

## Percepciones de los estudiantes sobre las destrezas requeridas por los empleadores para aspirar a puestos gerenciales



### *Students' perceptions of the skills required by employers for managerial positions*

Sandra Mena-Candelaria

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América  
menas1@agmu.edu

Guisell Larregui-Candelaria

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América  
larreguig1@agmu.pr

Maribel Ortiz-Soto

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América  
mortiz126@agmu.edu

Marcos A. Rodríguez-Negrón

Ana G. Mendez University Carolina Campus, Puerto Rico  
rodriguezml4@uagm.edu

Juan Rivera Ortiz

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América  
jgrivera@agmu.edu

**FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales**

vol. 31, núm. 64, 0356, 2025

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

ISSN: 0328-4050

ISSN-E: 1852-6535

Periodicidad: Semestral

faces@eco.mdp.edu.ar

Recepción: 07 octubre 2024

Revisado: 13 febrero 2025

Aprobación: 14 febrero 2025

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/616/6165167003/>

**Resumen:** Ante los profundos cambios que se han producido en los entornos laborales, surge la necesidad de conocer si los estudiantes de programas de maestría poseen las habilidades que demandan los empleadores. El objetivo de esta investigación es examinar la percepción que tienen los estudiantes sobre cuáles son las destrezas técnicas especializadas, humanas y/o gerenciales que ofrecen mayor posibilidad de que los empleadores los recluten para ocupar puestos gerenciales.

El presente estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo, recurrió a un muestreo no probabilístico y por conveniencia de 75 participantes. El estudio mostró que los estudiantes perciben que, para ser seleccionados para puestos gerenciales, las habilidades técnicas son las más relevantes, seguidas por las habilidades interpersonales, mientras que las gerenciales no son tan valoradas.

Este estudio sienta las bases para que las instituciones educativas realicen una revisión curricular asegurando que los estudiantes no solo adquieran los conocimientos teóricos sino también las habilidades técnicas y humanas aplicables directamente al mercado laboral.

**Palabras clave:** destrezas técnicas, destrezas humanas, destrezas gerenciales, programa graduado, puestos gerenciales.

**Abstract:** *Given the profound changes in work environments, it is essential to determine whether master's program students possess the skills demanded by employers. This study aims to examine students' perceptions regarding which specialized technical, human, and/or managerial skills offer the greatest likelihood of being recruited for managerial positions.*

*This descriptive study, employing a quantitative approach, utilized a non-probabilistic convenience sampling method with a total of 75 participants. The findings indicate that students perceive technical skills as the most crucial for securing managerial positions, followed by interpersonal skills, while managerial skills are considered less significant.*

*This study lays the groundwork for educational institutions to conduct curricular reviews, ensuring that students acquire not*

*only theoretical knowledge but also practical technical and human skills directly applicable to the labor market.*

**Keywords:** *technical skills, human skills, managerial skills, graduate program, managerial positions.*

## 1. Introducción

Ante los cambios económicos y tecnológicos que están transformando el panorama laboral actual (Caballero y Walker, 2010), en conjunto con el envejecimiento demográfico (Trank *et al.*, 2002), surge el interrogante de si los estudiantes que cursan programas graduados realmente poseen las competencias requeridas por los empleadores de hoy en día para desempeñar puestos gerenciales. En efecto, tanto a los gobiernos como a las instituciones de educación superior les preocupa la empleabilidad de los estudiantes del nivel graduado (Harrison, 2017; Lowden *et al.*, 2011). Según Yorke (2006), la empleabilidad se refiere a las habilidades, conocimientos y características personales que aumentan la probabilidad de que los graduados consigan empleo y prosperen en sus roles laborales. Si bien desde la perspectiva gerencial son amplias las destrezas y atributos que deben tener los aspirantes, la taxonomía de Katz (1974) es una de las más utilizadas.

En la actualidad, las destrezas de Katz (1974) tienen la misma vigencia que cuando fueron identificadas por primera vez (Robbins y Judge, 2022). La taxonomía propone tres grupos de competencias: (1) destrezas técnicas, que comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada; (2) destrezas humanas, es decir, la habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, saber entenderlas y motivarlas; (3) destrezas conceptuales, que implican la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Las destrezas conceptuales, específicamente, son centrales en los puestos gerenciales ya que, por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. La mayoría de las destrezas gerenciales se adquieren a lo largo de los años de estudio, pero es en los programas para graduados de las escuelas de negocios con un enfoque práctico donde se espera que éstas se desarrollen en profundidad (Cameron y Whetten, 1983). En particular, Katz (1974) enfatiza que las habilidades para trabajar con otros deben surgir de manera natural y continua, ya que implican una sensibilidad, no solo en momentos de toma de decisiones, sino también en el comportamiento diario del individuo.

Algunas investigaciones seminales realizadas desde la perspectiva de los empleadores revelan que los estudiantes, al momento de ser reclutados, no cuentan con las destrezas prácticas que requiere el mundo de los negocios (Cameron y Whetten, 1983). Esto ha sido confirmado no solo en estudios actuales (Bauer-Wolf, 2018; Hill *et al.*, 2016; Lowden *et al.*, 2011; McMurray *et al.*, 2016), sino también en reportes a nivel mundial, como *The Edge Foundation* (Lowden *et al.*, 2011). Cabe señalar que estas percepciones no parecen ser compartidas por los estudiantes graduados. Por ejemplo, Schulz y Thöni (2016) detectaron que los estudiantes graduados exhiben una excesiva confianza en sus destrezas al momento de ser entrevistados. Más aún, un estudio mostró que suelen sentirse insatisfechos con la experiencia académica, ya que entienden que los programas graduados no cumplen con las expectativas que tenían para lograr los puestos a los que aspiran (*Master's 2021 Student Experience Survey Report*).

En un contexto en el que existe una demanda creciente de habilidades para ocupar puestos gerenciales, resulta importante examinar las percepciones de los estudiantes graduados sobre las destrezas (técnicas, humanas y/o gerenciales) que deben tener y su relevancia en la posibilidad de ser reclutados para ocupar puestos gerenciales. De este modo, esta investigación contribuye a avanzar el conocimiento existente en este tema y ofrece recomendaciones a los programas de MBA (por su nombre en inglés, *Master of Business Administration*) a partir de las percepciones, expectativas y necesidades que tienen los estudiantes sobre las variables antes expuestas.

## 2. Revisión de literatura

En la siguiente sección, se presenta una revisión de la literatura sobre las destrezas técnicas, humanas y gerenciales, así como la percepción de los estudiantes respecto a las habilidades necesarias para ser seleccionados para puestos gerenciales. Proporciona el fundamento teórico para el modelo conceptual de la investigación y las hipótesis planteadas. Posteriormente, se realiza un análisis detallado de los diversos constructos que integran el modelo de estudio.

