



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Trascendencia de las habilidades directivas en las organizaciones competitivas. Revisión sistemática de literatura.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORAS:

Cerra Querevalú, Annie Guisel (ORCID: 0000-0002-3589-1769)

Solís Díaz, Diana Carolina (ORCID: 0000-0002-8813-9095)

ASESOR:

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, nuestros padres, nuestros hijos, amigos, docentes y a todas aquellas personas que estuvieron con nosotras, en el cumplimiento de este objetivo.

Agradecimiento

A Dios, por permitirnos seguir con vida y salud, a nuestra familia, por la confianza, a nuestros hijos, que son nuestro motor, motivo y a nuestro docente, por el asesoramiento y apoyo brindado.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	11
III. METODOLOGÍA	28
3.1. Tipo y enfoque de investigación	28
3.2. Protocolo y registro	28
3.3. Criterios de elegibilidad	29
3.4. Fuentes de información	30
3.5. Búsqueda	31
3.6. Selección de los estudios	31
3.7. Proceso de extracción de datos	32
3.8. Lista de datos	33
3.9. Riesgo de sesgo en estudios individuales	34
3.10. Síntesis de resultados	36
3.11. Aspectos éticos	36
IV. RESULTADOS	37
4.1. Selección de estudios	37
4.2. Características de los estudios	38
V. DISCUSIÓN	41
5.1. Limitaciones	53
VI. CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS	60
ANEXOS	67

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Planteamiento de objetivos</i>	9
Tabla 2 <i>Protocolo y registro</i>	29
Tabla 3 <i>Lista de palabras clave</i>	30
Tabla 4 <i>Resultados del filtro semi-automático y comprobación manual</i>	31
Tabla 5 <i>Marco de la teoría del aprendizaje</i>	34
Tabla 6 <i>Riesgo de sesgo en los estudios individuales</i>	35
Tabla 7 <i>Artículos incluidos en el estudio</i>	37

Índice de gráficos y figuras

<i>Figura 1</i>	Flujo de diagrama prisma	Pág. 31
-----------------	--------------------------	------------

Resumen

La investigación, tuvo como objetivo analizar las habilidades directivas fundamentales para impulsar el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales. La metodología utilizada fue de tipo revisión sistemática con un enfoque cualitativo. Se concluyó que las habilidades directivas son un conjunto de conocimientos, destrezas, herramientas, virtudes y capacidades, que posee un directivo para el cumplimiento de las metas organizacionales y de esta forma, tomar decisiones de manera efectiva en diversas situaciones, encaminando a la organización hacia la competitividad empresarial. En ese sentido, se identificó habilidades necesarias que debe poseer un directivo, las cuales son: el liderazgo debido a que permite dirigir a sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos; asimismo, la comunicación eficaz que conlleva a una comunicación esencial con los colaboradores y estimula la integración de personal; del mismo modo, la toma de decisiones es fundamental; ya que, permite resolver problemas y emplear estrategias; además, el trabajo en equipo debido a que implica tener objetivos comunes de los colaboradores; también, las competencias estratégicas que se basan en crear estrategias para afrontar problemas y conseguir resultados positivos; de igual modo, la inteligencia emocional proporciona a los directivos y colaboradores seguridad para comprender y manejar las emociones enfocándose en los objetivos; del mismo modo, el coaching gerencial ayuda a desarrollar las capacidades de los colaboradores enfocado en el aumento de la productividad, las habilidades en mención son fundamentales para que el directivo realice sus labores eficazmente en la organización y logre obtener mayores resultados.

Palabras Claves: Habilidades directivas, liderazgo, competitividad empresarial.

Abstract

The research aims to analyze the fundamental managerial skills to promote the development of organizational competitive advantages. The methodology used is of a systematic review type with a qualitative approach. It is concluded that managerial skills are a set of knowledge, skills, tools, virtues and capabilities, which a manager has for the fulfillment of organizational goals and in this way, make decisions effectively in various situations, directing the organization towards business competitiveness. In this sense, the necessary skills that a manager must possess were identified, which are: leadership because it allows directing his subordinates to fulfill the objectives; likewise, effective communication that leads to essential communication with employees and stimulates the integration of personnel; in the same way, decision-making is fundamental since it allows solving problems and employing strategies; in addition, teamwork because it implies having common objectives of the collaborators; also, the strategic competences that are based on creating strategies to face problems and achieve positive results; Similarly, emotional intelligence provides managers and collaborators security to understand and manage emotions by focusing on objectives, in the same way, managerial coaching helps to develop the capacities of collaborators focused on increasing productivity, skills In mention, they are essential for the manager to carry out their work effectively in the organization and achieve greater results.

Keywords: Management skills, leadership, business competitiveness.

I. INTRODUCCIÓN

El resumen del capítulo uno, fue necesario la realización de la revisión de la literatura como un proceso sistemático, plasmada en la explicación objetiva de la variable de estudio. Inicialmente fue descrita las habilidades directivas, justificando la importancia que genera su aplicación en las organizaciones, los factores que la componen y explican, las cuales fueron provenientes de revistas indizadas. Luego se planteó el problema de investigación en términos afirmativos y prospectivos para demostrar, a través de la investigación, la consolidación del problema planteado. Por último, se plantearon las justificaciones según la relevancia teórica, metodológica y social; asimismo, los objetivos a demostrar.

El resumen del capítulo uno, fue necesario la realización de la revisión de la literatura como un proceso sistemático, plasmada en la explicación objetiva de la variable de estudio. Inicialmente fue descrita las habilidades directivas, justificando la importancia que genera su aplicación en las organizaciones, los factores que la componen y explican, las cuales fueron provenientes de revistas indizadas. Luego se planteó el problema de investigación en términos afirmativos y prospectivos para demostrar, a través de la investigación, la consolidación del problema planteado. Por último, se plantearon las justificaciones según la relevancia teórica, metodológica y social; asimismo, los objetivos a demostrar.

La globalización y las competencias entre empresas por subsistir y liderar el mercado requieren que los gerentes actualicen sus conocimientos y habilidades, lo que ha generado el éxito de la empresa y la diferenciación entre la competencia. Las organizaciones presentan una realidad, teniendo como ventaja competitiva a las habilidades personales y directivas (Pereda, López & Gonzales, 2014, p.555); es por ello, que las habilidades directivas se consideran una fuente valiosa para competir en las organizaciones actuales y conseguir un proceso de creación continuo y de competitividad empresarial (Leyva, Espejel & Cavazos, 2017, p.9); por ende, es muy importante contar con directivos que tengan conocimientos requeridos para que realicen sus actividades eficazmente (García, Baradas & Gutiérrez, 2016, p.4)

En una investigación ejecutada en la ciudad de Córdoba, España, se sometió a discusión si las habilidades gerenciales eran importantes; el resultado desde la

apreciación de las habilidades personales y directivas, demostró que los colaboradores valoraron satisfactoriamente dichas habilidades, concluyendo que son de vital importancia en los directivos (Pereda, *et al.*, 2014, p.556); por otro lado, en investigaciones realizadas en las Pymes de Hermosillo, México, demostraron la importancia que tiene para los empresarios declarar con un apoyo científico, el requisito de contar con gerentes dinámicos que presenten habilidades operativas y de gestión, siempre abierta al cambio organizacional que influyen en la competitividad empresarial (Leyva, *et al.*, 2017, p.7); además, el estudio enfocado en un corporativo aduanal demostró que la mitad de gerentes se desempeñó de manera óptima, concluyendo que el desarrollo de las habilidades son importantes; sin embargo, no significa que la posición del gerente garantice el progreso de dichas habilidades (García, *et al.*, 2016, p.2).

Es fundamental desarrollar habilidades directivas en las organizaciones para así poder tomar buenas decisiones a nivel administrativo, financiero y sobre todo liderar el equipo para poder lograr un trabajo eficiente, consiguiendo la rentabilidad y lograr mantenerse vigente en un entorno competitivo. En ese sentido, las habilidades primordiales que debe poseer un directivo son; *liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional y coaching.*

El estudio del liderazgo como habilidad del gerente, ha sido analizado a lo largo de la historia y su enfoque ha evolucionado, debido a que es un tema importante en las organizaciones (Escandón & Hurtado, 2016, p.138); canalizándose, en diferentes enfoques y que ha establecido que el líder no solo posee una serie de características, comportamientos y valores, sino también que está influenciado por aspectos como el ambiente, colaborador y la organización (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca & Fernández, 2017, p.29); las cuales, desde una perspectiva emocional los líderes conducen a sus seguidores en el progreso (Buitrago, Hernández & Hernández, 2017, p.97); por lo tanto, un líder eficaz obtiene el éxito cuando consigue la estabilidad entre el logro de las metas y el interés por sus colaboradores (Serrano & Portalanza, 2014, p.117); combinando estilos de liderazgo que favorecen la solución de problemas y la supervivencia de las organizaciones (Riquelme, Pedraja & Vega, 2019, p.142).

En los resultados realizados a empresas exportadoras de Colombia se identificaron empresas con alto desempeño que combinan el liderazgo liberal y el democrático, se puede alcanzar el éxito cuando sus gerentes tienen un adecuado manejo de habilidad enfocado en el liderazgo; es decir, manejan el equilibrio entre la libertad y el control (Escandón & Hurtado, 2016, p.137); asimismo, estudios en cooperativas detallaron que los gerentes masculinos obtuvieron mayor inclinación en el liderazgo transformacional, mientras que las gerentes femeninas obtuvieron mayor participación en el liderazgo laissez, demostrando que el liderazgo de los directivos es necesario para alcanzar el éxito empresarial (Galarza, *et al.*, 2017, p.29); además, se encontró como resultado que los líderes directivos tienen mayor capacidad para negociar, obteniendo mejores condiciones para alcanzar un acuerdo, logrando con ello los objetivos propuestos (Buitrago, *et al.*, 2017, p.97); por otro lado, el liderazgo de los directivos es fundamental, debido a que se obtiene un gran desempeño laboral en función a las apreciaciones estimuladas por el líder (Serrano & Portalanza, 2014, p.119); finalmente, la adecuada combinación de estilos de liderazgo favorece la solución de problemas y la supervivencia de las organizaciones (Riquelme, *et al.*, 2019, p.142).

La comunicación eficaz como habilidad del gerente es de suma importancia para las organizaciones; ya que, a través de ella, se interactúa eficazmente con los colaboradores (Bello, 2019, p.31); por otro lado, es importante que el gerente aplique estrategias de comunicación empresarial, debido a que permite establecer relaciones con el público, logrando con ello conseguir una buena imagen corporativa (Marín, 2016, p.151); en ese sentido, la comunicación es parte del progreso y fortalecimiento de las organizaciones, expresándose con las acciones del gerente como un proceso transversal (Fernández, Greta, Duran & Badde, 2019, p.158); en definitiva, la comunicación eficaz es la herramienta que todo gerente debe saber utilizar para la transmisión adecuada de ideas, planes y funciones dentro de la organización (Araque, Mora & Gómez, 2017, p.10).

En cuanto a los resultados de una organización de Venezuela con respecto a la comunicación eficaz, indicaron que la mitad de los gerentes están realizando propiamente la comunicación entre los directivos y colaboradores; es por ello, la importancia de difundir mensajes claros y necesarios para evitar malos entendidos y futuros problema en la empresa (Bello, 2019, p.31); por otro lado, en las *Mypes*

los directivos le dan importancia a la habilidad de comunicación debido a que permite establecer relaciones sean externos o interno; sin embargo, su gestión se encuentra en un estado muy básico de desarrollo (Marín, 2016, p.163); en ese sentido, la comunicación eficaz de los gerentes tiene un impacto que va más allá de informar a los colaboradores, influenciando positivamente, generando el éxito de la organización (Fernández, *et al.*, 2019, p. 167); sin embargo, en estudios sobre la comunicación eficaz determinaron una comunicación inapropiada basada en un estilo gerencial autocrático; por lo tanto, cada directivo según su forma de comunicación influirá en los procesos de comunicación, estos pueden ser de manera negativa (Araque, *et al.*, 2017, p.2).

La toma de decisiones como habilidad del gerente se constituye como una actividad que durante el transcurso de los años ha logrado un prestigio por el beneficio que genera en los contextos organizacionales (Bravo, Valdiviezo & Arregui, 2018, p.47); el cual, durante el proceso de toma de decisiones, debe identificar el problema central que se va a discutir, los hechos y circunstancias involucradas (Almonacid, Martínez & Almonacid, 2020, p.347); en efecto, es importante ya que permite resolver problemas que se presenten, visualizando el futuro y estar preparado para tomar decisiones ante los constantes cambios (Aldana, 2017, p.38); por consiguiente, las decisiones efectivas son parte de las habilidades del gerente, estas definen su ventaja competitiva y constituyen la fortaleza de la empresa (Paz, Harris & García, 2015, p.115).

