



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Plaza, S. B. (2025). Clasificación de competencias gerenciales para países latinoamericanos. Un aporte a partir de Bédard. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 14), 1344-1357. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.29>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 30 No. Especial 14, 2025, 1344-1357  
Julio-Diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Clasificación de competencias gerenciales para países latinoamericanos. Un aporte a partir de Bédard

Plaza Battistini, Santiago Benjamin\*

## Resumen

El objetivo de este trabajo es clasificar las competencias gerenciales de gerentes generales de países emergentes latinoamericanos atendiendo al rombo filosófico de Renée Bédard. Se aplica una investigación exploratoria mixta obteniendo un instrumento de 277 competencias gerenciales donde se somete la técnica de encuesta a los reclutadores especialistas de 8 países emergentes latinoamericanos. De una población de 6 mil, se obtuvo una muestra para el estudio cuantitativo de 411 en total de Perú, Chile, México, Nicaragua, Panamá, Colombia, Brasil y Ecuador. Como resultado, se obtuvieron 39 competencias gerenciales que se dividen en 25 competencias praxeológicas, 6 epistemológicas, 7 axiológicas y 1 ontológica. Se concluye que las competencias gerenciales en Latinoamérica se centran en entornos orientados a la producción con rol de gestor y desarrollador de desempeño y productividad.

**Palabras clave:** Rombo filosófico de Bédard; competencias gerenciales; reclutadores.

---

Recibido: 12.05.25

Aceptado: 29.07.25

\* Candidato a Doctor en Administración por la Universidad San Ignacio de Loyola – USIL (Perú), MBA de la Universidad ESAN (Perú), Licenciado en Administración de empresas por la USIL (Perú). CEO de Nextplacement, Perú. Email: [Santiago.plaza@usil.pe](mailto:Santiago.plaza@usil.pe); [splaza@nextplacement.net](mailto:splaza@nextplacement.net); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1386-6551>

# *Classification of managerial competencies for Latin American countries. A contribution based on Bédard*

## **Abstract**

The objective of this paper is to classify the managerial competencies of general managers in emerging Latin American countries according to Renée Bédard's philosophical rhombus. A mixed-method exploratory research approach is used to obtain an instrument with 277 managerial competencies. Specialist recruiters from eight emerging Latin American countries are surveyed. From a population of 6,000, a sample of 411 managers was obtained for the quantitative study, representing Peru, Chile, Mexico, Nicaragua, Panama, Colombia, Brazil, and Ecuador. The result was 39 managerial competencies, divided into 25 praxeological competencies, 6 epistemological competencies, 7 axiological competencies, and 1 ontological competency. It is concluded that managerial competencies in Latin America focus on production-oriented environments with the role of manager and developer of performance and productivity.

**Keywords:** Bédard's philosophical rhombus; managerial competencies; recruiters.

## **1. Introducción**

De acuerdo con Bishnoi (2007), el término “países emergentes” fue acuñado en 1981 por Antoine Van Agtmael, buscando una forma más positiva de referirse a economías anteriormente clasificadas como del “Tercer Mundo”. Originalmente, se aplicaba a países con renta per cápita inferior a 10,000 dólares americanos, pero con el tiempo, su definición se amplió para incluir economías de bajo o medio ingreso en proceso de transición hacia sistemas más formales, con instituciones económicas y políticas en fortalecimiento. Estas economías, conocidas como EMEs (Emerging Market Economies), representan el 80% de la población mundial y destacan por su rápido crecimiento, industrialización y apertura comercial, aunque aún

no alcanzan los niveles del mundo desarrollado.

A pesar de su dinamismo, y concordando con Cuervo-Cazurra (2018), las economías emergentes enfrentan vulnerabilidades importantes como la inestabilidad política, la volatilidad de sus monedas y una clase media aún reducida por la desigualdad en la distribución de la riqueza. Su integración en la economía global se manifiesta tanto en la recepción de inversiones como en la presencia de sus empresas en el exterior. Según el Banco Mundial, América Latina alberga varios países emergentes con alto potencial de crecimiento, pero también con riesgos significativos. Para el presente estudio, se tomará como referencia el índice de países emergentes del año 2018, considerando a México, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Colombia, Ecuador,

Perú, Brasil, Bolivia, Argentina y, de manera especial, a Chile, que dejó de ser clasificado como emergente en 2014 al alcanzar un estatus económico más estable.