### 2.1. Destrezas técnicas

Las destrezas técnicas se definen como las habilidades necesarias para llevar a cabo tareas específicas que requieren conocimientos prácticos y teóricos en un área particular. Según Hargis (2020), estas habilidades incluyen el manejo de tecnologías específicas, la resolución de problemas técnicos y la capacidad de aplicar conocimientos científicos y matemáticos en contextos prácticos. Además, amplían esta definición al incluir la capacidad de aprender y adaptarse a nuevas tecnologías y herramientas emergentes.

Un informe del Foro Económico Mundial (2020) señala que más del 50% de los empleados necesitarán volver a capacitarse en habilidades técnicas para 2025 debido a la creciente automatización y digitalización en los lugares de trabajo. Además, las destrezas técnicas son cruciales para la innovación y la competitividad en las industrias tecnológicas y científicas (Gordon, 2019). El desarrollo de las destrezas técnicas se aborda comúnmente a través de la educación formal, la capacitación en el lugar de trabajo y el autoaprendizaje.

Según González *et al.* (2024), los estudiantes desarrollan tanto habilidades específicas de su campo como competencias generales a través del aprendizaje basado en proyectos, lo cual fortalece significativamente su perfil profesional y sus oportunidades laborales. Además, las experiencias prácticas con mayor grado de interactividad en escenarios de realidad virtual pueden facilitar el proceso de aprendizaje y el desarrollo constante de habilidades técnicas, no solo para mejorar el desempeño laboral inmediato, sino también para aumentar significativamente las oportunidades de crecimiento profesional a largo plazo (Dai *et al.*, 2023).

Cabe señalar que el desarrollo óptimo de habilidades técnicas depende en gran medida de un ciclo continuo de retroalimentación constructiva y autoevaluación estructurada, mecanismos que facilitan el aprendizaje adaptativo y la mejora continua del desempeño profesional (Yan *et al.*, 2023). Sin embargo, la evaluación de las destrezas técnicas puede ser desafiante debido a su naturaleza práctica y contextualmente específica. Para ello se utilizan diversas metodologías para medir estas competencias, incluyendo pruebas de desempeño, simulaciones y evaluaciones basadas en competencias. Abildgren *et al.* (2022) subrayan el valor fundamental de las evaluaciones basadas en desempeño, en las cuales los individuos demuestran su dominio de habilidades mediante la resolución de situaciones prácticas que emulan con precisión las exigencias del mundo profesional.

Las destrezas técnicas son esenciales para el desempeño efectivo en numerosos campos profesionales y son un componente clave para la competitividad y la innovación. La educación y la capacitación juegan un papel crucial en el desarrollo de estas habilidades, mientras que la evaluación precisa y continua asegura que los individuos mantengan y mejoren sus competencias a lo largo del tiempo. La literatura revisada subraya la necesidad de emplear enfoques integrados que combinen la teoría y la práctica, así como métodos de evaluación auténticos para desarrollar y medir las destrezas técnicas. Con base en las proposiciones anteriores, se establece la siguiente hipótesis:

H<sub>1</sub>: Las destrezas técnicas que poseen los estudiantes que están cursando una maestría son relevantes en la posibilidad de ser reclutados para puestos gerenciales.

## 2.2. Destrezas humanas

En el mundo laboral contemporáneo las destrezas humanas, también conocidas como habilidades blandas, son cada vez más valoradas por los empleadores. Desde el punto de vista conceptual, son aquellas competencias interpersonales y sociales que facilitan la interacción y el funcionamiento efectivo en el entorno laboral. Éstas incluyen la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo, la adaptabilidad, la resolución de problemas, el liderazgo, entre otras. Además, según Abildgren (2022), las habilidades humanas abarcan la capacidad de las personas para interactuar y expresarse, su compromiso y disciplina con el trabajo, su aptitud para colaborar con otros, su facultad para elegir entre alternativas y su competencia para manejar desacuerdos.

Estas destrezas permiten a los individuos colaborar eficazmente, adaptarse a cambios y liderar con éxito dentro de una organización. La importancia de las destrezas humanas se refleja en su creciente demanda en el mercado laboral. Un informe de LinkedIn (2019) revela que el 92% de los profesionales consideran que las destrezas humanas son tan importantes (o, incluso, más) que las habilidades técnicas. Además, Joie-La Marle *et al.* (2023) mostró que estas habilidades son predictores significativos del éxito, el compromiso y el bienestar laboral al aumentar la autoeficacia.

El desarrollo de las destrezas humanas se puede lograr a través de la educación formal, la capacitación en el lugar de trabajo y la experiencia personal. Según *National Soft Skills Association* (2019), las instituciones educativas están incorporando, cada vez con más frecuencia, programas y cursos específicos para el desarrollo de habilidades blandas, utilizando metodologías como el aprendizaje basado en proyectos y la educación experiencial. Cabe señalar que el fortalecimiento de estas competencias también se puede lograr eficazmente mediante diversas estrategias formativas implementadas en el entorno laboral, incluyendo sesiones prácticas interactivas, sistemas estructurados de mentoría profesional entre empleados experimentados y nuevos, así como mecanismos sistematizados de retroalimentación que permitan monitorear y ajustar el progreso individual de manera periódica (Emanuel *et al.*, 2021).

Es importante destacar que la evaluación de las destrezas humanas puede ser más desafiante que la evaluación de las habilidades técnicas debido a su naturaleza subjetiva. Sin embargo, se han desarrollado diversas herramientas y metodologías para medir estas habilidades, incluyendo entrevistas conductuales, evaluaciones “360 grados” y cuestionarios de autoevaluación. Al respecto, Succi *et al.* (2019) encontraron que, si bien las entrevistas presenciales individuales continúan siendo el método predilecto para evaluar las competencias humanas de los candidatos durante los procesos de selección, también pueden utilizarse estudios de casos y dinámicas grupales.

Las destrezas humanas son esenciales para el desempeño efectivo en el entorno laboral moderno, siendo, además, un componente clave para la empleabilidad y el éxito profesional. La educación y la capacitación juegan un papel crucial en el desarrollo de estas habilidades, mientras que la evaluación precisa y continua asegura que los individuos mantengan y mejoren sus competencias a lo largo del tiempo. La literatura revisada subraya la necesidad de utilizar enfoques integrados que combinen la teoría y la práctica, así como métodos de evaluación específicos para desarrollar y medir las destrezas humanas. Por lo antes expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H<sub>2</sub>: Las destrezas humanas que poseen los estudiantes que están cursando una maestría son relevantes en la posibilidad de ser reclutados para puestos gerenciales.

### 2.3. Destrezas gerenciales

En los países en vías de desarrollo, encontrar un empleo calificado es una tarea cada vez más difícil debido a la escasez de oportunidades laborales y al elevado número de solicitantes compitiendo por esos puestos. Esta situación se agrava aún más cuando tanto la tasa de desempleo como el número de graduados son elevados. Por consiguiente, los aspirantes a cualquier puesto deben adquirir destrezas y cualificaciones que mejoren sus posibilidades de conseguir empleos adecuados, ya que los empleadores siempre prefieren a los candidatos más destacados (Murrar *et al.*, 2022).

