



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“HABILIDADES GERENCIALES DE EMPRESAS PRIVADAS EN PAÍSES LATINOAMERICANOS DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS”: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autor:**

Jessica del Pilar Campos Ruiz

**Asesor:**

Mauricio Acevedo Carrillo

Lima - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

Se lo dedico a mi hija Anghelina y esposo Santos quienes han sido el motor y motivo de desarrollar mi Proyecto de Tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco mis padres, Jacqueline y Lorenzo; quienes me enseñaron que todo se puede en esta vida, que solo depende de cada uno de nosotros lograrlo realidad.

## Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	13
CAPÍTULO III. RESULTADOS	16
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	31
REFERENCIAS	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de la lista de búsqueda de información sobre el tema de investigación	16
Tabla 2. Análisis PICOC en la metodología de revisión sistemática de literatura científica	19
Tabla 3. Detalle de las fuentes de información respecto al año, nombre y lugar publicación, artículo, tipo de estudio, temas abordados y objetivo	19
Tabla 4. Declaración de artículos encontrados	27
Tabla 5. Tipo de investigación	28
Tabla 6. Publicación por año	29
Tabla 7. Publicaciones por país	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Criterios de inclusión y exclusión de los artículos tomados para la revisión sistemática	25
Figura 2. Gráfico de base de datos de artículos científicos seleccionados	27
Figura 3. Gráfico enfoque metodológico de los artículos científicos seleccionados	28
Figura 4. Gráfico de fecha de publicación de artículos científicos	29
Figura 5. Gráfico de publicación por país de los artículos científicos	30

## RESUMEN

En el mundo actual las empresas tienen la tendencia de requerir personal competente y con habilidades acorde a las exigencias y dinamismo del mercado. Esto es debido a las nuevas tendencias del mercado global. Se ha elaborado una revisión sistemática de la literatura científica para dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles han sido las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años? Se pretende analizar y conocer información actualizada respecto a las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años. Se recopilaron un total de 30 artículos los cuales cumplieron con motivos de inclusión. La fuente principal de los estudios analizados fue seleccionada de bases de datos electrónicas, Redalyc, Scielo, Google académico, revistas universitarias y Dialnet. La revisión de la literatura científica realizada ubica en un contexto de diversidad de tendencias que van más allá de incorporar nueva didáctica al proceso curricular, siendo éste un primer enfoque detectado y fundamentado en el desarrollo y en la diversidad de la oferta académica dentro y fuera de la frontera universitaria y del país.

**PALABRAS CLAVES:** Habilidades gerenciales, competencia gerencial, eficiencia, dirección del gerente

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las empresas tienen la tendencia de requerir personal competente y con habilidades acorde a las exigencias y dinamismo del mercado. Esto es debido a las nuevas tendencias del mercado global; las cuales generan presión en las organizaciones y las conlleva a plantearse un nivel de competitividad cada vez mayor (Leyva, Espejel y Cavazos, 2017). Ante tal hecho, se hace fundamental las habilidades gerenciales como estrategia y exigencia, para destacar y diferenciarse. Entre tanto, en los países internacionales muchas de las organizaciones vienen aplicando diferentes tipos de capacitación a sus colaboradores para que puedan mejorar el desarrollo de sus habilidades de los directivos; en consecuencia, favorecer al cumplimiento de los objetivos empresariales y de formación profesional.

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la dirección de una empresa, un gerente debe poseer ciertas destrezas como por ejemplo se encuentra las técnicas que involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo, la siguiente es la humana que se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente y por último están las conceptuales que se trata de formulación de ideas, entender relaciones abstractas.

En vista de que los roles, responsabilidades y metas del personal directivo han variado, acorde al ritmo de la sociedad, las habilidades directivas o gerenciales han recobrado un gran valor para las organizaciones y, como es de esperarse, para el personal. Al respecto, diversos autores han dado a saber, que las organizaciones ameritan de gerentes con variados conocimientos, destrezas y habilidades.

Se necesitan profesionales que puedan liderar equipos ampliamente capacitados y que garanticen la competitividad empresarial (Naranjo, 2015; Núñez y Díaz 2017; Leyva,



Cavazos y Espejel 2018). Por ende, es clave que las diferentes organizaciones puedan capacitar a sus líderes o directivos encargados de velar por los colaboradores; con el propósito de que puedan ser más competitivos; en efecto puedan cumplir con sus labores de manera eficiente. Por tanto, frente a tal necesidad la preparación de los futuros administradores, en un entorno donde hay diversos talentos humanos con diversas habilidades gerenciales, no es tarea fácil, es un reto (Serrano, Cárdenas, Vinueza y Robles, 2015). Entonces las organizaciones deben ejecutar capacitaciones y actividades que favorezcan a los administradores a poder realizar eficientemente sus tareas y puedan guiar a los subordinados a seguir creciendo en el ámbito profesional y laboral; en consecuencia, favorece a lograr los objetivos de la organización y de los colaboradores.

De lo antes expuesto, se entiende que, para cumplir con las funciones respectivas, el gerente enfrenta escenarios dinámicos y complejos. Lo hace pensar que, depende de las propias capacidades del gerente y su motivación para formarse continuamente y asumir con liderazgo lo que se le asigne. Por lo tanto, las habilidades implican adquirir conocimientos, valores, actitudes y competencias que se necesitan, especialmente, en el desempeño de las funciones de los directivos (Castro, Fossi, Guerrero, y Vera, 2013; Martínez, Hernández y Gómora (2017). Por ello, es importante que los líderes adopten buenas prácticas, que ayuden a ser más competitivos, eficientes, capaces de guiar a los subordinados, comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la organización y a desarrollar mayor competitividad. Las habilidades gerenciales son, entonces, indispensables para quien se postule a determinado cargo u organizaciones y para resaltar o sobresalir. El rol de un gerente o directivo, debe poseer una mezcla de capacidades y competencias que se van adquiriendo a lo largo del tiempo, de la experiencia y capacitación constante (Hernández, 2017). Por tanto,

es clave que los directivos cuentan con experiencia laboral y se encuentren muy bien formados, para poder desarrollar sus actividades y manejar de forma correcta la dirección.

Es claro que, el directivo necesita de habilidades o competencias directivas, pero además requiere considerar su propio crecimiento personal y el de sus subordinados, pues no solo debe hacer una asignación lo mejor posible, sino ser mejor persona. Las acciones y decisiones del gerente o directivo poseen efectos internamente y externamente (Serrano,2017). Por ende, los líderes, deben velar por el crecimiento de la organización, por el desarrollo de las actividades, por el cumplimiento de las tareas; y por alcanzar los objetivos de las empresas. Además, las competencias gerenciales influyen positivamente en la imagen e identidad institucional, lo que resalta la importancia de la preparación del personal, sus conocimientos y habilidades gerenciales, pero además la gestión que realizan para que se logren las metas planteadas (Díaz, Núñez y Cáceres, 2018). Por tanto, los directivos pueden desarrollar apropiadas habilidades que permitan al crecimiento de la empresa, que favorezcan al desarrollo de la organización y al buen desenvolvimiento de los líderes en las entidades.

No poseer la capacidades o habilidades como directivo genera diversos problemas al momento de enfrentar las responsabilidades o asumir el rol apropiadamente. En consecuencia, liderar el mercado y cumplir las metas de la empresa no depende solo de los recursos económicos sino del capital humano; cuyas capacidades son de vital relevancia. Es decir, los gerentes se ven en la necesidad de reforzar las habilidades que poseen y desarrollar nuevas, para mantener el estándar requerido.

Las empresas de los países latinoamericanos, países que están en proceso de desarrollo, han empleado estrategias de gestión foráneas, pero no han detectado lo que realmente ha afectado su competitividad y productividad. Probablemente se deba al

desconocimiento de las habilidades gerenciales características de las organizaciones líderes a nivel tanto local como internacional (Naranjo, 2015). De modo que se suma un problema más, ya que el crecimiento local es base para lograr las metas a largo plazo. Es relevante que las empresas desarrollen las habilidades de sus gerentes, de acuerdo a las metas y necesidades que hayan detectado en la organización. No obstante, cabe indicar que las organizaciones deben contar con personas profesionales, capaces de poder ejercer eficientemente sus responsabilidades; establecer de forma eficaz sus labores y alcanzar mejores habilidades para lograr mayor competencia y una mejor gestión en las entidades.

Es claro que en el siglo XXI el contexto de las organizaciones requiere que el personal cuente con habilidades gerenciales, y que se mantenga en constante aprendizaje. Sobre todo, en las organizaciones privadas, donde el directivo es quien se encarga de gestionar a la organización; a diferencia de las empresas públicas, que son gerenciadas por el Estado. En este sentido, surge el interés por conocer cuáles son las mencionadas habilidades, bajo la pregunta de investigación ¿Cuáles han sido las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años? Para dar respuesta a la interrogante, la presente revisión sistemática de la literatura científica tiene como objetivo analizar las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años.

## Objetivo general

Identificar las habilidades gerenciales más utilizadas en las empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años.

## Problema general

¿Cuáles han sido las habilidades gerenciales más utilizadas en las empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años?

## Problemas específicos

¿Cuáles son las herramientas de las habilidades gerenciales más utilizadas en las empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años?

¿Cuáles han sido los impactos que ha venido desarrollando las habilidades gerenciales en las empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años?

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Se ha elaborado una revisión sistemática de la literatura científica para dar respuesta a la pregunta *¿Cuáles han sido las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años?* Se pretende analizar y conocer información actualizada respecto a las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos en los últimos 10 años.

