

# Administración en acción: el poder de las competencias gerenciales

*Management in Practice: The Strategic Power of Managerial Competencies*



**Ximena García Ocampo**

Universidad de Manizales, Colombia,

[xgarcia@umanizales.edu.co](mailto:xgarcia@umanizales.edu.co)



**Alejandro Pulgarín Rocha**

Universidad de Manizales, Colombia

[apulgarin@umanizales.edu.co](mailto:apulgarin@umanizales.edu.co)

## Cómo citar / How to cite

García-Ocampo, X., & Pulgarín-Rocha, A. Administración en acción: el poder de las competencias gerenciales. *Unaciencia, Revista de Estudios e Investigaciones*, 18(35), 51–69. <https://doi.org/10.35997/unaciencia.v18i35.1248>

## Resumen

El desarrollo de competencias gerenciales contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones, estas constituyen una demanda creciente en la formación de gerentes que están relacionadas más con habilidades blandas que con destrezas mecánicas. La mayoría de los estudios en temas de liderazgo y gerencia coinciden en que las competencias de los individuos, específicamente el trabajo en equipo fomentado por los responsables de la dirección organizacional al más alto nivel guarde correspondencia con las exigencias que el entorno global actual. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es describir las



competencias gerenciales de los estudiantes de Administración de empresas de acuerdo con las competencias propuestas por Hellriegel, Jackson y Slocum en el año 2017, esto en dos Universidades privadas de Caldas, investigación que no ha sido realizada en dicho territorio, para ello se realizó una investigación de enfoque cuantitativo de corte transversal en la que se aplicó el instrumento propuesto por estos autores, con una muestra a conveniencia de estudiantes del programa de Administración de Empresas de ambas Universidades, de esta manera este trabajo permite ahondar en las discusiones curriculares y aporta a la reflexión de los procesos formativos en los programas de administración de empresas. Como resultado se encontró que la competencia de trabajo en equipo está en un nivel promedio y solo sobresale en la dimensión relacionada con el diseño de equipos.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, Educación superior, Formación profesional, Habilidades blandas, trabajo en equipo.

### Abstract

The development of managerial skills contributes to improving the performance of organizations. These skills are increasingly in demand in the training of managers and are more related to soft skills than to mechanical skills. Most studies on leadership and management agree that individuals' competencies, specifically teamwork fostered by those responsible for organizational management at the highest level, correspond to the demands of today's global environment. Therefore, the objective of this research is to describe the managerial competencies of business administration students according to the competencies proposed by Hellriegel, Jackson, and Slocum in 2017 at two private universities in Caldas, a study that has not been conducted in that region. To this end, a quantitative cross-sectional study was conducted in which the instrument proposed by these authors was applied to a convenience sample of business administration students from both universities. This study allows for a deeper exploration of curricular discussions and contributes to the reflection on the educational processes in business administration programs. The results showed that teamwork skills are at an average level and only stand out in the dimension related to team design.

**Keywords:** Higher education, Managerial competencies, Professional training, Soft skills, Teamwork

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Universidades se han enfocado en la formación del capital humano, para ello promueven el desarrollo de competencias y habilidades acordes a las necesidades del entorno en los aspectos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, en el caso de las escuelas de administración de empresas su enfoque se enmarca sobre las necesidades del sector empresarial, autores como Barragán-Ramírez et al. (2020), Cárdenas-Oscoco y Neyra-Huamani (2021), Romero-Álvarez et al. (2021) y Zapata-Chapman, (2021) investigan sobre el desarrollo de las competencias de los estudiantes de administración de empresas de acuerdo al proyecto tuning Latinoamérica, mientras que Ramón-Hernández et al. (2022),



Torres-Rivera y Pedraza-Melo (2023) y Varona-Albán & Ramos-Benítez (2024); plantean la necesidad de dar respuesta a los requerimientos de las organizaciones privadas y/o públicas y de esta manera disminuir las brechas entre las demandas de las organizaciones y las competencias que poseen graduados de los programas de las Instituciones de educación superior.

De acuerdo con Ramón-Hernández (2022) y Barragán-Ramírez et al. (2020); los rápidos cambios en los modelos de negocio, y en las tecnologías utilizadas en los ambientes de trabajo crean la necesidad de empleados competentes y hábiles para actuar en sus puestos de trabajo, generando una necesidad de graduados altamente competentes. El entorno empresarial es cambiante y cada momento exige tomar una nueva posición, llevando a los propios empresarios a estar atentos en un entorno turbulento, donde deben pensar en nuevas estrategias que generen ventajas competitivas sostenibles y les ponga un paso adelante de sus competidores.

Barragán-Ramírez et al. (2020) señalan que las Instituciones de Educación Superior intentan comprender las exigencias laborales del mercado, así como, las competencias de actuación de los profesionales, actualizando sus cursos y programas educativos con el fin de que los estudiantes en formación puedan desenvolverse en dichos entornos laborales cuando se gradúen, obteniendo las competencias clave que necesitarán en el mundo del trabajo, así como para la vida en sociedad.