Cabe señalar que, a finales de la década de 1970, Hartnett y Centra (1977) propusieron una serie de recomendaciones dirigidas a reformar la educación con el objetivo de potenciar el desarrollo intelectual y personal de los estudiantes. En la actualidad, estudios recientes resaltan que la educación de posgrado se organiza de manera más autónoma, enfocándose menos en las calificaciones y más en la consecución de hitos específicos, como la superación de exámenes preliminares o la defensa de una tesis (Young *et al.*, 2024).

En este contexto, Katz (2009) sugiere que una gerencia eficaz se fundamenta en tres habilidades básicas que pueden ser cultivadas. Así, este marco conceptual subraya que el desempeño efectivo se deriva de la capacidad de aplicar tres competencias esenciales: la ejecución de tareas específicas (habilidades técnicas), la comprensión y motivación de las personas (habilidades humanas) y la integración de actividades hacia objetivos comunes (habilidades conceptuales). Katz (2009) enfatiza particularmente la relevancia de las habilidades conceptuales en los roles estratégicos de liderazgo, debido a su impacto directo en la toma de decisiones y en la visión global de la organización.

Más específicamente, las habilidades técnicas implican el dominio de actividades específicas, como procesos, procedimientos y técnicas, así como conocimientos especializados, capacidades analíticas y destrezas en el uso de herramientas propias de diversas disciplinas. Por su parte, las habilidades humanas están orientadas a lograr la interacción efectiva con grupos e individuos, fomentando la colaboración, el entendimiento mutuo y el desarrollo de relaciones constructivas. Finalmente, las habilidades conceptuales, consideradas esenciales en los líderes, permiten desarrollar una visión integral de la organización, facilitando la comprensión de las interacciones entre funciones y recursos clave, y permitiendo anticiparse a cómo los cambios impactan en la estructura organizacional.

Es importante destacar que, con el paso del tiempo, algunos autores han criticado el enfoque de Katz, señalando que presenta inconsistencias al diferenciar entre rasgos y habilidades, ya que muchos de estos conceptos aún se basan en características individuales originadas en un contexto militar (Harrison *et al.*, 2023; Peterson y Van Fleet, 2004). Más allá de estos cuestionamientos, el planteamiento de Katz sigue proporcionando una perspectiva útil para entender el proceso administrativo. En efecto, investigaciones recientes confirman la importancia de estas habilidades al identificar correlaciones positivas entre las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales, así como su relación con el capital humano (Campos y Campos, 2023).

Estos hallazgos destacan que el fortalecimiento del capital humano, a través de programas de capacitación, resulta esencial para optimizar el desempeño organizacional. Así, la participación activa en procesos formativos y un entendimiento profundo de los contenidos no solo potencian las competencias organizacionales, sino que también incrementan la calidad del desempeño gerencial, contribuyendo significativamente a los objetivos estratégicos de las organizaciones (Mahmud y Sanusi, 2021). Además, estos antecedentes ponen de manifiesto la importancia de reforzar las habilidades técnicas y conceptuales en áreas específicas, así como de fomentar la capacitación en habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva. En definitiva, para maximizar el capital humano, es crucial implementar estrategias que promuevan la competencia en áreas clave como mercadeo, gestión financiera, gestión de producción y la creación de oportunidades de desarrollo profesional (Campos y Campos, 2023).



En este contexto, el desempeño profesional, especialmente en términos de creatividad, gestión del entorno laboral y motivación, está directamente influenciado por las habilidades gerenciales de los líderes. Esto subraya que el éxito organizacional depende de la formación de individuos confiados, creativos y motivados, cualidades que son promovidas por un liderazgo competente que combina los principios establecidos por Katz con enfoques contemporáneos de desarrollo del capital humano (Laghari *et al.*, 2024). Ante lo descrito en esta sección, se propone la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>: Las destrezas gerenciales que poseen los estudiantes que están cursando una maestría son relevantes en la posibilidad de ser reclutados para puestos gerenciales.

#### 2.4. Ser reclutado para puestos gerenciales: percepciones de los estudiantes

Según Singh *et al.* (2022) una de las principales causas de la escasez de trabajadores en las economías emergentes es la producción de “talento universitario no calificado”. Esto no solo disminuye la empleabilidad de esta fuerza laboral, sino que también afecta la capacidad competitiva de las empresas. Al respecto, si bien aumentar la empleabilidad y el progreso dentro del mercado laboral es determinante en la decisión de fortalecer y desarrollar destrezas entre los estudiantes universitarios, particularmente en el ámbito empresarial y corporativo (Moreno Murcia *et al.*, 2021), investigaciones anteriores indican que existe una discrepancia perceptiva entre los profesionales y los estudiantes acerca de la importancia de las destrezas necesarias para acceder a puestos directivos o gerenciales (Singh *et al.*, 2022).

En este contexto, la literatura destaca que los estudiantes universitarios, en general pertenecientes a las generaciones *millennial* (nacidos aproximadamente entre 1981 y 1996) y Z (nacidos entre 1997 y 2012)<sup>[1]</sup>, valoran el desarrollo profesional continuo, la retroalimentación frecuente y un equilibrio entre la vida laboral y personal. Sin embargo, también reporta diferencias generacionales en aspectos como la aversión al riesgo y las dinámicas de trabajo en equipo, lo que puede generar desafíos en las relaciones subordinado-supervisor. Estas percepciones ponen de manifiesto la necesidad de adaptar estrategias de liderazgo y formación para alinear expectativas y mejorar el rendimiento organizacional.

Los graduados de diversas universidades, tanto a nivel internacional como local, reconocen la importancia de adquirir y desarrollar ciertas competencias técnicas y profesionales durante su transición del aula al mundo laboral, con el fin de desempeñar eficazmente sus responsabilidades en la práctica (Marrero-Sánchez *et al.*, 2018). Asimismo, Gabrielova y Buchko (2021) destacan que los estudiantes perciben que, para ser reclutados en puestos gerenciales, necesitan contar con habilidades como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo transformacional. Por lo tanto, Marrero-Sánchez *et al.* (2018) recalcan la necesidad crítica de desarrollar habilidades clave, como, por ejemplo, las destrezas humanas, durante el proceso educativo.

Algunos investigadores definen las destrezas de interacción como competencias o habilidades no técnicas e intangibles (Tito-Maya y Serrano-Orellana, 2016; Gabrielova y Buchko, 2021) que mejoran el desempeño laboral, promueven el crecimiento profesional, conducen al éxito en el trabajo y contribuyen a la satisfacción personal (Cinque, 2015; Vera, 2016; Marrero-Sánchez *et al.*, 2018; Chaca Oliveros y Contreras Tito, 2022). Entonces, estas habilidades son fundamentales para manejar emociones, para sostener el rendimiento académico y para el crecimiento personal y la formación integral de los estudiantes (Vasanthakumari, 2019).