Al respecto Benet, Zafra y Quintero (2015) definieron a la revisión sistemática como:

Una manera de interpretar y evaluar las investigaciones disponibles y relevantes sobre una interrogante de investigación determinada, en un contexto temático o aspectos de interés. Los estudios individuales empleados para contribuir a la revisión sistemática son denominados estudios primarios, mientras que la revisión sistemática es considerada un estudio secundario (p. 25).

### **Criterios de selección**

Se planteó como criterios para seleccionar los estudios: (a) el período de años, que estos fuesen de los últimos 10 años (b) el idioma en el que se desarrolló, que estos fuesen en español, portugués o inglés (c) el tipo de publicación, que fuesen artículos científicos publicados en revistas científicas con acceso completo al texto (d) variables y (e) país, que fuesen publicados o desarrollados en Suramérica, que las variables del estudio coincidan con la variable de interés. Estos criterios fueron establecidos con el fin de que el desarrollo de la investigación tuviese consistencia e información relevante y actualizada.

## **Criterios de exclusión**

Respecto a los criterios de exclusión se consideraron: (a) año de la publicación, se descartaron publicaciones que no estuviesen menor a 2009, (b) tipo de estudios, se excluyeron libros, tesis, ensayos, monografías, informes, (c) variables, se excluyeron estudios no relacionados con las variables objeto de estudio, (d) acceso libre, fueron excluidos los artículos sin acceso total al contenido y (e) países donde fueron publicados o desarrollados los estudios. Estos criterios se establecieron con el fin de que la revisión sistemática a desarrollar de respuesta a la pregunta de investigación, como se puede observar en la figura:

## **Fuentes de información**

Para recopilar la información confiable y consistente, se emplearon fuentes online cuyo acceso fuese libre y completo. Se consideraron bases de datos: Redalyc, Dialnet, Scielo, ScienceDirect, Google académico, Revistas de Universidades. Donde se encontraron diversos artículos a los que se les aplicaron filtros para refinar la búsqueda.

## **Estrategia de búsqueda de información**

La búsqueda fue realizada de manera independiente, se emplearon bases de datos online. Se inició colocando el título, variables o palabras claves. Las palabras claves empleadas fueron: Habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades directivas. La búsqueda se realizó inicialmente en Google académico, luego en bases de datos. Se aplicaron filtros de búsqueda según año de publicación, países de publicación e idiomas.

Una vez aplicados los filtros se procedió a revisar variables de estudio, resumen, tipo de estudio y contexto del estudio. Luego se dio inicio a la clasificación de la información, según los criterios de elegibilidad.

### **Proceso de clasificación de información**

El proceso de clasificación se realizó en una tabla realizada en el programa Excel, donde los artículos seleccionados se organizan cronológicamente, especificando: autor, título, año, título de fuente, link, resumen, palabras claves del autor, tipo de estudio, enfoque metodológico, variables, instrumentos, motivos de inclusión.

Se contabilizaron los artículos y el total fue de 30 artículos científicos, cuya fecha de publicación estuvo comprendida desde los años 2010 hasta el año 2018 (ver tabla 1).

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Para elaborar la investigación se analizaron varios artículos científicos recopilando toda la información necesaria para su desarrollo y abarcar el tema de interés sobre las: Habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos de los últimos 10 años.

Tabla 1

*Detalle de la lista de búsqueda de información sobre el tema de investigación*

Título	Año de publicación	Fuente de datos de publicación	Biblioteca virtual revista científica	País
Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional	2018	Días, J; Núñez, L; y Cáceres, K	Scielo	México
Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz	2018	Ramírez, J	Google académico	Colombia
Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes	2018	Leyva, A.; Cavazos, J; y Espejel, J.	UNAM	México
Competencias directivas del empresario agroindustrial	2018	Camacho, M	Universidad del Norte	México
Georreferenciación y su influencia en el liderazgo organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas	2018	Rivera, D; Berbesi, y Ramírez, M	Google académico	Colombia
Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL.	2017	Hernández, B.	Scielo	México
Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar	2017	García, F; Boom, E; y Molina, S	Scielo	Colombia
Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas	2017	Núñez, N; y Díaz, D.	Redalyc	México
Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida	2017	Camacaro, M	Redalyc	Venezuela
Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)	2017	Leyva, A; Espeje, J; y Cavazos, J.	Google académico	México
Simuladores de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales.	2017	Benítez, O; Botero, R; y González, A	Google académico	Colombia



Título	Año de publicación	Fuente de datos de publicación	Biblioteca virtual revista científica	País
Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia.	2017	Serrano, G	Scielo	Venezuela
Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas	2016	Núñez, N; y Díaz, D.	Redalyc	México
Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior	2016	Martínez, M; Hernández, M; y Gómora, J.	UNAM	Colombia
Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal.	2016	García, J; Barradas, M; y Gutiérrez, L.	Dialnet	México
Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI	2016	Flores, M; y Vanoni G	Google académico	Colombia
Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales	2015	Serrano, H; Cardenas, J; Vinueza, M; y Robles, R.	Dialnet	Colombia
Competencias gerenciales de los empresarios de las pymes fronterizas, su realidad contextual y su éxito	2015	Garmendia, J	Google académico	Venezuela
Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos	2015	Patyron, R; Barroso, F	Dialnet	México
Estudio conceptual de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad obregón sonora	2015	Paredes, D; y Mendoza, J	Google académico	Colombia
Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.	2015	Rodrigo, A	Scielo	Colombia
Influencia del plan del buen vivir en el desarrollo de habilidades gerenciales: Análisis del sector calzado provincia de Tungurahua	2015	Peñaherrera, S; Ballesteros, L; Santamaría-Freire, E; Y Santamaría-Díaz, E	UNAM	México
Diagnóstico sobre las competencias gerenciales de los archivistas costarricenses	2014	Zamora, K	Redalyc	Cuba
Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración	2014	Lombana, J; Cabeza, L; Castrillón, J; y Zapata, A	Redalyc	Cuba

Título	Año de publicación	Fuente de datos de publicación	Biblioteca virtual revista científica	País
Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos	2013	Castro, L; Fossi, L; Guerrero, W; y Vera, L.	Redalyc	Colombia
Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros	2012	Castro, L	Scielo	Venezuela
Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional	2011	Aburto, H; y Banales, J	Redalyc	México
Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana	2011	Caicedo, A	UNAM	México
Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo	2010	Cetina, T; Ortega, I; y Aguilar, C	Scielo	Colombia
Resultado de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia. Análisis 43 pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali	2010	Cano, C	Redalyc	Colombia

Al respecto se recopilaron un total de 30 artículos los cuales cumplieron con motivos de inclusión, antes mencionados. Asimismo, se procedió a realizar el análisis de la información donde se evidencia:

### Bases de datos de artículos seleccionados

De acuerdo al estudio realizado, la fuente principal de los estudios analizados fue seleccionados de bases de datos electrónicas, de ellas se evidencia en la figura 2, que Redalyc fue la principal fuente de información, con un 27% del total de los artículos. Además, 23% de los artículos redactados fueron de Scielo, otro 23% de Google académico, además se obtuvo un 14% de revistas universitarias y por último un 13% de artículos científicos de Dialnet.

Tabla 2

*Análisis PICOC en la metodología de revisión sistemática de literatura científica*

Población	Intervención	Comparación	Objetivo	Contexto
Gerentes	Identificar las habilidades gerenciales	Comparar las diferencias de habilidades gerenciales	Identificar las habilidades gerenciales más utilizadas en las empresas privadas en países latinoamericanos	Empresas privadas

### 3.1. Selección de Datos

Tabla 3: *Detalle de las fuentes de información respecto al año, nombre y lugar publicación, artículo, tipo de estudio, temas abordados y objetivo*

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias gerenciales	Perú-2018	Básico	Conocer si los factores de las competencias gerenciales	El estudio tuvo como propósito determinar si existe influencia entre las competencias gerenciales y la gestión en la imagen institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 en Lima Perú. Finalmente, se concluyó que si existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión por resultados en la imagen institucional.	Días, J; Núñez, L; y Cáceres, K
Habilidades directivas	Colombia-2018	Básico	Contribuir en el desarrollo de las habilidades personales	El estudio buscaba obtener resultados esperados con una ejecución óptima en relación a lo planeado en las organizaciones actuales, el cual implicaba el Desarrollo de las Habilidades Directivas, las habilidades personales, interpersonales y grupales, a fin de mejorar el desarrollo como un trabajo permanente que potencia la actuación de la alta dirección y conducción necesaria para una ejecución	Ramírez, J
Habilidades gerenciales	México-2018	Básico	Alcanzar la competitividad empresarial	El estudio buscaba brindar información que les ayude a lograr mayor competitividad empresarial; en este contexto también se encuentran las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en base a sus características estructurales; las cuales suelen encontrarse en desventaja respecto a la gran empresa que tiene a su disposición de mayores recursos y capacidades. Los resultados muestran que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales son factores internos de las Pymes que inciden en la competitividad empresarial.	Leyva, A.; Cavazos, J; y Espejel, J.