En América Latina, la selección de gerentes generales es un proceso estratégico clave que impacta directamente en la estabilidad y adaptabilidad de las organizaciones frente a entornos complejos (Chen et al., 2019). Las competencias gerenciales se han posicionado como criterios esenciales para evaluar candidatos, aunque la literatura en gestión aún presenta vacíos significativos en su identificación y clasificación desde un enfoque integral. En particular, se evidencia una falta de estudios que consideren la perspectiva de quienes lideran los procesos de selección en la región, lo que limita la comprensión profunda de los factores que influyen en la elección de líderes empresariales.

De acuerdo con McClelland et al. (1982), la mayoría de investigaciones existentes se enfocan en aspectos técnicos o funcionales, sin integrar las dimensiones ontológicas y axiológicas del desempeño gerencial. Asimismo, se ha ignorado la coexistencia de dos tipos de reclutadores: los especialistas (RE), que usan métodos estructurados y objetivos, y los intuitivos (RI), que valoran la experiencia subjetiva y los valores contextuales. Esta dualidad ha sido poco explorada en conjunto, representando una oportunidad relevante para ampliar la perspectiva sobre cómo se seleccionan los gerentes generales en los países emergentes latinoamericanos (Bédard, 2003; Lombana et al., 2014).

En este sentido, el objetivo de este trabajo es clasificar las competencias gerenciales de gerentes generales de países emergentes latinoamericanos

atendiendo al rombo filosófico de Renée Bédard. Para ello se aborda esa brecha mediante una metodología mixta aplicada en ocho países latinoamericanos emergentes. A partir del estudio cualitativo y revisión documental, se recopilaron 277 competencias gerenciales, que fueron filtradas y clasificadas siguiendo el enfoque integral de Bédard. Posteriormente, se aplicaron técnicas estadísticas y el método Delphi para alcanzar consensos, resultando en un conjunto final de 39 competencias clave. Estos hallazgos aportan significativamente al debate académico y profesional sobre las competencias necesarias para el liderazgo empresarial en contextos emergentes.

## **2. Competencias gerenciales desde una perspectiva integral y filosófica**

Existe un debate continuo sobre las competencias deseables de los directivos empresariales, con diferentes enfoques, argumentos y estructuras.

### **2.1. Competencias gerenciales**

Según diversos autores como Becker (1964), McLennan (1967), Schultz (1969) y Boyatzis (1982), un gerente es la persona encargada de dirigir, coordinar y supervisar una organización o una parte de ella, cumpliendo funciones clave como planificar, organizar, contratar personal y controlar procesos. El gerente general, también denominado Chief Executive Officer (CEO), ocupa uno de los más altos rangos jerárquicos en una empresa y tiene la responsabilidad legal, administrativa y estratégica de la organización. Es designado por ascenso interno o a través de procesos de selección externa, rindiendo cuentas

a la junta directiva y a los accionistas mediante informes de gestión y auditoría.

Por otro lado, y de acuerdo con Kim & Ployhart (2017), el reclutador o buscatalentos es el profesional encargado de identificar y seleccionar al personal adecuado para cubrir vacantes dentro de una empresa. Puede trabajar de forma interna, con amplio conocimiento de la cultura y misión organizacional, o ser contratado de manera externa, especialmente por empresas pequeñas sin un departamento especializado en recursos humanos. Según Hogan y Chamorro (2013), existen dos tipos de reclutadores: los especialistas (RE), que aplican métodos objetivos y estructurados, y los intuitivos (RI), que se basan en percepciones subjetivas y la interacción humana para evaluar a los candidatos. Esta diferenciación influye en los enfoques y resultados del proceso de selección.

La teoría del capital humano, desarrollada por Becker (1964), parte de tres supuestos fundamentales: la inversión en educación es clave para el crecimiento, los ingresos dependen del capital humano o habilidades de las personas, y los individuos buscan maximizar sus beneficios capacitándose. La acumulación de capital humano comienza con la adquisición de conocimientos complejos, y abarca capacidades mentales superiores (como la memoria y el pensamiento) y habilidades operativas. En el ámbito gerencial, estas competencias se enfocan en los procesos estratégicos y en la toma de decisiones que generan cambios significativos dentro y fuera de las organizaciones.

