

## ***Análisis estructural del efecto de habilidades blandas en la empleabilidad de egresados peruanos de administración***

*Structural analysis of the effect of soft skills on the employability of peruvian business administration graduates*

*Análise estrutural do efeito das competências socioemocionais na empregabilidade de egressos peruanos de administração*

**Isac Fernando Espinoza Montes**  
ifespinoza@uncp.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-5579-9452>  
**Universidad Nacional del Centro del Perú.**  
**Huancayo, Perú**

**Martín Romeo Yurivilca Oscanoa**  
martinyo@uncp.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-0916-930X>  
**Universidad Nacional del Centro del Perú.**  
**Huancayo, Perú**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.212>

Artículo recibido 4 de agosto 2025 | Aceptado 26 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

### **RESUMEN**

Este estudio analizó el efecto de las habilidades blandas en la empleabilidad percibida de egresados peruanos de Administración. Se aplicó un enfoque cuantitativo, transversal y no experimental, con análisis factorial exploratorio, confirmatorio y modelamiento de ecuaciones estructurales en una muestra de 243 participantes. El modelo estructural mostró índices de ajuste adecuados (CFI = 0.96; RMSEA = 0.045) y evidenció un efecto positivo y significativo ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ ) de las habilidades blandas sobre la empleabilidad percibida. Las dimensiones más influyentes fueron el desarrollo personal y la sensibilidad organizacional, lo que confirma su papel decisivo en la inserción laboral. Estos resultados aportan evidencia empírica para el contexto latinoamericano y resaltan que la integración de competencias socioemocionales en la formación universitaria es esencial para fortalecer la empleabilidad, la adaptación profesional y la proyección laboral de los egresados en entornos cada vez más competitivos y exigentes.

**Palabras clave:** Habilidades blandas; Empleabilidad percibida; Desarrollo personal; Competencia interpersonal; Modelos de ecuaciones estructurales

### **ABSTRACT**

This study analyzed the effect of soft skills on the perceived employability of Peruvian graduates in Business Administration. A quantitative, cross-sectional, and non-experimental approach was applied, incorporating exploratory and confirmatory factor analyses and structural equation modeling in a sample of 243 participants. The structural model showed adequate fit indices (CFI = 0.96; RMSEA = 0.045) and revealed a positive and significant effect ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ ) of soft skills on perceived employability. The most influential dimensions were personal development and organizational sensitivity, confirming their decisive role in labor market integration. These findings provide empirical evidence for the Latin American context and emphasize that integrating socio-emotional competencies into university education is essential to strengthen employability, professional adaptability, and the career projection of graduates in increasingly competitive and demanding work environments.

**Keywords:** Soft skills; Perceived employability; Personal development; Interpersonal competence; Structural equation models

## RESUMO

Este estudo analisou o efeito das habilidades socioemocionais na empregabilidade percebida de graduados peruanos em Administração. Aplicou-se uma abordagem quantitativa, transversal e não experimental, incorporando análises fatoriais exploratórias e confirmatórias e modelagem de equações estruturais em uma amostra de 243 participantes. O modelo estrutural apresentou índices de ajuste adequados (CFI = 0.96; RMSEA = 0.045) e revelou um efeito positivo e significativo ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ ) das habilidades socioemocionais sobre a empregabilidade percebida. As dimensões mais influentes foram o desenvolvimento pessoal e a sensibilidade organizacional, confirmando seu papel decisivo na inserção laboral. Esses resultados fornecem evidências empíricas para o contexto latino-americano e ressaltam que a integração de competências socioemocionais na formação universitária é essencial para fortalecer a empregabilidade, a adaptabilidade profissional e a projeção de carreira dos graduados em ambientes de trabalho cada vez mais competitivos e exigentes.

**Palavras-chave:** Competências socioemocionais; Empregabilidade percebida; Desenvolvimento pessoal; Competência interpessoal; Modelos de equações estruturais

## INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 modificó de manera sustantiva el mercado laboral global, acelerando la digitalización, la automatización de procesos y la demanda de profesionales altamente adaptativos. En este contexto, las competencias socioemocionales adquirieron un rol estratégico para sostener la empleabilidad, al fortalecer la capacidad de los individuos para gestionar la incertidumbre, afrontar el cambio y desempeñarse eficazmente en entornos caracterizados por elevada volatilidad (Chan, 2023; Stallings, 2024; Vezi-Magigaba y Utete, 2024; Villegas, 2024). Aunque su relevancia ha sido ampliamente reconocida, la producción empírica continúa concentrándose en países anglosajones, mientras que en América Latina —y particularmente en el Perú— los estudios sobre habilidades blandas y empleabilidad siguen siendo escasos y metodológicamente limitados (Bedoya-Guerrero et al., 2024; Bisschoff y Massyn, 2024; Mwita et al., 2024). Esta insuficiencia investigativa obstaculiza la comprensión de cómo operan estas competencias en contextos marcados por desigualdad, informalidad y brechas entre la formación universitaria y las exigencias del mercado laboral (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022; Novella y Rosas, 2022).

Conceptualmente, la empleabilidad percibida se define como la autovaloración del individuo respecto a su capacidad para obtener y mantener un empleo, considerando sus habilidades, redes y comprensión del entorno laboral (Berntson y Marklund, 2007). Su evolución teórica ha ampliado este concepto hacia dimensiones como la movilidad profesional, la preparación para el cambio y la sostenibilidad laboral (Muñoz de Luna y Martín, 2025). Paralelamente, las habilidades blandas comprenden un conjunto de competencias socioemocionales —liderazgo transformacional, autoconfianza, autocontrol, sensibilidad organizacional, orientación a resultados, entre otras— que optimizan la adaptación y el rendimiento profesional (Chiu et al., 2024; Succi y Canovi, 2019; Stallings, 2024). La literatura subraya la importancia de competencias como la comunicación efectiva, la iniciativa, la creatividad y la adaptabilidad,

especialmente en el marco de la transformación digital (Bisschoff y Massyn, 2024; Chiu et al., 2024; Vezi-Magigaba y Utete, 2024).