Los resultados de la investigación realizada en la ciudad de Portoviejo, Manabí, demostraron que la implementación de sistemas de información sirvió de base para incrementar la toma de decisiones gerenciales eficaces, logrando obtener ventajas competitivas (Bravo, *et al.*, 2018, p.53); el resultado indicó que la toma de decisión es un procedimiento, donde se combinan aspectos tales como autoconfianza, motivación, expectativas de autoeficacia, concentración y emociones (Almonacid, *et al.*, 2020, p.341); sin embargo, se constató que existe un proceso de toma de decisiones que tiene mayor importancia en la improvisación, dado que se tomaron decisiones sin tener una planificación establecida o no cumplieron el monitoreo para evaluar la incidencia de las decisiones en dicha organización (Aldana, 2017, p.32); además, en los resultados de una empresa se observó que la identificación de alternativas para la toma de decisiones fue débil;

asimismo, mencionó que el gerente selecciona alternativas requeridas para tener éxito competitivo (Paz, *et al.*, 2015, p.115).

El trabajo en equipo como la habilidad directiva está consignado como un modelo de gestión que permitió evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente para las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61); por otro lado, en un trabajo de equipo el gerente es quien detecta los conocimientos y competencias de sus subordinados, de manera que pueda potenciar sus habilidades y logren resultados comunes (O'Reilly & Duque, 2015, p.96); además, las experiencias de los directivos y colaboradores permitieron tener diferentes perspectivas y capacidades que ayudaron a lograr el cumplimiento de objetivos de la organización (Rangel, Lugo & Calderón, 2018, p.6).

En la investigación realizada se determinó que si una organización quiere ser exitosa los gerentes tienen que trabajar en equipo, logrando en conjunto alcanzar los objetivos propuestos (Ayovi, 2019, p.61); en los resultados de una organización, se comprobó la importancia del trabajo en equipo para desarrollar competencias; por ende, si una organización quiere tener ventaja competitiva tiene que contar con directivos que tengan esta habilidad (O'Reilly & Duque, 2015, p.92); en investigaciones realizadas, se evidencia que el trabajo en equipo puede aumentar el nivel de eficiencia de los colaboradores en favor de la organización (Rangel, *et al.*, 2018, p.13).

Las competencias estratégicas como habilidad del gerente están orientados a procesos rigurosos de desempeño en determinados contextos, integrando conocimientos, habilidades y destrezas, en la búsqueda del desarrollo económico empresarial (Huerta, 2015, p.60); es por ello, que el directivo debe de contar con competencias del ámbito relacional y aquellas que reflejen un comportamiento ético (Yáñez, *et al.*, 2015, p.114); por consiguiente, las competencias estrategias conlleva al incremento de la competitividad organizacional (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.692).

Los resultados de la investigación implicaron en una evaluación de competencias que se consideren en los directivos con respecto a sus diferencias, se ubicó en su propio contexto y enfrentó situaciones de aprendizajes significativas y complejas, tanto a nivel individual como grupal (Huerta, 2015, p.63); por consiguiente, en los resultados de la investigación indicaron que las competencias estratégicas priorizadas dieron lugar a 10 factores de primer orden: gestión de

personas, gestión de conflictos, aprendizaje autónomo, bioética, equilibrio emocional, compromiso, autodisciplina, mejora continua, razonamiento crítico e innovación para lograr los objetivos de la organización (Yáñez, *et al.*, 2015, p.113); así mismo, en un estudio realizado indicó que para realizar una buena estrategia tiene que haber una buena comunicación y trabajo en equipo; de modo que, son competencias fundamentales que impulsan el crecimiento organizacional (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.703).

La inteligencia emocional como habilidad gerencial en el transcurso del tiempo se ha transformado en uno de los primordiales objetivos; ya que, permitió mejorar las habilidades directivas en las organizaciones (Diez & Sánchez, 2017, p.26); por lo consiguiente, proporcionó a las personas competencias perceptivas y meta cognitivas que optimizaron la adquisición de habilidades relacionadas con el trabajo (Duque, García & Hurtado, 2017; citado en Silva, 2020, p.120); del mismo modo, es importante resaltar que en cuanto al desarrollo emocional, se debió contar con directivos que posean inteligencia emocional alta para conducir a sus colaboradores a tomar decisiones apropiadas con el objetivo de lograr los éxitos esperados (Montoya, 2017, p.443).

En los resultados de la investigación se identificó que la inteligencia emocional tiene mucha relación con los estilos de liderazgo; sin embargo, la importancia de su aplicación tiene el deseo firme de adaptarse, esto podría traer extraordinarios beneficios a los directivos de la organización (Diez & Sánchez, 2017, p.26); por consiguiente, se identificaron en los resultados la evidencia de que la inteligencia emocional de los gerentes empresariales mexicanos no cumplieron con el estándar exigido por todos los que desean forjar un nicho considerable (Silva, 2020, p.121); así mismo, los resultados permitieron establecer la relación entre la inteligencia emocional y las competencias básicas del directivo, buscando una gerencia cordial a través de un estilo gerencial que combine habilidades, rasgo y actitudes (Montoya, 2017, p.443).

Como habilidad del gerente, el coaching es un factor determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los que dirijan una organización (Barrientos, Hurtado, Lesmes & Duarte, 2020, p.234); es por ello, que se infirió como un instrumento clave de apoyo para los directivos, mediante la conducción de procesos reflexivos y creativos (Jiménez, Vásquez & Ramírez, 2020, p.77); en ese

sentido, hay una percepción sobresaliente con respecto a que el coaching gerencial ayuda a crecer a los colaboradores en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y un clima laboral productivo (Muñoz & Díaz, 2014, p. 69); por lo tanto, fue de vital importancia contar con gerentes que posean esta habilidad de forma innata para proponer cambios que los conduzcan a nuevos campos de evolución y desarrollo de las habilidades del gerente (Díaz, 2016, p.126).

En un estudio realizado en las organizaciones contemporáneas, el coaching, permitió ser un factor determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los directivos de una organización, aumentando con objetividad la identificación de las habilidades de los gerentes y subordinados (Barrientos, *et al.*, 2020, p.234); por consiguiente, en investigaciones sobre el tema, se resaltó que el coaching gerencial brindó aportes de forma efectiva, mediante un proceso profundo de transformación personal (Jiménez, *et al.*, 2020, p.66); por lo tanto, los resultados del estudio indicaron que el proceso de coaching convierte el entorno empresarial como gestor del cambio personal (Muñoz & Díaz, 2014, p.69); como es evidente, el coaching ha logrado captar la atención de empresas exitosas, que brindan confianza en las habilidades que debió poseer el gerente, logrando de esta forma un cambio trascendental en su personalidad y en todos los individuos que tiene bajo su responsabilidad (Díaz, 2016, p.126).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se señaló la importancia de las habilidades directivas en las organizaciones, debido a que permitió obtener una mayor ventaja competitiva mediante una serie de habilidades que debe poseer el gerente, como: el liderazgo debido a que permite dirigir a sus subordinados para el cumplimiento de las metas; asimismo, la comunicación eficaz que conlleva a una comunicación esencial con los colaboradores y estimula la integración de personal; del mismo modo, la toma de decisiones es fundamental ya que permite resolver problemas y emplear estrategias; además, el trabajo en equipo debido a que implica tener objetivos comunes de los colaboradores; también, las competencias estratégicas que se basan en crear estrategias para afrontar problemas y conseguir resultados positivos; de igual modo, la inteligencia emocional proporciona a los directivos y colaboradores seguridad para comprender y manejar las emociones enfocándose a los objetivos; del mismo modo, el coaching gerencial ayuda a

desarrollar las capacidades de los colaboradores enfocados en el aumento de la productividad, las habilidades en mención son fundamentales para que el directivo realice sus labores eficazmente en la organización y logre obtener mayores resultados.

Prosiguiendo con la enunciación del problema, se definió como un hecho, fenómeno o situación que conllevó a la reflexión del estudio, es una interrogante que requirió una respuesta, la cual debe ser resuelta o investigada (Cabezas, Naranjo & Santamaría, 2018, p.37); por otro lado, se efectuó a través de una interrogante de investigación, que al ser contestada por el investigador, se esperó resolver el problema (Maldonado, 2018, p.73); es por ello, que se propuso la formulación de problema general en términos de: Las habilidades directivas permiten impulsar el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales centrado en un factor diferenciador.

Como justificación de la investigación se explicó la finalidad, precisó las razones, la importancia y la necesidad de realizar la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.40); por otro lado, es un texto no muy extenso mediante el cual se expone el valor e importancia que engloba la investigación y el beneficio que genera el estudio (Martínez, 2018, p.96); por lo consiguiente, la investigación se desarrolló con el propósito de reforzar el conocimiento sobre la trascendencia de las habilidades directivas en las organizaciones competitivas, que ha ido generando diversos conceptos, los cuales guardan semejanza y son aportes para la literatura del tema en cuestión.

La justificación teórica tiene por objetivo producir conciencia y debate académico sobre la razón existente y comparar resultados de los estudios (Bernal, 2010; citado en Arroyo, 2020, p.145); por otro lado, se desarrollaron las teorías que ayudan a conocer y demostrar el comportamiento de las variables de estudio o su relación entre ellas (Carhuacho, *et al.*, 2014, pp.36, 37); en otras palabras, indaga ofrecer conocimientos a los investigadores con los resultados conseguidos. Para el estudio de la variable se requirió información de diferentes autores, extraídos de artículos científicos indizados.

La justificación metodológica implicó emplear procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados en el desarrollo de la investigación resulten eficaces (Carrasco, 2015, p.119); además, son las pruebas que defienden un aporte por la

utilización de instrumentos y modelos de investigación (Passos, 2015, p.48); en efecto, la investigación del estudio es de tipo revisión sistemática y de enfoque revisiones sistemáticas cualitativas.

En la justificación social, debe de tener relevancia social, logrando ser crucial, mostrando alcance o proyección óptimas para la sociedad (Arias, 2012; citado en Fernández, 2020, p.71); asimismo, incurre cuando la investigación está dirigida a resolver problemas sociales que afectan a los individuos (Ñaupas, *et al.*, 2014, p.165); es por ello, que el estudio tendrá como finalidad que las empresas tengan la información correcta sobre las habilidades directivas, de esta manera aplicar estrategias que logren que las organizaciones sean competitivas, en tal sentido, servirá de aporte para estudios posteriores, ejecutivos, investigadores, empresarios, profesionales que deseen conocer sobre el tema y estudiantes en formación.

A continuación, se procedió a plantear el objetivo de la investigación, el cual se formuló de acuerdo hasta donde se pretende llegar con la investigación, las metas conseguidas deberán de concordar con los objetivos formulados (Baena, 2017, p.58); en ese sentido, el objetivo general debe abarcar de forma integral el propósito de la investigación; asimismo, los objetivos específicos deben formularse en función del general; de modo que, al ser alcanzados obtenga como resultado, el cumplimiento del objetivo general (Sáenz y Tamez, 2014, p.56); en otras palabras, se orientó a un resultado que se pretende llegar mediante la investigación sistemática.

Tabla 1

Planteamiento de objetivos

Numero	Objetivo de investigación
Ob. 1	Las organizaciones que cuenten con gerentes que posean habilidades directivas impulsan el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales.
Ob. 1a	Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de liderazgo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
Ob. 1b	Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de comunicación eficaz mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
Ob. 1c	Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de toma de decisiones mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.

- Ob. 1d Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de trabajo en equipo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
- Ob. 1e Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de competencia estratégica mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
- Ob. 1f Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de inteligencia emocional mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
- Ob. 1g Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de coaching mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.

Nota: Objetivos general y específicos

II. MARCO TEÓRICO

El resumen del segundo capítulo, se plasmó el marco teórico de la investigación, presentado la recolección de la información relevante como trabajos previos, que detallaron investigaciones anteriores en relación a nuestro tema de estudio; asimismo, para definir la variable habilidades directivas y sus factores se utilizaron diferentes autores de artículos científicos indizados para respaldar nuestra investigación.

Los antecedentes, son aquellos estudios que fueron realizados anteriormente sobre el tema de investigación (Orozco & Díaz, 2018, p.67); por otro lado, tienen como finalidad evidenciar que el tema de investigación, fue estudiado por otros autores y, a su vez, poder demostrar que hay algo aun por conocer con respecto al tema (Retamozo, 2014, p.185); en otras palabras, los antecedentes son investigaciones realizadas anteriormente y guardan gran similitud con el tema estudiado. A continuación, se señalan los trabajos previos.

Jiménez, Vásquez & Ramírez (2020) centraron su estudio en establecer el aporte del coaching en la toma de decisiones de mayor demanda en la gestión administrativa. La metodología empleada fue cualitativa. Concluyeron que el coaching aportó de forma positiva en la toma de decisiones gerenciales, debido a que fortaleció estrategias organizacionales, logrando dirigirla mediante las funciones de sus directivos y colaboradores encaminándolas hacia niveles crecientes de desarrollo, enfocados en la competitividad empresarial; asimismo, las habilidades necesarias para los directivos fue; el coaching y la toma de decisiones. Recomendaron a futuras investigaciones investigar sobre las habilidades gerenciales como factor imprescindible en el mundo laboral.

Sisa, Ballesteros & Mejía (2020) propusieron como finalidad determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua. La metodología empleada fue de enfoque mixto. Se concluyó que las habilidades requeridas para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados son; el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones. Se recomendó a futuras investigaciones,

desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.