Concordando con Chen et al. (2019), las competencias gerenciales se entienden como constructos evolutivos que se manifiestan en acciones

específicas bajo contextos determinados. Diversos autores coinciden en que estas competencias combinan habilidades técnicas, cognitivas, conductuales y éticas, todas medibles y adaptables a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales. Así, una competencia implica no solo saber hacer una tarea, sino también saber por qué y para qué se hace, considerando la experiencia, la actitud, los valores y el contexto. En términos funcionales, una competencia es la interacción entre una acción mental, un conocimiento y un fin concreto. Katz (1974) las describe como atributos que permiten a los gerentes cumplir con sus funciones ejecutivas y resolver problemas eficientemente. Según diversos autores como Becker (1964), McLennan (1967), Schultz (1969) y Boyatzis (1982), un gerente es la persona encargada de dirigir, coordinar y supervisar una organización o una parte de ella, cumpliendo funciones clave como planificar, organizar, contratar personal y controlar procesos. El gerente general, también denominado Chief Executive Officer (CEO), ocupa uno de los más altos rangos jerárquicos en una empresa y tiene la responsabilidad legal, administrativa y estratégica de la organización. Es designado por ascenso interno o a través de procesos de selección externa, rindiendo cuentas a la junta directiva y a los accionistas mediante informes de gestión y auditoría.

Por otro lado, y de acuerdo con Kim y Ployhart (2017), el reclutador o buscatalentos es el profesional encargado de identificar y seleccionar al personal adecuado para cubrir vacantes dentro de una empresa. Puede trabajar de forma interna, con amplio conocimiento de la cultura y misión organizacional, o ser contratado de manera externa, especialmente por empresas pequeñas

sin un departamento especializado en recursos humanos. Según Hogan y Chamorro (2013), existen dos tipos de reclutadores: los especialistas (RE), que aplican métodos objetivos y estructurados, y los intuitivos (RI), que se basan en percepciones subjetivas y la interacción humana para evaluar a los candidatos. Esta diferenciación influye en los enfoques y resultados del proceso de selección.

La teoría del capital humano, desarrollada por Becker (1964), parte de tres supuestos fundamentales: la inversión en educación es clave para el crecimiento, los ingresos dependen del capital humano o habilidades de las personas, y los individuos buscan maximizar sus beneficios capacitándose. La acumulación de capital humano comienza con la adquisición de conocimientos complejos, y abarca capacidades mentales superiores (como la memoria y el pensamiento) y habilidades operativas. En el ámbito gerencial, estas competencias se enfocan en los procesos estratégicos y en la toma de decisiones que generan cambios significativos dentro y fuera de las organizaciones.

Concordando con Chen et al. (2019), las competencias gerenciales se entienden como constructos evolutivos que se manifiestan en acciones específicas bajo contextos determinados. Diversos autores coinciden en que estas competencias combinan habilidades técnicas, cognitivas, conductuales y éticas, todas medibles y adaptables a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales. Así, una competencia implica no solo saber hacer una tarea, sino también saber por qué y para qué se hace, considerando la experiencia, la actitud, los valores y el contexto. En términos funcionales, una competencia

es la interacción entre una acción mental, un conocimiento y un fin concreto. Katz (1974) las describe como atributos que permiten a los gerentes cumplir con sus funciones ejecutivas y resolver problemas eficientemente.

## **2.2. Perspectiva integral de Bédard en la clasificación de las competencias**

Renée Bédard (1995, 2000, 2003, 2004) propuso un modelo filosófico para comprender las competencias gerenciales a través de cuatro dimensiones: praxeología, epistemología, axiología y ontología. Este modelo, conocido como la Trilogía Intuitiva, se representa gráficamente en forma de rombo y busca superar la visión jerárquica y fragmentada de las competencias tradicionales. En lugar de priorizar funciones según prestigio o autoridad, Bédard plantea una concepción integral y armónica del liderazgo, en la que cada dimensión representa una parte esencial del “ser” del gerente: su actuar (praxeología), su conocimiento (epistemología), sus valores (axiología) y su propósito o identidad (ontología). Esta visión holística vincula la filosofía de la administración con la práctica efectiva y ética del liderazgo organizacional.

Las competencias axiológicas, según Bédard, se centran en los valores, el juicio ético y la legitimidad moral de las decisiones gerenciales. Proviene de la filosofía de los valores y abarcan tanto valores positivos como negativos, influenciando profundamente la ética y la cultura organizacional. Se entienden como cualidades que orientan la conducta del gerente y determinan lo que es considerado bueno, justo o

aceptable dentro de una empresa. Esta dimensión es fundamental en contextos donde el comportamiento ético y la legitimidad social son cruciales para la sostenibilidad empresarial. La axiología se convierte así en una guía para la toma de decisiones responsables y alineadas con valores colectivos.