Por ello, una de las interrogantes de esta investigación se basa en saber si el perfil de egreso que la universidad ofrece se define en función de los resultados de la enseñanza o el aprendizaje (Ramón-Hernández et al., 2022; Torres-Rivera & Pedraza-Melo, 2023; Varona-Albán & Ramos-Benítez, 2024). Aunque el concepto de formación basada en competencias está presente en las universidades, especialmente en Latinoamérica, se enfatiza una brecha entre la formación universitaria y el ejercicio profesional (Barragán-Ramírez et al., 2020); de allí que a partir de las percepciones de los estudiantes sobre su competencia de trabajo en equipo se constituya en un componente para comprender el desarrollo efectivo de competencias transversales en entornos educativos, la autoevaluación emerge como una herramienta para estos procesos, dado que permite al estudiante reflexionar críticamente sobre sus habilidades colaborativas, detectar fortalezas y áreas de mejora, y fomentar la autorregulación del aprendizaje (De Dios Alija et al., 2020).

De otro lado, Saavedra-López et al. (2025) subrayan la importancia de metodologías activas y procesos reflexivos que impliquen al estudiante en su propio aprendizaje, propiciando un liderazgo formativo y una visión crítica sobre su desempeño colaborativo, estas perspectivas convergen en la relevancia de incorporar la autoevaluación como parte fundamental en la evaluación de competencias transversales, contribuyendo a una formación que trasciende el conocimiento técnico para formar profesionales adaptables, críticos y responsables; por ende, promover prácticas sistemáticas de autoevaluación en la competencia trabajo en equipo favorece no solo el aprendizaje significativo, sino la consolidación de competencias esenciales para la empleabilidad y la vida social.





Se puede añadir que hoy, nuevos retos y oportunidades se presentan a los graduandos de los programas de Administración de Empresas, surgiendo la necesidad que la educación se dedique también a la formación de valores humanos, a la formación del ciudadano y su posicionamiento crítico y creativo, una vez que el conocimiento se ha convertido en una capacidad estratégica para el desarrollo moderno. Por lo tanto, es fundamental la importancia que el sistema universitario de al desarrollo de competencias gerenciales en el proceso formativo. Así mismo, Martínez-Clares y González-Lorente (2025) señalan que dicho proceso de formación está íntimamente relacionado con la enseñanza de competencias, ya que se espera que los futuros profesionales obtengan las habilidades prácticas para una mejor inserción laboral.

De otro lado, las competencias gerenciales son “una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (Hellriegel et al., 2017, p. 14).

En el contexto de la administración contemporánea, las competencias gerenciales representan un conjunto de capacidades fundamentales para alcanzar resultados organizacionales sostenibles. Entre ellas, el trabajo en equipo se posiciona como una de las más relevantes, especialmente en entornos complejos, diversos y altamente interdependientes. No se trata solamente de fomentar la cooperación entre los miembros de una organización, sino de saber diseñar, liderar y sostener equipos eficaces desde una perspectiva técnica y humana. Esta competencia incluye dimensiones específicas como el diseño de equipos, la creación de entornos que brinden apoyo y la administración de la dinámica del equipo (Hellriegel, et al., 2017).

El trabajo en equipo no sólo implica compartir objetivos, sino también integrar valores como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución conjunta de problemas Vázquez-Arango et al. (2025); Araya-Pizarro et al. (2024). Así mismo, Cevallos-Méndez et al. (2025) destacan que el aprendizaje colaborativo estimula la interdependencia positiva, promoviendo la responsabilidad individual y grupal, factores esenciales para consolidar competencias transversales.

La dimensión diseño de equipos se refiere a la capacidad del gerente para estructurar grupos de trabajo alineados con los objetivos organizacionales. Implica seleccionar a los miembros adecuados con base en competencias complementarias, definir roles claros, establecer metas comunes y diseñar mecanismos de coordinación y comunicación eficaces. Un equipo bien diseñado es aquel que tiene no solo diversidad funcional, sino también cohesión y sentido compartido de propósito (Hellriegel et al., 2017).

Por su parte, la dimensión creación de un entorno que brinde apoyo hace referencia a la capacidad de generar un clima psicológico positivo que fomente la confianza, la apertura al error, el aprendizaje continuo y la colaboración. Este entorno no se construye espontáneamente, sino que es producto de una intencionalidad gerencial sostenida que promueve la comunicación honesta, el reconocimiento de los logros colectivos y la regulación adecuada de conflictos (Hellriegel et al., 2017).

Finalmente, la dimensión administración de la dinámica del equipo involucra la habilidad para guiar los procesos grupales a lo largo del ciclo de vida del equipo. Esto incluye la gestión de tensiones interpersonales, la resolución de conflictos, la mediación entre intereses divergentes, así como la estimulación del compromiso y la adaptabilidad frente a los cambios. El gerente actúa aquí como facilitador del desarrollo colectivo, lo cual requiere inteligencia emocional, escucha activa y liderazgo situacional (Hellriegel et al., 2017).

Estas tres dimensiones son interdependientes y su dominio contribuye significativamente a la eficacia organizacional. La literatura sugiere que las organizaciones que invierten en el desarrollo de estas capacidades en sus líderes, aumentan su competitividad, retienen talento y favorecen culturas laborales más resilientes e innovadoras (Northouse, 2021; Hellriegel et al., 2017).

