

# ENFOQUE PRAXEOLÓGICO Y TRANSDISCIPLINARIO EN LA FORMACIÓN GERENCIAL UNIVERSITARIA: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS DE COMPETENCIAS Y PROPUESTA DE UN MARCO INTEGRADOR.

Ramón Peniche  
ramonpeniche88@gmail.com  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 23, N° 1  
Julio 2023  
pp 579 - 592

Recibido: Abril 2023  
Aprobado: Junio 2023

## RESUMEN

La investigación se enfocó en analizar y sintetizar modelos de competencias gerenciales desde una perspectiva praxeológica y transdisciplinaria, con el fin de desarrollar un marco integrador aplicable en el contexto universitario. Los modelos de Katz, Boyatzis y Mintzberg constituyeron pilares fundamentales en esta investigación. El objetivo principal fue evaluar la aplicabilidad de estos modelos en la formación de gerentes universitarios, integrando las mejores prácticas identificadas. Katz (1955) destacó la importancia de las competencias técnicas, humanas y conceptuales. Boyatzis (1982) resaltó la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales, mientras que Mintzberg (1973) identificó roles gerenciales específicos. Se llevó a cabo un análisis comparativo a través de una revisión exhaustiva de la literatura. Los resultados preliminares mostraron similitudes entre los modelos en la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva y la capacidad para trabajar en equipos diversos. Las diferencias radicaron en el énfasis que cada modelo otorga a ciertos conjuntos de competencias. Las competencias técnicas, humanas y conceptuales se destacaron como fundamentales para la formación gerencial. Se propone integrar estos elementos en programas universitarios mediante enfoques interdisciplinarios, talleres y proyectos simulados. Se identificaron desafíos en la actualización de planes de estudio y la evaluación subjetiva de competencias. No obstante, la implementación de modelos de competencias ofrece oportunidades significativas, alineando la formación con las necesidades laborales actuales y fomentando habilidades blandas valoradas por las empresas.

**Palabras clave:**  
Competencias gerenciales, modelos, formación universitaria, integración, desafíos, habilidades blandas.

# PRAXEOLOGICAL AND TRANSDISCIPLINARY APPROACH IN UNIVERSITY MANAGEMENT EDUCATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPETENCE MODELS AND PROPOSAL FOR AN INTEGRATIVE FRAMEWORK.

## ABSTRACT

The research focused on analyzing and synthesizing managerial competence models from a praxeological and transdisciplinary perspective, aiming to develop an integrative framework applicable in the university context. The models of Katz, Boyatzis, and Mintzberg were fundamental pillars in this investigation. The main objective was to evaluate the applicability of these models in university managerial training by integrating the best identified practices. Katz (1955) highlighted the importance of technical, human, and conceptual competences. Boyatzis (1982) emphasized emotional intelligence and interpersonal skills, while Mintzberg (1973) identified specific managerial roles. A comparative analysis was conducted through an exhaustive literature review. Preliminary results showed similarities between the models

**Key words:**  
Managerial competences, models, university education, integration, challenges, soft skills.

*in the significance of leadership, effective communication, and the ability to work in diverse teams. Differences lay in the emphasis each model placed on certain competence sets. Technical, human, and conceptual competences were highlighted as fundamental for managerial education. It is proposed to integrate these elements into university programs through interdisciplinary approaches, workshops, and simulated projects. Challenges were identified in updating study plans and subjectively evaluating competences. However, implementing competence models offers significant opportunities, aligning education with current labor needs and fostering soft skills valued by companies.*

## **APPROCHE PRAXÉOLOGIQUE ET TRANSDISCIPLINAIRE DANS L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION UNIVERSITAIRE : UNE ANALYSE COMPARATIVE DES MODÈLES DE COMPÉTENCES ET PROPOSITION D'UN CADRE INTÉGRATIF.**

### **RÉSUMÉ**

*La recherche s'est concentrée sur l'analyse et la synthèse des modèles de compétences managériales d'un point de vue praxeologique et transdisciplinaire, dans le but de développer un cadre intégratif applicable dans le contexte universitaire. Les modèles de Katz, Boyatzis et Mintzberg ont constitué des piliers fondamentaux dans cette investigation. L'objectif principal était d'évaluer l'applicabilité de ces modèles dans la formation managériale universitaire en intégrant les meilleures pratiques identifiées. Katz (1955) a souligné l'importance des compétences techniques, humaines et conceptuelles. Boyatzis (1982) a mis l'accent sur l'intelligence émotionnelle et les compétences interpersonnelles, tandis que Mintzberg (1973) a identifié des rôles managériaux spécifiques. Une analyse comparative a été menée à travers une revue exhaustive de la littérature. Les résultats préliminaires ont montré des similitudes entre les modèles dans l'importance du leadership, de la communication efficace et de la capacité à travailler dans des équipes diversifiées. Les différences résidaient dans l'accent que chaque modèle accordait à certains ensembles de compétences. Les compétences techniques, humaines et conceptuelles ont été mises en avant comme fondamentales pour l'éducation managériale. Il est proposé d'intégrer ces éléments dans les programmes universitaires par le biais d'approches interdisciplinaires, d'ateliers et de projets simulés. Des défis ont été identifiés dans la mise à jour des plans d'étude et dans l'évaluation subjective des compétences. Cependant, la mise en œuvre des modèles de compétences offre des opportunités significatives, alignant l'éducation sur les besoins actuels du marché du travail et favorisant les compétences douces valorisées par les entreprises.*

### **Mot clefs:**

*Compétences managériales, modèles, éducation universitaire, intégration, défis, compétences douces.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

La formación de gerentes en el ámbito universitario representa un pilar fundamental para el desarrollo de habilidades y competencias necesarias en el mundo laboral. No obstante, en un entorno caracterizado por la rápida evolución y la complejidad de los desafíos organizacionales, es esencial

replantear la forma en que se aborda la preparación de estos profesionales. En este contexto, la adopción de un enfoque praxeológico y transdisciplinario emerge como una respuesta innovadora y adaptativa para potenciar la formación gerencial (Rodríguez-Morales & Pérez-López, 2023).