La dimensión praxeológica se refiere al saber-hacer, es decir, al conjunto de competencias prácticas y técnicas que permiten al gerente llevar a cabo acciones orientadas a objetivos concretos. Influenciada por la Escuela Austriaca de economía y la filosofía de la acción, esta dimensión subraya la importancia de que los individuos actúen con propósito, utilizando medios racionales para alcanzar fines deseados. En este sentido, el gerente no solo ejecuta tareas, sino que lo hace aplicando conocimiento, creatividad y experiencia para generar resultados tangibles. Esta dimensión valora la acción consciente, planificada y estratégica, haciendo énfasis en la producción, el liderazgo operativo y la capacidad para materializar ideas en hechos.

Finalmente, la epistemología se ocupa del conocimiento en su forma más estructurada y fundamentada, vinculando la teoría con la práctica organizacional. Esta dimensión aborda la capacidad del gerente para generar, interpretar y aplicar conocimiento válido y confiable en la toma de decisiones. Por su parte, la ontología explora la naturaleza del ser del gerente, su propósito y su rol en el mundo organizacional, siendo considerada por Bédard como la dimensión fundante de las otras tres. Desde esta perspectiva, las competencias ontológicas son aquellas que dan sentido y coherencia al actuar, al saber y a los valores. En

conjunto, las cuatro dimensiones no son compartimentos aislados, sino que interactúan dialécticamente, conformando una visión integral del liderazgo que puede ser aplicada en investigaciones y prácticas de administración estratégica.

### **3. Aspectos metodológicos de la investigación**

La investigación es mixta y exploratoria por tener una fase cualitativa y una fase cuantitativa. Se evidenció que hay pocos estudios que utilizan el marco integral del rombo de Bédard para clasificar las competencias gerenciales de gerentes generales desde la perspectiva de los reclutadores especialistas, por lo que se considera una buena oportunidad para desarrollar conocimiento nuevo.

La investigación tiene una lógica inductiva para levantar el mapa de competencias deseables y deductiva para organizarlas e interpretarlas conforme a un razonamiento y argumento que infiere de lo general a lo particular (Aguinis, Ramani y Alabduljader, 2017). En este sentido, se utiliza el rombo filosófico como modelo aplicativo para clasificar 277 competencias. Es también un estudio transversal porque se aplicó en un espacio de tiempo y no experimental observacional porque no se trataron deliberadamente variables y se basó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

#### **3.1. Aspectos cualitativos**

Se utilizó el método fenomenológico, que, según Bahadur (2018), Fuster (2019) y Williams (2021), es aquel que nos permite explorar



diferentes situaciones de la vida y del mundo (acción subjetiva) donde, a partir de nuestros sentidos y de lo que hacemos con lo que percibimos en nuestra conciencia, es posible el analizar, descubrir o comprender, y finalmente conocer el fenómeno estudiado, tal cual es y cómo se presenta ante la realidad propia.

Los informantes claves fueron directores y/o presidentes de directorios de una o más empresas con ejercicio vigente y que aporten decisiones en junta de directorio. Por criterio de conveniencia y oportunidad, se realizaron entrevistas con preguntas abiertas a 11 directores con el objetivo de identificar qué competencias les son más relevantes y, a partir de esa identificación obtenida, proceder a considerar estas competencias en el instrumento, siempre y cuando no se encuentren ya identificadas por la literatura y que resulten de un patrón común entre los entrevistados.

Los criterios de inclusión de los reclutadores intuitivos fueron (1) ser director del directorio de la empresa o presidente del directorio. (2) Tener al menos 10 años como director de una organización. (3) Deben ser directores de empresas grandes de acuerdo a la clasificación del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, cuyo Directorio Central de Empresas y Establecimientos indica que una gran empresa se clasifica por facturar montos mayores a 2,300 unidades impositivas tributarias (UIT), que es PEN 4,400 en 2021 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística e Informática de Perú [INEI], 2022). (4) Tener responsabilidad en los criterios de selección del gerente general.

Debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, se realizaron las

entrevistas de forma virtual utilizando la plataforma ZOOM ([www.zoom.us](http://www.zoom.us)) para realizar las grabaciones para su posterior transcripción. A partir de este resultado se realizó la revisión a detalle de los textos (informes) para identificar las competencias gerenciales mencionadas por los directores, para luego enlistarlas y considerar aquellas competencias comunes. En el proceso de transcripción, se utilizó el software Gglot (<https://gglot.com/es/>) para realizar la transcripción de los audios y videos en formato de texto, donde el software proporcionó un 90% de asertividad. Luego de ellos se realizaron ajustes manuales para tener la transcripción hecha al 100%.