De acuerdo con lo anterior el objetivo de esta investigación es describir la competencia y habilidad gerencial del Trabajo en Equipo de los estudiantes del programa de Administración de Empresas modalidades Presencial, Virtual y Distancia durante el año 2024 de dos Universidades del departamento de Caldas.

## 2. METODOLOGÍA

El Tipo de estudio se basa en el enfoque cuantitativo, al centrarse en la recolección y análisis de datos numéricos, su objetivo es medir el nivel de desarrollo de la competencia trabajo en equipo. El nivel descriptivo tiene como fin detallar las características de la competencia trabajo en equipo en los estudiantes del programa de administración de empresas, en este caso, el investigador no manipula variables, sino que se limita a observar y describir lo que ya existe. El corte transversal significa que los datos se recolectaron en un momento único en el tiempo, el diseño de la investigación es No experimental observacional, este tipo de diseño se caracteriza porque el investigador no interviene ni manipula las variables, su función es observar los fenómenos tal y como ocurren en su entorno natural, es decir, no hay un grupo de control; en el estudio observacional, el investigador simplemente registra y analiza los datos sin alterar ninguna condición (Hernández et al., 2010).

**Población y muestra:** Estudiantes del programa de Administración de Empresas de dos Universidades del departamento de Caldas por muestreo a conveniencia

**Instrumento:** Preguntas de la competencia gerencial trabajo en equipo propuestas por Hellriegel et al. (2017).

Software: Spss v.24

De acuerdo a Campo-Arias y Oviedo (2008) la confiabilidad tipo consistencia interna se refiere al grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre ellos, para esta investigación el alfa de Cronbach de 0,9 lo que indica que el nivel de confiabilidad es aceptable.



**Tabla 1.**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,923	15

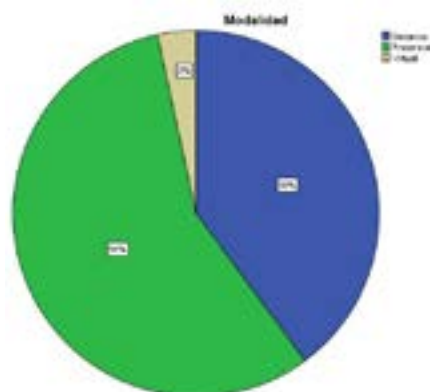
**Nota.** SPSS v. 24.

### 3. RESULTADOS

Acorde con el propósito de esta investigación se describe la caracterización de la población objeto de estudio, en primera instancia se presenta la población de acuerdo a la modalidad de estudio como se observa en la figura 1.

**Figura 1.**

*Caracterización de la población por modalidad*



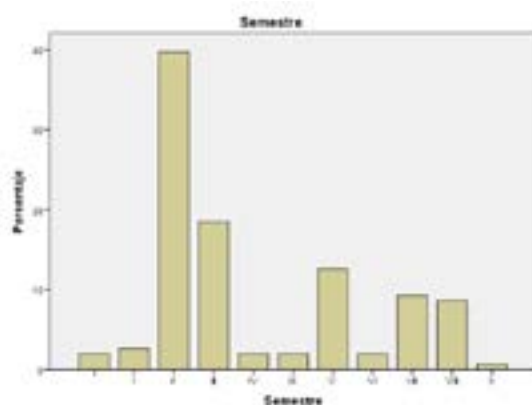
**Nota.** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

En la figura 1 la caracterización de los estudiantes de administración de empresas de acuerdo con la modalidad de estudio, se encontró que el 56.5 % de los estudiantes son de la modalidad presencial, el 40.1 % distancia y el 3.4 % de la modalidad virtual.

La figura 2 presenta la distribución de la población por semestre.

**Figura 2.**

*Distribución de la población por semestre*



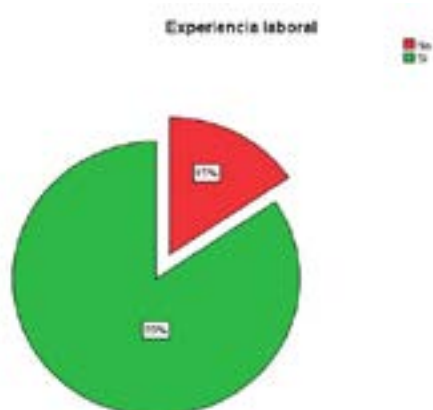
**Nota.** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

Como se evidencia en la figura 2 hay una concentración sobre todo en los primeros semestres, esta distribución es asimétrica y atípica para una población estudiantil ideal, donde los porcentajes tenderían a disminuir gradualmente, la alta concentración en los primeros semestres (I, II y III) y el repunte en los semestres finales sugieren que la población puede estar compuesta por diferentes grupos de estudiantes.

En relación con la experiencia laboral la mayoría de los estudiantes tienen dicha experiencia como se indica en la figura 3.