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias directivas	México-2019	Básico	Realizar un análisis acerca de los modelos de competencias y establecer las competencias intelectuales.	El artículo buscaba realizar un análisis los rasgos directivos de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate ubicados en Comcalcalco y Cunduacán Tabasco (México), quienes tienen ante sí el reto del gerenciamiento comercial, la fabricación y el manejo agrícola. La gestión se complejiza porque participan en dos sectores: agroindustria y turismo; en el primero, con productos físicos, y en el segundo, con intangibles (servicio). Su propósito es añadir valor al estado actual del conocimiento del perfil del empresario agroindustrial mexicano.	Camacho, M
Habilidades directivas	Colombia-2018	Básico	Determinar las medidas que emplean los directivos para trabajar en conjunto.	El estudio buscó medir el éxito de las mejores compañías del mundo, siendo esta gran importancia el liderazgo; asimismo el artículo buscó conocer el estilo de liderazgo de una compañía de seguros conocida internacionalmente y nacionalmente de Colombia.	Rivera, D; Berbesi, y Ramírez, M
Competencias gerenciales	México-2017	Básico	Establecer programas para los docentes; con la finalidad de que puedan desarrollar sus competencias.	El objetivo es centrar las competencias gerenciales de vanguardia que deben tener los docentes efectivos del nivel educativo superior en la carrera de Administración de Empresas, así como los múltiples roles a desempeñar en programas de capacitación orientados al desarrollo de dichas habilidades.	Hernández, B.
Habilidades del gerente	Colombia-2017	Explicativo	Mejorar la gestión de los gerentes en cuanto a su actividad empresarial	El artículo tuvo como objetivo proponer planes de capacitación y las acciones de mejora continua en los docentes de dicha universidad. Donde se buscaba brindar capacitación al docente para mejorar las competencias, la cual incide directamente en el mejoramiento del desempeño docente, proceso educativo que contribuye a la formación de profesionistas de excelencia, capaces de responder de manera efectiva y específica a las necesidades regionales con calidad, productividad y con una visión nacional e internacional presente y futura.	García, F; Boom, E; y Molina, S
Competencias gerenciales	México-2017	Descriptivo	Contribuir a la mejora de las competencias gerenciales de los directivos de los centros educativos.	El estudio propuso buscar estrategias para mejorar las actividades del director o gerente; y poder posteriormente aplicarla a los tres (3) grandes grupos; para aumentar el desarrollo de sus habilidades gerenciales. En tanto, se buscó caracterizar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las organizaciones del sector palmicultor del departamento del Cesar – Colombia y la identificación de estrategias, con la finalidad de mejorar la gestión de la organización. El estudio buscaba dar a conocer la importancia de las competencias gerenciales; para poder mejorar la gestión de los directivos en las organizaciones. Siendo, las siguientes competencias que deben tener los directivos: el manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento de procesos de gestión escolar académicos y administrativos; el liderazgo, y la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales.	Núñez, N; y Díaz, D.
Competencias gerenciales	Venezuela-2017	Descriptivo	Conocer las competencias gerenciales, orientadas a los buenos resultados de la organización.		Camacaro, M

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Habilidades gerenciales	México-2017	Básico	Analizar las habilidades gerenciales, como factor importante en las pymes y mejora de la competitividad empresarial.	El estudio sobre las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero debe estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo.	Leyva, A; Espeje, J; y Cavazos, J
Habilidades gerenciales	Colombia -2017	Básico	Identificar el impacto de la labor de los gerentes en la toma de decisiones; y conocer las habilidades gerenciales que adoptan.	El estudio explicaba acerca de la importancia estudiantes podrán entender el impacto que genera en las distintas áreas la toma de decisiones gerenciales, permitiendo el desarrollo de habilidades académicas y profesionales. Para ese efecto, se utilizó como herramienta metodológica el simulador internacional Techcompany, relevante en el área de mercadeo.	Benítez, O; Botero, R; y González, A
Competencias directivas	Venezuela-2017	Descriptivo	Identificar la orientación del trabajo de las personas para el logro de los objetivos y mejora de las habilidades de los directivos.	El artículo buscó orientar a los colaboradores a desarrollar mejor sus habilidades; asimismo, proponer propuestas con origen diferente, pero con la misma identidad de propósito: una proveniente de la psicología positiva y otra de la antropología filosófica	Serrano, G
Competencias gerenciales	México-2016	Descriptivo	Determinar las competencias gerenciales en las instituciones educativas, para mejorar los procesos de las competencias gerenciales	El estudio buscó realizar la elaboración y valoración de un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica en el contexto de la mejora continua de la educación sustentada en las normas internacionales y los modelos de calidad.	Núñez, N; y Díaz, D.
Habilidades gerenciales	México-2017	Básico	Analizar las habilidades gerenciales, como factor importante en las pymes y mejora de la competitividad empresarial.	El estudio sobre las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero debe estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo.	Leyva, A; Espeje, J; y Cavazos, J
Competencias directivas	Colombia -2016	Básico	Establecer programas que ayuden a la mejora de la competencia de los escenarios para alcanzar la eficacia y eficiencia en la organización.	El estudio propuso que las instituciones de educación superior, mejoren los planes y programas de estudio las competencias que debe desarrollar el estudiante; sin embargo, es importante partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización hacia la eficacia y la eficiencia. Asimismo, tuvo como objetivo proponer un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES.	Martínez, M; Hernández, M; y Gómora, J.

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias directivas	Colombia-2016	Básico	Establecer programas que ayuden a la mejora de la competencia de los escenarios para alcanzar la eficacia y eficiencia en la organización.	El estudio propuso que las instituciones de educación superior, mejoren los planes y programas de estudio las competencias que debe desarrollar el estudiante; sin embargo, es importante partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización hacia la eficacia y la eficiencia. Asimismo, tuvo como objetivo proponer un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES.	Martínez, M; Hernández, M; y Gómora, J.
Habilidades directivas	México-2016	Descriptivo	Conocer las habilidades de los gerentes en el corporativo anual y contribuir en lograr exitosas operaciones.	El estudio, propuso ejecutar como acción de evaluar correspondió a los directivos a partir de los métodos de: observación, lista de cotejo, entrevistas con los colaboradores del gerente, evidencias presentadas por cada gerente (reportes, correos, quejas) a lo largo del periodo e incorporación de un coevaluado (director general y gerente de desarrollo humano). Entre tanto, los resultados determinaron que las habilidades directivas presentaban un nivel bajo; asimismo, la habilidad de supervisión y capacidad de decisión en las relaciones humanas.	García, J; Barradas, M; y Gutiérrez, L.
Competencias directivas	Colombia-2016	Aplicada	Dar a conocer la importancia del crecimiento profesional de los colaboradores	El artículo determinó que las competencias de los CEO y del manejo de los escenarios dinámicos organizacionales. Finalmente, se concluyó que el liderazgo como la motivación son competencias primordiales para la autorregulación de estas condiciones dentro de la organización impidiendo el reduccionismo, y que a su favorecían en el impulso del crecimiento profesional de los empleados, estableciendo la de compromiso.	Flores, M; y Vanoni G
Habilidades gerenciales	Colombia-2015	Descriptivo	Fomentar al desarrollo de las habilidades gerenciales de los directivos para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	El estudio. propuso que los estudios que las habilidades de los directivos debían de mejorar; concluyendo que la lectura de textos motivacionales fortalece sus habilidades blandas o humanas, porque aportan en su motivación y proyección como el líder que supera la zona de confort y que demuestra apertura al cambio.	Serrano, H; Cárdenas, J; Vinuesa, M; y Robles, R.
Competencias gerenciales	Venezuela-2015	Básico	Explicar acerca de los elementos de las competencias gerenciales de los empresarios en las pymes.	El artículo tuvo como objetivo presentar los elementos teóricos enfocados a las competencias gerenciales de los empresarios pymes, su realidad contextual y su éxito. Entre tanto, se abordó que el líder jugaba un rol importante en la pyme; además que debido a sus múltiples tareas el gerente no dedicaba el suficiente tiempo a las actividades estratégicas de la empresa; pero que valora el esfuerzo y dedicación de los colaboradores.	Garmendia, J

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias directivas	México-2015	Exploratorio	Conocer las competencias de habilidad de los directivos en los trabajadores, para conseguir una mayor integración con los colaboradores.	El estudio presentó como resultados que existen diferencias entre los conocimientos y competencias. Asimismo, las competencias muestran mayor complejidad en su desempeño; mejora el comportamiento humano, las relaciones efectivas, empatía, coaching, trabajo en equipo y desarrollo personal, entre otras.	Patyron, R; Barroso, F
Habilidades gerenciales	Colombia-2015	Básico	Fomentar el desarrollo de las habilidades gerenciales, como parte de una estrategia para el buen funcionamiento y crecimiento de la organización.	El artículo buscó obtener resultados cuantitativos para concientizar a los gerentes de las Pymes de la importancia de las habilidades gerenciales que deben tener los recursos humanos en los procesos de las organizaciones e informar a los destinatarios del aprendizaje.	Paredes, D; y Mendoza, J
Habilidades gerenciales	Colombia-2015	Exploratorio	Caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión en la organización.	El estudio concluyó de manera general, que los líderes tienen claro lo que este concepto significa; asimismo, que poseen un perfil de liderazgo relacional; donde usan en mayor proporción la comunicación oral, al comportamiento de los líderes reactivos; entre tanto, siempre se encuentran trabajando; en donde no desarrollan de manera eficiente sus labores; en efecto, les causa el estrés laboral.	Rodrigo, A
Habilidades gerenciales	México-2015	Descriptivo	Promover a la formación de los gerentes, para impulsar al buen desarrollo de los colaboradores en la organización.	El estudio permitió dar a conocer los hallazgos sobre las habilidades gerenciales; asimismo, determinó que se relacionan la preparación y el conocimiento del sector, fomentando la oportunidad para desarrollar las habilidades de liderazgo, la comunicación y el aprovechamiento de las potencialidades de las políticas para el crecimiento empresarial.	Peñaherrera, S; Ballesteros, L; Santamaría-Freire, E; Y Santamaría-Díaz, E
Competencias gerenciales	Cuba-2014	Exploratorio	Contribuir en el desarrollo de los docentes para su buen desempeño en los centros educativos.	El artículo realizó un diagnóstico sobre las competencias gerenciales, basado en una consulta hecha mediante un cuestionario estructurado al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense. Siendo los resultados hallados, que las personas responsables de archivos centrales deben considerarse como gerentes, por lo que requerían de mayor competitividad y productividad.	Zamora, K