Malvarez (2020) propuso como finalidad determinar la influencia del comportamiento de las habilidades directivas de los cuadros de la entidad en el desarrollo de la gestión empresarial. La metodología empleada fue cualitativa. Se llegó a la conclusión que las habilidades de los directivos ocupan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo de la empresa, entre las habilidades analizadas están; liderazgo, manejo de estrés y delegación. Se recomendó realizar una investigación para conocer la influencia de las habilidades directivas y el desarrollo organizacional.

Barrientos, Hurtado, Lesmes & Duarte (2020) planteó como objetivo describir la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. Este estudio se desarrolló con el método cualitativo, documental bibliográfico. Se concluyó que la gerencia es la acción mediante el cual se reconsideró la preparación y capacitación del personal, con la presencia del liderazgo o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento, dado que aumenta la productividad de la empresa. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios profundos en base a las perspectivas de la gerencia del coaching en las organizaciones.

Pazmiño, Parrales, Muñoz & Merchán (2019) elaboraron una investigación cuyo fin fue desarrollar un análisis conceptual de las habilidades directivas para el buen desarrollo de una empresa al mercado competitivo. La metodología fue de enfoque cualitativo. Los autores concluyeron tres habilidades fundamentales que tiene que poseer el directivo, las cuales son: estrategia, comunicación y trabajo en equipo. Recomendaron a futuras líneas de investigación profundizar sobre la importancia de las habilidades directivas como estrategia de mejora.

Ayovi (2019) en su investigación propuso como objetivo analizar la importancia, las diferencias entre grupo y equipo, los tipos, los principios básicos, la caracterización y finalmente la competencia del trabajo en equipo. La metodología empleada fue un enfoque cualitativo basada en la revisión bibliográfica. Se concluyó que los directivos debieron de contar con competencias de trabajo en equipo como: competencias interpersonales de comunicación, competencia de conflictos y negociación; por último, competencia de sentido ético. Se recomendó a futuras

investigaciones realizar una investigación cuantitativa para determinar el impacto de las habilidades directivas y el trabajo en equipo como factor de éxito.

López, Parra & Rubio (2019) en su investigación tuvieron como objetivo analizar las habilidades directivas de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas. El método de investigación fue cualitativo. Los autores concluyeron 5 habilidades gerenciales para empresas perdurables son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y decisiones; asimismo, los emprendedores con destrezas directivas que se adapten a los constantes cambios del mercado y satisfagan las necesidades del cliente, logran permanecer a través del tiempo. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.

Moya, Cortés & Martínez (2019) realizaron una investigación con la finalidad de identificar el proceso de toma de decisiones en las empresas hoteleras afiliadas a la asociación hotelera y turística de Colombia. La metodología de la investigación fue mixta. Se concluyó que los directivos realizaron una serie de procesos detallados en la toma de decisiones, cuyo objetivo es aplicar herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en base a la toma de decisiones directivas y la calidad del servicio al cliente.

Ascón, García & Pedraza (2018) propusieron como finalidad evaluar las habilidades directivas de los ejecutivos de la facultad de turismo de la universidad de la Habana, Cuba. Se empleó métodos cualitativos y cuantitativos. Se comprobó que existió un elevado nivel de desarrollo de las habilidades y un liderazgo influyente, generando estrategias para el desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo, los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios sobre las habilidades directivas y la motivación.

Camacho (2018) propuso como objetivo lograr una aproximación del perfil directivo del empresario agroindustrial, particularmente de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco, México, considerando la aplicación del modelo de competencias para directivos. La

metodología empleada fue el método cualitativo. Se concluyó que las competencias observadas se resumen en: pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, comunicación escrita, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, negociaciones, conocimiento organizacional y redes estratégicas; debido a ello, deben fortalecer sus competencias para alcanzar sus propósitos laborales y ser competitivos. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios complementarios con otros grupos de empresarios del sector agroindustrial.

Leyva, Cavazos, & Espejel (2018) realizaron una investigación con el propósito de medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pymes de Hermosillo, Sonora. La metodología fue mixta. Se concluyó que la competencia estratégica y las destrezas gerenciales influyeron en la competitividad empresarial, para ello es necesario una gerencia activa, enfocada en las habilidades. Recomendó replicar la investigación en otras organizaciones a fin de conocer si los resultados son semejantes a los encontrados.

Montoya (2017) sostuvo como objetivo generar un análisis de las competencias gerenciales del directivo escolar en base a la inteligencia emocional. La metodología empleada fue cualitativa. Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el propósito de tener éxitos esperados. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar el desarrollo de habilidades gerenciales y emocionales para conseguir mayor seguridad, entusiasmo y compromiso.

Montoya & Duran (2017) el objetivo de la investigación fue analizar la inteligencia emocional en el recurso humano para la gerencia en tiempos de cambios. La metodología fue cualitativa. Se concluyó que la inteligencia emocional como habilidad del directivo logra satisfacción y sus desempeños son efectivos. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios en base a las habilidades emocionales que logren establecer un clima laboral armónico, estimular el trabajo y el desarrollo profesional.

Camaraco (2017) realizó el estudio con la finalidad de determinar las competencias directivas fundamentales para la gestión de las empresas manufactureras. La metodología empleada fue cualitativo. Se concluyó que las competencias directivas deben estar orientadas al desarrollo y dirección del talento humano, enfocadas en los resultados, las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con el propósito de lograr objetivos y poder subsistir en el mercado. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios sobre el desarrollo habilidades gerenciales para una óptima gestión organizacional.

Flores & Vanoni (2016) plantearon la necesidad de identificar competencias directivas en términos de desarrollo y compromiso con empleados, ambiente y resultados económicos de la organización, frente a la complejidad de las organizaciones. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, descriptiva. Se concluyó que el liderazgo y la motivación son competencias fundamentales del directivo, para el fomento del desarrollo profesional de los colaboradores, estableciendo una conexión entre el compromiso y confianza hacia la organización. Se recomendó profundizar el estudio de competencias estratégicas, orientadas a las finanzas por parte de los gerentes.

Díaz (2016) planteó como propósito formular aportes para el gerente coaching, la optimización de la gerencia, en todas las áreas en las cuales se desarrolla y desenvuelve el ser humano. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Se concluyó que una adecuada gestión del coaching es importante para el gerente, estimulando de este modo un desempeño eficaz en la organización. Se recomendó a futuros estudios realizar una investigación sobre el coaching como habilidad del gerente para alcanzar la competitividad empresarial.

Pereda, Gonzales & López (2015) plantearon como objetivo reflejar la relación de determinantes variables sociodemográficas con variables que hacen referencia a la valoración de las habilidades directivas más relevantes. La metodología de la investigación fue cualitativo. Se concluyó que el desarrollo de las competencias directivas es la estrategia precisa en las organizaciones, debido a que cuentan con gerentes responsables que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales; asimismo, el liderazgo se posiciona como la habilidad que tiene que poseer un directivo. Recomendaron que futuros estudios

avancen en la evaluación de las habilidades de dirección en comparación con otras organizaciones.

Patrón & Barroso (2015) en su investigación propusieron reconocer las habilidades directivas que tienen que adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad de México. El método utilizado fue cualitativo. Se concluyó que los directivos evidenciaron conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratégicas y de eficacia; en este sentido, los directivos deben desarrollar relaciones interpersonales efectivas tanto con los colaboradores como con personas del entorno externo. Se recomendó que futuras investigaciones que incluyan una muestra representativa de los gerentes.

Bermúdez (2014) en su investigación propuso como objetivo determinar qué competencias comunicativas pone en práctica el gerente en el desempeño de sus funciones para lograr los objetivos de la organización. La metodología de la investigación fue cualitativo. Se concluyó que las competencias directivas para enfrentar los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones, requieren de habilidades como; comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y entablar relaciones interpersonales realmente productivas que constituye un valor fundamental. Se recomendó a futuras investigación realizar estudios con una muestra de gerentes en base a las habilidades directivas y la comunicación eficaz en empresas de Maracaibo.

Cabanillas (2014) planteo como finalidad analizar sobre la aplicabilidad de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial en concreto, en su utilidad para los directivos de las organizaciones. La metodología de la investigación fue cualitativo. Se llegó a la conclusión que 19 competencias directivas, son necesarias para una buena gestión empresarial, las competencias en mención se clasificaron en habilidades subyacentes; autoestima, percepción de otros, autoconocimiento, autodominio, habilidades básicas; flexibilidad, iniciativa, empatía, creatividad, estilo emocional, control y las habilidades ejecutivas; asertividad, comunicación eficaz, negociación, gestionar incertidumbre, catalizador del cambio, delegación, gestionar estrés, trabajo en equipo, escucha activa. Se recomendó a futuros estudios realizar una investigación en base al liderazgo como habilidad del directivo y su efecto en la rentabilidad empresarial.

Prosiguiendo con el marco teórico, conforma una de las piezas esenciales en los estudios de investigación, debido que sirve como orientador y apoyo conceptual de distintas investigaciones (Gallego, 2018, p.852); por otro lado, consiste en realizar una búsqueda de investigaciones teóricas realizadas en la disciplina y específicamente en el tema del estudio, comparando diversas teorías (Barleta, Chamorro & Mizuno, 2020, p.75); en otras palabras, el marco teórico está respaldado por las definiciones de varios autores en relación a la variable y sus factores que la componen.

Las habilidades directivas son esenciales en toda organización para lograr la competitividad empresarial; en ese sentido, fueron incluidas entre las variables esenciales que identifican a las organizaciones competitivas (Peters & Waterman, 1982; citado en Pereda, *et al.*, 2018, p.201); por lo tanto, con relación a la habilidad significa emplear el conocimiento para solucionar dilemas, crear o innovar, además, es la transformación del conocimiento que conllevara a una ventaja competitiva (Chiavenato, 2009; citado en Donawa & Gámez, 2019, p.10); asimismo, la habilidad directiva es la capacidad del gerente obtenida por medio del estudio, capaz de producir resultados previstos con máxima seguridad (Knapp, 2007; citado en Ascón, *et al.*, 2018, p.5); por tal razón, las organizaciones exitosas y competitivas son aquellas que cuentan con la presencia de directivos eficientes que posean habilidades directivas (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.687).

Las habilidades directivas son esenciales en toda organización; ya que, poseen como base esencial, estrategias para el crecimiento de la empresa, aplicando todo su conocimiento para una adecuada gestión y logrando ser una organización competitiva; en ese sentido, se definió las habilidades directivas según perspectivas, respecto a la perspectiva de instrumento de valor, es una herramienta que permiten al directivo tomar decisiones óptimas, guiando a los colaboradores hacia los objetivos planeados, coordinando las actividades con los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados (Jiménez, *et al.*, 2020, p.72; Díaz, 2016, p.121; Barrientos, *et al.*, 2020; p.224; Patrón & Barroso, 2015, p.101; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.687; Ayovi, 2019, p.60; Bermúdez, 2014, p.277).

Las habilidades directivas fueron necesarias en el ámbito organizacional debido a que permitió dirigir, liderar y guiar a los colaboradores de forma más efectiva (Jiménez, *et al.*, 2020, p.77); por otro lado, los gerentes poseían

conocimientos teóricos sobre las habilidades directivas; sin embargo, les dificultó al momento de aplicarlos en las tareas diarias (Patrón & Barroso, 2015, p.111); en ese sentido, las habilidades directivas son diferentes; no obstante, deben separarse debido a que forman un sistema integrado y coherente con el directivo y las diversas situaciones que se presenten en la organización (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.703).

Por otro lado, desde la perspectiva de las bases estratégicas, las habilidades directivas son un conjunto de competencias que se basa en las destrezas que posee el gerente, para conseguir las metas propuestas en la organización; asimismo, todos los directivos que posean estas habilidades podrán generar beneficios, mediante la implementación de estrategias logrando así desempeñar sus funciones de manera exitosa (Malvarez, *et al.*, 2020, p.34; López, *et al.*, 2019, p.4; Montoya, 2017, p.435; Ascón, *et al.*, 2018, p.5; Moya, *et al.*, 2019, p.238; Cabanillas, 2014, p.178).

Las ventajas de contar con gerentes que posean habilidades directivas se basó en que permitió el desarrollo de la empresa, dirigiéndola al éxito organizacional (Malvarez, *et al.*, 2020, p.46); del mismo modo, las ventajas de desarrollar dichas habilidades permitió a empresas perdurar a través del tiempo, han innovado en procesos y productos logrando ser una organización reconocida (López, *et al.*, 2019, p.11); en ese sentido, las habilidades directivas fueron importantes en la organización; además, dichas habilidades estuvieron asociadas a la efectividad del liderazgo (Ascón, *et al.*, 2018, p.1).

Del mismo modo, desde la perspectiva de efectividad empresarial, las competencias directivas se definieron como la capacidad del directivo para lograr la unión dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción del personal dentro de la organización, logrando de esta forma conseguir resultados eficientes para el crecimiento empresarial (Camacho, 2018, p.19; Leyva, *et al.*, 2018, p.9; Montoya & Duran, 2017, p.4; Flores & Vanoni, 2016, p.118).