**Figura 3.**

*Experiencia Laboral*



**Nota.** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.



Cómo se puede apreciar en la figura 3, el 83% de la población tiene experiencia laboral, lo que lleva a contemplar la posibilidad de que algunas competencias sean aprendidas en su lugar de trabajo, sin embargo, estas pueden ser moldeadas o fortalecidas en los espacios formativos desarrollados en la universidad.

Por su parte los diseños de equipos son una dimensión importante en la formación de gerentes y específicamente en la gestión del talento humano y de los procesos colaborativos como se puede ver en la figura 4. diseño de equipos.

**Figura 4.**

*Resultados Dimensión Diseño de equipos*



**Nota.** Elaboración propia

En la figura anterior se resaltan las características que componen la dimensión diseño de equipos, por ejemplo, la característica DE1, la cual hace referencia a la formulación de metas claras que inspiran el compromiso de los miembros del equipo se encuentra en un nivel sobresaliente según la escala propuesta por Hellriegel et al. (2017); esto significa que la formulación de metas claras está incorporada dentro de las competencias de los estudiantes y que por lo tanto es necesario centrarse en otras características.

A su vez la característica DE2 que está basada en la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas para elegir a los miembros del equipo; así mismo la característica DE3 que es la que proporciona a cada miembro del equipo una visión clara de lo que debe lograr como un todo y la característica DE4 donde asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivos resultados se encuentran en un nivel promedio y están incorporadas dentro de las competencias de los estudiantes, sin embargo aunque el nivel es aceptable, se requiere fortalecer estos aspectos.



Finalmente, la característica DE5 sobre el diseño un proceso para para monitorear el desempeño del equipo se enmarca en los resultados de debilidad, según lo propuesto por Hellriegel et al. (2017), esto indica que se requiere más atención debido a que está en un promedio más abajo que las otras características de la dimensión diseño de equipos.

La dimensión creación de un entorno que brinde apoyo es clave para el funcionamiento efectivo de los equipos de trabajo, la figura 5 presenta los resultados obtenidos.

**Figura 5.**

*Resultados dimensión de la creación de un entorno que brinde apoyo*



**Nota.** Elaboración propia

En la figura 5 las características de esta dimensión se comportaron de la siguiente manera, La DCE1 es la característica que fomenta un entorno en el cual los miembros de un equipo sienten que sus sugerencias hacen la diferencia y la característica DCE4 en la cual actúa como entrenador y mentor de los miembros del equipo, se encuentra en general en un nivel promedio según la propuesta de Hellriegel et al. (2017). Mientras las características DCE2 que reconoce, elogia, y recompensa a los miembros del equipo por sus aportaciones y la DCE5 es sobre la paciencia con los miembros del equipo, mientras aprenden nuevos roles y desarrollan sus competencias están en un nivel promedio. Finalmente, la característica DCE3 que ayuda al equipo a conseguir los recursos y el apoyo que necesita para lograr sus metas en esta característica está en un nivel sobresaliente. Esto significa que se debe prestar atención sobre todo en las características DCE1, DCE4, DCE2 DCE5, estas se deben fortalecer para logra la competencia de trabajo en equipo específicamente en la dimensión de la creación de un entorno que brinde apoyo.



De la misma forma, la administración de la dinámica del equipo constituye una dimensión fundamental de la competencia gerencial orientada al trabajo colaborativo, se centra en la intervención activa y sostenida del líder dentro del flujo de relaciones, transformaciones y tensiones propias del equipo en su cotidianidad, en donde el rol del gerente debe adaptarse para facilitar el avance hacia el logro de objetivos colectivos, tal como se presenta en la figura 6.

**Figura 6.**

*Resultados dimensión Administración de la dinámica del equipo*



**Nota.** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

Como se presenta en la figura 6, la característica ADE1 conciencia de los sentimientos de los miembros de un equipo y la característica ADE2 que consiste en conocer las fortalezas y las limitaciones de los miembros del equipo, en estas dos características según la propuesta de Hellriegel et al. (2017), se encuentra en un nivel promedio. Muy cerca de las anteriores características se tiene la ADE4 que consiste en facilitar el comportamiento de cooperación entre los miembros del equipo y la ADE5 definida como mantener al equipo moviéndose hacia sus metas, estas características están un nivel promedio dentro de los resultados obtenidos. Finalmente, la característica ADE3 que consiste en sacar al descubierto las discrepancias del equipo y los utiliza para mejorar la capacidad de las decisiones, se encuentra en un nivel promedio bajo, según lo propuesto por Hellriegel et al. (2017), esto indica que se requiere más atención a esta característica debido a que está en un promedio más abajo que las otras características.

A manera de conclusión, al agrupar las tres dimensiones el resultado de la competencia trabajo en equipo se presenta en la figura 7.

**Figura 7.**

*Competencia Trabajo en equipo*



**Nota.** Elaboración propia a partir de SPSS v.24.

De acuerdo a la figura 7 la dimensión diseño de equipos está en un nivel aceptable, sin embargo, la creación de un entorno y la administración de la dinámica del equipo están por debajo del nivel deseado, de allí que los programas curriculares deben diseñar estrategias que les permitan alcanzar los mínimos deseados.