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias gerenciales	Cuba-2014	Básico	Determinar la importancia de la competencia de las habilidades de los directivos para laborar en las organizaciones.	Los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas, principalmente en las específicas; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. Por consiguiente, los resultados orientaban a la construcción de currículos y de los procesos de selección y evaluación del desempeño profesional; a fin de conseguir una mejor organización.	Lombana, J; Cabeza, L; Castrillón, J; y Zapata, A
Competencias gerenciales	Colombia-2013	Descriptivo	Incentivar al desarrollo de las competencias gerenciales para establecer actividades de formación que contribuyan al crecimiento de la organización.	El estudio permitió conseguir las siguientes conclusiones que los Gerentes Educativos deben poner en práctica las competencias claves como autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, aspectos que son importantes, ya que por ser líder de la institución; era importante que desarrolle sus competencias, conocimientos, actitudes y valores, indudablemente a fin de mejorar su gestión; para lograr una mayor efectividad y eficiencia.	Castro, L; Fossi, L; Guerrero, W; y Vera, L.
Competencias gerenciales	Venezuela a 2012	Aplicada	Fomentar a las habilidades directivas de liderazgo, a la comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos.	El artículo permitió dar a conocer; y se concluyó que emprender de forma inmediata la formación y el desarrollo de las competencias gerenciales en los establecimientos de alojamiento turístico. Se recomienda aprovechar los incentivos tributarios establecidos en la legislación venezolana para financiar las actividades de formación y desarrollo de las competencias gerenciales.	Castro, L
Habilidades directivas	México-2011	Descriptivo	Contribuir al desarrollo de las habilidades gerenciales de los colaboradores de la organización.	El artículo tuvo como objetivo determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio. Entre tanto, se pudo conocer que el clima organizacional es adecuado en la empresa; presentando un alto grado de eficiencia en las habilidades directivas.	Aburto, H; y Banales, J
Habilidades directivas	Colombia-2010	Básico	Explicar sobre la importancia de las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida de los líderes de las organizaciones.	El estudio determinó que el jefe, debía desarrollar mejor sus habilidades, para una mejor dirección de los subordinados; asimismo, sus planes debían de ser más adecuados, para mejorar la calidad de su desempeño como jefe y el respeto; a fin de lograr el éxito de la empresa.	Cetina, T; Ortega, I; y Aguilar, C
Competencias gerenciales	Colombia-2010	Básico	Contribuir al desarrollo de competencias e innovaciones de los directivos en las organizaciones.	El estudio permitió dar a conocer a los grupos de competencias, los cuales fueron las competencias de aprendizaje e innovación, de comunicación y relaciones interpersonales, de energía y efectividad operativa, de visión del negocio, de uso de la tecnología y gerenciales; en consecuencia, la empresa logre alcanzar sus objetivos.	Cano, C

Fuente: Elaboración propia, en relación a los artículos científicos seleccionados



Por tanto, se puede establecer que, de los 30 artículos seleccionados, estuvieron ligados a la temática de las habilidades gerenciales; los que se puede rescatar la importancia que es para las organizaciones contar con la dirección de los líderes correctos; para que puedan desenvolverse de forma eficiente, y conlleven a alcanzar los objetivos de las organizaciones; entre tanto, desarrollar de forma eficiente cada una de las actividades; también se puede establecer que la gran mayoría de artículos desarrollados se encuentran enfocados a explicar acerca de la importancia de las habilidades de las relaciones humanas de los directivos con los colaboradores; a fin, de que puedan desarrollar los directivos e innoven con sus labores para una mayor efectividad en la operatividad de la organización.

Por otra parte, los artículos que más se han recolectado son del año 2017 y seguido por 2015; dado que, se buscó para la presente revisión sistemática informaciones recientes; a fin de poder lograr conocer cómo vienen desarrollando sus habilidades los gerentes, líderes encargados, directivos en las organizaciones; siendo de gran importancia para obtener reconocimiento la organización y un mejor desarrollo operativo; como lo mencionan la gran parte de los autores de los artículos seleccionados para la presente revisión. Siendo dicho tema, de suma relevancia; ya que, el gerente juega un rol muy importante en una empresa; y, por ende, debe establecer buenas actitudes y habilidades gerenciales apropiadas.

Del total de artículos se aplicaron factores de inclusión y exclusión, lo cual se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. Criterios de inclusión y exclusión de los artículos tomados para la revisión sistemática

### 3.2. Característica de los estudios

Tabla 4

#### *Declaración de artículos encontrados*

Fuente	Número de artículos	Artículos descartados	Número de artículos después del descarte	Porcentaje
Redalyc	30	22	8	27%
Scielo	15	9	6	23%
Google académico	30	24	6	23%
Revistas universitarias	10	5	5	14%
Dialnet	35	30	5	13%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

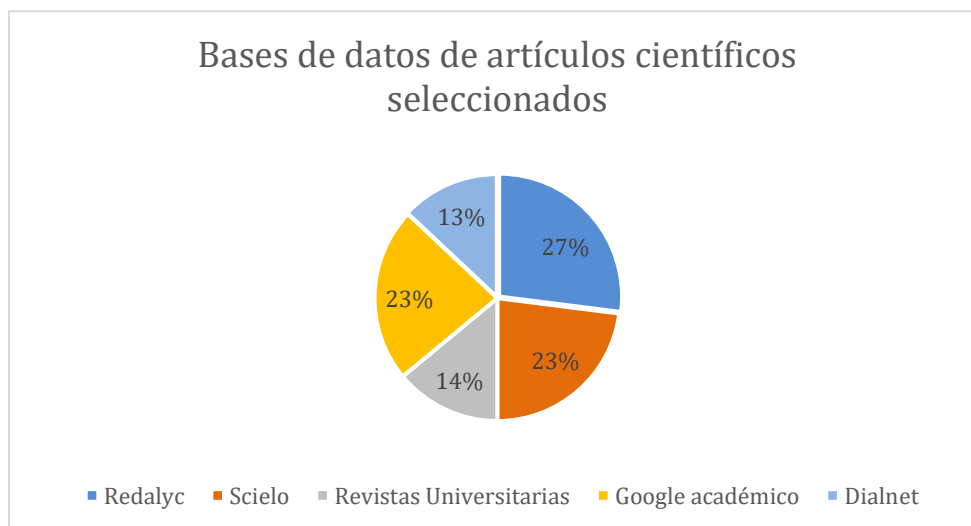


Figura 2. Gráfico de base de datos de artículos científicos seleccionados

De acuerdo a la figura establecida, se puede deducir que del total de revistas indexadas seleccionadas y recolectadas para la elaboración de la presente revisión sistemática, siendo el 27% de Redalyc; el 23% forma parte de Scielo; siendo el mismo porcentaje de Google académico, el 14% revistas universitarias y el 13% de Dialnet. Entre tanto, en Redalyc se encontró en total 120 artículos algunos no relacionados al tema y otros sí; por ende, se hizo un descarte de los artículos; siendo solamente tomados 30 artículos; los cuales tenían mayor acercamiento a la variable habilidades gerenciales de la presente revisión sistemática.

Tabla 5

*Tipo de investigación*

Tipo de investigación	Cantidad	Porcentaje
Cualitativo	25	83%
Cuantitativo	3	10%
Mixto	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

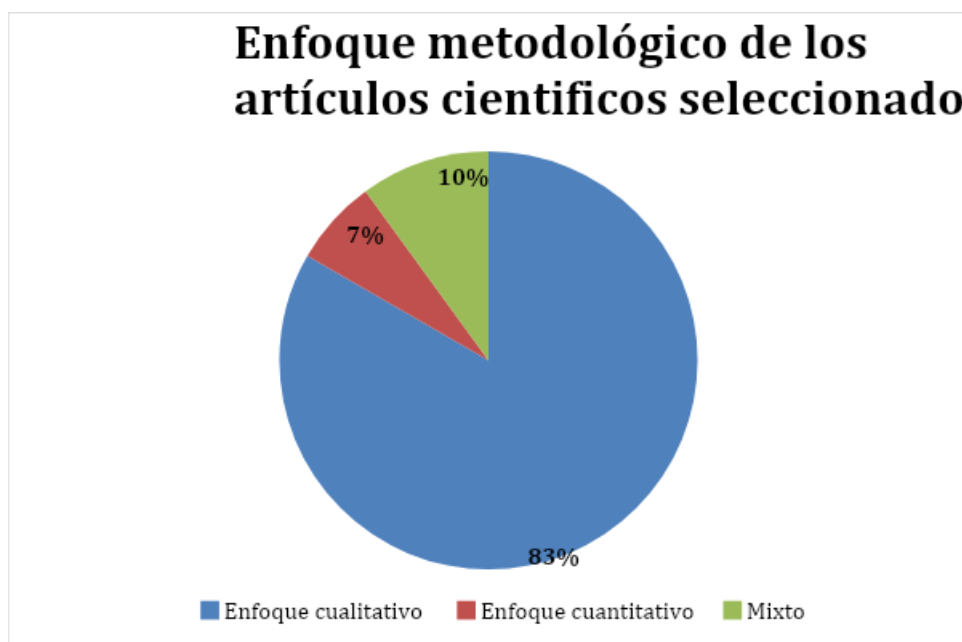


Figura 3. Gráfico enfoque metodológico de los artículos científicos seleccionados

De acuerdo a la figura, se puede afirmar que, del total de los 30 artículos seleccionados para la ejecución de la revisión sistemática, 25 artículos científicos son de enfoque cualitativo el cual tiene un total del 83%, mientras que 3 artículos son enfoque mixto que hace un total del 10% y por último con un 7% de 2 artículos son cuantitativo. En general, la mayoría de los artículos que abordan la variable estudiada son cualitativos.