El resultado dio 34 competencias obtenidas del estudio cualitativo y que no aparecen en la literatura indagada; estas son: Capacidad de armar equipos, Capacidad de desarrollar estrategias, Capacidad de Ejecución, Capacidad de generar cultura de empresa sana, Capacidad superior de comunicación, Carácter marcado, Carisma, Comunicación asertiva, Comunicación directa, Conocimiento del negocio / sector, Consistencia, Credibilidad, Cuestionamiento, Determinación, Dimensionamiento de procesos, Dirección de equipos, Entendimiento de tecnología, Estabilidad, Generación de confianza, Honestidad, Humildad, Involucramiento, Liderazgo de cambio, Pensamiento complejo, Pensamiento sistémico, Prestancia, Propósito, Sentido común, Sentido de alerta, Toma de decisiones ágiles, Trato adecuado al personal, Visión de negocio, Visión estratégica y Vocación de crecimiento.

### **3.2. Aspectos cuantitativos**

Los informantes claves fueron reclutadores pertenecientes a



organizaciones dedicadas a cazar talentos o independientes o a realizar procesos de reclutamiento y selección como firmas consultoras o empresas tipo corporativas. Son todos aquellos reclutadores especialistas que cumplieran con los criterios siguientes: (1) Realizar la actividad desde al menos 5 años a más en los países latinoamericanos. (2) De origen: Perú, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Nicaragua y Chile. (3) Pertenecer a una organización dedicada al reclutamiento y selección, caza talento o tener experiencia independiente como reclutador, y ser especialista en ello. (4) La actividad económica principal de los reclutadores especialistas es la de reclutamiento y selección de gerencias, gerentes generales y/o directores.

El muestreo fue no probabilístico y la selección de la muestra fue por conveniencia y oportunidad. La técnica fue la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario, definido por Creswell y Creswell (2018) como un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta.

El instrumento se desarrolló utilizando 3 partes en su estructura: La introducción, donde se indicó la razón y sentido de la encuesta, se solicitó el consentimiento e indicó duración. En segundo lugar, sigue el cuerpo, donde se han tomado las 277 competencias gerenciales provenientes de investigación y donde se colocó un listado de todas las competencias ordenadas al azar. Luego, se utilizó una escala ordinal Likert del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Neutro", 4 es "De acuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo". Este listado aplicó un orden aleatorio simple para ordenarlas. Por último, los datos básicos donde se solicita a

los encuestados llenar datos sobre su identidad, información de contacto y años de experiencia.

Teniendo ello, se utilizó la plataforma Google Forms para elaborar el cuestionario digital y empezar la difusión para captar las respuestas de los reclutadores especialistas. Los cuestionarios fueron autoadministrados con base en instrucciones. Para obtener las bases de datos de los reclutadores especialistas, se procedió a contratar a una empresa de investigación de mercados de Perú (Hervias & Zapata Asociados S.A.C., 2022) y, para la recolección de datos, se enviaron las encuestas vía correo electrónico entre la fecha 06/01/2022 y la fecha 18/02/2022.

El llenado del cuestionario duró 30 minutos aproximadamente. En total se realizaron 3 envíos masivos; el primer envío se realizó el 06/01/2022 a 6 mil reclutadores especialistas, donde respondieron 122 reclutadores (23.87%). El segundo envío fue realizado el 17/01/2022, donde respondieron 291 reclutadores (56.84%), y el tercer envío se realizó el 8/02/2022, donde respondieron 98 reclutadores (19.29%).

De los 6 mil reclutadores especialistas, estos se distribuyeron en: Brasil 1,659, Perú 1,484, México 1,398, Colombia 587, Chile 422, Ecuador 291, Panamá 99 y Nicaragua 60; solo 511 completaron el cuestionario. Se verificó la duplicidad de respuestas, y se consideró un sesgo si los encuestados marcaron una misma casilla en toda la encuesta, lo cual ocurrió. Del total de 511 encuestas llenadas completamente, solo 411 aplicaron debido a que en 100 encuestas se identificaron resultados marcados en la casilla 5 por encima de 250 competencias, y ello atribuye al sesgo de marcar por marcar. Se acopió desde el 19/02/2022 al 31/03/2022, verificando

que no se tenga ningún error en la data obtenida, para luego codificarlos y poder plasmarlos en el programa estadístico IBM SPSS Statistics 23 y realizar las pruebas estadísticas descriptivas.