#### 4. DISCUSIÓN

La característica DE5, relacionada con el diseño de un proceso para monitorear el desempeño del equipo, se ubica en el cuadrante de debilidad dentro del análisis propuesto, en línea con lo señalado por Hellriegel et al. (2017), esta ubicación sugiere la existencia de una brecha crítica en los mecanismos de retroalimentación interna del equipo, los cuales son esenciales para su adaptación y mejoramiento continuo.

Desde una perspectiva de la administración el monitorear de manera sistemática no es solamente el complemento del trabajo en equipo, sino un pilar estratégico que permite la identificación temprana de desvíos y el ajuste dinámico de los procesos (Romero-Álvarez et al., 2021) al igual que, Araya-Pizarro et al. (2024) quienes enfatizan que uno de los factores críticos de éxito en los equipos es la existencia de sistemas de medición y retroalimentación continua, así mismo, subrayan que los equipos eficaces desarrollan habilidades metacognitivas, como el auto-monitoreo, las cuales deben ser fomentadas explícitamente a través de prácticas de gestión estructuradas, de no ser así, como advierte Tannenbaum y Salas (2020), los equipos tienden a caer en ciclos de bajo rendimiento repetitivo, donde los mismos errores se perpetúan sin corrección.





En este sentido, el hallazgo de esta investigación no debe interpretarse como un detalle menor, sino como la ausencia o debilidad de las características que componen la competencia del trabajo en equipo donde los errores no se detectan ni se corrigen a tiempo, afectando directamente la innovación y la resiliencia organizacional, de allí que estos resultados sean una llamada urgente a rediseñar los sistemas de monitoreo, asegurando que estos no solo midan resultados finales, sino también los procesos intermedios.

Así mismo, el resultado obtenido de una puntuación promedio inferior respecto a otras características de la dimensión diseño de equipos revela una debilidad estructural que debe ser tomada en cuenta en el proceso formativo ya que puede comprometer la eficacia de los equipos a largo plazo, es decir, más que una observación pasiva, este hallazgo debe actuar como detonador de acciones correctivas estratégicas y sistemáticas.

Con respecto a la dimensión de un entorno que crea apoyo y específicamente con lo relacionado con la creación de un entorno de participación significativa y el rol del líder como entrenador, mentor, de acuerdo con la categorización de Hellriegel et al. (2017) esta situación no debe tomarse a la ligera: en el contexto del diseño efectivo de equipos, el liderazgo participativo son factores críticos de éxito.

Cuando los miembros de un equipo perciben que sus sugerencias tienen poco impacto, se corre el riesgo de que se instale una cultura de apatía y desafección organizacional (Araya-Pizarro et al. 2024). Por esto los líderes efectivos empoderan a otros para actuar, mecanismo para lograr un desempeño superior de los equipos de trabajo.

La ausencia o debilidad en esta dimensión puede llevar a dinámicas de trabajo más jerárquicas, donde se inhibe la innovación y el compromiso de los colaboradores (Araya-Pizarro et al. 2024). También, encontraron que los equipos con líderes que ejercen un rol activo de entrenamiento presentan mayores niveles de desempeño y satisfacción que aquellos donde este enfoque está poco desarrollado (Cevallos-Méndez et al., 2025).

Esto debe ser interpretado como una señal de alerta en los procesos formativos en administración ya que los futuros profesionales no podrían dar respuesta a las necesidades de los equipos y podrían quedar atrapado en un desempeño que no desarrolle el potencial competitivo de los equipos que estén a su cargo.

La dimensión de la administración de la dinámica del equipo que se refiere a la capacidad del equipo para identificar y aprovechar las discrepancias internas como fuente de mejora en la toma de decisiones, de acuerdo Coacalla Castillo et al. (2025), el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al estimular el pensamiento crítico y evitar el pensamiento grupal. Por lo tanto, un equipo que no enfrenta sus discrepancias o que no las utiliza estratégicamente podría limitar severamente la capacidad de aprendizaje y de innovación, la gestión constructiva de los desacuerdos es un componente esencial en el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Asimismo, Coacalla Castillo et al. (2025) y Ramírez-Asís et al. (2020) sostienen que el conflicto constructivo sigue siendo fundamental para la toma de decisiones de alta calidad, ya que obliga a los equipos a explorar diversas perspectivas, clarificar supuestos y considerar

alternativas, estimulando el pensamiento crítico y el análisis colaborativo; estos autores demuestran que los equipos que gestionan adecuadamente el conflicto de tarea logran mejores resultados en creatividad y toma de decisiones.

El hallazgo de un bajo promedio en la característica de sacar al descubierto debería ser trabajada en los procesos formativos en los estudiantes de administración de empresas, con el propósito de que obtengan herramientas que le permitan fortalecer y diseñar sus futuros equipos de trabajo es decir convertirse en catalizadores de decisiones más robustas y adaptativas.

## 5. CONCLUSIONES

Las percepciones de los propios estudiantes sobre su nivel de preparación en la competencia de trabajo en equipo constituyen un indicador relevante para evaluar la efectividad de los procesos formativos, Martínez-Clares y González-Lorente (2025) señalan que la autoevaluación de la competencia de trabajo en equipo por parte de universitarios es esencial en el desarrollo de competencias transversales, demostrando que la evaluación multiactor, que combina autoevaluación y coevaluación, brinda una comprensión más profunda de las percepciones estudiantiles respecto a sus habilidades colaborativas.