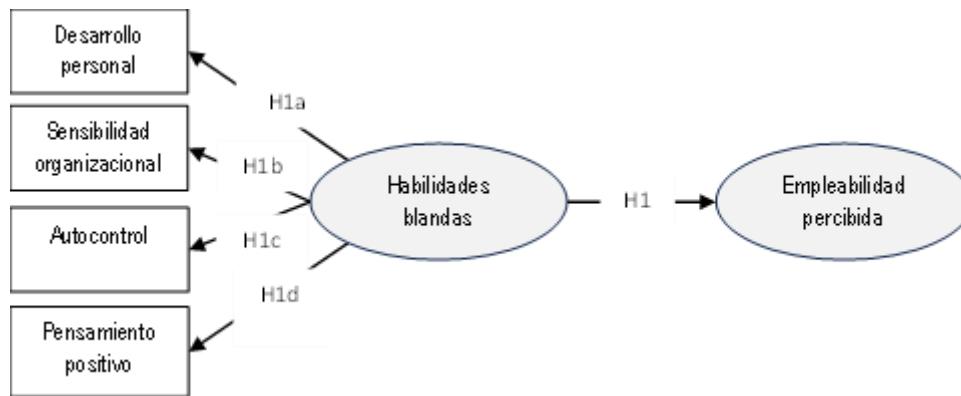
Una dimensión emergente es la sensibilidad organizacional, entendida como la capacidad de comprender y ajustarse a las dinámicas internas de una institución, lo cual favorece la integración, fortalece la comunicación y amplifica la adaptación al cambio (Muñoz de Luna y Martin, 2025; Mwita et al., 2024). Del mismo modo, competencias como el autocontrol, el trabajo en equipo, la persuasión y la autoconfianza han sido identificadas como predictores significativos de inserción laboral y desarrollo profesional (Bisschoff y Massyn, 2024; Vezi-Magigaba y Utete, 2024). No obstante, pese a la evidencia que vincula el desarrollo de habilidades blandas con mayores niveles de empleabilidad percibida y trayectorias profesionales más exitosas (Bedoya-Guerrero et al., 2024; Bisschoff y Massyn, 2024), dichos hallazgos son aún incipientes en la región.

En América Latina persiste una carencia de modelos estructurales que analicen de forma rigurosa el efecto específico de las competencias socioemocionales sobre la empleabilidad. Las universidades, por su parte, mantienen enfoques formativos centrados en competencias técnicas, sin integrar sistemáticamente las habilidades blandas que demandan los mercados laborales contemporáneos (Abdullah et al., 2021). Frente a ello, el presente estudio contribuye a reducir esta brecha mediante el uso de análisis factoriales y modelamiento de ecuaciones estructurales en un contexto peruano, ofreciendo evidencia empírica novedosa sobre los factores socioemocionales que influyen en la empleabilidad percibida de los egresados.

Con base en esta problemática, el presente estudio se propuso analizar de manera empírica la relación entre habilidades blandas y empleabilidad percibida en egresados de la carrera de Administración del Valle del Mantaro.

### **Modelo conceptual propuesto**

El modelo se estructuró con base en marcos de referencia internacionales como DeSeCo (Rychen y Salganik, 2000), Tuning América Latina (Beneitone et al., 2007), CEPAL/OEI (2020) y la propuesta de Pamos de la hoz (2016). Se identificaron 21 habilidades blandas, entre ellas; autoconfianza, autocontrol, pensamiento positivo, tolerancia a la presión, asertividad, orientación a resultados, iniciativa, responsabilidad, resolución de problemas, planificación y organización, empatía, trabajo en equipo, flexibilidad, liderazgo transformacional, comunicación y persuasión, resolución de conflictos, desarrollo personal, pensamiento conceptual, sensibilidad organizacional, toma de decisiones y creatividad innovadora. Este conjunto inicial sirvió como base para el diseño del instrumento, la formulación de hipótesis y la estrategia analítica.



**Figura 1.** Modelo conceptual propuesto del efecto habilidades blandas sobre empleabilidad percibida

Posteriormente, mediante análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, se depuró el modelo empírico que se presenta en los resultados. La Figura 1 ilustra el modelo conceptual, en el cual se establece la hipótesis general (H1) sobre el efecto positivo de las habilidades blandas en la empleabilidad percibida, junto con las subhipótesis (H1a–H1d) que especifican la contribución de cada dimensión al constructo.

### Formulación de hipótesis

Con base en el modelo conceptual propuesto y la literatura revisada, se formuló la siguiente hipótesis:

**H1:** Las habilidades blandas tienen un efecto positivo y significativo sobre la empleabilidad percibida de los egresados universitarios de administración.

De manera complementaria se formularon hipótesis específicas que permitieron examinar la estructura interna del constructo habilidades blandas, precisando el aporte individual de cada dimensión en la configuración del modelo teórico propuesto:

**H1a:** El desarrollo personal contribuye significativamente a la conformación del constructo habilidades blandas.

**H1b:** La sensibilidad organizacional contribuye significativamente a la conformación del constructo habilidades blandas.

**H1c:** El autocontrol contribuye significativamente a la conformación del constructo habilidades blandas.

**H1d:** El pensamiento positivo contribuye significativamente a la conformación del constructo habilidades blandas.

Estas hipótesis permitieron evaluar empíricamente la arquitectura teórica del modelo de habilidades blandas, así como su impacto estructural sobre la empleabilidad percibida, contribuyendo con evidencia relevante para el diseño curricular y la formulación de políticas de inserción laboral en entornos organizacionales dinámicos.