Las habilidades directivas permitieron alcanzar metas organizaciones y ser competitivos (Camacho, 2018, p.36); en definitiva, para lograr la competitividad empresarial se requirió directivos dinámicos, abierto al cambio organizativo y consciente de la necesidad de involucrar a los colaboradores como un recurso de primer orden; sin embargo, suele ser uno de los puntos más débiles de empresas que han dejado de existir o tienen dificultades de supervivencia (Leyva, *et al.*, 2018,

p.17); asimismo, las competencias fueron necesarias para dirigir organizaciones, destacando siempre las capacidades y destrezas; sin embargo, no poseen ningún valor si no se logra un desempeño eficaz de las actividades; logrando con ello, el éxito organizacional (Flores & Vanoni, 2016, p.121).

Finalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas se define como la capacidad intelectual y las destrezas del gerente para desempeñar sus funciones de manera eficaz, las cuales son necesarias para dirigir una organización de manera óptima (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Camaraco, 2017, p.4; Pereda, *et al.*, 2015, p.72).

Las habilidades directivas fueron de gran importancia para aprovechar diferentes desafíos que origina la globalización (Sisa, *et al.*, 2020, *et al.*, p.5); en ese sentido, las organizaciones que contaron con directivos que poseían un conjunto de habilidades directivas crearon mayores ventajas competitivas en comparación con organizaciones con un capital humano menos desarrollado (Pereda, *et al.*, 2015, p.72).

El liderazgo como habilidad del gerente se definió como el acto de influir en los colaboradores, cuya finalidad es inspirar y motivar al personal, guiándolos hacia el cumplimiento de metas organizacionales, originando mejores resultados para la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Malvares, *et al.*, 2020; p.37; Ascón, *et al.*, 2018, p.8; Camaraco, 2017, p.6); del mismo modo, el liderazgo está enfocado en cumplir las necesidades que requiera la organización, mediante la colaboración eficaz del personal, conduciendo a los colaboradores hacia una misma dirección, enfocados en el éxito empresarial, asegurando un desempeño eficaz en la organización (Lescano, 2011; citado en López, *et al.*, 2019, p.7; Abad & Castillo, 2004; citado en Flores & Vanoni, 2016, p.119; Bermúdez, 2014, p.284).

Continuando con las definiciones del liderazgo, es el proceso en el cual el gerente motiva a sus seguidores para que estos contribuyan con los propósitos organizacionales (House, *et al.*, 2002; citado en Galarza, Carrillo & Carrillo, 2019, p.97); asimismo, es influir en los colaboradores de modo que se sientan motivados y logren el máximo desempeño en la organización (Serrano & Portalanza, 2014, p.123); en ese mismo contexto, se definió como el acto de influir que determina la alineación y el deber de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales (Capa, Benítez & Capa, 2018, p. 274); además, es una competencia

necesaria considerada como una estrategia para lograr una adecuada gestión en las organizaciones, conduciendo hacia la excelencia (Reyes, Trejo & Topete, 2017, p.9); en ese contexto, el liderazgo es un proceso que resulta de una interacción armónica entre un líder y sus colaboradores, para ejercer influencia con el propósito de lograr ciertas metas deseadas (Escandón & Hurtado, 2016, p.138; Riquelme, *et al.*, 2019, p.137).

La habilidad de liderazgo fue necesaria para aprovechar desafíos de la globalización, con un estilo democrático centrado en apoyar a los colaboradores a ser partícipes en ideas que contribuyan a la efectividad organizacional (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); en ese sentido, en la investigación se inclinó por un estilo transformacional, basado en centrarse en las necesidades de sus seguidores y hacerlos partícipes en las decisiones que se toman, fue un aspecto favorable que debe generalizar en todos los directivos para lograr mejores resultados (Ascón, *et al.*, 2018, p.24); asimismo, la ventaja de contar con gerentes que poseían la habilidad de liderazgo fue que permitió a la organización perdurar a través del tiempo (López, *et al.*, 2019, p.9); además, las competencias de liderazgo fueron de mayor relevancia para el impulso y el desarrollo en el crecimiento de los colaboradores (Flores & Vanoni, 2016, p.121); del mismo modo, fue una habilidad necesaria para el cumplimiento de objetivos; ello, estuvo vinculado con la competencia comunicativa, que le permita al directivo cumplir con los objetivos propuestos (Bermúdez, 2014, p.288).

La comunicación eficaz como habilidad fundamental del directivo, se definió como el intercambio de información entre el gerente y los colaboradores, creando de este modo un vínculo entre personas, cuyo propósito es guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y objetivos (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.699); además, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando con ello ser una organización exitosa (López, *et al.*, 2019, p.10); en definitiva, es la herramienta primordial del directivo basada en un conjunto de conocimientos, habilidades, para producir y comprender mensajes de manera eficaz (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Bermúdez, 2014, p.278).

Asimismo, se definió como una comunicación perfecta y una forma de motivar e influenciar positivamente a los colaboradores (Veliz, 2017, p.38); del

mismo modo, es la interacción social por medios de mensajes, uno de los procesos más significativos y propios de la habilidad humana (Charry, 2018, p.26); además, la comunicación efectiva del directivo es indagar las condiciones que hacen posible que la comunicación del gerente a sus subordinados sea provechosa y eficaz (Escobedo, 2010; citado en Véliz, 2017, p.33); en ese mismo sentido, es la interacción de información para consolidar estrategias y un elemento importante en la gerencia de una organización; porque, a través de ella se interactúa eficazmente con el personal (Bello, 2019, p.31); del mismo modo, es un proceso que está asociada a la trasmisión, recepción de ideas, acciones y actitudes, que favorece al crecimiento y desarrollo; según su formación y consolidación (Parra, *et al.*, 2019, p.158).

La habilidad de comunicación eficaz se basó en una comunicación bilateral donde fue necesaria una comunicación fluida entre el emisor y receptor (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); asimismo, la comunicación no fue la habilidad más importante, imprescindible en la organización, se requiere de un conjunto otras destrezas para conseguir resultados esperados (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.699); del mismo modo, una correcta comunicación es importante; ya que, permitió aumentar la productividad, lograr resultados y estrategias planteadas por la organización (López, *et al.*, 2019, p.10); por otro lado, los gerentes poseían conocimientos teóricos sobre la comunicación eficaz, siendo fundamental para el adecuado desempeño organizacional; sin embargo, fueron pocos utilizados en la práctica (Patrón & Barroso, 2015, p.112); asimismo, una sólida comunicación origino en la organización entablar relaciones interpersonales realmente productivas (Bermúdez, 2014, p.288).

La toma de decisiones como habilidad del gerente, se definió como un proceso mediante el cual se elige alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, tomando la alternativa que genere mayor beneficio en la organización (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Moya, *et al.*, 2019, p.238); asimismo, implica determinar una participación acorde con los objetivos propuestos por la organización, los cuales son un punto de partida para elegir una alternativa de solución y posterior a ello evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (Jiménez, *et al.*, 2020, p.74; López, *et al.*, 2019, p.11).

Del mismo modo, la toma de decisiones es una técnica por la cual se identifican y solucionan problemas en la organización, se consideran alternativas de solución, selección e implementación de una alternativa (Daft, 2000; citado en Zapata, Sigala & Mirabal, 2016, p.38); es decir, es una serie de pasos en la cual se eligen alternativas estando en una dilema donde se presentan varias opciones y es necesario optar por una de ellas para obtener resultados favorables (Robbins y Timothy, 2010; citado en Paz, *et al.*, 2020, p.326); en ese sentido, es la manera de cómo se lleva a cabo la información que recibe el gerente a través de la estructura organizacional (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2013; citado en Paz, *et al.*, 2020, p.326).

Por otro lado, la toma de decisiones gerenciales es un proceso sistemático, con elementos establecidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos (Drucker, 2016; citado en Mota, 2020, p.325); en tal sentido, es un proceso mediante el cual el gerente decide, realizar acciones para confrontar problemas, oportunidades externas e internas, ello permite el cumplimiento de las metas, objetivos y un desarrollo continuo de la organización (Rodríguez & Pinto, 2018, p.53).

La habilidad de toma de decisiones para aprovechar desafíos de la globalización, se centró en un estilo colectivo basado en apoyar a los colaboradores a ser partícipes en ideas y posibles alternativas de solución (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); en ese sentido, en la organización la toma de decisiones se centró en un estilo racional, donde se identificó el problema y se plantearon posibles alternativas, escogiendo la mejor propuesta (Moya, *et al.*, 2019, p.245); además, fue vital una gerencia estratégica mediante la conducción de procesos reflexivos y creativos, mediante la toma de decisiones con criterio de control de riesgo y enfoque hacia la competitividad empresarial (Jiménez, *et al.*, 2020, p.77); asimismo, al tener una correcta información se lograron tomar las mejores decisiones, obteniendo resultados deseados (López, *et al.*, 2019, p.11).

El trabajo en equipo como habilidad del gerente, se definió como la capacidad de trabajar con un grupo de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar funciones para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos por la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Specer y Spencer, 1993; citado en Camaraco, 2017, p.6); asimismo,

se definió como la unión y división de tareas en función a sus habilidades y experiencia de los integrantes del equipo, para conseguir con ello aumentar la productividad y competitividad organizacional (Ayovi, 2019, p.60; Kotey, 2007; citado en López, *et al.*, 2019, p.7); en ese sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes en beneficio de la organización (Patrón & Barroso, 2015, p.101).

Además, el trabajo en equipo de un directivo consiste la interacción de dos o más personas que se influyen entre sí, para alcanzar objetivos en común en las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61); del mismo modo, se entiende como la capacidad de unirse en un grupo y colaborar en forma activa para conseguir resultados comunes (Solé, Collado & Palau, 2015; citado en Collado & Fachelli, 2019, p.4); en ese sentido, trabajar en equipo es una competencia altamente demandada debido a los resultados positivos que genera (Passow, 2012; citado en Leris, *et al.*, p.1268).

La habilidad de trabajo en equipo, se centró en la experiencia de los colaboradores, habilidad para la toma de decisiones y para comunicar mensajes claros (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); asimismo, para que una organización sea exitosa fue necesario que el directivo posea habilidades, entre ellas el trabajo en equipo (Ayovi, 2019, p.59); en ese sentido, el trabajo en equipo fue necesario, ya que de ello dependió que las empresas fueran competitivas, coordinando esfuerzos de los integrantes del equipo y estructurando los puestos de trabajo según las destrezas de los colaboradores (López, *et al.*, 2019, p.10).

Prosiguiendo, los autores aludieron respecto a las competencias estratégicas, se definieron como un conjunto de procesos en los cuales intervienen métodos, recursos y técnicas que buscan maximizar el desarrollo que garantice el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados de la organización (Aleano & Ragazzo, 2016; citado en Sisa, *et al.*, 2020, p.12; Camaraco, 2017, p.6); en ese sentido, las competencias estratégicas como habilidad del gerente, se definieron como un conjunto de acciones para direccionar a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.691; Leyva, *et al.*, 2018, p.11); por otro lado, mencionaron que es la capacidad del directivo para poder tomar optimas decisiones y son consideradas como capacidades humanas observables muy importantes en el entorno

organizacional necesarias para lograr un desempeño con excelencia, generando una ventaja competitiva (Flores & Vanoni, 2016, p.118; Camacho, 2018, p.19).

En ese sentido, son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, que integran conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para resolver problemas con sentido de emprendimiento (Tobón, 2008; citado en Huerta, 2015, p.60); finalmente, es la capacidad de una persona para lograr un elevado nivel de desempeño en un trabajo (Yañez, *et al.*, 2015, p.114).

Para realizar una adecuada estrategia organizacional fue necesario una buena comunicación y trabajo en equipo (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.703); en definitiva, la competitividad requirió una gestión empresarial efectiva; sin embargo varias organizaciones contaron con debilidades de gestión; por tal razón, es necesario poseer gerentes con habilidades directivas que permitan realizar una óptima planeación estratégica y conducirlo a la competitividad empresarial (Leyva, *et al.*, 2018, p.17); asimismo, la ventaja de contar con directivos competentes fue que permitió dirigir organizaciones competitivas, teniendo en cuenta una visión más amplia para impulsar iniciativas estratégicas (Camacho, 2018, p.36); por otro lado, las competencias estratégicas fueron de menor relevancia, relegadas a proyectos menos exigentes y no resultaron ser fundamentales (Flores & Vanoni, 2016, p.121).

La inteligencia emocional a nivel empresarial, es un esfuerzo individual para poder comprender la complejidad psíquica del ser humano, regulando los sentimientos propios y controlándolos para obtener un equilibrio emocional, con el objetivo de tener un control de todas la emociones y de esta forma poder tomar decisiones asertivas para el beneficio de la organización (Montoya, 2017, p.436; Montoya & Duran, 2017, p.1; Cabanillas, 2014, p.181).

Asimismo, la inteligencia emocional es la capacidad de la persona para entender y manejar sus habilidades en las relaciones interpersonales (Dabke, 2016; citado en Diez & Sánchez, 2017, p.22); por otro lado, se definió como el saber dominar y regular los estados de ánimo, manteniendo la capacidad de pensar; empatizar y esperar (Arrabal, 2018; citado en Silva, 2020, p.112); así mismo, es la habilidad de reconocer e inspeccionar las emociones, los sentimientos propios, formas de ser para guiar nuestros pensamientos y acciones (Salovey & Mayer, 1990; citado en Montoya, 2017, p.436); por otro lado, es una habilidad esencial para

poder tomar decisiones correctas y poder adaptarse a situaciones diversas (García y Giménez, 2020; citado en De la Cruz, 2020, p.74).