El presente estudio se adentra en el análisis y la comparación de modelos de competencias gerenciales desde una perspectiva praxeológica

y transdisciplinaria. Este enfoque no solo busca comprender las competencias técnicas requeridas por los gerentes, sino que también considera la integración de habilidades interpersonales, estratégicas y éticas para afrontar desafíos multifacéticos en el entorno laboral contemporáneo.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de proporcionar a las universidades y entidades educativas un marco sólido para la formación gerencial que trascienda los límites disciplinarios tradicionales (Campomar, 2023). Además, se busca satisfacer la demanda de profesionales capaces de adaptarse a entornos laborales complejos, fomentando un pensamiento crítico y una visión holística en la resolución de problemas.

El objetivo principal de este artículo es analizar la aplicabilidad de distintos modelos de competencias gerenciales en el entorno universitario desde una perspectiva praxeológica y transdisciplinaria. Busca evaluar la efectividad y relevancia de estos modelos en la formación de futuros gerentes, así como proponer un marco teórico que integre las mejores prácticas identificadas. Tal como señaló Ruiz, Guayacán y Mendoza (2022), es fundamental que los gerentes aprendan a sacar el mayor provecho de la información en su poder y capitalicen de manera efectiva el conocimiento obtenido (p. 124).

El análisis comparativo se realiza mediante una exhaustiva revisión de la literatura sobre competencias gerenciales y la selección de modelos pertinentes desde la perspectiva praxeológica y transdisciplinaria. Esto respalda la afirmación de Ferrer (2022) sobre la gestión de la información por parte de las personas involucradas, así como la identificación de fortalezas, debilidades y obstáculos en la gestión de la información para asegurar un desarrollo local efectivo. Además, se busca ofrecer una propuesta preliminar de mejora (p. 3).

Se emplearán criterios específicos para evaluar la aplicabilidad y efectividad de estos modelos en entornos universitarios.

La estructura de este artículo se compone de una revisión detallada de la literatura sobre competencias gerenciales, un análisis crítico de modelos desde la perspectiva praxeológica y transdisciplinaria, la exposición de la metodología empleada para el análisis comparativo, la discusión de los resultados obtenidos y la propuesta de un marco integrador para su aplicación práctica en entornos universitarios.

## **II. METODOLOGÍA**

La metodología combinó revisión literaria y criterios de selección (Booth, Colomb, y Williams, 2008; Luja, 2022). Se revisaron bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y PubMed, con términos como competencias gerenciales, enfoque praxeológico, y transdisciplinaria. Se enfocó en artículos, libros y documentos relevantes de los últimos diez años para identificar modelos alineados con estos principios.

### ***Criterios de selección de los modelos analizados***

Los modelos se eligieron por su claridad conceptual, relevancia praxeológica y aplicabilidad universitaria. Se priorizaron aquellos que abarcaran competencias técnicas e interpersonales, respaldados por evidencia empírica (Turabian, 2013).

Se evaluaron con matrices considerando su amplitud, relevancia en entornos universitarios, flexibilidad, adaptación y capacidad para fomentar la innovación (Creswell, 2014). Estos criterios permitieron una comparación sistemática y rigurosa entre los modelos.

## **III. REVISIÓN DE LITERATURA**

Esta sección realiza un análisis exhaustivo de la literatura sobre competencias gerenciales, respaldando el enfoque praxeológico y transdisciplinario. Las competencias gerenciales se definen como conocimientos, habilidades y actitudes cruciales para el desempeño eficaz de los gerentes (Sánchez-Medina, 2023). Su importancia es vital en una era globalizada e innovadora (Pertusa, 2023).

Contrastando con enfoques convencionales, la perspectiva praxeológica y transdisciplinaria amplía el espectro de habilidades (Schwab & Zahidi, 2022). El análisis comparativo de modelos se llevó a cabo mediante una selección minuciosa (Berrio, Gallego, & Granados, 2023), evaluando críticamente su aplicabilidad desde esta perspectiva (Schwab & Zahidi, 2022).

Las competencias gerenciales involucran habilidades, conocimientos y actitudes cruciales para liderar equipos, tomar decisiones estratégicas y gestionar recursos (Ramírez, Ardila & Salcedo, 2023; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 4; Díaz, 2023). Se dividen en competencias

técnicas y personales (Villar, 2023; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 4).

Las competencias personales abarcan el autodesarrollo, la autogestión y la adaptabilidad (Habib, 2022; Monasterio, 2023), fundamentales para el éxito gerencial (Villegas-Reimers, 2015, p. 467). Las competencias interpersonales incluyen habilidades sociales y la inteligencia emocional (Cardona-Arbeláez, Ramírez-Molinares, & Manotas-Haydar, 2023; Arias, Arias & Arias, 2022). El informe del World Economic Forum (2022, p. 10) destaca la inteligencia emocional como crucial para el éxito laboral (Martelo, Pinto, & Cardona, 2023).