Actualmente, distintas investigaciones confirman que las destrezas desarrolladas en los estudiantes no alcanzan las expectativas para asegurar un desempeño gerencial efectivo, por lo que es crucial fortalecer su desarrollo, ya sea a través de ajustes en el plan de estudios o mediante la implementación de cursos transversales o interdisciplinarios (Moreno-Murcia y Quintero-Pulgar, 2021). Es fundamental, entonces, que los estudiantes puedan desarrollar habilidades intrapersonales, emocionales, empatía, adaptabilidad, resolución de problemas y manejo del estrés para lograr el éxito tanto en el ámbito profesional como en el personal (Espinoza Mina y Gallegos Barzola, 2020).

La Figura 1 presenta el modelo de la relación entre los constructos establecidas a partir de la revisión de literatura.

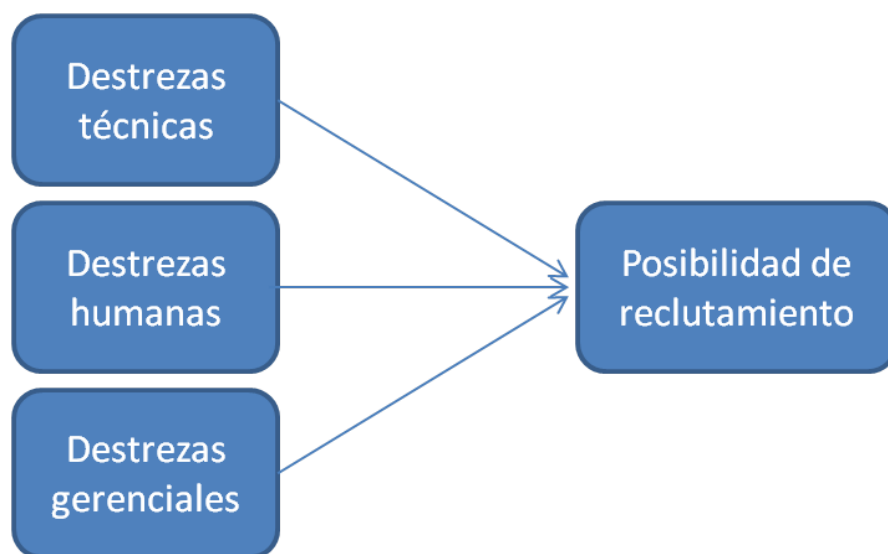


Figura 1  
Modelo conceptual  
Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

Se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo. La población se compuso por estudiantes de diferentes universidades de Puerto Rico, cuyas edades oscilaron entre 21 y 65 años, y que habían terminado su bachillerato en cualquier concentración. Además, se trató de individuos que se encontraran cursando una maestría en cualquier especialidad o que la hubiesen completado hace un año o menos. El presente artículo reporta los resultados preliminares que surgen de un muestreo no probabilístico y por conveniencia compuesto por 75 participantes.



En forma previa a la recolección de datos, el equipo de investigadores elaboró un cuestionario electrónico utilizando *Microsoft Forms*, basándose en las definiciones de las variables establecidas en la literatura, así como en información recabada en una investigación cualitativa realizada precedentemente, que consistió en grupos focales integrados por empleadores, estudiantes y profesores. Los resultados obtenidos en dicha investigación motivaron y dieron origen a este estudio.

Cabe señalar que, según Hernández *et al.* (2014), el uso de cuestionario es la técnica más utilizada para recolectar datos en investigaciones cuantitativas, dado que permite formular un conjunto de preguntas en relación con una o más variables. En particular, permitió al grupo de investigadores recabar la información sobre las variables independientes y dependientes que se incluyeron en el modelo conceptual de la investigación (Hernández *et al.*, 2014). El instrumento incluyó premisas relacionadas a las destrezas técnicas, humanas y gerenciales propuestas por Katz (2009). Las premisas de la escala se dividieron del siguiente modo: 4 ítems para medir las destrezas técnicas, 3 ítems para las destrezas humanas, 3 ítems para las destrezas gerenciales, 1 ítem para la posibilidad de ser reclutado para puestos gerenciales, 6 preguntas filtro para la identificación de la muestra y 5 preguntas demográficas. Además, para cada premisa, se incluyó una escala Likert de 5 puntos, en la que el participante responde 1 para indicar que está totalmente en desacuerdo y 5 para indicar que está totalmente de acuerdo.

El instrumento elaborado fue validado mediante una prueba piloto con estudiantes para garantizar que fuera interpretado de manera adecuada por los participantes y midiera los constructos sugeridos por la literatura. Es importante destacar que los participantes recibieron un documento de consentimiento informado, en el que se detallaron los objetivos y las etapas del estudio, y se hizo mención explícita a la protección de la privacidad, el anonimato y los aspectos éticos exigidos por la Junta para la Protección de Seres Humanos en la Investigación que aprobó el protocolo de este estudio (número de aprobación del protocolo IRB-ID 2195147-2). Los resultados de la validación del instrumento definitivo se presentan en la próxima sección. Además, una versión completa se encuentra a disposición del lector como archivo suplementario.

## 4. Resultados

### 4.1. Datos descriptivos

La mayoría de los participantes (70%) fueron mujeres, y el 60% se concentró en un rango de edad entre los 21 y 59. Con respecto a las posiciones jerárquicas que ocupaban en sus respectivos empleos, el 8% pertenecían a la alta gerencia, el 32% a la gerencia intermedia, el 43% eran empleados sin puesto administrativo y el 17% de los participantes no trabajaban. En la Tabla 1 se desglosa la cantidad que contestó la encuesta, clasificados por la concentración o especialidad que estudian o estudiaron, y que no haya completado una maestría en ningún área específica después de un año. Como se observa, el 44% fueron del campo de la administración de empresas, el 35% de salud, el 17% de ingeniería, el 3% de educación y el 1% restante de otras especialidades.

Tabla 1  
Datos descriptivos

Concentración de Estudios	Número de participantes		Criterio de Interés en Estudiar 100%				Criterio de Estatus de Estudio 100%			
			Interés en estudiar MBA por Categoría		No interesado en estudiar MBA por Categoría		Estudiando alguna maestría		Maestría terminada <1 año	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Salud (Enfermería, Nutrición, Terapia física, otras)	26	0,35	4	0,15	22	0,85	16	0,62	10	0,38
Ciencias generales (Biología, Química, Física, Ambientales, otra)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ingeniería (Computadoras, Mecánica, Eléctrica, otra)	13	0,17	4	0,31	9	0,69	6	0,46	7	0,54
Administración de Empresas y Negocios	33	0,44	0	0,00	10	0,30	13	0,39	10	0,30
Educación	2	0,03	0	0,00	2	1,00	2	1,00	0	0,00
Otros	1	0,01	0	0,00	1	1,00	0	0,00	1	1,00
<b>Totales</b>	<b>75</b>	<b>100</b>								

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del PLS-SEM.