Tabla 6

*Publicación por año*

Año	Cantidad	Porcentaje
2010	3	13%
2011	1	7%
2012	1	3%
2013	1	3%
2014	2	7%
2015	6	20%
2016	4	13%
2017	7	23%
2018	5	17%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

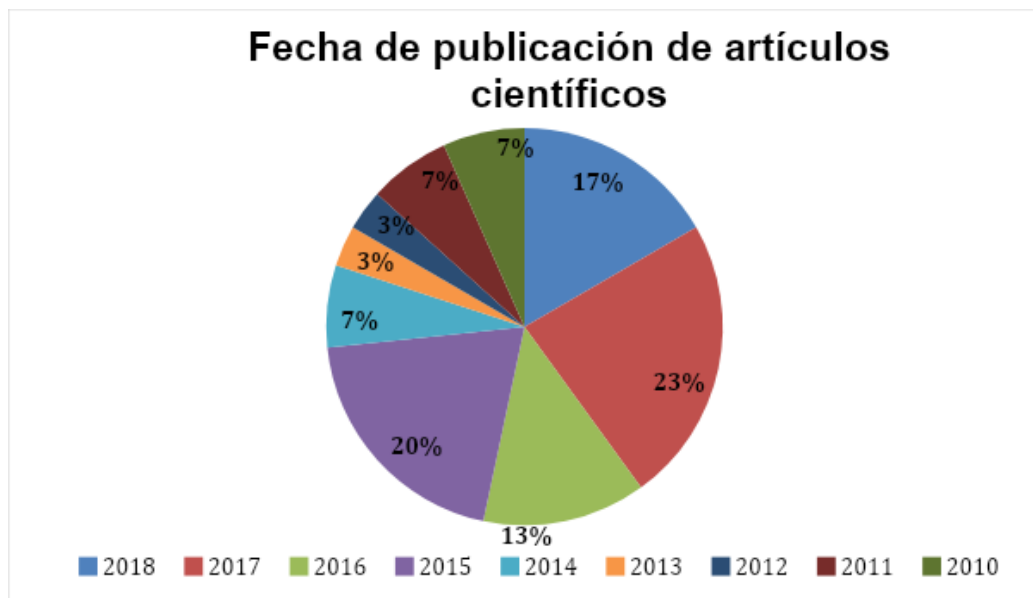


Figura 4. Gráfico de fecha de publicación de artículos científicos

De acuerdo a la figura se puede determinar que el 23% de las revistas indexadas fueron desarrolladas en el 2017; 20% de los artículos indexados fueron elaboradas en el 2015; entre tanto, el 17% fueron elaboradas en el 2018; 13% fueron elaboradas en el 2016; mientras que, un 7% se obtuvo en cada uno de los años a mencionar 2010, 2011 y en el año 2014; y, por último, en los años 2013 y 2018 fueron un 3%. Por tanto, se puede deducir que la mayoría han sido elaboradas en el 2017.

Tabla 7

*Publicaciones por país*

<b>País</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
México	12	40%
Colombia	12	40%
Venezuela	4	13%
Cuba	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

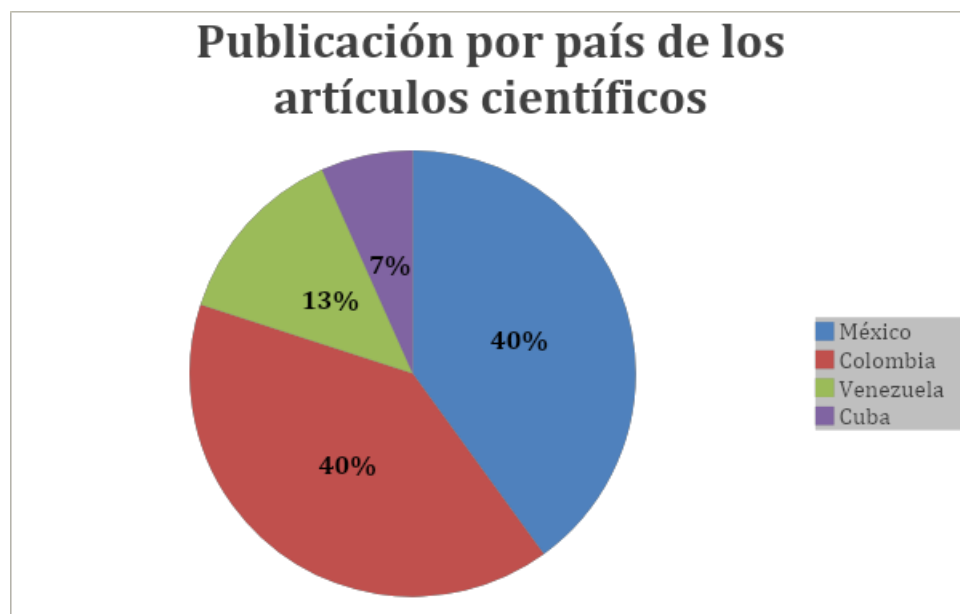


Figura 5. Gráfico de publicación por país de los artículos científicos

De acuerdo a la figura establecida, se puede deducir que la gran mayoría de los artículos científicos seleccionados para la elaboración de la presente revisión sistemática, el 40% fueron elaborados en Colombia; al igual que en México; ya que, el 40% de las revistas indexadas han sido elaboradas en este país; siendo casos de empresas privadas que vienen desarrollando y promoviendo las habilidades gerenciales para los líderes encargados de velar por las organizaciones; entre tanto, el 13% de los artículos fueron ejecutados en Venezuela; mientras que sólo un 7% de los artículos fueron pertenecientes al país de Cuba.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

**Discusión:** Los gerentes de las empresas tienen diferentes habilidades, las cuales son conjunto de destrezas que adquirieron mediante estudios o experiencia laborales, son empleadas para gestionar al personal de la empresa. Las habilidades más usadas por los gerentes son; desarrollo del talento humano o línea de carrera, habilidades para dirigir o controlar al personal, el trabajo en equipo, habilidades personales e interpersonales, de planeación estratégica y liderazgo (Ramírez, 2018; Leyva, Cavazos y Espejel, 2018; Rivera, Berbesi y Ramírez, 2018;). Los gerentes con habilidades o conocimientos a la vanguardia tienen un valor agregado y son más competitivos, también la iniciativa de emprendimiento, comunicación operativa e innovación, son habilidades muy reconocidas por las empresas (Hernández, 2017; Camacaro, 2017; Cano 2010).

Las principales herramientas que utilizan los gerentes para mejorar sus habilidades es el uso de la tecnología (Hernández, 2017). Algunos métodos para organizar son; los reportes, listas de cotejo, fichas de evaluación los cuales permiten monitorear los procesos y cumplimiento de los objetivos organizacionales (García, Barradas y Gutiérrez, 2016). Algunas herramientas utilizadas son fichas de evaluación del desempeño del personal y procesos de selección (Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata, 2014).

Las habilidades de los gerentes tienen un impacto positivo en las empresas, ya que incrementa la productividad y el clima laboral, convirtiendo en una empresa líder en el mercado, así mismo mejora la calidad de los servicios y productos de la empresa (Berbesi y Ramírez, 2018; García, Boom y Molina, 2017). Se resalta que los gerentes se enfocan en la implementación de la mejora continua, así mismo crean un ambiente de empatía, trabajo en equipo y busca el desarrollo profesional del personal (Núñez y Díaz, 2016; Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Patyron y Barroso, 2015).

## **Conclusión:**

### **Primera**

En la presente revisión sistemática científica, se ha podido identificar que las habilidades gerenciales han venido tomando gran importancia en las organizaciones del país y fuera; ya que las empresas se encuentran enfocadas en brindar capacitación a su personal, en aumentar las habilidades de sus colaboradores. De modo que las habilidades gerenciales de empresas privadas en países latinoamericanos de parte los últimos 10 años hacen posible identificar el perfil gerencial del empresario a nivel latinoamericano, es una apuesta que viene articulando el análisis académico, intelectual e investigativo en el presente, por ello se realizó un análisis descriptivo para así poder identificar el problema general y también así hallar su clasificación de las habilidades gerenciales teniendo como fuente artículos científicos

### **Segunda**

Las empresas vienen aplicando herramientas que fomenten al desarrollo de habilidades de los colaboradores; como el apoyo que les brinda con los equipos tecnológicos para un mejor desarrollo de habilidades, los directivos vienen fomentando estrategias que permitan a los colaboradores a que trabajen en equipo; teniendo buenas relaciones humanas en el centro de trabajo; a fin de crear un clima organizacional ameno; en efecto, consigan a lograr sus objetivos propios y de la organización, por ello se realizó un análisis estadístico para así poder hallar si se podría poner en práctica las herramientas ya obtenidas o si se puede agregar.