Por otro lado, Varona-Albán y Ramos-Benítez (2024) corroboran que las competencias transversales, especialmente el trabajo en equipo, son altamente valoradas por el mercado laboral y fundamentales para una inserción profesional exitosa, así mismo, subrayan que el fortalecimiento de habilidades colaborativas es esencial para la empleabilidad y el desempeño profesional de los egresados universitarios.

Los resultados de esta investigación con los estudiantes de Administración de Empresas evidenciaron percepciones positivas respecto al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, lo que representan un fenómeno ampliamente documentado en la literatura educativa, esta autopercepción favorable se alinea con los hallazgos de De Prada et al. (2024), quienes confirman la existencia de una relación significativa entre la autoevaluación estudiantil y el desarrollo efectivo de habilidades colaborativas en contextos universitarios, de allí que la capacidad de los estudiantes para reconocer sus propias fortalezas en el trabajo en equipo constituye un indicador fundamental de autorregulación del aprendizaje y desarrollo metacognitivo.

La multidimensionalidad de la competencia de trabajo en equipo, revelada a través de las percepciones estudiantiles, encuentra sustento teórico en las investigaciones De Prada et al. (2022), quienes identifican componentes específicos como liderazgo, comunicación, toma de decisiones, habilidades interpersonales y adaptabilidad como elementos constitutivos de esta competencia transversal, esta diversidad en la competencia sugiere que los estudiantes desarrollan una comprensión de las múltiples dimensiones que caracterizan el trabajo colaborativo efectivo, lo cual evidencia un proceso de aprendizaje integral más allá de la mera adquisición de conocimientos técnicos.





La importancia de la autoevaluación como herramienta formativa en el desarrollo de competencias transversales ha sido respaldada por investigaciones recientes. Martínez-Clares y González-Lorente (2025) demuestran que los procesos de autorregulación y reflexión metacognitiva, vinculados a la autoevaluación, contribuyen significativamente al desarrollo de la capacidad de juicio profesional. Los estudiantes que participan activamente en procesos de autoevaluación desarrollan una mayor conciencia de sus propias competencias y limitaciones, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y el establecimiento de estrategias de crecimiento personal.

De acuerdo con De Dios Alija et al. (2020) este proceso reflexivo resulta especialmente relevante en el contexto de las competencias transversales, ya que la transferencia de aprendizajes entre situaciones y disciplinas distintas requiere una comprensión profunda y consciente de las propias capacidades, la autoevaluación favorece la autonomía, la adaptabilidad y la capacidad para integrar nuevas competencias según las exigencias del entorno académico y profesional.

Los hallazgos sugieren la necesidad de implementar enfoques formativos equilibrados que atiendan simultáneamente las dimensiones técnicas, procedimentales, actitudinales y relacionales del trabajo en equipo. Según Barragán-Ramírez et al. (2020); Araya-Pizarro et al. (2024); Cárdenas-Oscco y Neyra-Huamani (2021) los estudiantes que experimentan formación integral en trabajo en equipo desarrollan no solamente habilidades específicas de colaboración, sino también competencias metacognitivas que les permiten adaptar sus estrategias colaborativas a diferentes contextos profesionales, esta integralidad formativa resulta crucial para garantizar que el desarrollo de la competencia trascienda el ámbito académico y se proyecte hacia el desempeño profesional futuro.

Las percepciones positivas de los estudiantes hacia el trabajo en equipo constituyen un fundamento sólido para el diseño de intervenciones pedagógicas más efectivas, la literatura presentada en este documento confirma que cuando los estudiantes reconocen el valor formativo de las experiencias colaborativas, su disposición hacia el aprendizaje cooperativo se incrementa significativamente, generando ciclos virtuosos de desarrollo competencial sostenido a lo largo de su formación universitaria.

Para fortalecer la formación en competencias organizacionales en los programas de Administración de Empresas, se recomienda que las universidades implementen propuestas de mejora curricular enfocadas en metodologías activas, integren simulaciones gerenciales y desarrollen prácticas colaborativas guiadas, alineadas con las demandas del entorno profesional contemporáneo, esto requiere el ajuste y actualización curricular, para ello se invita a revisar y actualizar periódicamente los contenidos de los programas para asegurar su pertinencia con el entorno organizacional actual, priorizando el desarrollo equilibrado de competencias técnicas, actitudinales y relacionales (Ruíz-González & Bodes-Bas, 2025).

De otro lado, incorporar simuladores empresariales no solo como complemento, sino como parte estructural del currículo, favorece una experiencia educativa inmersiva que vincula la teoría con la práctica, fortalece la toma de decisiones y promueve la adquisición de competencias clave como el liderazgo y la gestión de equipos (Freire-Araujo & Gallardo-Medina, 2023).

Al igual que adoptar metodologías activas, como el aprendizaje basado en equipos, la resolución de casos y proyectos integradores, y el trabajo en red, fomenta el rol protagónico del estudiante, promueve la co-construcción de conocimientos y refuerza competencias transversales en contextos reales y reflexivos (Guillén-Mendoza et al., 2025; Hellriegel et al., 2017).