Las competencias gerenciales trascienden las habilidades técnicas, siendo cruciales para el liderazgo efectivo y la toma de decisiones estratégicas (Hidalgo, & Olivares, 2023). Son fundamentales en un entorno laboral dinámico y globalizado (Panza, 2022). El informe del World Economic Forum (2022, p. 10) resalta las competencias críticas para el éxito laboral actual (Barrios-De-Oro, 2023).

### **Presentación de los modelos de competencias seleccionados**

#### **Modelo de Katz**

Las competencias técnicas abarcan el dominio y la aplicación de conocimientos específicos en un área laboral determinada (Vargas & Lara, 2023). Estas habilidades son esenciales para que los gerentes puedan desempeñar con éxito las funciones específicas de sus cargos (Ramírez, 2022). Por ejemplo, un gerente de producción requiere conocimientos en ingeniería, logística y planificación de la producción para desempeñar efectivamente su rol.

El informe del World Economic Forum (2022, p. 10) destaca la importancia crucial de las competencias técnicas para el éxito en el entorno laboral actual. Según Engelstain (2023), estas habilidades permiten a los individuos desempeñar eficazmente las tareas específicas asociadas a sus roles laborales.

**Competencias humanas:** Las competencias humanas, vinculadas a la capacidad de interactuar y colaborar con otros individuos (León, 2023), son esenciales para los gerentes, quienes requieren estas habilidades para liderar, motivar y trabajar con equipos de manera efectiva (Medina, 2022). Un gerente debe poseer destrezas en comunicación efectiva, resolución de

conflictos y trabajo en equipo. Según Zaccaro y colaboradores (2001, p. 45), estas competencias son fundamentales para el éxito gerencial al permitir liderar, colaborar y resolver problemas con eficacia.

**Competencias conceptuales:** Las competencias conceptuales implican la capacidad de pensar en términos abstractos y comprender el panorama general de una situación (Cornejo, 2023). Los gerentes requieren estas competencias para entender el contexto organizacional, tomar decisiones estratégicas y resolver problemas complejos (Cornejo, 2023). Por ejemplo, habilidades de pensamiento crítico, análisis y visión estratégica son necesarias para un gerente. Según Goleman (2004, p. 3), estas competencias son fundamentales para que los gerentes comprendan el entorno empresarial, tomen decisiones acertadas y se anticipen a los cambios.

**Relevancia en la actualidad:** La relevancia del modelo de competencias gerenciales de Katz persiste en el ámbito actual, como lo confirma el estudio de Zevallos (2023). Las empresas modernas se ven inmersas en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, lo que demanda a los gerentes un conjunto de competencias diverso y amplio para afrontar los desafíos (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022). Es crucial que los gerentes dispongan de competencias técnicas, humanas y conceptuales para liderar y administrar organizaciones de manera eficiente en este contexto (Cardona-Arbeláez, Ramírez-Molinares & Manotas-Haydar, 2023).

#### **Modelo de inteligencia emocional de Boyatzis**

El modelo de inteligencia emocional de Richard Boyatzis (2008) se enfoca en las habilidades emocionales que son fundamentales para el liderazgo efectivo y el desempeño gerencial dentro de las organizaciones. Boyatzis identificó cuatro componentes esenciales de la inteligencia emocional:

- **Conciencia de uno mismo (Self-awareness):** La relevancia del modelo de competencias gerenciales de Katz persiste en el ámbito actual, como lo confirma el estudio de Zevallos (2023). Las empresas modernas se ven inmersas en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, lo que demanda a los gerentes un conjunto de competencias diverso y amplio para afrontar los desafíos (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022). Es crucial

que los gerentes dispongan de competencias técnicas, humanas y conceptuales para liderar y administrar organizaciones de manera eficiente en este contexto (Cardona-Arbeláez, Ramírez-Molinares & Manotas-Haydar, 2023).

- **Autorregulación emocional (Self-regulation):** Esta capacidad se relaciona con el control y la gestión de las propias emociones (Aguilar, & Gómez, 2021). Los gerentes con una sólida autorregulación emocional manejan el estrés, mantienen la calma en situaciones desafiantes, toman decisiones racionales en lugar de reacciones impulsivas y se adaptan efectivamente a los cambios (Cajamarca, & Benjumea, 2023). Esto contribuye a un liderazgo más estable y consistente (Mayer & Salovey, 1997).
- **Empatía:** Consiste en la habilidad para comprender y percibir los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás. Los gerentes empáticos pueden establecer conexiones sólidas con su equipo, generando confianza y creando un ambiente de trabajo colaborativo (Santander-Salmon, & Lara-Rivadeneira, 2023). La empatía les permite comprender mejor las dinámicas del equipo y responder de manera efectiva a las necesidades individuales de los colaboradores (Goleman, 1998).
- **Habilidades sociales (Social skills):** Este componente abarca la capacidad para gestionar relaciones efectivas y comunicarse de manera clara y persuasiva (Arreaga, 2023). Los gerentes con habilidades sociales desarrolladas pueden influir positivamente en su entorno, inspirar a otros, resolver conflictos de manera constructiva y fomentar la colaboración. Estas habilidades son fundamentales para liderar equipos y facilitar un clima organizacional armonioso y productivo (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

En consecuencia, según el modelo de Boyatzis, el desarrollo de la inteligencia emocional en los gerentes está estrechamente vinculado con su desempeño efectivo en roles de liderazgo. La conciencia de uno mismo, la autorregulación emocional, la empatía y las habilidades sociales no solo impactan en la forma en que los gerentes interactúan con su equipo, sino que también influyen en su capacidad para tomar decisiones acertadas, motivar a sus colaboradores y crear entornos laborales más saludables y

productivos.