Se confirmó, que los directivos poseían poca destreza de su habilidades emocionales; en ese sentido, fue importante resaltar que en cuanto al desarrollo emocional se debió contar con directivos con inteligencia emocional alta ya que estos demuestran mayor seguridad, más entusiasmo, compromiso con sus trabajos y canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores así como para tomar las decisiones apropiadas con el fin de lograr los éxitos esperados (Montoya, 2017, p.443); asimismo, los gerentes dispuestos a gestionar en tiempos de cambios, deben tener en cuenta los planteamientos de la inteligencia emocional, cual señaló que para ser exitoso se requiere un efectivo autoconocimiento, autoconciencia, autocontrol y manejo de las propias emociones (Montoya & Duran, 2017, p.4); por lo consiguiente, la inteligencia emocional del directivo es predictor del éxito, dicha habilidad es importante para poder desempeñar la habilidad del líder, de esta manera los directivos entienden mejor las emociones y las necesidades de sus colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cabanillas, 2014, p.190).

El coaching como habilidad del gerente, se definió como un método que consiste en generar cambios positivos, entrenar e instruir al personal para que mejore y funcione como ente regulador orientado en desarrollar habilidades directivas, con el objetivo de agenciar el cumplimiento de metas y medidas de mejoramiento organizacional creando una ventaja competitiva (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Díaz, 2016, p.116; Jiménez, *et al.*, 2020, p.66; Barrientos, *et al.*, 2020, p.225).

Por lo consiguiente, es un proceso orientador que compromete a los directivos y colaboradores para alcanzar objetivos, metas y medidas de mejoramiento en la organización (Barrientos, *et al.*, 2020, p.225); por otro lado, es una disciplina que favorece a los individuos a descubrir una serie de habilidades, competencias para buscar acuerdos conjuntos (Romero, 2012; citado en Díaz, 2016, p.116); por consiguiente, el coaching es aplicable y viable en el transcurso del tiempo, potencializa las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad (Lozano, 2008; citado en Muñoz & Díaz, 2014, p.64); finalmente, el

coaching gerencial acompaña al camino de autoaprendizaje para lograr un mayor nivel de consciencia, logrando disminuir la incertidumbre al momento de su ejecución (Jiménez, *et al.*, 2020, p.78).

Los gerentes comprendieron las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, utilizaron las competencias estratégicas de visión de negocios, resolución de problemas, gestión de recursos y orientación al cliente y están conscientes de la importancia que juega el cliente en la toma de decisiones; en cuanto, a las competencias intratégicas, la complejidad en su desempeño las manifestaron en mayor grado la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo y en menor grado, la comunicación; en relación, a las competencias de eficacia personal, los gerentes presentaron dificultades para utilizar las competencias de gestión personal y desarrollo personal; finalmente, los gerentes utilizaron más las competencias estratégicas y emplean menos las intratégicas y las de eficacia personal; es decir, utilizaron más las competencias requeridas para el logro de resultados económicos y menos las necesarias para lograr la unidad de la empresa, las que se refieren a la relación eficaz de la persona consigo mismo y con el entorno (Patrón & Barroso, 2015, p.111).

Asimismo, entre los aportes primordiales del coaching para el gerente y la organización, consistió en el tipo de relación, se requirió que esté basada en la confianza entre los participantes; de este modo, el entrenador puede ser no solo un director, sino también un consultor que ayude a innovar en los procedimientos; por lo que, para mejorar la productividad, el entrenador debió tener un conocimiento profundo de tal forma que el puesto se relacionara con los objetivos de la organización (Díaz, 2016, p.126).

En ese sentido, la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas según el estudio elaborado, es el proceso mediante el cual se replanteó permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, en los contextos gerenciales, de liderazgo o direccionales, quienes deben seguir como estrategia la innovando en la formación de equipos de alto rendimiento, que se basó en elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción (Barrientos, *et al.*, 2020, p.235); finalmente, la gerencia es una función vital y estratégica en toda organización; en ese propósito, el coaching se configuró como una herramienta de invaluable apoyo para los gerentes y líderes, mediante la conducción de procesos

reflexivos y creativos, que integraron a los equipos colaborativos en una dinámica de mejora continua, en tareas tan importantes como la toma de decisiones, con criterio, control de riesgos y enfoque hacia la competitividad empresarial (Jiménez, *et al.*, 2020, p.77),

III. METODOLOGÍA

El resumen del tercer capítulo, estuvo centrado en describir el desarrollo de la búsqueda de información relacionado a la variable de estudio en investigaciones realizadas por académicos y los cuales presentaron sus resultados en revistas indizadas para la visualización de toda la comunidad interesada en profundizar investigaciones en el tema tratado. Cabe señalar que la totalidad de la información esta consignada en repositorios de reconocidos y confiables en el ámbito de la ciencia.

3.1 Tipo y enfoque de investigación

El tipo de la investigación es de revisión sistemática, ya que son resúmenes detallados de informaciones anteriores que está dirigida a responder una interrogante, debido a que está elaborada en base a diversos artículos científicos (Moreno, *et al.*, 2018, p.186); así mismo, el enfoque de la investigación es de revisiones sistemáticas cualitativas, dado que presentan evidencias en forma descriptiva y sin análisis estadísticos, también conocidos como revisiones sistemáticas sin metanálisis (Aguilera, 2014, p.359). En ese sentido, la investigación es de tipo revisiones sistemáticas con un enfoque cualitativo, debido que se basan en investigaciones anteriores sobre nuestra variable de estudio.

3.2 Protocolo y registro

Un protocolo es un documento que presenta un plan explícito para la revisión sistemática; en ese sentido, el protocolo detalla tanto la justificación de la revisión como el enfoque metodológico y analítico con anterioridad a su realización (Moher, *et al.*, 2015, p.151); en ese sentido, el protocolo fue realizar búsquedas con el título de la variable de estudio y sus factores, se consideró artículos cualitativos y cuantitativos, se realizó la búsqueda en fuentes reconocidas como: Scopus, ScienceDirect, ProQuest, Scielo y Google académico; por consiguiente, se procedió a buscar artículos que se encuentren en el rango de años 2014-2020, una vez encontrada los artículos científicos se prosiguió a buscarla en Miar mediante el ISSN para verificar si los artículos están indizadas, se tomó en cuenta el tiempo de los artículos teniendo un periodo mínimo de seis años, así mismo se verificó si los

artículos contaban con el DOI ya que se utilizó fundamentalmente en revistas científicas que se encuentren indizadas, es un indicador usado para identificar los artículos científicos, facilita ir directamente hacia el objetivo, sirve de enlace único de información.

Tabla 2

Protocolo y registro

Base de datos	Resultados	Búsqueda de palabras claves y otros filtros aplicados
Scopus	341	Habilidades directivas, habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades gerenciales en organizaciones competitivas, liderazgo, éxito empresarial, organizaciones competitivas, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional coaching.
ScienceDirect	306	Habilidades directivas, habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades gerenciales en organizaciones competitivas, liderazgo, éxito empresarial, organizaciones competitivas, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional coaching.
ProQuest	232	Habilidades directivas, habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades gerenciales en organizaciones competitivas, liderazgo, éxito empresarial, organizaciones competitivas, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional coaching.
Scielo	230	Habilidades directivas + DOI, competencias gerenciales + DOI, habilidades gerenciales + DOI, destrezas gerenciales en organizaciones competitivas + DOI, liderazgo, toma de decisiones+ DOI, comunicación efectiva+ DOI, trabajo en equipo+ DOI, competencia estratégica+ DOI, inteligencia emocional coaching+ DOI.
Google Académico	208	Habilidades directivas + DOI, competencias gerenciales + DOI, habilidades gerenciales + DOI, destrezas gerenciales en organizaciones competitivas + DOI, liderazgo, toma de decisiones+ DOI, comunicación efectiva+ DOI, trabajo en equipo.

Nota: fuentes de información de repositorios.

3.3 Criterio de ilegibilidad

Consistió en especificar las características de los estudios, diseño del estudio, contexto, duración del seguimiento y detallar las características utilizadas como criterios de elegibilidad para la revisión (Moher, *et al.*, 2015, p.154); en ese sentido, para la búsqueda de información se tuvieron en cuenta una serie de criterios de selección, los cuales fueron, el rango de años comprendidos entre el 2014 y 2020, el idioma de los artículos según la guía de productos observables, que en su mayoría fueron en el idioma inglés; asimismo, se emplearon palabras claves para una búsqueda más rápida y así poder encontrar los artículos de interés. Por lo consiguiente, todos los artículos encontrados debieron ser indizados y contener la variable de estudio, por lo tanto, las investigaciones debieron ser cualitativas para elaborar la investigación y para apoyo teórico del proyecto.

Tabla 3

Lista de palabras claves

Business Leadership	Efficient Communication Emotional Intelligence Executive Leadership	Managerial skills in competitive organizations Managerial Competences Organizaciones Competitivas
Coaching	Habilidades directivas	Organizaciones Exitosas
Coaching empresarial	Habilidades directivas como ventaja competitivas	Skills In Competitive Organizations
Competencias gerenciales	Habilidades Gerenciales Habilidades Gerenciales En Organizaciones Competitivas	Strategic Competence Systematic Review
Comunicación efectiva Comunicación efectiva en gerentes	Inteligencia Emocional Intelligence	Teamwork
Critical thinking	Leadership Liderazgo	Toma de decisiones Trabajo en equipo
Decision making Effective communication Éxito Empresarial	Liderazgo Empresarial	Trabajo en equipo organizacional
		Revisión sistemática

Nota: Relación de las palabras clave para la búsqueda de artículos.

3.4 Fuentes de información

Son las bases de datos examinados por el investigador y las palabras de búsqueda utilizados para conseguir el artículo; así mismo, las fuentes información utilizadas en el proyecto de investigación se realizaron en bases de datos reconocidas para poder acreditar todo lo que se mostrará en el estudio (Fernández, *et al.*, 2019, p.159). En efecto, se realizó la búsqueda en: Scopus, ScienceDirect, ProQuest, Google académico, consultados en Miar; por consiguiente, se realizó la búsqueda de la variable habilidades directivas y sus factores; cabe recalcar que, solo se consideraron artículos del año 2014 al 2020. La relación de artículos científicos indizados se visualiza en el (Anexo 1b) en la cual se observa el total de los artículos que ascienden a 141 artículos.

3.5 Búsqueda

Las principales peculiaridades de la revisión sistemática se definió como el proceso de búsqueda repetitivo, por lo cual, es solicitado que se documente toda la información posible en el trabajo final, existen aspectos esenciales para el proceso de búsqueda tales como; búsqueda en base bibliográficas, palabras claves, términos variables y probables sinónimos (Velásquez, 2015, p.9).

Es por ello, que la táctica de búsqueda se ejecutó en bases de datos, con la variable traducida al inglés; así mismo, se utilizó sinónimos como: destrezas gerenciales, habilidades gerenciales, competencias directivas; por otro lado, se utilizó los factores de la variable como: liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional y coaching; por lo tanto, se efectuó en bases de datos como: Scopus, ScienceDirect, ProQuest; así mismo en la base de datos de Scielo y Google académico se utilizó la variable y las factores agregando el + DOI para obtener solo artículos indizados, por lo consiguiente, se procedió a filtrar el rango de años para obtener artículos más exactos y una vez encontrados fueron seleccionados y consultados en Miar para comprobar si el artículo se encuentra en algún repositorio o revistas publicadas.

Tabla 4

Resultados del filtro semi-automático y comprobación manual

Fuente	Original	Semi automática		Comprobación Manual		
		Excluidos	Incluidos	Duplicados	Abstracta	
Scopus		344	315	29	0	29
ProsQuest		306	302	4	0	4
Web of Science		232	220	12	0	12
Scielo		230	200	30	0	30
Google Académico		206	140	66	0	66
Total		1318	1177	141	0	141

Nota: Total de artículos seleccionados.

3.6 Selección de los estudios

La selección de resultados comienza mostrando la elección de estudios por medio de un flujograma en la cual se evidencia la cifra total de las investigaciones conseguidas, se ira excluyendo los artículos según el título y resumen, quedando como resultados los artículos incluidos, los cuales serán evaluados rigurosamente a texto completo (Fernández, *et al.*, 2019, pp.159,160). En este punto se procederá

a tomar aquellos artículos científicos de investigación cualitativa que aporten al estudio y que estén dentro de 6 años de antigüedad, los artículos tienen que estar indizados y ser en la mayoría del idioma extranjero; asimismo, se filtrara los artículos seleccionados que cuenten con información cualitativa sobre la variable y se excluirá a los que brinden información innecesaria para el estudio.