## MÉTODO

Se adoptó un diseño cuantitativo, no experimental, de corte transversal y alcance explicativo, orientado a analizar el efecto de las habilidades blandas sobre la empleabilidad percibida de egresados universitarios de administración en el contexto postpandemia. Este diseño es coherente con estudios previos en gestión y educación superior que han utilizado análisis multivariados y modelamiento de ecuaciones estructurales para evaluar constructos latentes y complejos (Hair et al., 2014; Kerlinger y Lee, 2002; Kline, 2016).

La investigación se aplicó a egresados de universidades públicas y privadas de Administración en el Valle del Mantaro, Perú, que comprende las provincias de Huancayo, Concepción y Jauja. Este entorno permitió captar una diversidad de trayectorias profesionales en un contexto socioeconómico dinámico, marcado por los cambios del periodo postpandemia.

La población estuvo conformada por egresados entre 2018 y 2023, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Con el fin de garantizar la suficiencia muestral en el análisis de ecuaciones estructurales (SEM), se consideró el criterio básico relevante de tamaño muestral: la muestra obtenida ( $n = 243$ ) superó el nivel mínimo aceptado de 200 casos recomendado por Hair et al. (2019) y (Kline, 2016) para modelos de complejidad moderada estimados por máxima verosimilitud. Asimismo, se verificaron los supuestos de normalidad multivariante y ausencia de colinealidad entre los ítems, garantizando la idoneidad del método de estimación. Esta verificación fortaleció la consistencia de los resultados y aseguró que las relaciones estructurales observadas respondieran a patrones reales y no a artefactos estadísticos.

En relación a los instrumentos de recolección de datos, estos cuestionarios fueron respondidos voluntariamente y representaron una tasa del 81%. La elección de un muestreo no probabilístico respondió a la falta de un marco actualizado de egresados; aunque limita la generalización, es pertinente en estudios de validación SEM, donde la prioridad es la adecuación muestral y la relevancia contextual de los datos.

Para evaluar las habilidades blandas, se diseñó un instrumento estructurado elaborado especialmente para este estudio en respuesta a los cambios que la pandemia generó en la valoración de las competencias socioemocionales en los entornos laboral y educativo (Beneitone et al., 2007; CEPAL/OEI, 2020; Pamos de la Hoz, 2016; Rychen y Salganik, 2000). Su construcción integró estos referentes con el propósito de identificar las habilidades más relevantes para la empleabilidad en la nueva normalidad. La versión inicial incluyó una amplia batería de ítems derivados de distintas fuentes sobre competencias transversales, revisados mediante grupos focales conformados por egresados y docentes de Administración, quienes evaluaron la claridad y pertinencia de los indicadores. Este proceso permitió depurar redundancias y priorizar las competencias más valoradas tras la pandemia. Finalmente, los análisis factoriales confirmaron

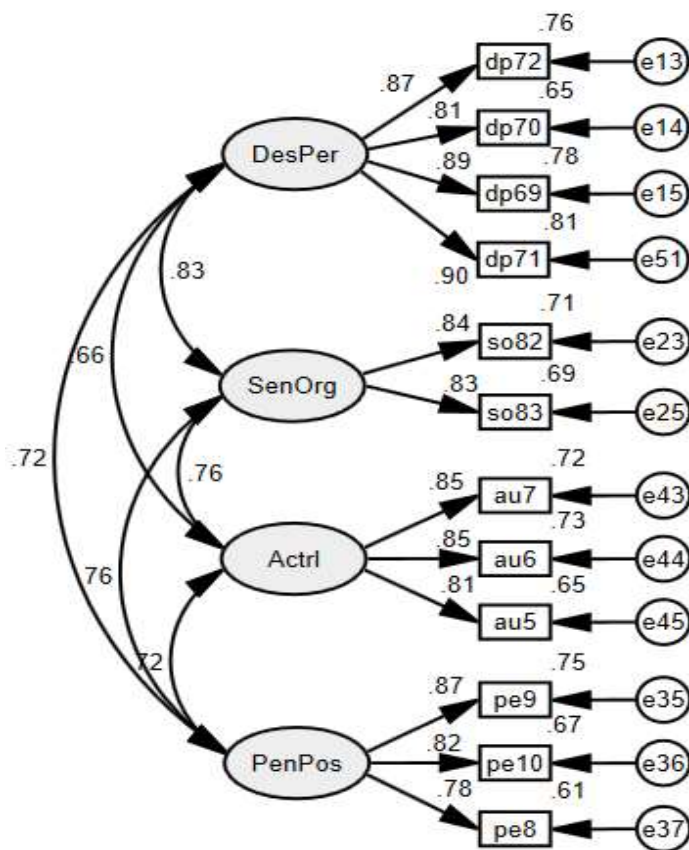
una estructura compuesta por cuatro dimensiones: desarrollo personal, sensibilidad organizacional, autocontrol y pensamiento positivo, que representan la configuración esencial de las habilidades blandas en el ámbito universitario y laboral contemporáneo.

La versión inicial incluyó 94 ítems distribuidos en 21 dimensiones, redactados con criterios de contextualización regional y revisados por expertos en educación superior para garantizar su pertinencia y claridad. El AFE, realizado con el método de máxima verosimilitud y rotación Varimax, refinó el instrumento a 51 ítems agrupados en 11 dimensiones preliminares. El índice de adecuación muestral KMO fue 0.854 considerado excelente. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ( $\chi^2 = 4070.422$ ;  $gl = 1275$ ;  $p < 0.001$ ), explicando el 73.85% de la varianza total.

Posteriormente, se aplicó un AFC mediante AMOS v.23, validando un modelo estructural compuesto por cuatro factores latentes: desarrollo personal, sensibilidad organizacional, autocontrol y pensamiento positivo. Las restantes dimensiones identificadas en el AFE fueron eliminadas por presentar cargas factoriales bajas o problemas de validez discriminante, lo que justificó su depuración en la etapa confirmatoria. El instrumento final retuvo 12 ítems representativos, seleccionados en función de sus cargas factoriales y congruencia teórica.