Otro de los aspectos a tener en cuenta es propiciar espacios en los que los estudiantes de administración de empresas participen en experiencias colaborativas mediadas y retroalimentadas por docentes, fortalecer la autogestión del aprendizaje y la integración entre pares, los ejercicios prácticos guiados y co-evaluaciones elevan la capacidad de autorregulación y la autorreflexión crítica sobre el propio desempeño (Saavedra-López, 2025).

También se requiere capacitación y actualización permanente de los docentes en el uso de nuevas tecnologías educativas y estrategias pedagógicas innovadoras, lo cual es fundamental para garantizar la adecuada implementación de las iniciativas indicadas anteriormente (Ruiz-González & Bodes-Bas, 2025).

Estas recomendaciones permiten reducir la brecha entre la formación universitaria y la práctica profesional, beneficiando tanto a estudiantes como a docentes, y contribuyendo a la modernización de los procesos educativos en administración.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Esta investigación sobre la competencia de trabajo en equipo en estudiantes universitarios del programa de administración incorpora el instrumento propuesto por Hellriegel et al. (2017) para la evaluación de competencias gerenciales. sin embargo, es importante señalar algunas limitaciones metodológicas que afectan la interpretación y generalización de los resultados:

La aplicación del instrumento se realizó entre estudiantes que voluntariamente aceptaron participar, utilizando un muestreo por conveniencia, esto implica que la muestra puede no ser representativa de toda la población de estudiantes de pregrado de administración de empresas, ya que quienes accedieron a participar posiblemente tenían mayor interés o predisposición hacia el trabajo en equipo, este factor puede influir en los resultados y limitar la posibilidad de generalizar los hallazgos a otras poblaciones universitarias.

El estudio fue ejecutado en dos universidades privadas del Departamento de Caldas, lo cual restringe el alcance territorial de los resultados obtenidos con el cuestionario de Hellriegel et al. (2017), es posible que las dinámicas grupales, la percepción de la competencia y la efectividad del trabajo en equipo respondan a factores culturales, institucionales y normativos propios del entorno estudiado, dificultando la extrapolación a otros contextos nacionales o internacionales.







La implementación del instrumento se llevó a cabo bajo condiciones particulares, relacionadas con un tiempo específico de aplicación, factor que pudo incidir en las percepciones de los participantes, en consecuencia, los patrones observados pueden diferir si el estudio se replica en otras temporalidades o condiciones institucionales.

El cuestionario de Hellriegel et al. (2017) se basa en la autoevaluación de los participantes, lo que puede introducir sesgos de deseabilidad social, sobrevaloración o subestimación de habilidades colaborativas, si bien se trata de un instrumento validado internacionalmente, su uso debe complementarse con métodos adicionales como observación o coevaluación para capturar una visión más integral de la competencia.

A manera de complemento de esta investigación, se propone para futuros estudios, revisar la transición hacia modelos de trabajo híbridos exige la adopción de nuevos marcos de gestión que prioricen la confianza y la claridad por encima del control y la presencialidad, Neeley (2021) argumenta que el desafío principal es superar la distancia virtual, un concepto que abarca no solo la separación física, sino también la operativa y la afinidad, lo cual se logra estableciendo normas de equipo explícitas y fomentando un liderazgo que confíe en sus colaboradores; por su parte, Gratton (2021) enfatiza la necesidad de un diseño intencional del trabajo, donde las organizaciones deben decidir conscientemente qué actividades se benefician de la colaboración presencial y cuáles se adaptan mejor al trabajo enfocado y remoto, creando un modelo a medida en lugar de adoptar una solución genérica; complementariamente, la investigación sobre el bienestar en el trabajo remoto subraya que la efectividad de estos modelos depende del diseño de las tareas, otorgando a los empleados la autonomía necesaria para gestionar sus responsabilidades y mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal (Wang et al., 2021), estos enfoques convergen en la idea de que un equipo híbrido exitoso se construye sobre la autonomía, la confianza y una estrategia deliberada, no sobre la improvisación.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

Los autores deben declarar que no tienen ningún conflicto o relación financiera, laboral o personal que pueda influir en su trabajo.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORES**

Se requiere que los autores indiquen claramente su contribución específica al trabajo presentado, asegurando la transparencia y el reconocimiento adecuado de cada autor involucrado.

Ximena García Ocampo: Recopilación de la información, Análisis de la información, elaboración del artículo.

Alejandro Pulgarín Rocha: Recopilación de la información, Análisis de la información, elaboración del artículo.