#### 4.2. Confiabilidad y validez del instrumento

En la Tabla 2 se muestran los resultados de la prueba de alfa de Cronbach. Como puede observarse, estos coeficientes estuvieron por encima del valor aceptable de 0,70, siendo el más igual a 0,715 (Hair *et al.*, 2016; Henseler *et al.*, 2009). Además, todas las cargas factoriales fueron superiores a 0,684. Del mismo modo, los valores de varianza media extraída (AVE) estuvieron por encima de 0,50, concluyendo que las variables latentes explican más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Hair *et al.*, 2018).

Tabla 2  
Resumen de resultados de validez y confiabilidad

Variable	Coding Dimensions Average Variance	Factor Loading	Alpha Cronbach 's	Composite Reliability	Extracted (AVE) Dimensions Factor
Destrezas técnicas	TS1	0,849	0,855	0,904	0,760
	TS2	0,766			
	TS3	0,737			
	TS4	0,842			
Destrezas humanas	HS1	0,875	0,823	0,876	0,640
	HS3	0,942			
	HS4	0,791			
Destrezas gerenciales	MS2	0,827	0,715	0,835	0,631
	MS3	0,684			
	MS4	0,860			
Posibilidad de reclutamiento	PR	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del PLS-SEM.

El criterio de Fornell y Larcker (1981) fue utilizado para realizar pruebas complementarias de validez discriminante. La Tabla 3 muestra los resultados de dicha prueba, indicando que cada uno de los constructos es único y que la validez discriminatoria está bien establecida. Además, los niveles de colinealidad estuvieron por debajo de 1,026, siendo aceptables valores inferiores a 5,0 (Hair *et al.*, 2016).

Tabla 3  
Validez discriminante

	Destrezas humanas	Destrezas técnicas	Destrezas gerenciales	Posibilidad reclutamiento
Destrezas humanas	0,872			
Destrezas técnicas	0,158	0,800		
Destrezas gerenciales	0,050	0,161	0,794	
Posibilidad reclutamiento	0,259	0,464	0,142	1,000

Fuente: elaboración propia: datos obtenidos PLS-SEM.

### 4.3. Estimación y pruebas de hipótesis

Los resultados obtenidos del programa PLS revelaron que el 26% de la variable “posibilidad de ser reclutado a puestos gerenciales” fue explicada por las destrezas técnicas, humanas y gerenciales. Para el contraste de hipótesis, específicamente, se utilizaron los resultados del *bootstrapping*. La prueba se realizó con un nivel de confianza del 90% en una sola dirección, considerando significativos aquellos coeficientes de la ruta para los cuales el valor  $t$  teórico sea igual o mayor que 1,28 (Hair *et al.*, 2018). Los resultados del *bootstrapping* presentados en la Figura 2 brindaron soporte a las hipótesis del impacto de las destrezas técnicas ( $H_1: \beta = 0,424; t = 3,958; p < 0,000$ ) y las destrezas humanas ( $H_2: \beta = 0,189; t = 1,579; p < 0,057$ ) en la probabilidad de que los estudiantes de maestría sean reclutados para puestos gerenciales. Por su parte, la hipótesis del impacto de las destrezas gerenciales no fue apoyada ( $H_3: \beta = -0,064; t = 0,299; p < 0,383$ ). La Tabla 4 proporciona un resumen de las hipótesis que fueron o no soportadas por los hallazgos de la investigación.

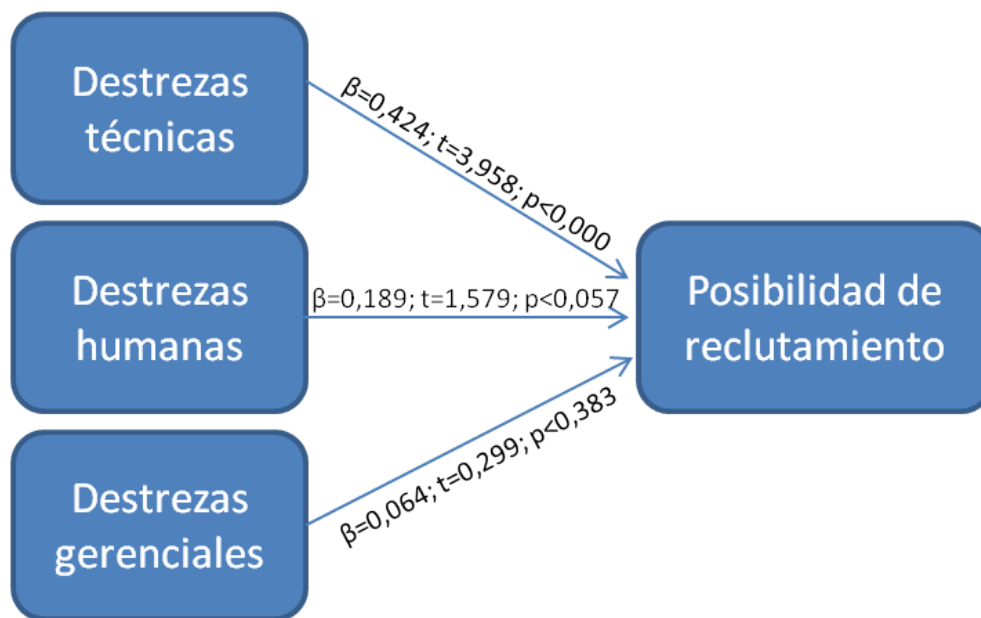


Figura 2

Modelo final con resultados

Fuente: elaboración propia a partir de PLS-SEM.

Tabla 4  
Resumen de hipótesis

Hipótesis	$\beta$	Valor t	Valor p	Apoyada/ No apoyada
H <sub>1</sub> : Las destrezas técnicas que poseen los estudiantes que están estudiando una maestría en cualquier concentración, tienen un impacto en la posibilidad de que estos estudiantes sean reclutados para puestos gerenciales.	0,424	3,958	0,000	Apoyada
H <sub>2</sub> : Las destrezas humanas que poseen los estudiantes que están estudiando una maestría, tienen un impacto en la posibilidad de que estos sean reclutados para puestos gerenciales.	0,189	1,579	0,057	Apoyada
H <sub>3</sub> : Las destrezas gerenciales que poseen los estudiantes que están estudiando una maestría, tienen un impacto en la posibilidad de que estos estudiantes sean reclutados para puestos gerenciales.	0,064	0,299	0,383	No apoyada

Fuente: elaboración propia a partir de PLS-SEM.

Los resultados muestran que los estudiantes perciben que las destrezas técnicas son prioritarias para los empleadores cuando seleccionan candidatos para puestos gerenciales, seguidas de las destrezas humanas. Esto significa que los participantes entienden que para los empleadores es fundamental que los candidatos que aspiran a estos puestos demuestren un conocimiento especializado y un dominio en el uso de herramientas específicas de la disciplina. Una posible explicación de este hallazgo es que los datos descriptivos reflejan que las concentraciones académicas que predominan entre los estudiantes están relacionadas con trabajos prácticos y técnicos especializados en su profesión, más que con aspectos administrativos de la empresa.