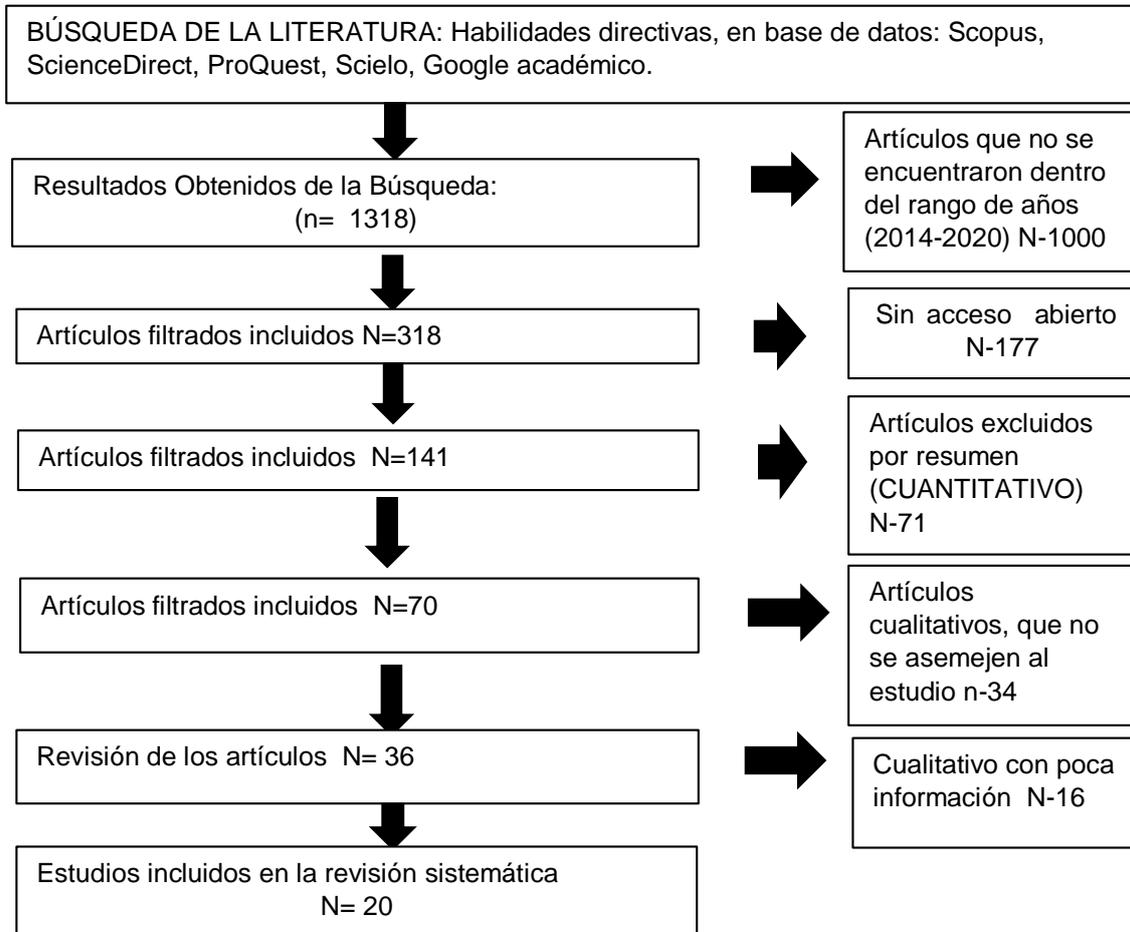
Para proceder a filtrar los artículos que aportaron al estudio, se realizó en base a dos criterios: (a) criterio de inclusión: artículos que contengan las variables de estudio, que se encuentren en el rango de años del 2014 al 2020, que presenten el acceso abierto; asimismo, que se encuentren indizados y artículos cualitativos que se asemejen al estudio; y (b) criterio de exclusión; artículos cuyos títulos se asemejaban al estudio pero que eran cuantitativos y artículos cualitativos que no contaban con información relevante. La relación de artículos científicos seleccionados se visualiza en el (Anexo 1a) en la cual se observa el total de los artículos indizados que ascienden a 141 artículos.

3.7 Procesos de extracción de datos

Una vez finalizada la selección de los artículos, se debió obtener de ellos toda la información posible, los resultados deben ser tabulados en un formulario de recolección de datos; asimismo, se debe evaluar el riesgo de sesgo de los artículos (Moreno, *et al.*, 2018, p.185); por ende, se realizó la búsqueda de artículos según la variable de estudio, siendo habilidades directivas con sus respectivos factores; por lo tanto, al realizar la búsqueda se encontraron un total de 1318 artículos, de los cuales se les aplicó el criterio de exclusión e inclusión obteniendo un total de n=20 artículos científicos que servirán en la investigación.

Figura 1

Flujo de diagrama prisma



Nota: Flujo de diagrama prisma, total de artículos incluidos en la revisión sistemática 20 artículos científicos.

3.8 Lista de Datos

Se configura al enumerar y definir las variables de estudio para cualquier asunción o simplificación de datos planteados (Moher, *et al.*, 2015, p.151); por lo consiguiente, para realizar la investigación se procedió a recabar información en bases de datos reconocidas, se recaudó artículos científicos indizados sobre la variable de estudio habilidades directivas y sus factores, los cuales son: liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional y coaching; de esta manera, se obtuvo información sobre las habilidades

directivas que impulsan el desarrollo de las ventajas competitivas organizacionales, a continuación se realiza las definiciones de la variable y sus factores.

Tabla 5
Marco de la teoría del aprendizaje

Categorías	Explicación
Habilidades Directivas	Es la unión de conductas, comportamientos, destrezas, actitudes y un conjunto de conocimientos que hacen que los directivos sean capaces de desarrollar las labores diarias de las organizaciones mostrando elevados niveles de eficiencia y eficacia (Sisa, <i>et al.</i> , 2020, p.7).
Liderazgo	El liderazgo se definió como el acto de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos (Ascón, <i>et al.</i> , 2018, p.8).
Comunicación Eficaz	Es un proceso bidireccional de intercambio de informaciones con un propósito específico, los logros de una empresa, institución, organización (Pazmiño, <i>et al.</i> , 2019, p.699)
Toma de decisiones	La toma de decisiones se basa en elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (López, <i>et al.</i> , 2019, p.11).
Trabajo en Equipo	Es la interacción de dos o más personas que se influyen entre sí, para alcanzar objetivos en común en las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61).
Competencia estratégica	Habilidad gerencial para elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes operativos por parte de la empresa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, ya sea a corto o a largo plazo (Leyva, <i>et al.</i> , 2018, p.11).
Inteligencia emocional	La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, porque guía el pensar y el actuar del individuo, extendiéndose al que hacer gerencial (Montoya & Duran, 2017, p.1).
Coaching	Es un proceso orientador que compromete a los directivos y colaboradores para alcanzar objetivos, metas y medidas de mejoramiento en la organización (Barrientos, <i>et al.</i> , 2020, p.225).

Nota: Definiciones de la variable y sus factores

3.9 Riesgo de sesgo en estudios individuales

Se ha seleccionado a 36 artículos, que presentan la variable de estudio, se procedió a verificar si cuentan con los factores escogidos en la investigación, una vez revisada artículo por artículo se contabilizó los factores, si cada artículo contaba con 3 o más factores, se escogía para los análisis finales; es decir, eran parte de la selección de los 20 artículos, cabe recalcar que hubieron artículos que reunieron la cantidad de factores; sin embargo, no fueron considerados ya que poseían poca información o no estaba alineado al objetivo del estudio.

Tabla 6
Riesgo de sesgo en los estudios individuales

Código	Autor	Titulo	Enfoque	FACTORES							
				Liderazgo	Toma de decisiones	Comunicación eficaz	Trabajo en equipo	Coaching	Inteligencia Competencia estratégica	Organizaciones competitivas	
A1	Manresa, A. & Berbegal, J. (2020)	Desafiar a los estudiantes a desarrollar habilidades basadas en el trabajo: un PBL	Cualitativo			X					X
A3	Jiménez, A., et al., (2020)	Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales	Cualitativo	X	X	X	X	X			X
A4	Sisa, C., et al.(2020)	Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados.	Cualitativo	X	X	X	X			X	X
A6	Murcia, J.(2020)	Competencias gerenciales para ingenieros.	Cualitativo	X	X					X	X
A7	Malvarez, A. et al.(2020)	Matriz de análisis competencial, herramienta para el desarrollo de habilidades directivas	Cualitativo	X		X	X		X	X	x
A21	Cejas, M, et al.(2019)	Formación por competencias: Reto de la educación superior Revista de Ciencias Sociales	Cualitativo								X
A19	Pazmiño, W. et al. (2019)	Habilidades de gestión fundamentales en la administración pública.	Cualitativo	X	X	X	X		X	X	X
A21	Ascón, J. et al.(2019)	Pirámide de habilidades gerenciales en instituciones de educación superior.	Cualitativo	X	X	X				X	X
A27	Donawa, Z. & Gamez, W. (2019)	Ausencia de competencias directivas para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela	Cualitativo								X
A29	Ayovi, C. (2019)	Trabajo en equipo: clave para el éxito de las organizaciones	Cualitativo	X	X	X	X				X
A40	López, L. et al., (2019)	Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas	Cualitativo	X	X	X	X				X
A25	González, J, et al.,(2019)	Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones	Cualitativo		X						X
A46	Moya, P., et al. (2019)	El proceso de toma de decisiones en hoteles mipymes en Boyacá, Colombia	Mixto	X	X		X				X
A47	Ascón, J. et al.(2018)	Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo.	Mixto	X	X		X			X	X
A51	Jordán, J. et al.(2018)	Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa	Cualitativo	X							X
A57	Barrientos, et. al.(2020)	¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones Contemporáneas	Cualitativo	X		X	X	X	X	X	X
A61	Camacho, M.(2018)	Competencias gerenciales de empresarios agroindustriales	Cualitativo	X		X	X			X	X
A71	Montoya, Y.(2017)	Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la inteligencia emocional	Cualitativo	X	X	X	X	X	X	X	
A72	Montoya, M. & Duran, E. (2017)	La inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios.	Cualitativo	X	X	X	X	X	X	X	X
A74	Leyva, A. et al., (2018)	Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)	Mixto		X		X			X	X
A77	Camaraco, M.(2017)	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela	Cualitativo	X		X	X	X	X	X	x
A79	Hernández, B (2017).	Desarrollo de Habilidades Directivas en los Docentes del Grado en Administración de la UNEDL	Cualitativo	X	X	X	X		X	X	X
A80	Salazar, D. (2017)	La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico	Cualitativo			X					X
A84	Vargas & García (2017)	Competencias directivas, un reto para la educación superior	Mixto								X
A96	Serrano, G. (2017)	Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia.	Cualitativo	X	X	X			X	X	X
A104	Barrientos, C. et al. (2020)	Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas	Cualitativo	X							X
A112	Flores & Vanoni (2016)	Habilidades ejecutivas requeridas por los CEO debido a la complejidad de las organizaciones del siglo XXI	Cualitativo	X		X		X	X	X	X
A113	Díaz, G. (2016)	El Gerente Coaching en la Gerencia	Cualitativo	X	X	X	X	X			X
A116	Tehseen, S. & Ramayah, T. (2015)	Competencias empresariales y éxito empresarial de las pymes: el papel contingente de la integración externa.	Cualitativo							X	X
A110	Martínez, M., et al.,(2016)	Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior.	Cualitativo	X	X	X	X			X	X
A120	Pereda, F. et al. (2015)	Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración regional en la provincia de Córdoba (España)	Cualitativo	X	X	X	X		X		X
A121	Patrón, C., & Barroso, F. (2015)	Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos	Cualitativo		X	X	X	X	X		X
A130	Bermúdez, L. (2014).	El valor de la competencia comunicativa y desempeño gerencial efectivo para empresas Comunicativas en Maracaibo	Cualitativo	X	X		X				X
A122	Castrillón, J., et al. (2015)	Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia	Cualitativo								X
A139	Pereda, F. et al.(2014)	Habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público en Córdoba (España).	Cualitativo	X			X	X	X		X
A132	Cabanillas, M. (2014)	Competencias emocionales para directivos	Cualitativo	X		x	X		x		x

Nota: Relación de artículos científicos pre seleccionados

3.10 Síntesis de resultados

Se realizó en base de los artículos seleccionados, donde se especificó el título, objetivo, definición de la variable el análisis, síntesis, conclusiones y recomendaciones de las investigaciones seleccionadas. La relación completa de artículos científicos seleccionados se visualiza en el (Anexo 2) en la cual se observa el total de los artículos que cumplieron con el criterio de selección que ascendió a 20 estudios científicos; asimismo, se visualiza la matriz de síntesis de resultados de los factores.

3.11 Aspectos éticos

La ética en la investigación es fundamental debido a que busca proporcionar información clara sobre los métodos, objetivos, beneficios y obstáculos que implicó la realización de la investigación (Nati, Da Silva & Izquierdo, 2018, p.112); en otras palabras, la investigación debe de enfocarse a mostrar información verdadera sobre los resultados obtenidos sin distorsionar la información. En ese sentido, la investigación se ha elaborado bajo los principios de la ética de manera que todo material bibliográfico mencionado cuenta con sus respectivas citas, respetando los derechos de autor; asimismo, se trabajó bajo los principios de las normas Apa, cumpliendo y respetando las reglas establecidas; además, la investigación se realizó con fines académicos y en beneficio de la sociedad; del mismo modo, servirán de ayuda para futuras investigaciones o personas interesadas en el tema; por lo tanto, todos los artículos científicos nombrados en la investigación fueron indizados, recurriendo al programa Miar para verificar lo mencionado, cumpliendo con la guía de productos observables; por ende, se cumplió el límite requerido del programa Turnitin, evitando superar el máximo querido por la institución que asciende a un 25% de similitud.