El modelo ajustado presentó índices de bondad de ajuste dentro de los rangos recomendados ( $\chi^2/gl$ , CFI, TLI y RMSEA), lo que respalda la validez de la estructura factorial obtenida. Todos los ítems se evaluaron con una escala Likert de 7 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 7 = Totalmente de acuerdo). La figura 2 ilustra la estructura del modelo confirmado. Las cargas factoriales oscilaron entre 0.779 y 0.901, sin presencia de errores correlacionados ni cargas cruzadas significativas. Los indicadores de ajuste del modelo final fueron satisfactorios:  $CMIN/DF = 1.309$ ,  $IFI=0.993$ ,  $TLI=0.990$ ,  $CFI = 0.993$ ,  $RMSEA = 0.036$  y  $NFI = 0.971$ , en concordancia con los criterios de Hu y Bentler (1999).





**Figura 2.** Modelo de medición confirmado de habilidades blandas

Para asegurar la calidad psicométrica del instrumento, se calcularon los coeficientes de fiabilidad compuesta (CR) y varianza media extraída (AVE). Los resultados presentados en la tabla 1, indican valores aceptables en todas las dimensiones, evidenciando consistencia interna y validez convergente.

**Tabla 1.** Propiedades psicométricas del instrumento de habilidades blandas

Dimensión	Ítems asociados	Cargas factoriales ( $\lambda$ )	Alfa de Cronbach	AVE	CR
<b>Desarrollo personal</b>	dp69, dp70, dp71, dp72	0.810 – 0.901	0.922	0.752	0.924
<b>Sensibilidad organizacional</b>	so82, so83, td88	0.842 – 0.830	0.852	0.699	0.823
<b>Autocontrol</b>	au5, au6, au7	0.806 – 0.853	0.874	0.698	0.874
<b>Pensamiento positivo</b>	pe8, pe9, pe10	0.779 – 0.867	0.858	0.677	0.863

Además, se evaluó la validez discriminante utilizando la matriz de correlaciones interconstructos, confirmando que cada dimensión mide un atributo distintivo. En la Tabla 2 se expone la matriz de validez

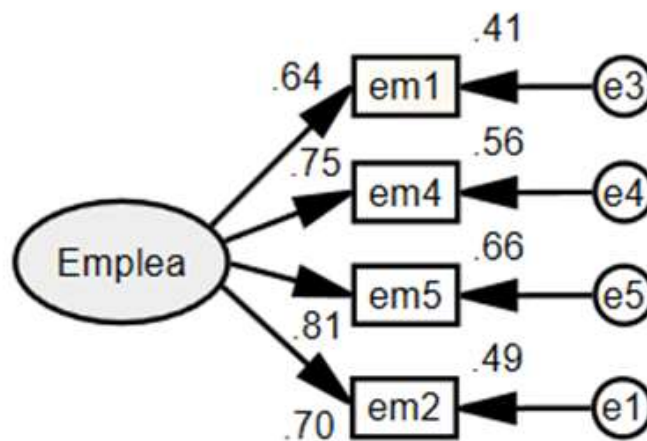
discriminante según el criterio de Fornell-Larcker. La diagonal muestra las raíces cuadradas de las AVE para cada dimensión, mientras que el resto de las celdas representa las correlaciones interconstructo. La comparación entre ambas confirma que cada dimensión es conceptualmente distinta y mide un rasgo diferente del constructo habilidades blandas, con lo cual se valida empíricamente la independencia relativa de los factores considerados.

**Tabla 2.** Validez discriminante de los constructos (criterio Fornell-Larcker)

	DesPer	SenOrg	Actr	PenPos
DesPer	<b>0.867</b>	0.827	0.656	0.723
SenOrg	0.827	<b>0.836</b>	0.783	0.775
Actrl	0.656	0.783	<b>0.836</b>	0.783
PenPos	0.723	0.775	0.783	<b>0.823</b>

### Instrumento de medición de empleabilidad percibida

La empleabilidad percibida se evaluó con el instrumento de Berntson y Marklund (2007), adaptado al contexto latinoamericano. De los cinco ítems originales en escala Likert de 7 puntos, el AFC confirmó una estructura unidimensional con adecuados indicadores de ajuste (CMIN/DF = 2.822; IFI = 0.989; TLI = 0.966; CFI = 0.989; RMSEA = 0.087; NFI = 0.983). La Figura 3 muestra el modelo de medición confirmado.



**Figura 3.** Modelo de medición confirmado de empleabilidad percibida

La Tabla 3 presenta las propiedades psicométricas del instrumento de empleabilidad percibida. Las cargas factoriales oscilaron entre 0.640 y 0.814, con adecuada consistencia interna ( $\alpha = 0.807$ ). Los valores de AVE (0.531) y CR (0.818) respaldan la validez convergente de la escala, confirmando su solidez para medir la empleabilidad en egresados de Administración.



**Tabla 3.** *Propiedades psicométricas del instrumento de empleabilidad percibida*

Dimensión	Ítems asociados	Cargas factoriales ( $\lambda$ )	Alfa de Cronbach	AVE	CR
<b>Empleabilidad</b>	em1, em2, em4, em5	0.640 – 0.814	0.807	0.531	0.818

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección analiza los hallazgos sobre las habilidades blandas y su relación con la empleabilidad, mediante análisis descriptivo, correlacional y estructural.

### Habilidades blandas

El análisis descriptivo consideró cuatro dimensiones: desarrollo personal, sensibilidad organizacional, autocontrol y pensamiento positivo. La Tabla 4 resume los resultados principales.