Más específicamente, en la Tabla 5 se muestra que, en el sector de la salud, el 62% de los participantes indicó que contar con destrezas técnicas les brinda mayores oportunidades y consideran estas habilidades como las más importantes a la hora de ser reclutados para un puesto de trabajo. Percepciones similares se registraron en la especialidad o concentración de ingeniería, en la que el 77% de los participantes expresó la misma opinión. Esto puede explicarse por la naturaleza del trabajo de los ingenieros, quienes constantemente aplican destrezas técnicas en su labor, lo que hace que estas habilidades sean particularmente relevantes.

Al revisar los datos descriptivos de la Tabla 5 también se observa que no se les atribuye demasiada importancia a las destrezas humanas, dado que el 23% de los participantes en la especialidad de Ingeniería reconoció la relevancia de las destrezas gerenciales. Esta percepción no muestra una diferencia significativa en comparación con la valoración de las destrezas técnicas. Por otro lado, en relación con las destrezas humanas, el estudio evidencia que los estudiantes perciben estas destrezas como secundarias en la evaluación de los empleadores al seleccionar candidatos para puestos gerenciales.

En otras palabras, los estudiantes consideran que los empleadores valoran las habilidades interpersonales y destrezas asociadas a la inteligencia emocional, como la autoestima, la motivación y la capacidad para gestionar las emociones de manera efectiva; reconociéndolas como competencias esenciales para ocupar un puesto gerencial. Estas habilidades, según Heckman y Kautz (2012) añaden un valor adicional al momento de ser considerado para un puesto gerencial.

Al analizar los datos de la especialidad de salud, aunque los resultados coinciden con los de otras concentraciones indicando que las destrezas técnicas son las más importantes, en este caso, los participantes señalan las destrezas humanas como segunda prioridad. Esto podría estar relacionado con las tareas que realizan en su campo. En efecto, el 31% de los participantes del área de salud consideraron que las destrezas humanas son relevantes y que poseerlas aumenta las posibilidades de ser reclutados para puestos gerenciales. Una posible explicación de este hallazgo podría estar relacionada a las funciones y responsabilidades mismas de los profesionales de la salud, pues implican una mayor necesidad de empatía y sensibilidad en la atención de los pacientes.

Un dato interesante que se destaca es que los participantes de la especialidad en administración de empresas mostraron una tendencia similar en sus respuestas. El 43% considera que las destrezas técnicas son las más importantes y aumentan las posibilidades de ser reclutado para puestos gerenciales, seguido por el 39% que opina que las destrezas humanas son las más relevantes y facilitan la contratación, mientras que sólo el 18% cree que las destrezas gerenciales son las más importantes para ser seleccionado. Este hallazgo resulta sorprendente, ya que se esperaba que los futuros profesionales del campo empresarial percibieran las destrezas gerenciales como las más esenciales para ser considerados para ocupar un puesto gerencial, por lo que la hipótesis  $H_3$  no fue respaldada por los resultados.

En síntesis, según los resultados del estudio, las destrezas técnicas fueron percibidas como las más importantes por los estudiantes para ser reclutados en puestos gerenciales. Este hallazgo fue consistente en diversas especialidades, como en los sectores de salud e ingeniería, donde la mayoría de los participantes destacó la relevancia de estas habilidades, especialmente por su aplicación práctica en el ámbito laboral. Aunque las destrezas humanas también fueron valoradas, especialmente en áreas como la salud, no se les otorgó la misma importancia que a las técnicas. Por último, las destrezas gerenciales fueron percibidas como las menos relevantes para aspirar a puestos gerenciales. Es decir que, según la percepción de los estudiantes, las competencias gerenciales ocupan una posición de poca importancia en la evaluación de los empleadores al seleccionar candidatos para roles gerenciales.



Tabla 5  
Opinión sobre cuál de las destrezas es más importante

Administración de Empresas y Negocios	Número de participantes	Destrezas técnicas más importantes		Destrezas humanas más importantes		Destrezas gerenciales más importantes	
		Frecuencia de la Categoría	% de la Categoría	Frecuencia de la Categoría	% de la Categoría	Frecuencia de la Categoría	% de la Categoría
Salud (Enfermería, Nutrición, Terapia física, otras)	26	16	0,62	8	0,31	2	0,08
Ciencias generales (Biología, Química, Física, Ambientales, otra)	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ingeniería (Computadoras, Mecánica, Eléctrica, otra)	13	10	0,77	0	0,00	3	0,23
Administración de Empresas y Negocios	33	14	0,42	13	0,39	6	0,18
Educación	2	0	0,00	2	1,00	0	0,00
Otros	1	0	0,00	1	1,00	0	0,00
Totales	75	40	0,53	24	0,32	11	0,15

Fuente: elaboración propia a partir de PLS-SEM.

Hasta el momento, ninguna de las concentraciones o especialidades participantes ha otorgado una alta prioridad a las destrezas gerenciales. Sin embargo, coinciden en que las destrezas técnicas son las más importantes o valoradas por los empleadores al considerar a un aspirante para un puesto gerencial.

Así, tanto las destrezas de toma de decisiones, planificación estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales, como de dirección y control de los recursos, no fueron percibidas como relevantes de manera significativa. Este hallazgo podría verse explicado a la luz de los datos descriptivos, cuando se examinan las especialidades de los encuestados y su posición actual en el empleo. Se observó que el 90% de los participantes que no tenían un puesto administrativo opinaron que las destrezas técnicas tienen mayor peso al momento del reclutamiento.

Para finalizar esta sección, otro dato interesante del estudio consiste en que el 75% de los participantes indicaron que los empleadores no siempre buscan candidatos con un título de maestría en administración de empresas para ocupar un puesto gerencial. Más bien, ellos consideran que los empleadores están dispuestos a ofrecer la oportunidad de un puesto gerencial a aquellos que cuenten con una maestría en cualquier área de especialización y dominen las destrezas propias del puesto.

## 5. Conclusiones

A partir del objetivo principal de la investigación que examina la percepción de los estudiantes de distintos programas de maestría sobre las destrezas técnicas (especializadas), humanas y gerenciales en su posibilidad de ser reclutados por los empleadores para ocupar puestos gerenciales, el estudio sugiere que las destrezas técnicas son altamente valoradas por los empleadores, especialmente en áreas como ingeniería y salud. Esto se debe a la exigencia de aplicar conocimientos especializados y dominar tecnologías específicas, aspectos esenciales para la operación y competitividad de las empresas en estos sectores.

Es importante destacar que, ante los cambios globales y la evolución de la industria 4.0, para los gerentes resulta crucial dominar la tecnología. Esto se ve reforzado por el hecho de que, a finales de 2021, la emergencia del COVID-19 presentó grandes desafíos gerenciales y una crisis económica debido a la necesidad de adaptarse a la nueva modalidad de trabajo, lo que implicó la integración abrupta de la tecnología para aplicar capacidades dinámicas orientadas al mejoramiento continuo de las empresas (Aparicio *et al.*, 2020).