IV. RESULTADOS

En el resumen del cuarto capítulo, está sustentado en el proceso de análisis cualitativo que detalla los diversos estudios seleccionados para la evaluación de las investigaciones y obtener el índice global, mostrando las características y aportes de las investigaciones para demostrar el objetivo planteado.

4.1 Selección de estudios

Una vez obtenido la totalidad de artículos se realizó una selección inicial en base al resumen y título, se analizó el total de los artículos escogidos y se procedió a una recopilación final mediante el criterio de inclusión lo cual debe estar vinculado de manera directa con la pregunta de investigación (Moreno, *et al.*, 2018, p.185); por lo tanto, se realizó la exclusión de los artículos debido a que eran cuantitativos y algunos que eran artículos cualitativos que no se asemejaban al estudio, por contar con poca información sobre las habilidades directivas en favor a la ventaja competitiva organizacional, obteniendo un total de 20 artículos que se visualiza en la siguiente tabla, en la cual se puede observar los autores, el año y los factores con lo que cuenta las investigaciones.

Tabla 7

Artículos incluidos en el estudio

Artículo	Liderazgo	Comunicación eficaz	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Competencia estratégica	Inteligencia emocional	Coaching
Jiménez, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Sisa, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Malvares, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Pazmiño, <i>et al.</i> , (2019).	+	+	+	+	+	+	+
Ayovi (2019).	+	+	+	+	+	+	+
López, <i>et al.</i> , (2019).	+	+	+	+	+	+	+
Moya, <i>et al.</i> , (2019).	+	+	+	+	+	+	+
Ascón, <i>et al.</i> , (2018).	+	+	+	+	+	+	+
Barrientos, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Camacho (2018).	+	+	+	+	+	+	+
Montoya (2017).	+	+	+	+	+	+	+
Montoya & Duran (2017).	+	+	+	+	+	+	+
Leyva, <i>et al.</i> , (2018).	+	+	+	+	+	+	+
Camaraco (2017).	+	+	+	+	+	+	+
Flores & Vanoni (2016).	+	+	+	+	+	+	+
Díaz (2016).	+	+	+	+	+	+	+
Pereda, <i>et al.</i> , (2015).	+	+	+	+	+	+	+
Patrón & Barroso (2015).	+	+	+	+	+	+	+
Bermúdez (2014).	+	+	+	+	+	+	+
Cabanillas (2014).	+	+	+	+	+	+	+

Nota: Los colores indican lo siguiente: el color verde; correspondieron a los factores que fueron analizados en el estudio se presentaron la definición, importancia y conclusión individual, el color amarillo; indicó los factores que fueron mencionados en el estudio; sin embargo, no presentaban una conclusión individual y el color rojo indicó los factores que no fueron considerados en el estudio citado.

4.2 Características de los estudios

En la investigación realizada se utilizó un total de 20 artículos, los cuales cumplen con los criterios de selección, tomados en cuenta; artículos indizados, que corresponden al rango de año del 2014 al 2020, posterior se utilizó artículos cualitativos que presentaban la variable de estudio; además, los artículos contienen los factores analizados que en su mayoría fueron de 3 a más.

Los artículos seleccionados se mencionan a continuación, especificando las características de los estudios, la investigación se basó en la revisión de la literatura sobre, las habilidades directivas, el coaching y la toma de decisiones gerenciales (Jiménez, *et al.*, 2020); asimismo, se realizó un estudio teniendo como población a las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, la investigación se basó en las habilidades directivas y se mencionó como habilidades fundamentales a los factores tales como; el liderazgo, toma de decisiones, comunicación eficaz, trabajo en equipo y competencia estratégica (Sisa, *et al.*, 2020); además, se realizó una investigación sobre las competencias gerenciales la cual fue desarrollada en el restaurante Don Cangrejo, el factor analizado en la investigación fue liderazgo (Malvarez, *et al.*, 2020); adicionalmente se realizó una revisión de la literatura sobre las habilidades directivas, consultándose 11 referencias bibliográficas de prestigiosas revistas científicas, que permitió redactar tres habilidades fundamentales como; la comunicación del gerente, el trabajo en equipo y la competencia estratégica (Pazmiño, *et al.*, 2019).

Por otro lado, se realizó una revisión de la literatura relacionada a las habilidades directivas, los factores estudiados en la investigación fueron, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y el trabajo en equipo en organizaciones (Ayovi, 2019); también, se realizó un estudio en los municipios de Florencia e Ibagué, en Colombia, se estudió la variable y factores como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones (López, *et al.*, 2019); asimismo, se realizó una investigación sobre la toma de decisiones como habilidad del directivo en las *Mypes* hoteleras de Colombia (Moya, *et al.*, 2019); adicionalmente, se realizó un estudio de revisión de la literatura sobre las habilidades directivas de los ejecutivos de la facultad de turismo de la Universidad de la Habana, Cuba, el estudio estuvo

enfocado en el liderazgo como habilidad del gerente (Ascón, *et al.*, 2018); de igual manera, se estudió las competencias directivas, cuya población de estudio fueron todos los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Comalcalco y Cunduacán Tabasco, México (Camacho, 2018).

Continuando con los estudios, se realizó una revisión de la literatura sobre las habilidades directivas en empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora, basado principalmente en el factor de competencia estratégica (Leyva, *et al.*, 2018); por otro lado, en el estudio sobre las competencias directivas, se analizan el liderazgo, la motivación que son elementales dentro de una organización, el estudio se realizó en el país de Ecuador (Flores & Vanoni, 2016); en ese mismo sentido, se realizó un estudio en España, sobre las habilidades directivas cuyos factores mencionados fueron; el liderazgo, trabajo en equipo y la toma de decisiones (Pereda, *et al.*, 2015); asimismo, se realizó una investigación sobre las competencias gerenciales deben adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad de México, los factores analizados fueron, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, coaching, inteligencia emocional (Patrón & Barroso, 2015); finalmente, se realizó un estudio cualitativo sobre las competencias comunicativas del directivo en las empresas de comunicación de Maracaibo, la muestra estaba conformada por seis gerentes (Bermúdez, 2014).

Por lo consiguiente, se realizó una investigación de la literatura relacionada a influencia, se realizó un estudio en la gerencia de las organizaciones sobre el coaching en las empresas cuyos factores analizados fueron específicamente las competencias estratégicas y liderazgo (Barrientos, *et al.*, 2020); de igual forma, se realizó un estudio de revisión de la literatura sobre competencias gerenciales del directivo escolar, el estudio estuvo enfocado en la inteligencia emocional como habilidad del gerente (Montoya, 2017); asimismo, se realizó una investigación basada sobre las habilidades directivas basadas en las emociones, los factores mencionados en el estudio fueron, inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación eficaz.

Finalmente, se realizó una investigación sobre la inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios, cuyos factores fueron principales fueron,

liderazgo, comunicación, competencias estratégicas, inteligencia emocional y coaching (Montoya & Duran, 2017); adicionalmente, se realizó una investigación cualitativa sobre las habilidades directivas cuya población fueron las empresas manufactureras, cuyos factores considerados fueron: liderazgo, trabajo en equipo y coaching (Camaraco, 2017); por lo tanto, se realizó un estudio de revisión de la literatura sobre el gerente coaching en la gerencia, se basó específicamente en el factor de competencias estratégicas (Díaz, 2016).

V. DISCUSIÓN

Respecto con la revisión sistemática de la literatura sobre el estudio de la variable habilidades directivas y su efecto en el impulso del desarrollo de ventajas competitivas organizacionales. Se explica desde las siguientes perspectivas; instrumento de valor, bases estratégicas, efectividad empresarial y conocimiento competitivo.

Las organizaciones que cuenten con gerentes que posean habilidades directivas impulsan el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales. Las evidencias señalan sobre instrumento de valor, respecto las habilidades directivas, son herramientas de valor que incrementan las relacionales de los individuos, proporcionándolas de mayores conocimientos para enfrentar a diferentes demandas y para gestionar exitosamente una organización. Concluyeron que el coaching aporta de forma positiva en la toma de decisiones gerenciales, debido a que fortalece las estrategias organizacionales, logrando dirigirla mediante las funciones de sus directivos y colaboradores encaminándolas hacia niveles crecientes de desarrollo, enfocados en la competitividad empresarial (Jiménez, *et al.*, 2020); en ese sentido,

Se definió como la habilidad del directivo para trabajar en equipo y tomar las mejores decisiones en favor a la organización. Se concluyó que los directivos deben de contar con competencias del trabajo en equipo como; competencias interpersonales de comunicación, competencia de conflictos y negociación; por último, competencia de sentido ético (Ayovi, 2019).

Asimismo, se definió como la acción de involucrar a los colaboradores en el logro de los objetivos; para ello, el gerente debe tener la capacidad de entender, procesar, ponderar y valorar la reacción que sus mensajes provocan en sus destinatarios. Se concluyó que las competencias directivas para enfrentar los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones, requieren de habilidades como, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y entablar relaciones interpersonales realmente productivas que constituye un valor fundamental (Bermúdez, 2014); además, es la habilidad para tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la eficiencia en las tareas y la satisfacción del personal. Se concluyó que los directivos evidenciaron

conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratégicas y de eficacia personal, factores que son necesarios para lograr una organización competitiva (Patrón & Barroso, 2015).

En ese sentido, son aquellas actitudes, acciones y motivaciones que realiza el directivo en favor a sus subordinados y contribuye al éxito organizacional. Los autores concluyeron tres habilidades fundamentales que tiene que poseer el directivo, las cuales son; estrategia, comunicación y trabajo en equipo (Pazmiño, *et al.*, 2019); en ese sentido, es la base donde que descansa la administración efectiva. Por lo consiguiente, esta definición no es solo más amplia, sino que resalta la importancia de las habilidades en la efectividad de la administración. Se concluyó en la investigación que las habilidades de los directivos ocupan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo de la empresa, entre las habilidades analizadas se consideran; liderazgo, manejo de estrés y delegación (Malvarez, *et al.*, 2020).

Por lo tanto, es la capacidad para identificar, desarrollar estrategias de comunicación, resolución de problemas y motivación para el logro de objetivos. Se concluyó que los directivos realizan una serie de procesos detallados en la toma de decisiones, cuyo objetivo es aplicar herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente (Moya, *et al.*, 2019); asimismo, las habilidades directivas es una herramienta que permite tomar decisiones de manera efectiva, logrando que el gerente pueda dirigir a los miembros del equipo de trabajo de la organización. Se concluyó que una adecuada gestión del coaching es importante para el gerente, estimulando de este modo un desempeño eficaz en la organización (Díaz, 2016); también, son conocimientos que un individuo posee para ejecutar actividades de liderazgo y coordinación. Se concluyó que la gerencia es la acción mediante el cual se reconsidera la preparación y capacitación del personal, con la presencia del liderazgo o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento, dado que aumenta la productividad de la empresa (Barrientos, *et al.*, 2020).

Del mismo modo, desde la perspectiva de las bases estratégicas, las habilidades directivas, es el origen, la raíz, de una administración efectiva, se

concluyó que las habilidades de los directivos ocupan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo organizacional (Malvarez, *et al.*, 2020); asimismo, son un conjunto de habilidades requeridas en todos los niveles jerárquicos para generar relaciones entre directivos y subordinados, originando con ello un buen clima laboral, productividad y la perdurabilidad de las empresas, se concluyó que las. Se concluyó 5 habilidades gerenciales para empresas perdurables son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y decisiones; asimismo, los emprendedores con destrezas directivas que se adapten a los constantes cambios del mercado y satisfagan las necesidades del cliente, lograran permanecer a través del tiempo. (López, *et al.*, 2019).

En ese contexto, la competencia gerencial se definió como la destreza del gerente, para conseguir las metas que se han planteado en la organización. Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el propósito de tener éxitos esperados (Montoya, 2017); asimismo, las habilidades directivas son cualidades del directivo, que se manifiestan para desempeñar las funciones de manera exitosa. Se llegó a la conclusión que 19 competencias directivas, nos necesarias para un buena gestión empresarial, las competencias en mención se clasifican en habilidades subyacentes; autoestima, percepción de otros, autoconocimiento, autodominio, habilidades básicas; flexibilidad, iniciativa, empatía, creatividad, estilo emocional, control y las habilidades ejecutivas; asertividad, comunicación eficaz, negociación, gestionar incertidumbre, catalizador del cambio, delegación, gestionar estrés, trabajo en equipo y escucha activa (Cabanillas, 2014).

Del mismo modo, son conocimientos para generar beneficios, mediante estrategias, programas y estructuras. Se comprobó que existió de un alto nivel de desarrollo de las habilidades y un estilo de liderazgo predominante generando la propuesta de estrategias de mejora y planes de acción para el

desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo se determinó que los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores (Ascón, *et al.*, 2018).