Los estadísticos descriptivos superaron la media teórica en la mayoría de las dimensiones. El desarrollo personal obtuvo los valores más altos, reflejando autogestión y superación; le siguió la sensibilidad organizacional, asociada a la adaptación institucional. El pensamiento positivo registró los puntajes más bajos, aunque aceptables.

**Tabla 4.** *Estadísticos descriptivos de las variables habilidades blandas y empleabilidad*

Variables latentes/Ítems	Media	Desviación estándar
<b>Desarrollo personal (DesPer)</b>	<b>6.031</b>	<b>0.892</b>
69. Animo a los demás a mejorar e intento convencerles de que pueden lograrlo.	6.028	0.989
70. Comparto información con los demás para ayudar a que sean mejores.	6.028	1.026
71. Estímulo a los demás para que aporten sus propias ideas.	5.983	0.996
72. Aliento a los demás a que adquieran nuevos conocimientos que les permitan ser mejores en su trabajo.	6.082	0.950
<b>Sensibilidad organizacional (SenOrg)</b>	<b>6.123</b>	<b>0.853</b>
82. Me identifico con los valores de la organización en la que trabajo.	6.226	0.901
83. Comparto lo que mis jefes consideran importante.	6.021	0.951
<b>Autocontrol (Actrl)</b>	<b>5.868</b>	<b>0.939</b>
5. Puedo controlar mis emociones en los momentos más complicados, ayudándome a tener el control de la situación.	5.864	1.009
6. En situaciones críticas evito ser impulsivo.	5.794	1.083

7. Antes de actuar, pienso en las posibles consecuencias.	5.946	1.061
<b>Pensamiento positivo</b>	<b>6.214</b>	<b>0.819</b>
8. Cuando empiezo una tarea, pienso que podré resolverla satisfactoriamente.	6.098	0.926
9. Los problemas se solucionan mejor con buena voluntad y esfuerzo.	6.321	0.911
10. El trabajo te ayuda a sentirte autorrealizado y satisfecho contigo mismo.	6.222	0.949

### Empleabilidad percibida

En cuanto a la empleabilidad, los indicadores mejor valorados fueron la confianza en las cualidades personales y la percepción de que las competencias desarrolladas son reconocidas en el mercado laboral. Esto sugiere que los egresados sustentan su empleabilidad principalmente en la seguridad sobre sus capacidades individuales, más que en factores externos como la experiencia o las redes de contacto.

**Tabla 5.** Estadísticos descriptivos de la variable empleabilidad

Ítems	Media	Desviación estándar
<b>Empleabilidad (emplea)</b>	<b>5.419</b>	<b>1.041</b>
1. Mi competencia es requerida en el mercado laboral.	6.008	1.164
2. Tengo una red de contactos que puedo usar para conseguir un trabajo nuevo (equivalente o mejor).	4.814	1.538
4. Mis cualidades personales me facilitan conseguir un nuevo trabajo (equivalente o mejor) en una empresa/organización diferente.	5.703	1.538
5. Mi experiencia es demandada en el mercado laboral.	5.604	1.164

*Nota.* Ítems, adaptado de Berntson y Marklund (2007) y seleccionados mediante un AFC.

### Análisis de correlación

La Tabla 6 presenta las correlaciones de Spearman entre las dimensiones de habilidades blandas y la empleabilidad. La asociación más alta correspondió al pensamiento positivo ( $r = 0.491$ ,  $p < 0.01$ ), de magnitud moderada y significativa, lo que sugiere que el optimismo se vincula con mayores oportunidades laborales.

La sensibilidad organizacional también mostró una correlación moderada y significativa ( $r = 0.459$ ,  $p < 0.01$ ), lo que sugiere que la identificación con valores y normas institucionales favorece la percepción de empleabilidad. El desarrollo personal presentó un coeficiente similar ( $r = 0.455$ ,  $p < 0.01$ ), señalando que la motivación y el aprendizaje compartido fortalecen la inserción laboral.

Por último, el autocontrol registró la correlación más baja ( $r = 0.382$ ,  $p < 0.01$ ), aunque significativa, indicando que la regulación emocional y la prudencia contribuyen a la empleabilidad en menor medida que las otras dimensiones.

**Tabla 6.** *Correlación entre dimensiones de habilidades blandas y empleabilidad*

Dimensión	Coefficiente r	p-Valor	Magnitud de la correlación	Significancia estadística
Desarrollo personal	0.455	<0.01	Moderada	Significativa
Sensibilidad organizacional	0.459	<0.01	Moderada	Significativa
Autocontrol	0.382	<0.01	Moderada	Significativa
Pensamiento positivo	0.491	<0.01	Moderada	Significativa

Nota. La interpretación de la magnitud de la correlación sigue los criterios de (Cohen, 1988, p. 79)

## Modelo estructural

La validación mediante ecuaciones estructurales con máxima verosimilitud evidenció una alta capacidad explicativa del vínculo entre habilidades blandas y empleabilidad percibida en egresados de Administración.

## Análisis del modelo estructural

El modelo fue estimado en AMOS v.23 siguiendo los criterios de Hu y Bentler (1999) y Kline (2016). Los resultados confirmaron un ajuste sobresaliente: CMIN/DF = 1.177 ( $p = 0.247$ ) reflejó un ajuste absoluto excelente; los índices incrementales CFI = 0.997, TLI = 0.995 e IFI = 0.997 superaron el umbral de 0.95; NFI = 0.979 y RFI = 0.969 se ubicaron en el rango de buen ajuste. El RMSEA = 0.027, con IC90% [0.000–0.061] y PCLOSE = 0.849, respaldó un ajuste cercano al modelo perfecto. La prueba de Hoelter reportó 310 (0.05) y 365 (0.01), confirmando un tamaño muestral suficiente para la complejidad del modelo. En conjunto, estos hallazgos ratifican la validez estructural y la coherencia entre el modelo teórico y los datos observados.