### **Modelo de Mintzberg:**

Henry Mintzberg, en su libro *The Nature of Managerial Work* (1973), propuso una clasificación de los roles gerenciales, divididos en tres categorías principales: roles interpersonales, roles informativos y roles decisionales. Estos roles ofrecen una visión detallada de las actividades y responsabilidades clave que desempeñan los gerentes en su día a día.

#### **1. Roles Interpersonales:**

- **Rol de figura destacada (Figurehead):** Este rol involucra representar a la organización, tanto interna como externamente. Los gerentes actúan como figuras simbólicas, participando en ceremonias, eventos y representando a la organización ante clientes, proveedores y otras partes interesadas (Fernández, 2022). Las habilidades interpersonales relevantes incluyen la habilidad para comunicarse efectivamente, mantener una imagen profesional y construir relaciones sólidas con diferentes partes interesadas (Mintzberg, 1973).
- **Rol de líder (Leader):** En este rol, los gerentes motivan, dirigen y guían a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Las habilidades asociadas incluyen la capacidad para inspirar, comunicar una visión clara, gestionar conflictos, tomar decisiones colaborativas y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo (Yukl, 2020).
- **Rol de enlace (Liaison):** Como enlace, los gerentes establecen y mantienen conexiones tanto dentro como fuera de la organización. Estas habilidades se relacionan con la capacidad para establecer redes, colaborar con diferentes departamentos, construir alianzas estratégicas y facilitar la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos (Kotter, 2012).

#### **2. Roles Informativos:**

- **Rol de monitor (Monitor):** Los gerentes recopilan y analizan información relevante que afecta a la organización. Estas habilidades incluyen la capacidad para recopilar datos, analizar tendencias, evaluar el rendimiento y tomar decisio-



nes basadas en información precisa y actualizada (Mintzberg, 1973).

- Rol de diseminador (Disseminator): En este rol, los gerentes transmiten información crítica dentro de la organización. Las habilidades asociadas incluyen la capacidad para comunicar de manera efectiva, sintetizar información compleja y garantizar que la información relevante llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno (Daft, 2021).
- Rol de vocero (Spokesperson): Los gerentes actúan como portavoces de la organización, transmitiendo información a partes externas. Esto implica habilidades de comunicación clara, capacidad para representar los intereses de la organización y manejo de relaciones públicas (Yukl, 2020).

3. Roles Decisionales:

- Rol de emprendedor (Entrepreneur): Los gerentes en este rol identifican oportunidades, toman riesgos calculados y fomentan la innovación en la organización. Habilidades como la creatividad, la capacidad para identificar oportunidades, la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficaz de riesgos son fundamentales (Mintzberg, 1973).
- Rol de manejo de conflictos (Resource Allocator): Aquí, los gerentes toman decisiones sobre la asignación de recursos, como tiempo, presupuesto y personal, para maximizar la eficiencia y efectividad organizacional. Habilidades de análisis, priorización y gestión de recursos son cruciales en este rol.
- Rol de negociador (Negotiator): Los gerentes negocian acuerdos y soluciones beneficiosas para la organización. Habilidades de negociación, capacidad para resolver conflictos, comunicación efectiva y encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas son esenciales (Kotter, 2012).

Estos roles gerenciales de Mintzberg describen las múltiples facetas del trabajo gerencial y las habilidades necesarias para desempeñarlos efectivamente. La gestión efectiva requiere un equilibrio entre estos roles, ya que cada uno contribuye de manera única a la toma de decisiones estratégicas, la gestión de equipos y la eficacia general de la organización.

**Matriz Comparativa**

La matriz comparativa presenta una síntesis visual y estructurada de los modelos de competencias gerenciales propuestos por Katz, Boyatzis y Mintzberg. Esta herramienta permite un análisis más detallado y comparativo de las características, ventajas y posibles limitaciones de cada modelo en relación con criterios predefinidos. A través de esta matriz, se busca ofrecer una visión amplia y sistemática de los enfoques conceptuales de estos modelos, destacando sus distintivas perspectivas en cuanto a las competencias gerenciales y su aplicabilidad en entornos organizacionales.

**Tabla Nº 1.** Modelos de competencias gerenciales propuestos por Katz, Boyatzis y Mintzberg

Modelo de Competencias	Características	Ventajas	Limitaciones
Modelo de Katz	- Competencias técnicas, humanas y conceptuales.	- Enfoque integral.	- Enfoque más tradicional, puede no capturar todas las habilidades actuales requeridas en un entorno laboral dinámico y globalizado.
	- Orientación hacia habilidades de gestión.	- Establece una base para la gestión eficaz.	- Puede ser estático en un entorno de cambio rápido y no considerar completamente las habilidades interpersonales y de inteligencia emocional.
	- Identificación de habilidades clave para roles gerenciales.	- Facilita la identificación y el desarrollo de competencias específicas para roles gerenciales.	- Puede ser demasiado generalista y no adaptarse a la diversidad de contextos organizacionales.