## FINANCIACIÓN

Los autores manifiestan que la fuente de financiamiento utilizada para la investigación fueron recursos a nivel personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araya-Pizarro, S., Varas-Madrid, C., & Rojas-Escobar, L. (2024). Trabajo en equipo en estudiantes de administración: La clave está en la actitud. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 18(2), e1763. <https://doi.org/10.19083/ridu.2024.1763>
- Barragán-Ramírez, C. A., González-Bucheli, A. D. C., & Ortiz-Morales, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 113-126. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i0.34117>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de salud pública*, 10, 831-839. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42210515>
- Cárdenas-Oscco, L., & Neyra-Huamani, L. (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima, 2020. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(19), 733-739. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.233>
- Cevallos-Méndez, C. de las M., Rizzo-Orellana, E. B., Alonzo-Tumbaco, L. A., & Triguero-Ortega, S. A. (2025). Desarrollo de habilidades transversales en estudiantes universitarios a través del Aprendizaje Basado en Proyectos: comunicación asertiva, trabajo en equipo y resolución de problemas. *Revista Social Fronteriza*, 5(3), e-744. [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(3\)744](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(3)744)
- Coacalla-Castillo, C. E., Espinoza-Enciso, J., Robles-Izquierdo, A. M., Velásquez-Tica, A. E., & Escalante-Serrano, Y. (2025). Pensamiento crítico en la toma de decisiones en el contexto universitario. *Revista Tribunal*, 5(12), 386-399. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i12>
- De Dios Alija, T., Aguado-García, D., & Rodríguez-Sobrino, S. (2020). Autoevaluación y desarrollo de competencias transversales para la empleabilidad en universitarios. *Indivisa, Boletín De Estudios E Investigación*, (20), 173-196. <https://publicaciones.lasallecampus.es/index.php/INDIVISA/article/view/76>





- De Prada, E., Mareque, M., & Pino-Juste, M. (2022). Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery?. *Psicología: Reflexao e critica*, 35, 5. <https://doi.org/10.1186/s41155-022-00207-1>
- De Prada, E., Mareque, M., & Pino-Juste, M. (2024). Self-esteem among university students: How it can be improved through teamwork skills. *Education Sciences*, 14(1), 108. <https://doi.org/10.3390/educsci14010108>
- Freire-Araujo, W. F., & Gallardo-Medina, W. M. (2023). Simulación Empresarial como Herramienta de Innovación en Aprendizaje Universitario. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(4), 189-201. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124340>
- Gratton, L. (2021). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Guillén-Mendoza, S. V., Solórzano-Cobeña, C. M., Prado-Carpio, E. C., Giler-Sánchez, M. S., & Vega-Rivera, E. E. (2025). *Metodologías Activas en la Educación Superior: Estrategias para el Aprendizaje Significativo*. <https://e-revna.com/index.php/editorial/catalog/book/15>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Management: A competency-based approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Martínez-Clares, P. & González-Lorente, C. (2025). Competencias transversales para la inserción sociolaboral de los universitarios. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 23(3). <https://doi.org/10.15366/reice2025.23.3.003>
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. Harper Business.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ramírez-Asis, E. H., Huerta-Soto, R. M., & Concepción-Lázaro, R. J. (2020). Aprendizaje cooperativo y pensamiento crítico en estudiantes deficiencias empresariales. *Revista Electrónica de Investigación e Innovación Educativa*, 5(2), 37-49.
- Ramón-Hernández, P., Poot-Hoy, Á. P., Romero-Pérez, G. A., & Gallegos-Hernández, G. Y. (2022). Habilidades para el trabajo en equipo como competencias gerenciales en hoteles de Palenque, Chiapas. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(6), 324-334. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1626>

- Romero-Álvarez, Y. P., de la Ossa-Guerra, S., & Buelvas-Parra, J. A. (2021). Las nuevas competencias del administrador de Empresas en Colombia: Revisión de tema. *Conocimiento Global*, 6 (S1), 165-179. <https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.138>
- Ruíz-González, M. de los A., & Bodes-Bas, A. (2025). Simulación empresarial: Una Herramienta clave para la formación en ciencias administrativas, de negocios y económicas. *Diálogos Educativos*, 1(01), 234-278. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459258>
- Saavedra-López, J. J., Garvich-Ormeño, A. M., & Torres-Granados, A. C. (2025). Investigación acción y competencias transversales en estudiantes de la Universidad Nacional Federico Villarreal. *Revista Tribunal*, 5(10), 153-170. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.108>
- Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2020). *Teams that work: The seven drivers of team effectiveness*. Oxford University Press.
- Torres-Rivera, M. P., & Pedraza-Melo, N. A. (2023). Competencias directivas y su relación con el rendimiento organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista Europea de la Empresa Familiar*, 13 (2), 220-233. <https://doi.org/10.24310/ejfb.13.2.2023.16616>
- Varona-Albán, J. C., & Ramos-Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 245-275. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a11>
- Vázquez-Arango, M. de L., Martínez, R., Ramírez-Castillo, E. A., & Parraga-Mendoza, R. R. (2025). Desarrollo de la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la capacidad para la resolución de problemas, a través del Aprendizaje Basado en Proyectos, como estrategia para fortalecer las competencias transversales en estudiantes de educación superior. *Reincisol*, 4(7), 3846–3869. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)3846-3869](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)3846-3869)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Zapata-Chapman, R. (2021). Evaluación de la compatibilidad de las competencias genéricas definidas para el proyecto Tuning Latinoamericano (2011-2013): Un estudio de caso. *Educare*, 25 (3), 100-113. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i3.1463>

