotronei-Baird, V. S. (2020). Preparing graduates with the employability skills for the unknown future: reflection on assessment practice during COVID-19. *Accounting Research Journal*, 34(2), 229–245. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2020-0285>

Finch, D. J., Hamilton, L. K., Baldwin, R., & Zehner, M. (2013). An exploratory study of factors affecting undergraduate employability. *Education and Training*, 55(7), 681–704. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2012-0077>

García, A. (2011). Concepciones sobre uso de las Tic del docente universitario en la práctica pedagógica. *Anuario Electrónico de Estudios*

En *Comunicación Social “Dissertaciones,”* 4(2), 182–195. <https://doi.org/10.12804/dissertaciones.v4i2.2680>

Gedye, S., & Beaumont, E. (2018). “The ability to get a job”: student understandings and definitions of employability. *Education and Training*, 60(5), 406–420. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2017-0159>

Gómez-Ramírez, E., Calvo-Soto, A. P., & Ordoñez-Mora, L. T. (2015). Uso de las TIC en un grupo de docentes universitarios. *Teckne*, 13(1), 18–24. [https://www.researchgate.net/publication/319631386\\_USO\\_DE\\_LAS\\_TICS\\_EN\\_UN\\_GRUPO\\_DE\\_UNIVERSITARIOS/\\_link/59b6c840aca2722453a4ca23/download](https://www.researchgate.net/publication/319631386_USO_DE_LAS_TICS_EN_UN_GRUPO_DE_UNIVERSITARIOS/_link/59b6c840aca2722453a4ca23/download)

Gómez, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 8(1), 45–66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400805>

Gonzales de Olarte, E. (2017). El desarrollo humano en el espacio. En *descentralización para el desarrollo humano* (pp. 79–96). [http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala\\_lectura/archivos/Descentralizaci\\_n\\_para\\_el\\_desarrollo humano.\\_Cap\\_II\\_1.pdf](http://propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Descentralizaci_n_para_el_desarrollo humano._Cap_II_1.pdf)

Herbert, I. P., Rothwell, A. T., Glover, J. L., & Lambert, S. A. (2020). Graduate employability, employment prospects and work-readiness in the changing field of professional work. *International Journal of Management Education*, 18(2), 100378. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100378>

Hollis-Turner, S. (2015). Fostering the employability of business studies graduates. *Journal of Education*, 60, 145–166. <https://doi.org/10.17159/i60a06>

Hossain, M. M., Alam, M., Alamgir, M., & Salat, A. (2020). Factors affecting business graduates’ employability—empirical evidence using partial least squares (PLS). *Education and Training*, 62(3), 292–310. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2018-0258>

Ignat, V. (2017). Digitalization and the global technology trends. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 227(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/227/1/012062>

Ismail, S., & Mohammed, D. S. (2015). Employability Skills in TVET Curriculum in Nigeria Federal Universities of Technology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 73–80. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.111>

Jayasingha, D. G. M. S., & Seraweera, S. M. B. L. (2020). An Analysis of the Factors Affecting the Graduates’ Employability In Case Of Rajarata University of Sri Lanka. *Iconic Research and Engineering Journals*, 3(12), 10–24. <https://irejournals.com/formatedpaper/1702342.pdf>

Kalfa, S., & Taksa, L. (2015). Cultural capital in business higher education: reconsidering the graduate attributes movement and the focus on employability. *Studies in Higher Education*, 40(4), 580–595. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842210>

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Training in managerial competencies. A review from the philosophical foundations of administration. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>

Machado, A. L. G., & Vieira, N. F. C. (2020). Use of webQDA software on qualitative nursing research: an experience report. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(3), e20180411. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0411>

Manoharan, A. (2020). ICED 2020 proceedings: Inclusion and employability: Supporting all students to become future-ready graduates through the curriculum. *ETH Learning and Teaching Journal*, 2(2), 73–77. <https://learningteaching.ethz.ch/index.php/lt-eth/article/view/107>

Mansour, B. El, & Dean, J. C. (2016). Employability skills as perceived by employers and university faculty in the fields of human resource development (HRD) for Entry Level Graduate Jobs. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(1), 39–49. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.41005>

Maree, K. (2017). Psychology of career adaptability, employability and resilience. *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience*, 1–453. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0>

Matsouka, K., & Mihail, D. M. (2016). Graduates’ employability: What do graduates and employers think? *Industry and Higher Education*, 30(5), 321–326. <https://doi.org/10.1177/0950422116663719>

McMurray, S., Dutton, M., McQuaid, R., & Richard, A. (2016). Employer demands from business graduates. *Education and Training*, 58(1), 112–132. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2014-0017>

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. D. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>

Mejía Durango, I. C., & Jiménez Rueda, C. A. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las PYMES en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238–251. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>