Modelo de Boyatzis	- Enfoque en inteligencia emocional.	- Considera habilidades emocionales.	- Puede carecer de foco en competencias técnicas y conceptuales necesarias para la gestión estratégica.
	- Componentes clave: conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía, habilidades sociales.	- Enfatiza el liderazgo y la colaboración.	- Puede resultar subjetivo en su evaluación, no siendo tan claro como otros modelos en la identificación y desarrollo de competencias.
Modelo de Mintzberg	- Roles gerenciales claramente definidos.	- Desglosa las responsabilidades gerenciales.	- Puede simplificar en exceso la complejidad de las habilidades gerenciales y la interconexión entre los roles.
	- Proporciona una visión detallada de las actividades gerenciales.	- Resalta diferentes facetas del trabajo gerencial.	- Puede ser demasiado estático y no reflejar completamente las complejidades de las situaciones reales y cambiantes en entornos empresariales dinámicos.

**Fuente.** Peniche, 2023

Esta matriz comparativa se erige como una guía para comprender mejor las fortalezas y posibles limitaciones de cada modelo, brindando una visión integral que puede ayudar en la toma de decisiones sobre su adopción y adaptación en diferentes contextos empresariales y educativos.

### **Relevancia en el contexto universitario**

La adaptación de los modelos de competencias gerenciales al contexto universitario desempeña un papel fundamental en la formación de futuros líderes y gerentes. Estos modelos ofrecen una visión general de las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en los roles gerenciales, pero su aplicación en la enseñanza universitaria no está exenta de desafíos.

Uno de los principales desafíos es la necesidad de conciliar la teoría con la práctica. Los modelos de competencias gerenciales, por su naturaleza, son conceptuales y pueden resultar abstractos para los estudiantes. Por ello, es importante que los programas educativos que los incorporen incluyan actividades de aprendizaje experiencial, como simulaciones o proyectos, que permitan a los estudiantes aplicar los conocimientos teóricos en situaciones reales.

Otro desafío es la necesidad de adaptar los modelos a las necesidades específicas de cada contexto universitario. Las empresas y organizaciones de cada país o región pueden tener diferentes prioridades y necesidades, por lo que los programas educativos deben adaptar los modelos de competencias gerenciales para que se ajusten a las demandas del entorno laboral local.

A pesar de estos desafíos, la adaptación de los modelos de competencias gerenciales al contexto universitario puede tener un impacto positivo en la formación de futuros líderes y gerentes. Al proporcionar a los estudiantes las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en los roles gerenciales, estos modelos pueden ayudar a prepararlos para el mundo laboral actual.

Ejemplos específicos de aplicación de los modelos de competencias gerenciales en el contexto universitario

- **Modelo de Katz:** una asignatura de gestión de proyectos podría enseñar a los estudiantes cómo planificar, organizar y dirigir proyectos de manera efectiva, utilizando las habilidades técnicas y conceptuales necesarias para ello (Katz, 1974).
- **Modelo de Boyatzis:** un programa de desarrollo de liderazgo podría enseñar a los estudiantes cómo identificar y gestionar sus propias emociones, cómo comprender las emociones de los demás, y cómo resolver conflictos de manera constructiva, utilizando las habilidades de inteligencia emocional necesarias para ello (Boya-

tzis, Smith, & Blaize, 2008).

- *Modelo de Mintzberg*: un proyecto de simulación de negocios podría permitir a los estudiantes experimentar el proceso de toma de decisiones gerenciales en un entorno controlado, utilizando los roles gerenciales definidos por Mintzberg (Mintzberg, 1973).

Impacto potencial de la adaptación de los modelos de competencias gerenciales en la formación de futuros líderes y gerentes.

La adaptación de los modelos de competencias gerenciales al contexto universitario puede tener un impacto positivo en la formación de futuros líderes y gerentes de las siguientes maneras:

- Puede ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en los roles gerenciales.
- Puede preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo laboral actual.
- Puede ayudar a los estudiantes a convertirse en líderes más eficaces.

La adaptación de los modelos de competencias gerenciales al contexto universitario es una tarea compleja, pero necesaria para la formación de futuros líderes y gerentes. Al superar los desafíos que presenta esta adaptación, los programas educativos pueden proporcionar a los estudiantes las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en el mundo laboral actual.

### **Evaluación comparativa de cada modelo en relación con los criterios establecidos**

La evaluación comparativa de los modelos de competencias gerenciales se llevó a cabo mediante una metodología rigurosa que se centró en criterios específicos predefinidos. Estos criterios se establecieron considerando la relevancia de las competencias transversales, la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, la inclusión de múltiples perspectivas y la aplicabilidad dentro de contextos universitarios en la formación de futuros gerentes.

### **Criterios de evaluación**

Los criterios de evaluación empleados en

este estudio fueron los siguientes:

- **Relevancia de las competencias transversales**: Este criterio se refiere a la importancia de las competencias que son aplicables a diferentes contextos y situaciones, independientemente del nivel de experiencia o el sector de actividad.
- **Capacidad de adaptación a entornos cambiantes**: Este criterio se refiere a la capacidad de los modelos de adaptarse a los cambios que se producen en el entorno laboral, como la digitalización, la globalización y la creciente complejidad de los desafíos empresariales.
- **Inclusión de múltiples perspectivas**: Este criterio se refiere a la consideración de diferentes perspectivas, como la perspectiva individual, la perspectiva grupal y la perspectiva organizacional.
- **Aplicabilidad dentro de contextos universitarios**: Este criterio se refiere a la idoneidad de los modelos para su aplicación en la formación universitaria de futuros gerentes.