Este evento trajo consigo nuevos retos para el rol gerencial, imposibilitando la continuación de las prácticas tradicionales. Como resultado, los gerentes se han visto obligados a desarrollar un conjunto de competencias que van más allá de una simple administración de recursos, innovando mediante el uso efectivo de la tecnología en sus operaciones. En este contexto, surge la necesidad de implementar una gerencia basada en recursos digitales, lo que lleva a la creación de nuevos modelos, esquemas y capacidades (Fuenmayor, 2022).

Distintos autores (como Chávez *et al.*, 2014, y, posteriormente, Alles, 2017) sostienen que las organizaciones requieren de gerentes competentes que cuenten con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad y valores que les permitan desempeñarse eficazmente en su puesto laboral. Esto subraya la importancia de los conocimientos técnicos adquiridos y los valores personales demostrables como requisitos para acceder a un puesto gerencial. En este contexto, se plantea que, en la actualidad, un gerente competitivo debe integrar el uso de las nuevas tecnologías en su trabajo, lo que implica el desarrollo de competencias técnicas más allá de las habilidades administrativas tradicionales (Fuenmayor, 2022).

Aunque las destrezas humanas son consideradas secundarias en comparación con las técnicas, la investigación revela que siguen siendo fundamentales para una gestión eficaz dentro de las organizaciones. Competencias como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo siguen siendo cruciales para la interacción y el funcionamiento efectivo en el ámbito laboral, lo que resulta consistente con la creciente demanda de estas competencias en el entorno laboral contemporáneo (Marín-Zapata *et al.*, 2022).

A diferencia de lo expuesto por Katz (2009), quien destaca que, en los niveles de supervisión y liderazgo, la habilidad conceptual gerencial es crucial sobre las otras destrezas, los estudiantes perciben que las gerenciales no son consideradas tan esenciales ni tan valoradas por los empleadores como lo son las competencias técnicas o humanas. Esto puede atribuirse al hecho de que, en la práctica empresarial, la capacidad administrativa y la toma de decisiones suelen desarrollarse internamente a través de la experiencia directa, en lugar de adquirirse mediante la formación académica. Además, el contexto global previamente descrito ha llevado a los gerentes a poner mayor énfasis en las destrezas técnicas (digitales) y humanas, por encima de las gerenciales.

Finalmente, el estudio también muestra que, si bien una maestría es valorada, los empleadores están dispuestos a considerar candidatos con maestrías en diversas disciplinas siempre y cuando puedan demostrar dominio de las destrezas requeridas para el puesto. Esta información es relevante para que las instituciones de educación superior evalúen y ajusten sus currículos y/o programas académicos.

## 6. Implicaciones prácticas y teóricas

Desde una perspectiva teórica, los resultados demuestran que la relevancia de las destrezas propuestas por Katz (1974; 2009) ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a la profesión, el área de especialización y las condiciones globales, lo que ha impulsado un mayor énfasis en destrezas tales como las digitales. Además, por primera vez se prueba, simultáneamente en un modelo, los tres tipos de destrezas (técnicas, humanas y gerenciales) que Katz considera clave para los puestos gerenciales, identificando el orden de importancia según la percepción de los estudiantes.

Desde un enfoque práctico, este estudio establece una base para que las instituciones educativas revisen y ajusten sus currículos, asegurando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también habilidades humanas, prácticas y técnicas directamente aplicables en el mercado laboral. En este sentido, es fundamental integrar situaciones reales y simuladas en la formación académica, con el fin de preparar mejor a los estudiantes para los desafíos que enfrentarán en el entorno laboral.

## 7. Limitaciones y estudios futuros

Si bien el estudio presenta evidencias importantes, también deja entrever interrogantes relevantes por contestar y pone de manifiesto la necesidad de continuar investigando sobre el tema. En este sentido, si las destrezas gerenciales no son tan importantes al momento de ser reclutados para puestos gerenciales, ¿por qué las personas consideran importante estudiar específicamente un MBA aun cuando muchas veces ya poseen una maestría? ¿Será el MBA una variable moderadora o mediadora que los empleadores evalúen al momento de entrevistar los candidatos para puestos gerenciales? ¿Qué rol juega la experiencia de los postulantes al momento de que los empleadores al momento de ser evaluados para puestos gerenciales? Interrogantes como estos pueden ser considerados en futuras investigaciones.

Otras posibles líneas incluyen realizar el estudio en otros países para comparar la importancia de las competencias técnicas especializadas, humanas y gerenciales en distintos sectores industriales y regiones geográficas, así como analizar si varían según el contexto organizacional y cultural. En cuanto a las limitaciones del estudio, debido al tamaño de la muestra, como futuras investigaciones se podría ampliar la cantidad de participantes con el objetivo de generalizar los hallazgos a poblaciones más amplias y heterogéneas de estudiantes y considerar la perspectiva de los reclutadores.

## Referencias bibliográficas

- Abildgren, L., Lebahn-Hadidi, M., Christian, B. M., Toft, P., Nielsen, A. B., Tove, F. F., Steffensen, S. V., y Hounsgaard, L. (2022). The effectiveness of improving healthcare teams' human factor skills using simulation-based training: a systematic review. *Advances in Simulation*, 7, 1-18. <https://doi.org/10.1186/s41077-022-00207-2>
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia* (2da. ed.). Granica.
- Aparicio, C.; Sánchez, B., y Torres, M. (2020). Las empresas ante el Covid 19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental y Salud en el Trabajo – GISST*, 2(2). <https://www.editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/83/64>
- Bauer-Wolf, J. (2018). Overconfident students, dubious employers. *Inside Higher Ed*, 23. <https://www.insidehighered.com/news/2018/02/23/study-students-believe-they-are-prepared-workplace-employers-disagree>
- Caballero, C. L., y Walker, A. (2010). Work readiness in graduate recruitment and selection: A review of current assessment methods. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 1(1), 13-25.
- Cameron, K. S., y Whetten, D. A. (1983). A model for teaching management skills. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 8(2), 21-27.
- Campos, J. D. S., y Campos, J. R. (2023). Structural equation model evaluating Katz's triplet managerial skills and its relationship to human capital. *Journal of Social Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(2), 63-75.
- Chaca Oliveros, A. E., y Contreras Tito, L. A. (2022). *Destrezas de interacción y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Chávez, S., De las Salas, M, y Bozo, R. (2014) Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430951.pdf>
- Cinque, M. (2015). Comparative analysis on the state of the art of soft skill identification and training in Europe and some Third Countries. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Dai, C., Ke, F., Dai, Z., y Pachman, M. (2023). Improving teaching practices via virtual reality-supported simulation-based learning: Scenario design and the duration of implementation. *British Journal of Educational Technology*, 54(4), 836-856. <https://doi.org/10.1111/bjet.13296>
- Emanuel, F., Ricchiardi, P., Sanseverino, D., y Ghislieri, C. (2021). Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100096.
- Espinoza Mina, M. A., y Gallegos Barzola, D. (2020). Destrezas de interacción en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <http://www.weforum.org/>