Se realizó un análisis de revisión de literatura para identificar investigaciones que permitan, desde la perspectiva metodológica, realizar un corte consistente en el resultado de la encuesta, y con ello se obtuvo como referencia el modelo de las dimensiones de la personalidad de la marca de Aaker (1997).

De acuerdo con Goñi et al. (2013), Escobar et al. (2016) y Unurlu & Uca (2017), al tener una concentración de valorizaciones en las encuestas y para evitar sesgos superlativos, se opta por hacer un corte relacionado con el valor de las medias de los ítems del total de encuestas definidas y válidas, y a partir de ese cálculo, se consideran únicamente los ítems cuya media es superior o igual a 4.8. Considérese que la media general de las medias de los ítems es 4.741; sin embargo, la desviación estándar promedio es 0.4970, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media.

Además de lo indicado, Soriano (2014) coincide en que, para el análisis de datos, si se tiene data con dispersión baja, el autor puede, por criterio, discernir aquellos que explican mejor el objetivo de la investigación y realizar un corte de ítems en base al análisis de medias. El número de competencias gerenciales a considerar asciende a 78, descartando 199 competencias de 277 cuyos valores de medias están por debajo de 4.8.

La clasificación de las competencias se hizo tomando en consideración la categorización de Bédard (1995, 2003, 2004) en las

dimensiones axiológica, praxeológica, epistemológica y ontológica; y la literatura posterior donde investigadores utilizaron el rombo filosófico de Bédard para realizar sus investigaciones, tomando a Arandia & Portales (2015), Cardona et al. (2020), Castrillón (2011), Díaz et al. (2014), Hernández et al. (2020), Lombana et al. (2014, 2015), Ramos et al. (2021), Zapata-Ramírez & Rodríguez-Romero (2019).

#### **4. Clasificación de competencias gerenciales de gerentes generales basada en Bédard**

Los datos obtenidos consultados de la muestra de 411 encuestados a nivel demográfico arrojaron que el 77.9% tiene un rango de edad entre los 41 y 60 años (45.30% de 41 a 50 y 32.60% de 51 a 60 años), el 44% cuenta con grado de Licenciado y 24.30% de magister, solo 3.9% son doctores. También, el 25.80% son de Perú, 22.40% de Brasil, 15.80% de México, 10.70% de Ecuador, 10.70% de Chile y el 14.6% restante de Colombia, Nicaragua y Panamá. El 62% vienen de empresas corporativas, 15.80% son caza-talentos, 12.90% de consultoras de selección y 9.20% independientes. Por último, 25.10% son ejecutivos, 30.40% son directores, 32.1% son gerentes, 3.20% independientes y 9.20% dueños de empresas.

Se obtuvo un listado de 78 competencias distribuidas en 9 competencias axiológicas, 23 epistemológicas, 11 ontológicas y 35 praxeológicas. La clasificación inicial correspondió al autor. Sin embargo, se sometió la misma a la validación de expertos investigadores del rombo filosófico de Bédard, y a partir de

la validación se realizó un cuadro comparativo para identificar las

sugerencias de los expertos como se muestra en el cuadro 1.

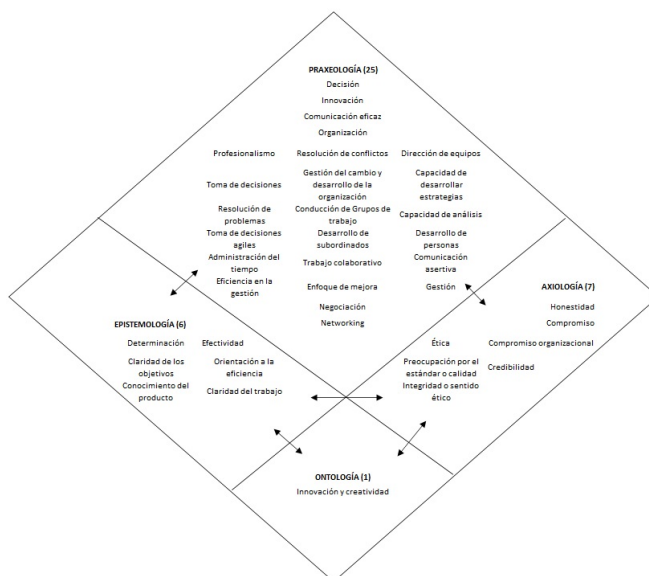
### Cuadro 1 Expertos consultados

#	Experto	Grado	País	Universidad	ORCID
OA	Osmar Arandía	PHD	México	Universidad Cristóbal Colón	0000-0002-0394-2402
SC	Sergio Alonso Castrillón Orrego	PHD	Colombia	Universidad EAFIT	0000-0002-6183-854X
MC	Marleny Cardona	PHD	Colombia	Universidad Jorge Tadeo Lozano	0000-0002-4432-7887
AZ	Andrés Fernando Zapata-Ramírez	PHD	Colombia	National University of Colombia	0000-0001-6777-2935
PH	Pedro Ramón-Hernández	PHD	México	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	0000-0002-8696-6572