### **Tercera**

Entre tanto, los impactos que generan el desarrollo eficiente de las habilidades del gerentes son positivos; ya que permite, a las empresas poder alcanzar sus objetivos; debido a que, constantemente la empresa realiza modificaciones en su entorno; con el objetivo de poder efectuar de forma eficiente sus labores y pueda haber un mayor orden; cabe mencionar, que las empresas fomentan más el trabajo en equipo, para una mejor comunicación de los colaboradores; en efecto logren sus objetivos propios y de la organización, por ello se realizó un análisis inferencial para ver los efectos que podría causar en las empresas.

## REFERENCIAS

- Benet, M., Zafra, S., y Quintero, S. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7 (1), 101-103. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487013.pdf>
- Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9 (25), 91-108. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70928419006>
- Hernández, B. (2017). Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. *RIDE*. 8 (15). Recuperado de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/305/1450>
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración* 63 (3) 1-21. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Leyva, A., Espejel, J. y Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) *Perspectiva Empresarial* 4(1): 7-22. Recuperado de <https://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119/54>

Martínez, M., Hernández, M. y Gómora, J. (2017). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE* 6(12) 321-333.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5415448>

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión* (38) 120-146. Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703>

Núñez Rojas, N., & Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, XLIII (2), 237-

252. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553865013.pdf>

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales* 33 (143) 208–216. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300268>

Serrano, H., Cárdenas, J., Vinueza, M. y Robles, R. (2015). Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales. *PODIUM* (28). 125-143. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741897>

## ANEXOS

Tabla 1: *Detalle de la lista de búsqueda de información sobre el tema de investigación*

Título	Año de publicación	Fuente de datos de publicación	Biblioteca virtual revista científica	País
Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional	2018	Días, J; Núñez, L; y Cáceres, K	Scielo	México
Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz	2018	Ramírez, J	Google académico	Colombia
Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes	2018	Leyva, A.; Cavazos, J; y Espejel, J.	UNAM	México
Competencias directivas del empresario agroindustrial	2018	Camacho, M	Universidad del Norte	México
Georreferenciación y su influencia en el liderazgo organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas	2018	Rivera, D; Berbesi, y Ramírez, M	Google académico	Colombia
Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL.	2017	Hernández, B.	Scielo	México
Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar	2017	García, F; Boom, E; y Molina, S	Scielo	Colombia
Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas	2017	Núñez, N; y Díaz, D.	Redalyc	México
Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida	2017	Camacaro, M	Redalyc	Venezuela
Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)	2017	Leyva, A; Espeje, J; y Cavazos, J.	Google académico	México
Simuladores de negocios para el programa de Marketing como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales.	2017	Benítez, O; Botero, R; y González, A	Google académico	Colombia
Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia.	2017	Serrano, G	Scielo	Venezuela
Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas	2016	Núñez, N; y Díaz, D. Martínez, M;	Redalyc	México
Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior	2016	Hernández, M; y Gómora, J.	UNAM	Colombia
Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal.	2016	García, J; Barradas, M; y Gutiérrez, L.	Dialnet	México
Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI	2016	Flores, M; y Vanoni G	Google académico	Colombia
Impacto de Covey, Riso y Sanborn en habilidades gerenciales	2015	Serrano, H; Cárdenas, J; Vinuesa, M; y Robles, R.	Dialnet	Colombia
Competencias gerenciales de los empresarios de las pymes fronterizas, su realidad contextual y su éxito	2015	Garmendia, J	Google académico	Venezuela
Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos	2015	Patyron, R; Barroso, F	Dialnet	México
Estudio conceptual de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad obregón sonora	2015	Paredes, D; y Mendoza, J	Google académico	Colombia
Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.	2015	Rodrigo, A	Scielo	Colombia
Influencia del plan del buen vivir en el desarrollo de habilidades gerenciales: Análisis del sector calzado provincia de Tungurahua	2015	Peñaherrera, S; Ballesteros, L; Santamaría-Freire, E; Y Santamaría-Díaz, E	UNAM	México
Diagnóstico sobre las competencias gerenciales de los archivistas costarricenses	2014	Zamora, K	Redalyc	Cuba
Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración	2014	Lombana, J; Cabeza, L; Castrillón, J; y Zapata, A	Redalyc	Cuba

Título	Año de publicación	Fuente de datos de publicación	Biblioteca virtual revista científica	País
Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos	2013	Castro, L; Fossi, L; Guerrero, W; y Vera, L.	Redalyc	Colombia
Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros	2012	Castro, L	Scielo	Venezuela
Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional	2011	Aburto, H; y Banales, J	Redalyc	México
Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana	2011	Caicedo, A	UNAM	México
Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo	2010	Cetina, T; Ortega, I; y Aguilar, C	Scielo	Colombia
Resultado de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia. Análisis 43 pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali	2010	Cano, C	Redalyc	Colombia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

*Análisis PICOC en la metodología de revisión sistemática de literatura científica*

Población	Intervención	Comparación	Objetivo	Contexto
Gerentes	Identificar las habilidades gerenciales	Comparar las diferencias de habilidades gerenciales	Identificar las habilidades gerenciales más utilizadas en las empresas privadas en países latinoamericanos	Empresas privadas

Tabla 3: *Detalle de las fuentes de información respecto al año, nombre y lugar publicación, artículo, tipo de estudio, temas abordados y objetivo*

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias gerenciales	Perú-2018	Básico	Conocer si los factores de las competencias gerenciales	El estudio tuvo como propósito determinar si existe influencia entre las competencias gerenciales y la gestión en la imagen institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 en Lima Perú. Finalmente, se concluyó que si existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión por resultados en la imagen institucional.	Díaz, J; Núñez, L; y Cáceres, K
Habilidades directivas	Colombia-2018	Básico	Contribuir en el desarrollo de las habilidades personales	El estudio buscaba obtener resultados esperados con una ejecución óptima en relación a lo planeado en las organizaciones actuales, el cual implicaba el Desarrollo de las Habilidades Directivas, las habilidades personales, interpersonales y grupales, a fin de mejorar el desarrollo como un trabajo permanente que potencia la actuación de la alta dirección y conducción necesaria para una ejecución	Ramírez, J
Habilidades gerenciales	México-2018	Básico	Alcanzar la competitividad empresarial	El estudio buscaba brindar información que les ayude a lograr mayor competitividad empresarial; en este contexto también se encuentran las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en base a sus características estructurales; las cuales suelen encontrarse en desventaja respecto a la gran empresa que tiene a su disposición de mayores recursos y capacidades. Los resultados muestran que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales son factores internos de las Pymes que inciden en la competitividad empresarial.	Leyva, A.; Cavazos, J; y Espejel, J.
Competencias directivas	México-2019	Básico	Realizar un análisis acerca de los modelos de competencias directivas y establecer las competencias intelectuales.	El artículo buscaba realizar un análisis los rasgos directivos de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate ubicados en Comalcalco y Cunduacán Tabasco (México), quienes tienen ante sí el reto del gerenciamiento comercial, la fabricación y el manejo agrícola. La gestión se complejiza porque participan en dos sectores: agroindustria y turismo; en el primero, con productos físicos, y en el segundo, con intangibles (servicio). Su propósito es añadir valor al estado actual del conocimiento del perfil del empresario agroindustrial mexicano.	Camacho, M
Habilidades directivas	Colombia-2018	Básico	Determinar las medidas que emplean los directivos para trabajar en conjunto.	El estudio buscó medir el éxito de las mejores compañías del mundo, siendo esta gran importancia el liderazgo; asimismo el artículo buscó conocer el estilo de liderazgo de una compañía de seguros conocida internacionalmente y nacionalmente de Colombia.	Rivera, D; Berbesi, y Ramírez, M
Competencias gerenciales	México-2017	Básico	Establecer programas para los docentes; con la finalidad de que puedan desarrollar sus competencias.	El objetivo es centrar las competencias gerenciales de vanguardia que deben tener los docentes efectivos del nivel educativo superior en la carrera de Administración de Empresas, así como los múltiples roles a desempeñar en programas de capacitación orientados al desarrollo de dichas habilidades.	Hernández, B.