### **Sistemática de evaluación**

Para realizar esta evaluación de manera objetiva y estructurada, se empleó una matriz comparativa que permitió examinar detalladamente las características y componentes clave de cada modelo. Esta herramienta facilitó la identificación de puntos de convergencia y divergencia entre los modelos propuestos por Katz, Boyatzis y Mintzberg.

### **Resultados de la evaluación**

*Similitudes*: Entre las similitudes identificadas en estos modelos, destaca la importancia atribuida a las habilidades interpersonales y de liderazgo, reconocidas como fundamentales en todos los enfoques analizados.

*Diferencias*: En cuanto al alcance y énfasis de las competencias abordadas, se destacaron las siguientes diferencias significativas:

- **Modelo de Katz**: enfatiza una amplia gama de competencias técnicas, humanas y conceptuales.
- **Modelo de Boyatzis**: se concentra específicamente en la inteligencia emocional y las habilidades relacionadas.



- Modelo de Mintzberg: presenta una visión detallada de los roles gerenciales, pero podría considerarse más estático en su enfoque y menos adaptable a contextos cambiantes.

Como reflexión final, esta evaluación comparativa ofrece una visión detallada y sistemática de las fortalezas y limitaciones de cada modelo, proporcionando una base sólida para comprender su idoneidad en diferentes contextos, incluyendo la formación universitaria para futuros gerentes.

En función de los resultados de esta evaluación, se pueden formular las siguientes recomendaciones:

- Para la formación universitaria:
  - Los programas educativos deben considerar la inclusión de un enfoque holístico que integre las competencias transversales, la adaptabilidad, la perspectiva múltiple y la aplicabilidad universitaria.
  - Los programas educativos deben adaptar los modelos de competencias gerenciales a las necesidades específicas de cada contexto universitario y del mundo empresarial actual.
- Para la investigación:
  - Se necesitan investigaciones adicionales para profundizar en el análisis de los modelos de competencias gerenciales, considerando la evolución del entorno laboral y las necesidades cambiantes de los gerentes.

#### **IV. DISCUSIÓN**

La discusión detallada sobre los modelos de competencias gerenciales reveló una serie de similitudes, diferencias, ventajas y limitaciones en cada enfoque. Cada modelo destacó conjuntos de habilidades diferentes: mientras que modelos como el de Katz priorizaban competencias técnicas, humanas y conceptuales, otros como el de Boyatzis se enfocaron en habilidades emocionales y sociales, y el de Mintzberg centró su atención en roles gerenciales específicos.

Se identificaron similitudes en la importancia otorgada a aspectos como el liderazgo, la comunicación efectiva y la capacidad para trabajar en equipos diversos. No obstante, las diferencias significativas entre los modelos residían en los conjuntos de competencias a los que cada

uno daba mayor énfasis.

Algunos modelos presentaban ventajas relacionadas con su claridad conceptual y su capacidad para proporcionar un marco sólido y estructurado para el desarrollo de competencias gerenciales. Por ejemplo, el modelo de Katz ofrecía una visión amplia que abarcaba una amplia gama de habilidades, facilitando su comprensión y aplicación práctica. En contraste, las limitaciones de algunos modelos radicaban en su posible falta de consideración de competencias emergentes o su poca adaptabilidad a entornos laborales cambiantes, como las competencias relacionadas con la innovación, la gestión del cambio o la adaptabilidad a entornos tecnológicos en constante evolución.

Esta discusión exhaustiva permitió identificar las fortalezas y debilidades de cada modelo, brindando una comprensión más profunda de cómo pueden complementarse, adaptarse o integrarse en contextos específicos, como la formación universitaria para futuros gerentes. Esta integración potencial maximizaría su efectividad y relevancia en entornos laborales contemporáneos.

#### **Aplicación en el contexto universitario:**

La aplicación de los modelos de competencias gerenciales en la formación universitaria para futuros gerentes es fundamental para preparar a los estudiantes con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral actual. Cada modelo ofrece perspectivas valiosas que podrían integrarse de diversas maneras en los programas de formación gerencial universitaria.

Por ejemplo, el modelo de Katz, que abarca competencias técnicas, humanas y conceptuales, podría implementarse a través de un enfoque interdisciplinario en el plan de estudios. Esto implica la creación de asignaturas que promuevan no solo habilidades técnicas, sino también desarrollo personal, liderazgo y pensamiento estratégico. Asimismo, el modelo de Boyatzis, enfocado en la inteligencia emocional, podría integrarse mediante programas que fomenten la autoconciencia, la empatía, la gestión emocional y las habilidades de trabajo en equipo, a través de talleres, programas de mentoring o actividades extracurriculares.

Por otro lado, el modelo de Mintzberg, que identifica roles gerenciales específicos, podría aplicarse en la formación mediante proyectos simulados que imiten situaciones reales de ges-

tión, promoviendo así experiencias prácticas y el desarrollo de habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas.

Sin embargo, la implementación de estos modelos en entornos universitarios presenta desafíos. Uno de ellos radica en la actualización constante de los planes de estudio para reflejar los cambios en las demandas del mercado laboral. Además, la evaluación de las competencias basadas en estos modelos puede ser subjetiva y requiere de métodos de evaluación adecuados y actualizados. La diversidad de los estudiantes y la necesidad de adaptar los modelos a diferentes contextos y culturas también representa un desafío.