**Tabla 7.** *Evaluación de los índices de ajuste del modelo estructural*

Índice	Valor observado	Valor de referencia	Interpretación
CMIN/DF	1.177	< 3.0	Excelente ajuste absoluto
CFI	0.997	$\geq 0.95$	Excelente ajuste incremental
TLI	0.995	$\geq 0.95$	Excelente ajuste incremental
IFI	0.997	$\geq 0.95$	Excelente ajuste incremental
NFI	0.979	$\geq 0.90$	Buen ajuste incremental

Índice	Valor observado	Valor de referencia	Interpretación
<b>RFI</b>	0.969	$\geq 0.90$	Buen ajuste relativo
<b>RMSEA</b>	0.027	$\leq 0.08$	Excelente ajuste absoluto
<b>PCLOSE</b>	0.849	$> 0.05$	Ajuste cercano al modelo perfecto
<b>Hoelter (0.05)</b>	310	$> 200$	Tamaño muestral holgado
<b>Hoelter (0.01)</b>	365	$> 200$	Tamaño muestral holgado

*Nota. Los valores de referencia para la interpretación de los índices de ajuste se establecen según las recomendaciones metodológicas de Hu y Bentler (1999) y Kline (2016).*

### Ajustes parciales y correlaciones residuales

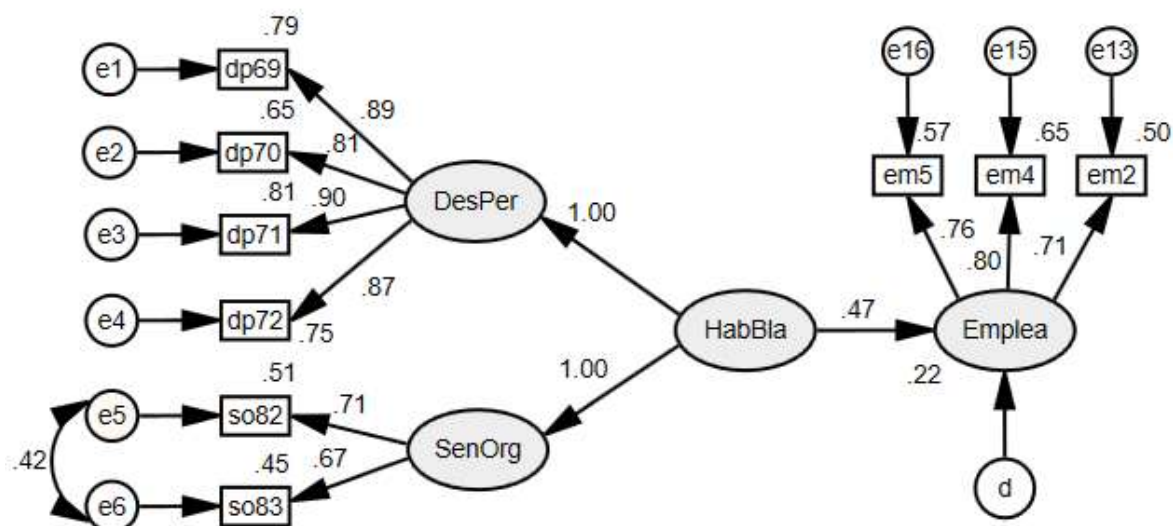
Para mejorar el ajuste del modelo sin comprometer su validez teórica, se permitió la correlación residual entre los ítems so82 y so83 ( $r = .42$ ), los cuales presentan proximidad semántica al evaluar la alineación normativa y conductual con la organización. Este ajuste cuenta con sustento conceptual y es admisible en modelos de ecuaciones estructurales (Byrne, 2010; Hair et al., 2019).

### Contribuciones estándar al modelo

El modelo estructural confirmó que las habilidades blandas tienen un efecto directo y significativo sobre la empleabilidad percibida ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ ). Este resultado demuestra que el desarrollo de estas competencias mejora la capacidad de los egresados para insertarse en el mercado laboral.

Dentro del constructo de habilidades blandas, el desarrollo personal presentó la mayor carga estandarizada ( $\beta = 0.87$ ), seguido por la sensibilidad organizacional ( $\beta = 0.84$ ), lo que valida las hipótesis H1a y H1b y confirma la consistencia del modelo de segundo orden.

En la empleabilidad percibida, los indicadores mostraron aportes diferenciados: el ítem em4 (“*Mis cualidades personales me facilitan conseguir un nuevo trabajo (equivalente o mejor) en una empresa/organización diferente*”) obtuvo la carga más alta ( $\beta = 0.80$ ), seguido de em5 ( $\beta = 0.76$ ) y em2 ( $\beta = 0.71$ ). Esto indica que la percepción de empleabilidad se sustenta principalmente en la confianza del egresado en su desempeño profesional.



**Figura 4:** Modelo estructural validado del efecto de las habilidades blandas sobre la empleabilidad

*Nota.* En el modelo se permitió la correlación residual entre los ítems so82 y so83 debido a su proximidad conceptual

### Contrastación de Hipótesis

La hipótesis general se evaluó con el modelo estructural validado, bajo un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ :

- $H_0$  (nula): Las habilidades blandas no ejercen un efecto significativo sobre la empleabilidad percibida.
- $H_1$  (alterna): Las habilidades blandas ejercen un efecto positivo y significativo sobre la empleabilidad percibida.

La estimación por máxima verosimilitud arrojó un coeficiente estandarizado de  $\beta = 0.47$  ( $p < 0.001$ ), lo que permitió rechazar  $H_0$  y aceptar  $H_1$ , confirmando que el fortalecimiento de las competencias socioemocionales influye directamente en la percepción de empleabilidad de los egresados.

En el constructo de segundo orden, el desarrollo personal obtuvo la mayor carga estandarizada ( $\beta = 0.87$ ), seguido de la sensibilidad organizacional ( $\beta = 0.84$ ), validando las hipótesis específicas H1a y H1b y mostrando que ambas dimensiones son esenciales en la definición de las habilidades blandas.