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Habilidades del gerente	Colombia-2017	Explicativo	Mejorar la gestión de los gerentes en cuanto a su actividad empresarial	El artículo tuvo como objetivo proponer planes de capacitación y las acciones de mejora continua en los docentes de dicha universidad. Donde se buscaba brindar capacitación al docente para mejorar las competencias, la cual incide directamente en el mejoramiento del desempeño docente, proceso educativo que contribuye a la formación de profesionistas de excelencia, capaces de responder de manera efectiva y específica a las necesidades regionales con calidad, productividad y con una visión nacional e internacional presente y futura.	García, F; Boom, E; y Molina, S
Competencias gerenciales	México-2017	Descriptivo	Contribuir a la mejora de las competencias gerenciales de los directivos de los centros educativos.	El estudio propuso buscar estrategias para mejorar las actividades del director o gerente; y poder posteriormente aplicarla a los tres (3) grandes grupos; para aumentar el desarrollo de sus habilidades gerenciales. En tanto, se buscó caracterizar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las organizaciones del sector palmicultor del departamento del Cesar – Colombia y la identificación de estrategias, con la finalidad de mejorar la gestión de la organización.	Núñez, N; y Díaz, D.
Competencias gerenciales	Venezuela-2017	Descriptivo	Conocer las competencias gerenciales, orientadas a los buenos resultados de la organización.	El estudio buscaba dar a conocer la importancia de las competencias gerenciales; para poder mejorar la gestión de los directivos en las organizaciones. Siendo, las siguientes competencias que deben tener los directivos: el manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento de procesos de gestión escolar académicos y administrativos; el liderazgo, y la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales.	Camacaro, M
Habilidades gerenciales	México-2017	Básico	Analizar las habilidades gerenciales, como factor importante en las pymes y mejora de la competitividad empresarial.	El estudio sobre las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero debe estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo.	Leyva, A; Espeje, J; y Cavazos, J
Habilidades gerenciales	Colombia-2017	Básico	Identificar el impacto de la labor de los gerentes en la toma de decisiones; y conocer las habilidades gerenciales que adoptan.	El estudio explicaba acerca de la importancia de los estudiantes podrán entender el impacto que genera en las distintas áreas la toma de decisiones gerenciales, permitiendo el desarrollo de habilidades académicas y profesionales. Para ese efecto, se utilizó como herramienta metodológica el simulador internacional Techcompany, relevante en el área de mercadeo.	Benítez, O; Botero, R; y González, A
Competencias directivas	Venezuela-2017	Descriptivo	Identificar la orientación del trabajo de las personas para el logro de los objetivos y mejora de las habilidades de los directivos.	El artículo buscó orientar a los colaboradores a desarrollar mejor sus habilidades; asimismo, proponer propuestas con origen diferente, pero con la misma identidad de propósito: una proveniente de la psicología positiva y otra de la antropología filosófica	Serrano, G
Competencias gerenciales	México-2016	Descriptivo	Determinar las competencias gerenciales en las instituciones educativas, para mejorar los procesos de las competencias gerenciales	El estudio buscó realizar la elaboración y valoración de un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica en el contexto de la mejora continua de la educación sustentada en las normas internacionales y los modelos de calidad.	Núñez, N; y Díaz, D.

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Competencias directivas	Colombia -2016	Básico	Establecer programas que ayuden a la mejora de la competencia de los escenarios para alcanzar la eficacia y eficiencia en la organización.	El estudio propuso que las instituciones de educación superior, mejoren los planes y programas de estudio las competencias que debe desarrollar el estudiante; sin embargo, es importante partir de la premisa de que el directivo también debe adquirir las competencias que le permitan conducir a su organización hacia la eficacia y la eficiencia. Asimismo, tuvo como objetivo proponer un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de las IES.	Martínez, M; Hernández, M; y Gómora, J.
Habilidades directivas	México-2016	Descriptivo	Conocer las habilidades de los gerentes en el corporativo anual y contribuir en lograr exitosas operaciones.	El estudio, propuso ejecutar como acción de evaluar correspondió a los directivos a partir de los métodos de: observación, lista de cotejo, entrevistas con los colaboradores del gerente, evidencias presentadas por cada gerente (reportes, correos, quejas) a lo largo del periodo e incorporación de un coevaluado (director general y gerente de desarrollo humano). Entre tanto, los resultados determinaron que las habilidades directivas presentaban un nivel bajo; asimismo, la habilidad de supervisión y capacidad de decisión en las relaciones humanas.	García, J; Barradas, M; y Gutiérrez, L.
Competencias directivas	Colombia -2016	Aplicada	Dar a conocer la importancia del crecimiento profesional de los colaboradores	El artículo determinó que las competencias de los CEO y del manejo de los escenarios dinámicos organizacionales. Finalmente, se concluyó que el liderazgo como la motivación son competencias primordiales para la autorregulación de estas condiciones dentro de la organización impidiendo el reduccionismo, y que a su favorecían en el impulso del crecimiento profesional de los empleados, estableciendo la de compromiso.	Flores, M; y Vanoni G
Habilidades gerenciales	Colombia -2015	Descriptivo	Fomentar al desarrollo de las habilidades gerenciales de los directivos para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.	El estudio, propuso que los estudios que las habilidades de los directivos debían de mejorar; concluyendo que la lectura de textos motivacionales fortalece sus habilidades blandas o humanas, porque aportan en su motivación y proyección como el líder que supera la zona de confort y que demuestra apertura al cambio.	Serrano, H; Cárdenas, J; Vinuesa, M; y Robles, R.
Competencias gerenciales	Venezuela-2015	Básico	Explicar acerca de los elementos de las competencias gerenciales de los empresarios en las pymes.	El artículo tuvo como objetivo presentar los elementos teóricos enfocados a las competencias gerenciales de los empresarios pymes, su realidad contextual y su éxito. Entre tanto, se abordó que el líder jugaba un rol importante en la pyme; además que debido a sus múltiples tareas el gerente no dedicaba el suficiente tiempo a las actividades estratégicas de la empresa; pero que valora el esfuerzo y dedicación de los colaboradores.	Garmendia, J
Competencias directivas	México-2015	Exploratorio	Conocer las competencias de habilidad de los directivos en los trabajadores, para conseguir una mayor integración con los colaboradores.	El estudio presentó como resultados que existen diferencias entre los conocimientos y competencias. Asimismo, las competencias muestran mayor complejidad en su desempeño; mejora el comportamiento humano, las relaciones efectivas, empatía, coaching, trabajo en equipo y desarrollo personal, entre otras.	Patyron, R; Barroso, F
Habilidades gerenciales	Colombia -2015	Básico	Fomentar el desarrollo de las habilidades gerenciales, como parte de una estrategia para el buen funcionamiento y crecimiento de la organización.	El artículo buscó obtener resultados cuantitativos para concientizar a los gerentes de las Pymes de la importancia de las habilidades gerenciales que deben tener los recursos humanos en los procesos de las organizaciones e informar a los destinatarios del aprendizaje.	Paredes, D; y Mendoza, J



Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Habilidades gerenciales	Colombia-2015	Exploratorio	Caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de Colombia y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre su gestión en la organización.	El estudio concluyó de manera general, que los líderes tienen claro lo que este concepto significa; asimismo, que poseen un perfil de liderazgo relacional; donde usan en mayor proporción la comunicación oral, al comportamiento de los líderes reactivos; entre tanto, siempre se encuentran trabajando; en donde no desarrollan de manera eficiente sus labores; en efecto, les causa el estrés laboral.	Rodrigo, A
Habilidades gerenciales	México-2015	Descriptivo	Promover a la formación de los gerentes, para impulsar al buen desarrollo de los colaboradores en la organización.	El estudio permitió dar a conocer los hallazgos sobre las habilidades gerenciales; asimismo, determinó que se relacionan la preparación y el conocimiento del sector, fomentando la oportunidad para desarrollar las habilidades de liderazgo, la comunicación y el aprovechamiento de las potencialidades de las políticas para el crecimiento empresarial.	Peñaherrera, S; Ballesteros, L; Santamaría-Freire, E; Y Santamaría-Díaz, E
Competencias gerenciales	Cuba-2014	Exploratorio	Contribuir en el desarrollo de los docentes para su buen desempeño en los centros educativos.	El artículo realizó un diagnóstico sobre las competencias gerenciales, basado en una consulta hecha mediante un cuestionario estructurado al personal encargado de administrar los archivos centrales del sector público costarricense. Siendo los resultados hallados, que las personas responsables de archivos centrales deben considerarse como gerentes, por lo que requerían de mayor competitividad y productividad.	Zamora, K
Competencias gerenciales	Cuba-2014	Básico	Determinar la importancia de las habilidades de los directivos para laborar en las organizaciones.	Los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas, principalmente en las específicas; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. Por consiguiente, los resultados orientaban a la construcción de currículos y de los procesos de selección y evaluación del desempeño profesional; a fin de conseguir una mejor organización.	Lombana, J; Cabeza, L; Castrillón, J; y Zapata, A
Competencias gerenciales	Colombia-2013	Descriptivo	Incentivar al desarrollo de las competencias gerenciales para establecer actividades de formación que contribuyan al crecimiento de la organización.	El estudio permitió conseguir las siguientes conclusiones que los Gerentes Educativos deben poner en práctica las competencias claves como autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, aspectos que son importantes, ya que por ser líder de la institución; era importante que desarrolle sus competencias, conocimientos, actitudes y valores, indudablemente a fin de mejorar su gestión; para lograr una mayor efectividad y eficiencia.	Castro, L; Fossi, L; Guerrero, W; y Vera, L.
Competencias gerenciales	Venezuela 2012	Aplicada	Fomentar a las habilidades directivas de liderazgo, a la comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos.	El artículo permitió dar a conocer; y se concluyó que emprender de forma inmediata la formación y el desarrollo de las competencias gerenciales en los establecimientos de alojamiento turístico. Se recomienda aprovechar los incentivos tributarios establecidos en la legislación venezolana para financiar las actividades de formación y desarrollo de las competencias gerenciales.	Castro, L
Habilidades directivas	México-2011	Descriptivo	Contribuir al desarrollo de las habilidades gerenciales de los colaboradores de la organización.	El artículo tuvo como objetivo determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio. Entre tanto, se pudo conocer que el clima organizacional es adecuado en la empresa; presentando un alto grado de eficiencia en las habilidades directivas.	Aburto, H; y Banales, J