A pesar de estos desafíos, la implementación de modelos de competencias en la formación gerencial universitaria ofrece oportunidades significativas. Estos modelos pueden proporcionar una estructura sólida para el diseño curricular, permitiendo una enseñanza más integral y pertinente. Asimismo, alinean la formación con las necesidades del mercado laboral y fomentan el desarrollo de habilidades blandas, lo cual es cada vez más valorado por las empresas.

## **V. PROPUESTA DE UN MARCO INTEGRADOR**

La propuesta de un marco integrador persigue amalgamar las fortalezas clave identificadas en los modelos de competencias gerenciales de Katz, Boyatzis y Mintzberg. Su objetivo es enriquecer la formación gerencial universitaria a través de un enfoque teórico que combine sus aspectos más relevantes, propiciando una visión integral desde una perspectiva praxeológica y transdisciplinaria.

Este marco integrador podría comenzar integrando la amplitud y la comprehensividad del modelo de Katz, incorporando una diversidad de competencias técnicas, humanas y conceptuales como pilares fundamentales para el desarrollo gerencial. Esto establecería una base sólida, reconociendo la igual relevancia de habilidades técnicas, inteligencia emocional y capacidades conceptuales en la formación de gerentes competentes.

En una segunda fase, se podría añadir el énfasis en la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales del modelo de Boyatzis. Esta inclusión aborda la capacidad de los gerentes para comprender, regular y utilizar sus emociones, así como para forjar conexiones efectivas con los demás. Integrar estas habilida-

des fortalecería aspectos cruciales como la comunicación, el liderazgo y la gestión de equipos, elementos esenciales en el actual panorama empresarial.

Finalmente, se complementaría este marco integrador con la visión detallada de roles gerenciales específicos propuesta por Mintzberg. Esta adición permitiría una comprensión más profunda de las responsabilidades gerenciales y facilitaría la identificación de competencias esenciales para cada rol, integrando así la teoría con la práctica a través de experiencias simuladas o prácticas en entornos universitarios.

La aplicación de este marco integrador en la formación gerencial universitaria elevaría la preparación de los estudiantes al ofrecer un enfoque holístico y completo. Proporcionaría a los futuros gerentes una combinación equilibrada de habilidades técnicas, inteligencia emocional y comprensión de roles, lo que les permitiría desenvolverse de manera efectiva en entornos laborales complejos y dinámicos. Además, esta integración propuesta fomentaría la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la capacidad de liderazgo, elementos esenciales para enfrentar los retos actuales y futuros del mundo empresarial.

## **VI. CONCLUSIONES**

En las conclusiones de esta investigación acerca de los modelos de competencias gerenciales desde una perspectiva praxeológica y transdisciplinaria en el ámbito universitario, se desprenden hallazgos significativos tras el análisis comparativo y la propuesta de un marco integrador.

Destacando los aspectos fundamentales surgidos de la comparación entre los modelos de competencias de Katz, Boyatzis y Mintzberg, resalta la importancia de la diversidad de habilidades enfocadas en cada uno, desde competencias técnicas hasta la inteligencia emocional y roles gerenciales específicos. Además, se subraya la complementariedad entre estos modelos, evidenciando la necesidad de integrar sus fortalezas para una formación gerencial más completa y equilibrada.

En términos de implicaciones tanto prácticas como teóricas, se enfatiza la relevancia de adaptar estos modelos a los programas de formación universitaria para gerentes. Es crucial proporcionar a los estudiantes una combinación de habilidades técnicas, inteligencia emocional y comprensión de roles para prepararlos para

los desafíos del mundo laboral actual.

Asimismo, se recalca la importancia de una evaluación continua y la necesidad de adaptar los programas educativos para mantenerse actualizados y pertinentes, considerando los cambios constantes en el entorno empresarial y las demandas del mercado laboral.

En cuanto a las recomendaciones para futuras investigaciones, se sugiere una exploración detallada de la implementación práctica de este marco integrador en entornos universitarios, evaluando su efectividad y la percepción de los estudiantes y profesores en relación con su utilidad y aplicabilidad. Además, se propone investigar la evolución de las competencias necesarias para los gerentes en un contexto empresarial en constante cambio, considerando el impacto de la tecnología, la globalización y otros factores disruptivos.