Los hallazgos respaldan la hipótesis general y las específicas del modelo ajustado, aportando evidencia estadística sólida de que las habilidades blandas constituyen un determinante significativo de la empleabilidad percibida en egresados universitarios.

### Discusión

Los resultados confirman de manera consistente que las habilidades blandas tienen un efecto significativo en la empleabilidad percibida de los egresados de Administración. El modelo estructural

validado mostró un coeficiente positivo ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ ), lo que demuestra que el fortalecimiento de estas competencias incrementa la percepción de inserción laboral y refuerza la autoconfianza profesional del egresado. Este hallazgo coincide con lo reportado en investigaciones recientes que destacan el papel de las competencias socioemocionales en la transición hacia el empleo en contextos posteriores a la pandemia (Bisschoff y Massyn, 2024; Mwita et al., 2024).

Este resultado adquiere especial relevancia en el contexto peruano, particularmente en el Valle del Mantaro, donde la transición laboral postpandemia ha puesto en evidencia las limitaciones de los enfoques tradicionales de formación profesional. La evidencia obtenida sugiere que la empleabilidad en este entorno depende crecientemente de la capacidad de los egresados para adaptarse, comunicarse eficazmente y responder con resiliencia a escenarios laborales cambiantes. En consecuencia, se refuerza la necesidad de articular políticas universitarias orientadas al desarrollo de competencias transversales y socioemocionales que respondan a las demandas del mercado laboral regional.

En la estructura de segundo orden, el desarrollo personal ( $\beta = 0.87$ ) y la sensibilidad organizacional ( $\beta = 0.84$ ) fueron las dimensiones de mayor peso. Ello confirma que la autogestión, el liderazgo colaborativo y la capacidad de alinearse con la cultura institucional constituyen factores críticos para la inserción y permanencia laboral, en concordancia con lo señalado por (Chan, 2023; Succi y Canovi, 2019). En contraste, autocontrol y pensamiento positivo, si bien mostraron correlaciones moderadas con la empleabilidad, no alcanzaron significancia estadística en el modelo ajustado, lo que sugiere que su influencia puede ser indirecta o dependiente de otros factores mediadores contextuales. Este resultado sugiere que, si bien estas cualidades aportan al desempeño profesional, no se consolidan como factores decisivos de empleabilidad percibida en el contexto analizado, lo que permite delimitar con mayor precisión qué competencias deben priorizarse en la formación universitaria.

Respecto a la variable dependiente, los egresados basaron principalmente su percepción de empleabilidad en la confianza en sus cualidades personales ( $\beta = 0.80$ ) y en la valoración de que sus competencias son demandadas en el mercado laboral ( $\beta = 0.76$ ). Esto respalda la idea que la empleabilidad percibida se sustenta en mayor medida de la seguridad sobre las capacidades individuales, de la autopercepción de la competencia y eficacia personal que de factores externos como las redes de contacto o la experiencia acumulada, lo que coincide con la propuesta conceptual de (Berntson y Marklund, 2007).

En el ámbito latinoamericano —y particularmente en el contexto peruano— persiste una escasez de investigaciones multivariadas que integren análisis factoriales y modelos estructurales aplicados al estudio de la empleabilidad universitaria. El presente estudio constituye un aporte metodológico relevante al ofrecer un modelo validado empíricamente que explica el efecto de las competencias socioemocionales sobre la empleabilidad percibida en un entorno poco explorado. Este converge con los resultados obtenidos por (Anzules-Falcones et al., 2025), quienes aplicaron un modelo de ecuaciones estructurales en universidades



privadas ecuatorianas y hallaron asociaciones significativas entre la cooperación universidad–empresa, innovación tecnológica y empleabilidad, con índices de ajuste satisfactorios ( $CFI > 0.94$ ) y  $R^2 = 0.63$  en la inserción laboral. En conjunto, esta evidencia fortalece la validez externa del modelo propuesto y subraya la necesidad de integrar el desarrollo de competencias socioemocionales con estrategias institucionales de formación, vinculación y empleabilidad.

La investigación aporta evidencia empírica sólida para América Latina, donde los estudios sobre empleabilidad y habilidades blandas aún son escasos. El modelo validado no solo demuestra la robustez teórica de las relaciones propuestas, sino que aporta una herramienta analítica aplicable a otros contextos institucionales, contribuyendo al fortalecimiento del conocimiento regional sobre empleabilidad universitaria. Además, estos hallazgos sugieren que las universidades deben reconfigurar sus estrategias formativas hacia un enfoque integral que combine la excelencia académica con el desarrollo socioemocional, promoviendo egresados más competitivos y resilientes.

Finalmente, se reconoce que el uso de cuestionarios autoinformados podría generar sesgos de método común, y aunque la tasa de respuesta alcanzó el 81%, no se descarta un sesgo de no respuesta. En futuras investigaciones, el empleo de diseños longitudinales y muestras probabilísticas permitiría validar la estabilidad temporal del modelo y fortalecer su validez externa, contribuyendo a consolidar un cuerpo de conocimiento más amplio sobre la empleabilidad en América Latina.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos del estudio confirman que las habilidades blandas son un factor determinante en la empleabilidad percibida de los egresados de Administración en el Valle del Mantaro, Perú. El modelo estructural evidenció un efecto directo y significativo del constructo de segundo orden sobre la empleabilidad ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ ), lo que indica que el fortalecimiento de estas competencias incrementa la valoración que los egresados hacen de sus posibilidades de inserción laboral en el escenario postpandemia.