- Fuenmayor, R. (2022). Desafíos de las competencias gerenciales tradicionales en la educación media general post pandemia Covid-19. *Consensus Revista Científica*, 6(3).
- Gabrielova, K., y Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- González-Cespón, J. L., Alonso-Rodríguez, J. A., Rodríguez-Barcia, S., Pedro, P. G., y Pino-Juste, M. (2024). Enhancing Employability skills of biology graduates through an interdisciplinary project-based service learning experience with engineering and translation undergraduate students. *Education Sciences*, 14(1), 95. <https://doi.org/10.3390/educsci14010095>
- Gordon, E. E. (2019). *Winning the global talent showdown: How businesses and communities can partner to rebuild the jobs pipeline*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hair, J. F., Hult, H., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd. ed.) SAGE Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hargis, J. (2020). Technical skills and their importance in today's workforce. *Journal of Applied Science and Engineering*, 28(3), 245-260.
- Harrison, C., Omeihe, I., Simba, A., y Omeihe, K. (2023). Leading the way: The entrepreneur or the leader? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(6), 890-906.
- Harrison, D. F. (2017). The role of higher education in the changing world of work. *Educause Review*, 8-9.
- Hartnett, R. T., y Centra, J. A. (1977). The effects of academic departments on student learning. *The Journal of Higher Education*, 48(5), 491-507.
- Heckman, J. J., y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, (1), 277-319.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Hill, J., Walkington, H., y France, D. (2016). Graduate attributes: implications for higher education practice and policy. *Journal of Geography in Higher Education*, 155-163.
- Joie-La Marle, C., Parmentier, F., Weiss, P., Storme, M., Lubart, T., y Borteyrou, X. (2023). Effects of a New soft skills metacognition training program on self-efficacy and adaptive performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 202. <https://doi.org/10.3390/bs13030202>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, (52), 90-102.
- Katz, R. L. (2009). *El papel de las TIC en el desarrollo*. R. Katz.
- Laghari, M. A., Hussain, S., y Khowaja, N. (2024). Katz theory implicating head teachers managerial skills. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 241-257.
- LinkedIn. (2019). *Global Talent Trends 2019*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends-2019>

- Lowden, K., Hall, S., Elliot, D., y Lewin, J. (2011). *Employers' Perceptions of the Employability Skills of New Graduates*. The SCRE Centre of the University of Glasgow, Edge Foundation.
- Mahmud, H., y Sanusi, S. (2021). Training, managerial skills, and principal performance at senior high school in north luwu regency. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 27-39.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., y Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000.
- Marrero-Sánchez, O., Mohamed-Amar, R., y Xifra-Triadún J. (2018). *Destrezas de interacción: necesarias la formación integral del estudiante universitario*. Ecociencia.
- Master's 2021 Student Experience Survey Report. <https://www.gc.cuny.edu/sites/default/files/2022-03/Masters-2021-Student-Survey-Report.pdf>
- McMurray, S., Dutton, M., McQuaid, R., y Richard, A. (2016). Employer demands from business graduates. *Education + Training*, 58(1), 15. <http://www.doi.org/10.1108/ET-02-2014-0017>
- Moreno-Murcia, L. M., y Quintero-Pulgar, Y. A. (2021). Relación entre la formación disciplinar y el ciclo profesional en el desarrollo de las destrezas de interacción. *Formación Universitaria*, 14(3), 65-74.
- Moreno-Murcia, L. M., Silva García, M. B., Hidrobo Baca, C. C., Rincón Téllez, D. C., Fuentes Rojas, G. Y., y Quintero Pulgar, Y. A. (2021). *Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior. Reflexiones educativas, sociales y políticas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- Murrar, A., Batra, M., Paz, V., Asfour, B., y Balmakhtar, M. (2022). Employability of job applicants in skilful jobs: Commonality in employer and employee perspectives. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1285-1300.
- National Soft Skills Association. (2019). *The value of soft skills in the labor market*. <https://www.nationalsoftskills.org/research/>
- Peterson, T. O. y Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297-1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Robbins, S., y Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schulz, J. F., y Thöni, C. (2016). Overconfidence and career choice. *PLoS one*, 11(1), e0145126. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0145126>
- Singh Dubey, R., Paul, J., y Tewari, V. (2022). The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630-2661.
- Succi, C., y Wicand, 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>
- Tito Maya, M. D., y Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/inno-va.v1.n12.2016.81>
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., y Bretz Jr., R.D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16 (3), 331-345.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072.
- Vera, M, F. (2016). Infusión de destrezas de interacción en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademeia*, 15(1). <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>



Yan, Z., y Chiu, M. M. (2023). The relationship between formative assessment and reading achievement: A multilevel analysis of students in 19 countries/regions. *British Educational Research Journal*, 49(1), 186–208. <https://doi.org/10.1002/berj.3837>

Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it Is, what it Is Not*. The Higher Education Academy.

Young, M. E., Miller, M., Urban, C., y Petrescu, C. (2024). Tracking student progress through graduate programs. *Discover Education*, 3(1), 43.

## NOTAS

- [1] Las generaciones *millennial* (nacidos aproximadamente entre 1981 y 1996) y Z (nacidos entre 1997 y 2012) poseen un perfil laboral distinto, atravesado por diferencias en sus experiencias y contextos socioeconómicos. Los *millennials* crecieron en un mundo de transición tecnológica, experimentando el auge de Internet y las redes sociales, pero también vivieron en una era predigital en su niñez. Son conocidos por ser adaptables, valoran la flexibilidad laboral, la búsqueda de propósito y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Por otro lado, la generación Z ha crecido completamente inmersa en la tecnología digital, con acceso constante a Internet y dispositivos móviles desde una edad temprana. Esta generación se distingue por ser aún más diversa, conectada y acostumbrada a la inmediatez de la información. Son pragmáticos, buscan seguridad financiera y tienden a valorar la autenticidad y la sostenibilidad en las marcas y empleadores.

## ENLACE ALTERNATIVO

<https://eco.mdp.edu.ar/revistas/index.php/faces> (html)

# AmeliCA

## Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/616/6165167003/6165167003.pdf>

[Cómo citar el artículo](#)

[Número completo](#)

[Más información del artículo](#)

[Página de la revista en portal.amelica.org](#)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Sandra Mena-Candelaria, Guisell Larregui-Candelaria,  
Maribel Ortiz-Soto, Marcos A. Rodríguez-Negrón,  
Juan Gabriel Rivera Ortiz

**Percepciones de los estudiantes sobre las destrezas  
requeridas por los empleadores para aspirar a puestos  
gerenciales**

***Students' perceptions of the skills required by employers  
for managerial positions***

*FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y  
Sociales*

vol. 31, núm. 64, 0356, 2025

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

[faces@eco.mdp.edu.ar](mailto:faces@eco.mdp.edu.ar)

**ISSN:** 0328-4050

**ISSN-E:** 1852-6535

© 2025. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad  
de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina



**CC BY-NC-SA 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
CompartirIgual 4.0 Internacional.**