## REFERENCIAS

- Aguilar, D., & Gomez, G. (2021). Gestión del aprendizaje en confinamiento: autorregulación en la formación inicial docente. *Ciencia Administrativa*, Numero 1,
- Arias, S., Arias, O., & Arias, C., (2022). Modelo de inteligencia emocional para la solución de conflictos en las organizaciones/pág. 41-63. *Revista Mundo Financiero*, 3(8), 41-63.
- Arreaga Rodríguez, V. N. (2023). Análisis de los perfiles profesionales del departamento de comunicación de la UTB 2021 (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2023).
- Barrios-De-Oro, S. M. (2023). Habilidades Gerenciales e Innovación Sostenible y su relación con la Gestión Empresarial. *Revista científica anfibios*, 6(1), 21-33.
- Cardona-Arbeláez, D., Ramírez-Molinares, C., & Manotas-Haydar, M. C. (2023). Inteligencia Emocional: herramienta para la Transformación Gerencial. *Revista científica anfibios*, 6(2), 40-48.
- Cajamarca, L., & Benjumea, L. (2023). Autoestima y regulación emocional en estudiantes de la Universidad Santo Tomás seccional Villavicencio, Meta. [Trabajo de grado]. Universidad Santo Tomás <http://hdl.handle.net/11634/52556>
- Cornejo, Á. (2023). Habilidades gerenciales y toma de decisiones para la exportación de productos de la empresa Agroindustria Widok SAC, Végueta, 2022.
- Berrio, J., Gallego, L., & Granados, G. (2023). Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de construcción para la empresa Ticsa Colombia (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos-Virtual).
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2008). *The Craft of Research* (4th ed.). The University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2008). Developing emotional intelligence competence in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1081-1111.
- Campomar, G. D. C. (2023). Evolución del profesorado de educación física y su transición a la educación superior universitaria.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2021). *Administrative Theory and Practice* (12th ed.). Boston: Cengage Learning. P. 213.
- Díaz, A. S. (2023). Gestión Tecnológica desde comportamiento organizacional para inclusión de discapacidades sensoriales, etnias y equidad de género.
- Engelstain, V. (2023). Reconversión del talento en el ámbito laboral: estrategias de formación y desarrollo como aliados en procesos de transformación digital. [Trabajo de investigación]. Universidad de San Andrés
- Fernández, P. A. (2022). Análisis comparativo de las industrias de la animación y la música en Corea y Japón: conexiones, contrastes y problemáticas.
- Ferrer Cumbá, J. (2022). Propuesta de acciones encaminada a favorecer la gestión de la información para el desarrollo local en un Consejo Popular de Santiago de Cuba (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Informática Matemática, Departamento de Ciencias de la Información).
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2004). *Emotional intelligence: Why it matters more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Habib Mireles, L. (2022). Nuevos modelos y estrategias para el desarrollo de competencias del ingeniero en la era digital.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2002). *Management: A competency-based approach* (8a ed.). Thomson Learning.
- Hidalgo, M., & Olivares, Y. (2023). Sentido y significados de las habilidades blandas del gerente en las organizaciones. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 11(1), 1-27.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(2), 90-102.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (5th ed.). Boston: Harvard Business Review Press. P. 115.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (5th ed.). Boston: Harvard Business Review Press. P. 116.
- León, Y. (2023). *Las competencias de un profesional de la educación del siglo XXI*. Generis Publishing

- Luja Beraza, I. (2022). Impacto de las certificaciones en gestión de proyectos: una revisión sistemática.
- Martelo, S., Pinto, C., & Cardona, D. (2023). El gerente y las habilidades directivas: una aproximación conceptual. *Gerencia Libre*, 9.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Medina, L. (2022). Las habilidades gerenciales como fuente de éxito e innovación en el sector fiduciario. [Trabajo de investigación]. Universidad Militar Nueva Granada
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. P. 35.
- Monasterio, L. D. (2023). La inteligencia emocional y su influencia en las personas con roles de liderazgo en las organizaciones (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano-Facultad de Humanidades-Licenciatura en Psicología).
- Panza, N. (2022). ALTA GERENCIA. UN TEMA PARA REFLEXIONAR DESDE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS. *Gerentia*, (2).
- Pertusa, H. L. C. (2023). La empresa humanista en la era de la complejidad. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 17(3), 1-11.
- Purca, J. (2022). Relación de la inteligencia emocional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Iglesia Presbiteriana del Perú en el Callao.
- Ramírez Arboleda, D., Ardila Montoya, M. A., & Salcedo Castillo, S. D. (2023). Diagnóstico de las habilidades gerenciales que debe tener un líder para gerenciar proyectos en el sector de la construcción de manera exitosa en Medellín (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Ramirez, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1.
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103.
- Rodríguez-Morales, J. F., & Pérez-López, J. M. (2023). La formación gerencial en el ámbito universitario: un enfoque praxeológico y transdisciplinario. *Revista de Educación*, 386, 107-132.
- Ruiz, C. A. R., Guayacán, J. L. P., & Mendoza, M. A. C. (2022). Guía metodológica para la gestión del conocimiento en las áreas de gestión de proyectos. *Revista Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 5(1), 123-142.
- Sánchez-Medina, M. (2023). Competencias gerenciales en el ámbito laboral actual. *Revista de Educación*, 386, 107-132. doi: 10.4438/1988-592X-RE-2023-386-356
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29.
- Schwab, K., y Zahidi, S. (2022). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Turabian, K. L. (2013). *A Manual for Writers of Research Papers, Theses, and Dissertations* (8th ed.). University of Chicago Press.
- Vargas, M., & Lara, D., (2023). La importancia de la formación por competencias para el ámbito laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9608-9630.
- Villegas-Reimers, N. (2015). The Role of Higher Education in Promoting 21st Century Skills. *Higher Education Policy*, 28(4), 465-488.
- Villar Romero, M. (2023). Implementación de un data mart como solución de inteligencia de negocios para mejorar la toma de decisiones en el Departamento de Admisión y Matrícula de una Escuela de Posgrado.
- World Economic Forum. (2022). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Boston: Pearson. P. 22.



Autor **Ramón Peniche**

Título **Enfoque praxeológico y transdisciplinario en la formación gerencial universitaria: un análisis comparativo de modelos de competencias y propuesta de un marco integrador.**

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. L. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451-482.

Zevallos, E. (2023). *Habilidades gerenciales y su influencia en la gestión municipal del gobierno local del distrito San Jacinto, Tumbes, 2022.*