Según Shane (2015), el método Delphi es una herramienta pragmática y flexible, ideal para investigaciones con datos cuantitativos y toma de decisiones comunitarias, ya que no requiere altos niveles de especialización técnica. En el estudio se aplicó este método para alcanzar consensos entre expertos, eliminando las competencias que no

lograron coincidencia en las respuestas. Debido a las limitaciones logísticas para realizar múltiples rondas de validación, se utilizó como criterio definitivo el acuerdo entre expertos, lo que resultó en la exclusión de 39 competencias de un total de 78, conforme a la clasificación del rombo filosófico de Bédard (Diagrama 1).

### Diagrama 1 Rombo de Bédard con las competencias validadas



Dos investigaciones realizadas por Lombana et al. (2014, 2015) identificaron 47 competencias gerenciales clave para profesionales en administración, basándose en la opinión de 1,234 docentes y 219 empleadores en Colombia, en el marco del proyecto ASCOLFA-GRIICA, inspirado en el modelo Tuning-América Latina. Estas competencias fueron clasificadas utilizando el rombo filosófico de Bédard: 6 axiológicas, 18 epistemológicas, 6 ontológicas y 17 praxeológicas. A través de un análisis de medias en escala Likert, se distinguieron las competencias que requieren mayor desarrollo en la formación de administradores, utilizando un punto de corte de 3.78.

Adicionalmente, se diferenciaron las competencias que presentan buen desarrollo (medias superiores a 3) de aquellas deficientemente desarrolladas (medias por debajo de 3). Es importante señalar que las competencias evaluadas en estos estudios no fueron validadas por expertos, lo cual limita su rigurosidad. Según Chen et al. (2019), en contextos organizacionales orientados a la producción, las competencias más valoradas son las praxeológicas (saber-hacer) y epistemológicas (saber), seguidas por las axiológicas (valores) y, en último lugar, las ontológicas (ser). Esto evidencia una jerarquización cultural de las competencias en función de las prioridades organizativas.

## 5. Conclusiones

La gestión gerencial en economías emergentes requiere un enfoque integral que trascienda las habilidades técnicas y funcionales, incorporando dimensiones filosóficas como el saber, el hacer, el ser y los valores, en coherencia con la propuesta del rombo filosófico de Bédard.

El estudio evidencia una predominancia de competencias praxeológicas, lo cual refleja una orientación organizacional hacia la acción, la ejecución y los resultados en contextos productivos y competitivos propios de los países emergentes latinoamericanos.

La inclusión de competencias ontológicas y axiológicas es limitada pero esencial, pues representan el anclaje ético y existencial del ejercicio gerencial, dimensiones frecuentemente subestimadas en procesos de selección y formación de líderes.

La aplicación del modelo de Bédard permite una lectura holística del perfil gerencial, ya que ofrece una herramienta teórico-metodológica para comprender las interrelaciones entre las capacidades cognitivas, prácticas, éticas y existenciales del gerente general.

El uso de una metodología mixta fortalece la validez del estudio, al integrar percepciones subjetivas de directores (reclutadores intuitivos) y mediciones objetivas de reclutadores especialistas, lo cual permite captar tanto el contenido como el contexto de las competencias relevantes.

La investigación confirma que los procesos de reclutamiento están influenciados por visiones duales —estructuradas y subjetivas—, cuya integración aún no ha sido suficientemente abordada por la literatura en gestión y que requiere mayor atención académica y práctica.

El contexto sociopolítico y económico de América Latina condiciona el perfil de competencias deseables, dado que los gerentes deben ser resilientes, orientados al cambio, capaces de generar confianza y de liderar en entornos volátiles e inciertos.

La identificación y validación de

39 competencias clave a partir de un universo de 277 sugiere la necesidad de discriminar con rigurosidad entre lo deseable y lo verdaderamente determinante para el desempeño gerencial efectivo.

El uso del método Delphi y la validación por expertos internacionales otorgan solidez al modelo propuesto, al promover el consenso académico en la clasificación y priorización de competencias gerenciales alineadas con el pensamiento filosófico-administrativo.