En la configuración interna, el desarrollo personal ( $\beta = 0.87$ ) y la sensibilidad organizacional ( $\beta = 0.84$ ) se consolidaron como dimensiones clave, confirmando las hipótesis H1a y H1b. En contraste, el autocontrol y el pensamiento positivo no alcanzaron significancia estadística, lo que limita su aporte explicativo en este contexto y precisa qué competencias deben recibir mayor énfasis en los programas formativos.

Respecto a la empleabilidad percibida, los indicadores más influyentes fueron la confianza en las cualidades personales ( $\beta = 0.80$ ) y la percepción de que las competencias adquiridas son valoradas en el mercado laboral ( $\beta = 0.76$ ). Esto evidencia que los egresados fundamentan su empleabilidad principalmente

en la seguridad sobre sus capacidades individuales, más que en factores externos como las redes de contacto o la experiencia acumulada.

Los resultados evidencian que las competencias socioemocionales son determinantes para la empleabilidad de los egresados de Administración, por lo que las universidades deben integrar su desarrollo de manera transversal en los planes de estudio y en las estrategias de inserción laboral. El modelo validado puede emplearse como herramienta diagnóstica para evaluar la efectividad de la formación en habilidades blandas y orientar políticas de mejora continua en la educación superior.

Futuras investigaciones deberían replicar este modelo en otras regiones y disciplinas, incorporar diseños longitudinales que analicen la evolución de la empleabilidad percibida e incluir variables mediadoras como la resiliencia, la autoeficacia o la satisfacción laboral. Estas proyecciones permitirán consolidar un marco teórico regional sobre la relación entre competencias socioemocionales y empleabilidad universitaria.

En el plano institucional, los resultados pueden servir de base para el diseño de estrategias de formación integral que articulen la docencia, la investigación y la vinculación con el sector productivo, fortaleciendo la pertinencia social de la educación universitaria. Asimismo, los hallazgos ofrecen insumos valiosos para la formulación de políticas públicas orientadas a mejorar la empleabilidad juvenil, promoviendo la inserción laboral digna, inclusiva y sostenible en el contexto latinoamericano.

## REFERENCIAS

- Abdullah, A. R., Muhammad, M. Z., y Md Nasir, N. A. (2021). The Role of Soft Skills on Business Graduates Employability. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 7(2), 83–94. <https://doi.org/10.17687/jeb.v7i2.463>
- Anzules-Falcones, W., Martín-Castilla, J. I., y Tulcanaza-Prieto, A. B. (2025). Holistic Approach in Higher Education in Latin America to Adapt to New Social and Labor Needs: Challenges for Quality Assurance. *Education Sciences*, 15(8), 1. <https://doi.org/10.3390/educsci15081035>
- Bedoya-Guerrero, A., Basantes-Andrade, A., Orlando Rosales, F., Naranjo-Toro, M., y León-Carlosama, R. (2024). Soft Skills and Employability of Online Graduate Students. *Education Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/educsci14080864>
- Beneitone, P., Esquetini, C., Gonzáles, J., Marty, M., Siufi, G., y Wagenaar, R. (2007). Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina: Informe final del Proyecto Tuning América Latina 2004-2007. <https://bit.ly/tuning-latinoamerica>
- Berntson, E., y Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- Bisschoff, Z. S., y Massyn, L. (2024). A conceptual soft skills competency framework for enhancing graduate intern employability. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2023-0239>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS (Second edition)*. <https://bit.ly/4n3NZXJ>
- CEPAL/OEI. (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. <https://bit.ly/3IMIP19>

- Chan, R. (2023). An Empirical Study on the Needed Employability Skills in Post-Pandemic. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 91–107. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0047>
- Chiu, Y. L., Xu, L., Hsu, Y. T., y Wang, J. N. (2024). Soft skills unveiled: a comprehensive exploration of employer preferences and employability essentials. *Assessment and Evaluation in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/02602938.2024.2351198>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences Second Edition (Second)*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://bit.ly/47qfu9j>
- Hair, J. F., Black, W. C. ., Babin, B. J. ., y Anderson, R. E. . (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited. <https://bit.ly/497zoav>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eighth edition (Eighth edition)*. Annabel Ainscow. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. <https://bit.ly/4n82Q3A>
- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento (4th ed.)*. <https://bit.ly/3Lc7u36>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Fourth)*. THE GUILFORD PRESS. <https://bit.ly/4qbg2qX>
- Muñoz de Luna, A. B., y Martin, S. (2025). The Three-Factor Model and Skills for Employability. *Journal of Posthumanism*, 5(2), 836–853. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i2.459>
- Mwita, K., Mwilongo, N., y Mwamboma, I. (2024). The role of soft skills, technical skills and academic performance on graduate employability. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(5), 767–776. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3457>
- Novella, R., y Rosas, D. (2022). Talento digital en el Perú 2022. ¿Qué demanda el mercado laboral? <https://bit.ly/3W8dlZC>
- Pamos de la Hoz, A. (2016). Diseño y validación de un cuestionario de evaluación de competencias con soporte informático [Universidad Complutense de Madrid]. <https://bit.ly/4o4dae0>
- Rychen, D. S., y Salganik, L. H. (2000). Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations Definition and Selection of Key Competencies. <https://bit.ly/4oqnm0v>
- Stallings, S. O. (2024). A Post-Pandemic Measurement of the Required Soft Employability Skills for Business School Graduates. <https://bit.ly/4h9Sa30>
- Succi, C., y Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions [Habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de los graduados: comparando las percepciones de los estudiantes y los empleadores]. *Estudios En Educación Superior*, 45, 15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Vezi-Magigaba, M. F., y Utete, R. (2024). Enhancing Graduate Employability: Inculcating Soft Skills into the Tertiary Institutions' Curriculum. *Journal of Curriculum and Teaching*, 13(5), 62–80. <https://doi.org/10.5430/jct.v13n5p62>
- Villegas, C. (2024). A systematic review of research on soft skills for employability. *Advanced Education*, 2024(25), 200–212. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.314064>