Nunley, J. M., Pugh, A., Romero, N., & Seals, R. A. (2016). College major, internship experience, and employment opportunities: Estimates from a résumé audit. *Labour Economics*, 38, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2015.11.002>

Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2021). Focused for some, exploratory for others: Job search strategies and successful university-to-work transitions in the context of labor market ambiguity. *Journal of Career Development*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/08948453211016058>

Okolie, U. C., Nwajiuba, C. A., & Ehiobuche, C. (2020). Career training with mentoring programs in higher education employability of graduates. *Education + Training*, 62(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2019-0071>

Okolie, U. C., Nwosu, H. E., & Mlanga, S. (2019). Graduate employability: How the higher education institutions can meet the demand of the labour market. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 620–636. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/HESWBL-09-2018-0089>

Paixão, R. B., & Souza, M. A. de. (2018). Impact of programs on competency, career, and income on management graduates. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 441–458. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-004>

Patacsil, F. F., & Tablatin, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7(3), 347–368. <https://doi.org/10.3926/jotse.271>

Peeters, E. R., Akkermans, J., & De Cuyper, N. (2020). The only constant is change? Movement capital and perceived employability. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 674–692. <https://doi.org/10.1177/1069072720918195>

Radermacher, A., Walia, G., & Knudson, D. (2014). Investigating the skill gap between graduating students and industry expectations. *Companion Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering - ICSE Companion 2014.*, 291–300. <https://doi.org/10.1145/2591062.2591159>

Rao, M. S. (2013). Blend hard and soft skills to fast-track a management career. *Human Resource Management International Digest*, 21(7), 3–4. <https://doi.org/10.1108/HRMID-10-2013-0079>

Rao, M. S. (2014). Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 42–48. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2013-0023>

Rao, M. S. (2018). Soft skills: toward a sanctimonious discipline. *On the Horizon*, 26(3), 215–224. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2017-0034>

Varela, R. E., Álvarez-Flores, E. P., & Martínez-Rodríguez, R. D. C. (2019). Competencias del perfil del administrador. *Perfiles Educativos*, 41(164), 82–98. <https://doi.org/10.22201/iise.24486167e.2019.164.59108>

Römgens, I., Scoupe, R., & Beausaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2588–2603. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770>

Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B. & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología Desde El Caribe*, 16, 64–91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301603>

Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for indonesian employees innovation capability. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6431–6453. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7233>

Suarta, I. M., Suwintana, I. K., Sudhana, I. F. P., & Hariyanti, N. K. D. (2017). Employability skills required by the 21st century workplace: A literature review of labor market demand. *Atlantis Press*, 102(Ictvt), 337–342. <https://doi.org/10.2991/ictvt-17.2017.58>

Succi, C., & Wieandt, M. (2019). Walk the talk: soft skills' assessment of graduates. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 114–125. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0011>

Tomasson, J., Goh, J., Verkoeyen, S., & Lithgow, K. (2019). Can students be taught to articulate employability skills? *Education and Training*, 61(4), 445–460. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2018-0186>

Turban, D. B., Stevens, C. K., & Lee, F. K. (2009). Effects of conscientiousness and extraversion on new labor market entrants' job search: The mediating role of metacognitive activities and positive emotions. *Personnel Psychology*,

62(3), 553–573. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01148.x>

Tymon, A. (2013). The student perspective on employability. *Studies in Higher Education*, 38(6), 841–856. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.604408>

Urbano, P. A. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Revista Fedumar Pedagogía y Educación*, 3(1), 113–126. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/fedumar/article/view/1122>

Ureña-Hernández, M. (2020). Habilidades blandas como requisito solicitado por los empleadores de la zona de Pérez Zeledón, para puestos relacionados con la carrera de Administración de Oficinas, en el II ciclo de 2019. *Revista Internacional de Administración de Oficinas y Educación Comercial*, 5(1), 1–23. <https://doi.org/10.15359/respaldo.5-1.1>

Gallegos, D., Ramirez, C., Bakieva, M., Sancho-Alvarez, C., Verdugo-Castro, S. (2020). Cómo evalúan los profesores: análisis de caso de una escuela normal con ayuda del software WebQDA. *New Trends in Qualitative Research*, 2, 322–335. <https://doi.org/10.36367/ntqr.2.2020.322-335>

Wolff, R., & Booth, M. (2017). Bridging the gap: creating a new approach for assuring 21st century employability skills. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 49(6), 51–54. <https://doi.org/10.1080/00091383.2017.1399040>

Ynzunza-Cortés, C., Izarl-Landeta, J., & Bocarando, J. (2017). El entorno de la industria 4.0. *ConCiencia Tecnológica*, 54(1405–5597), 33–45. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842210>