Variable	País y año	Diseño	Objetivo	Resumen	Referencia bibliográfica
Habilidades directivas	Colombia -2010	Básico	Explicar sobre la importancia de las habilidades de relaciones humanas y de visión compartida de los líderes de las organizaciones.	El estudio determinó que el jefe, debía desarrollar mejor sus habilidades, para una mejor dirección de los subordinados; asimismo, sus planes debían de ser más adecuados, para mejorar la calidad de su desempeño como jefe y el respeto; a fin de lograr el éxito de la empresa.	Cetina, T; Ortega, I; y Aguilar, C
Competencias gerenciales	Colombia -2010	Básico	Contribuir al desarrollo de competencias e innovaciones de los directivos en las organizaciones.	El estudio permitió dar a conocer a los grupos de competencias, los cuales fueron las competencias de aprendizaje e innovación, de comunicación y relaciones interpersonales, de energía y efectividad operativa, de visión del negocio, de uso de la tecnología y gerenciales; en consecuencia, la empresa logre alcanzar sus objetivos.	Cano, C

Fuente: Elaboración propia, en relación a los artículos científicos seleccionados



Figura 1. Criterios de inclusión y exclusión de los artículos tomados para la revisión sistemática

Tabla 4: *Declaración de artículos encontrados*

Fuente	Número de artículos	Artículos descartados	Número de artículos después del descarte	Porcentaje
Redalyc	30	22	8	27%
Scielo	15	9	6	23%
Google académico	30	24	6	23%
Revistas universitarias	10	5	5	14%
Dialnet	35	30	5	13%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

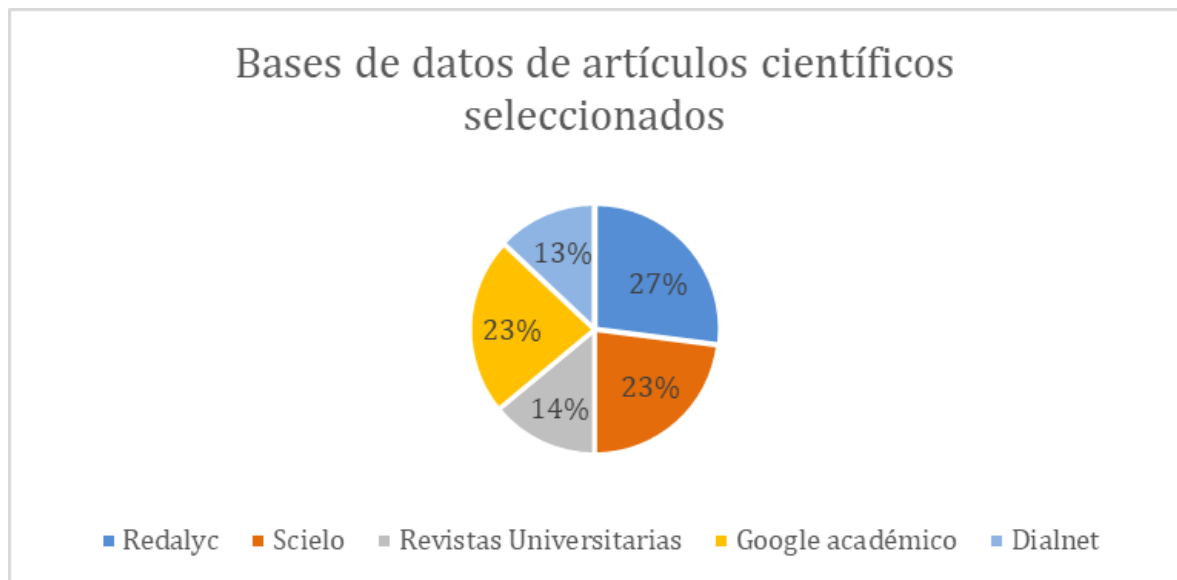


Figura 2. Gráfico de base de datos de artículos científicos seleccionados

Tabla 5: *Tipo de investigación*

<b>Tipo de investigación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Cualitativo	25	83%
Cuantitativo	3	10%
Mixto	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

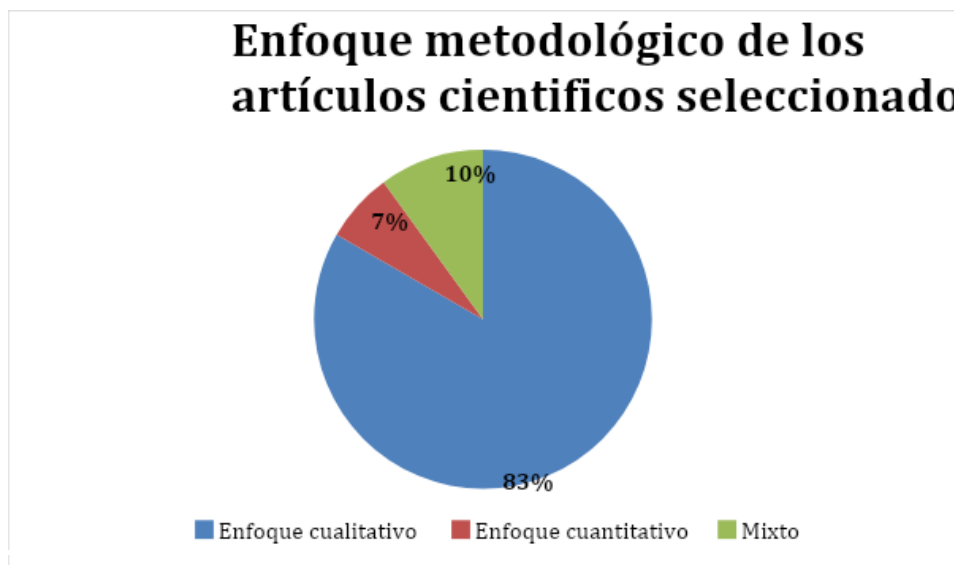


Figura 3. Gráfico enfoque metodológico de los artículos científicos seleccionados

Tabla 6: *Publicación por año*

Año	Cantidad	Porcentaje
2010	3	13%
2011	1	7%
2012	1	3%
2013	1	3%
2014	2	7%
2015	6	20%
2016	4	13%
2017	7	23%
2018	5	17%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

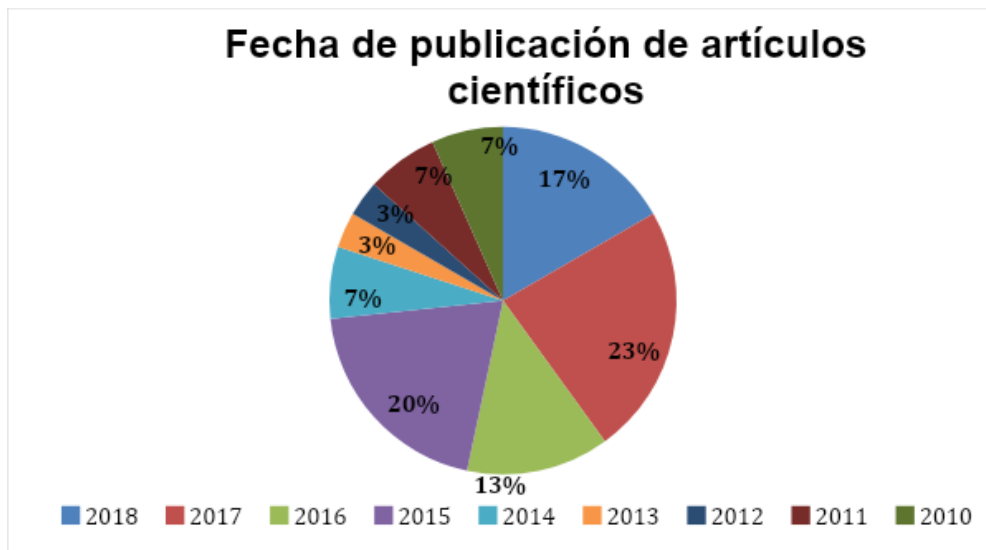


Figura 4. Gráfico de fecha de publicación de artículos científicos

Tabla 7: *Publicaciones por país*

País	Cantidad	Porcentaje
México	12	40%
Colombia	12	40%
Venezuela	4	13%
Cuba	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

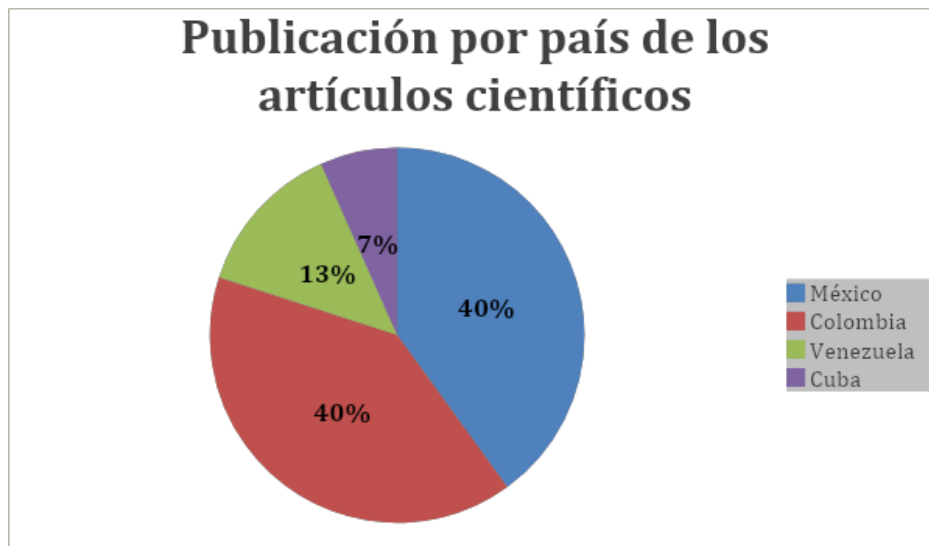


Figura 5. Gráfico de publicación por país de los artículos científicos