Este estudio constituye una contribución pionera en el ámbito latinoamericano, al ofrecer un marco conceptual y empírico aplicable para la formación, evaluación y selección de gerentes generales desde una perspectiva ética, estratégica y contextualmente situada.

## Referencias

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Aguinis, H., Ramani, R., & Alabduljader, N. (2017). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 536–563. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0011>
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: Una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, 26, 123–147. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>
- Bahadur, S. (2018). Phenomenology: A philosophy and method of inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215–224.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. The University of Chicago Press.
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction* [Tesis de Doctorado en Administración, HEC Montréal].
- Bédard, R. (2000). *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives: Le losange aux quatre dimensions philosophiques et La trilogie administrative*. HEC Montréal, Groupe Humanisme et Gestion.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-MINISTER*, 3, 68–88. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/697/621>
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: La trilogía administrativa. *AD-MINISTER*, 4, 80–108. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/695>
- Bishnoi, R. (2007). Emerging markets and IPOs hooking up on the global horizon. *International Business & Economics Research Journal*, 6(10), 39–42. <https://doi.org/10.19030/iber.v6i10.3415>
- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N., & Lorduy-Mirada, S. (2020). La estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. *Revista Científica ANFIBIOS*, 3(1), 58–69. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.58>
- Castrillón, S. A. (2011). Administración y sabidurías: Esbozando algunos nexos. *Revista Universidad EAFIT*, 44(149), 60–73. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index>

[php/revista-universidad-eafit/article/view/160](http://php/revista-universidad-eafit/article/view/160)

Chen, J., Liu, X., Song, W., & Zhou, S. (2019). General managerial skills and corporate social responsibility. *Journal of Empirical Finance*, 54, 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2019.10.007>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Cuervo-Cazurra, A. (2018). Thanks but not thanks: State-owned multinationals from emerging markets and host-country policies. *Journal of International Business Policy*, 1(1), 128–156. <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0009-9>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística e Informática de Perú-INEI (2022). *Demografía empresarial en el Perú: Cuarto trimestre 2021* (Informe Técnico N° 3). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3094230/Demograf%C3%ADa%20Empresarial%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20IV%20trimestre%202021.pdf?v=1652386656>

Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22–28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)

Escobar-Farfán, M., Mateluna, C., & Araya-Castillo, L. (2016). Evolución y descripción de los modelos de personalidad de marca en Latinoamérica. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 91–113. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.736>

Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201–229. [https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)

Gofii, N., Torres, E., & Aguilera, S. (2013). Dimensiones de la personalidad de la marca en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 213–225. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/25618>

Hernández, P., Torres, A., & Sosa, N. (2020). Las competencias gerenciales: Un análisis desde la filosofía de la administración en empresas turísticas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 1–25. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1382>

Hervias & Zapata Asociados S.A.C. (2022). *Informe de resultados de la encuesta sobre competencias gerenciales de gerentes generales a reclutadores especialistas de Latinoamérica*.

Hogan, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3–16. <https://doi.org/10.1111/iops.12001>

Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.

Kim, Y., & Ployhart, R. (2017). The strategic value of selection practices: Antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, 60(2), 643–663. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0811>

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, A. (2014). Formación



- en competencias gerenciales: Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 301–313. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000576>
- Lombana, J., Castrillón, J., & Cabeza, L. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. *Contaduría y Administración*, 60(4), 776–795. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000327>
- McClelland, D. & Boyatzis, R., (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://psycnet.apa.org/record/1983-09127-001>
- McLennan, K. (1967). The manager and his job skills. *Academy of Management Journal*, 10(3), 235–245. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e20cc8f3-df10-4ed3-8259-0f91a8fae5c1/content>
- Ramos, E., Otero, C., Heredia, F., & Sotomayor, G. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 451–466. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35933>
- Schultz, T. (1969). *Education and productivity*. National Commission on Productivity.
- Shane, B. (2015). Utilizing and adapting the Delphi method for use in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(5), 1–6. <https://doi.org/10.1177/1609406915621381>
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, 8(13), 19–40.
- Unurlu, C., & Uca, S. (2017). The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 696–706. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jtr.2139>
- Williams, H. (2021). The meaning of “phenomenology”: Qualitative and philosophical phenomenological research methods. *The Qualitative Report*, 26(2), 366–385. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol26/iss2/4/>
- Zapata-Ramirez, A., & Rodriguez-Romero, C. (2019). Scientific knowledge in management and its praxeology. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(2), 126–132. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.2\(4\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.2(4))