Por otro lado, desde la perspectiva de la efectividad empresarial, se recalca que las habilidades directivas son capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad, que se adquieren durante la formación académica. Se concluyó que las competencias observadas se resumen en: pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, comunicación escrita, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, negociaciones, conocimiento organizacional y redes estratégicas; debido a ello, deben fortalecer sus competencias para alcanzar sus propósitos laborales y ser competitivos (Camacho, 2018); del mismo modo, las competencias directivas se desarrollan en un medio cambiante, lo que origina que sea inevitable su constante evaluación. Se concluyó que tanto el liderazgo como la motivación son competencias fundamentales del directivo, para el fomento del desarrollo profesional de los colaboradores, estableciendo una conexión entre el compromiso y confianza hacia la organización (Flores & Vanoni, 2016).

En ese sentido, es la capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la realización de objetivos. Se concluyó que la competencia estratégica y las destrezas gerenciales influyen en la competitividad empresarial, para ello es necesario una gerencia activa, enfocadas en las habilidades (Leyva, *et al.*, 2018); por lo consiguiente, es la capacidad gerencial para lograr la integración, la confianza, y la sensibilidad de cooperación dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción individual y social dentro de la organización. Se concluyó que la inteligencia emocional como habilidad del directivo logra en el personal satisfacción y sus desempeños son efectivos (Montoya & Duran, 2017).

Finalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas, son la unión de conductas, comportamientos, habilidades, destrezas, actitudes y un conjunto de conocimientos, que genera que el directivo cumpla eficientemente todas sus labores. Se concluyó que las competencias requeridas para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados son el

liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones (Sisa, *et al.*, 2020); además, se considera como capacidad y disposición para una actividad, frente al de competencia que integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una actividad determinada. Se concluyó que el desarrollo de las habilidades directivas es la estrategia más adecuado en aquellas organizaciones que cuenten con directivos responsables que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales; asimismo, el liderazgo se posiciona como la habilidad que tiene que poseer un directivo (Pereda, *et al.*, 2015).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de liderazgo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al primer factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, el liderazgo se definió como una influencia social dentro de un grupo de personas que lo rodean, con la finalidad de transmitir su idea hacia los demás, motivándolos y guiándolos con cumplimiento de metas en común. Se concluyó en la investigación que para aprovechar los desafíos de la globalización los gerentes de las organizaciones deben poseer la habilidad de liderazgo con un estilo democrático, es decir el líder debe apoyar a los miembros y colaboradores a ser partícipes con ideas y opiniones que contribuyan a desarrollar de una manera más eficaz y eficiente las actividades dentro de la organización (Sisa, *et al.*, 2020).

Asimismo, es la acción de dirigir, inspirar y motivar a los colaboradores, el liderazgo es una habilidad importante en las organizaciones para el cumplimiento de metas organizacionales. Se concluyó que es necesario desarrollar un plan de formaciones detalladas, con herramientas concretas para poder gestionar eficientemente los equipos de trabajo, lo que generara que los planes sean objetivos, alcanzables y realistas (Malvares, *et al.*, 2020); además, se definió como el acto de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos. En la investigación realizada se concluyó que el liderazgo es un aspecto favorable en la organización, para asegurar el logro de las metas organizacionales (Ascón, *et al.*, 2018); del mismo modo, el liderazgo está orientado al servicio, a las necesidades que se presenten en la organización y su

perdurabilidad, logrando un ambiente de colaboración que se enfoca en una sola dirección. Los autores concluyeron dos aspectos fundamentales en relación a la habilidad de liderazgo; la visión de futuro y pensar, el segundo aspecto fue, actuar estratégicamente; es por ello, la importancia de planificar y encaminar los colaboradores hacia las metas deseadas (López, *et al.*, 2019).

En ese mismo sentido, se definió como la habilidad de conducir a los colaboradores al desarrollo empresarial e incrementar su vínculo y confianza en la organización. Los investigadores concluyeron que el liderazgo actúa fomentando el progreso individual y el aprendizaje a través del desarrollo de experiencias, facilitando las redes de conocimiento en la estructura organizacional vertical-horizontal y explora e institucionaliza el conocimiento de los sistemas emergentes (Flores & Vanoni, 2016); por otro lado, se definió como la habilidad de motivar constantemente al personal en su desempeño laboral y guiar hacia los resultados deseados. Se concluyó que las competencias directivas deben estar orientadas al desarrollo del talento humano y dirección del talento, enfocados a los resultados, las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con el propósito de lograr objetivos y poder subsistir en el mercado (Camaraco, 2017); en definitiva, es la acción de conducir a la organización y asegurar un desempeño eficaz. Se concluyó en la investigación que la gerencia está asociada al liderazgo y a las relaciones de la organización, por tal razón los directivos deben asegurarse de poseer competencias comunicativas que les permita liderar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos comunes (Bermúdez, 2014).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de comunicación eficaz mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Como segundo factor de las habilidades directivas, la comunicación eficaz se definió como el intercambio de información que crea un vínculo entre personas, para guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos, los autores concluyeron una comunicación eficaz en la cual se debe de tomar algunos aspectos; entre ellos, el desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa; la cual, consiste en concentrarse totalmente para captar ideas, pensamientos, sentimientos del colaborador y mantener la credibilidad; se

compone dos aspectos; la confianza con el que se transmite el mensaje y el grado de conocimiento del tema, por último, para que la comunicación se desarrolle de manera adecuada debe ser bilateral; es decir, una comunicación activa donde se intercambien ideas (Sisa, *et al.*, 2020).

Del mismo modo, es un proceso bidireccional de intercambio de informaciones con un propósito específico. Se concluyó que la comunicación es una habilidad que relaciona y atraviesa un conjunto de otras destrezas que son importantes para lograr los objetivos organizacionales, es importante la comunicación para establecer una estrategia y trabajo en equipo, es fundamental generar y desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de estas habilidades (Pazmiño, *et al.*, 2019); asimismo, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando ser una organización exitosa. Los investigadores concluyeron que los directivos mantienen informados a los colaboradores sobre el alcance de la visión y misión de las organizaciones; en ese sentido, animan a los colaboradores a presentar ideas innovadoras para el crecimiento de las empresas, en definitiva una comunicación eficaz permite alcanzar metas, aumentar la productividad, lograr los resultados y estrategias planteadas por la organización (López, *et al.*, 2019).

En definitiva, es informar de manera efectiva y aportar evidencias para respaldar sus opiniones y soluciones. En conclusión, los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con colaboradores como con personas claves del entorno externo en el que se desenvuelven; en ese sentido, los gerentes tienen el conocimiento teórico que toda empresa necesita; por lo tanto, la comunicación y el autocontrol son importantes para el buen funcionamiento empresarial, son poco utilizados en la práctica, lo que repercute en la eficacia del restaurante (Patrón & Barroso, 2015); en ese mismo sentido, es la herramienta primordial para la persona que asume el rol de emisor, quien se basará en una serie de procesos y formación para transmitir ideas claras. Se concluyó en el estudio que la competencia comunicativa es importante ya que propicia una red de relaciones, orientada a la participación eficaz de todos sus colaboradores en su proceso

productivo y propicie el avance hacia la nueva forma de gestión organizacional (Bermúdez, 2014).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de toma de decisiones mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al tercer factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, la toma de decisiones, implica determinar una participación coherente con la misión, visión y objetivos trazados por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora de evaluar las diferentes alternativas con las que se cuenta. Se concluyó que la gerencia es una función vital y estratégica en toda organización; asimismo, la toma de decisiones se presenta en base a criterios, control de riesgos y enfoque hacia la competitividad (Jiménez, *et al.*, 2020).

En ese contexto, es un proceso donde se desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos en beneficio de la organización. Se concluyó que dentro de la toma de decisiones el estilo colectivo es el que se desarrolla para aprovechar de forma inmediata cada uno de los desafíos que la globalización de mercados presenta a las organizaciones, debido a que dentro de este estilo los directivos y líderes de las organizaciones implican que los miembros participen con ideas, opiniones y posibles alternativas de solución (Sisa, *et al.*, 2020); además, la toma de decisiones se basa en elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron. Se concluyó en la investigación dos aspectos relevantes, las cuales fueron; la solución de problemas basada en información clave para la toma de decisiones y evaluar los resultados obtenidos de la decisión seleccionada, aspectos que lograran una organización exitosa y rentable (López, *et al.*, 2019).

Del mismo modo, es el proceso a través del cual se brinda solución a las diferentes situaciones o problemas de las empresas mediante la identificación y selección de la mejor alternativa, aquella que genere el máximo valor para los intereses organizacionales y sociales. Se concluyó que el proceso de toma de decisiones en las empresas investigadas es de carácter centralizado y el gerente

es el actor principal, en cuanto a la estructura organizacional, se encontró que la toma de decisiones se da en una estructura organizativa por áreas de trabajo; en consecuencia, la toma de decisiones serán analizadas según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del trabajo en equipo (Moya, *et al.*, 2019).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de trabajo en equipo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al cuarto factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, se definió como grupos de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar esfuerzos para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos. Se concluyó en el estudio que las claves principales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados es la conformación de trabajo en equipo, debido a que ellos serán los encargados de trabajar para alcanzar los resultados en beneficio de la organización, los factores más primordiales al momento de integrar el trabajo en equipo es la experiencia que posee cada uno de los miembros, la habilidad que posea para la toma de decisiones de manera colectivas y la habilidad para comunicar (Sisa, *et al.*, 2020).

Asimismo, se definió como la cohesión, la unión y la transformación de una organización para conseguir la productividad, competitividad y logro de objetivos. Se concluyó en el estudio que el trabajo en equipo es fundamental en toda organización debido a que aprovecha las capacidades de sus colaboradores obteniendo logros esperados con eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos (Ayovi, 2019); asimismo, consiste en la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en óptimas condiciones. Se concluyó en el estudio que el trabajo en equipo es fundamental en toda organización debido a que aprovecha las capacidades de sus colaboradores obteniendo logros esperados con eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos (López, *et al.*, 2019).

Además, es la habilidad de trabajar y hacer que los miembros del equipo trabajen en armonía. Se concluyó que el trabajo en equipo es importante ya que, las ideas de cada colaborador se unen en una sola; además, ello propicia la formación entre los colaboradores y aumenta el compañerismo, logrando con ello crear mejores resultados organizacionales (Camaraco, 2017); en ese mismo sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes. Se concluyó en relación a la empresa analizada un mayor grado en la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo. Los gerentes utilizan más las competencias requeridas como el trabajo en equipo para el logro de resultados económicos (Patrón, *et al.*, 2015).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de competencias estratégicas mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al quinto factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, la competencia estratégica es conjunto de procesos, en los cuales intervienen recursos, técnicas y métodos que buscan maximizar resultados. Se concluyó en el estudio que las competencias requeridas dentro de este escenario son las siguientes; desarrollar y mantener nuevos conocimientos, anticiparse al cambio, capacidad para analizar y escuchar, formar equipos de trabajo para indagar y resolver conflictos, apoyar en la toma decisiones, practicar la comunicación empresarial que ayudan a corroborar los resultados obtenidos en la investigación, debido al grado de similitud en cuanto a las competencias requeridas en cada uno de los casos (Galeano y Ragazzo, 2016; citado en Sisa, *et al.*, 2020).

En ese sentido, se definió como un conjunto de acciones organizadas para orientar a la institución al logro de los objetivos. Se concluyó en la investigación, a lógica precisa que no se puede establecer una estrategia sin comunicación, ni trabajo en equipo de los miembros de la organización y es de gran importancia desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de estas habilidades (Pazmiño, *et al.*, 2019); asimismo, las competencias directivas, se consideran como capacidades humanas observables y medibles, necesarias para

lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Se comprobó que existió un elevado nivel de desarrollo de las habilidades y un liderazgo influyente, generando estrategias para el desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo, los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores (Camacho, 2018).

Por lo consiguiente, las competencias estratégicas son el desarrollo de un pensamiento estratégico que innova y aporta ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados. Se concluyó en el estudio que las competencias gerenciales del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano 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 (Camaraco, 2017); por lo tanto, las competencias estratégicas se definieron como la habilidad de la gerencia para elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes operativos por parte de la empresa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, ya sea a corto o a largo plazo. Se concluyó que la competencia estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las *pymes* influyen en la competitividad empresarial, al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las organizaciones que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo (Leyva, *et al.*, 2018).

Finalmente, se definió como la capacidad de un directivo y su correspondencia con el entorno donde se desenvuelve y comprende; asimismo, es la visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación. Se concluye que las competencias orientadas a la preocupación del proceso o los resultados económicos son las competencias estratégicas, las cuales están relegadas a situaciones y proyectos menos exigentes y no resultan ser fundamentales, muy al contrario de lo que se pensaba tradicionalmente (Flores & Vanoni, 2016).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de inteligencia emocional mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo

de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al sexto factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, la inteligencia emocional como habilidad del gerente; se definió como la capacidad del directivo para identificar, controlar y manejar sus emociones, tanto personalmente como con otras personas. Se concluyó que la inteligencia emocional del directivo es predictor del éxito, dicha habilidad es importante para poder desempeñar la habilidad del líder, de esta manera los directivos entienden mejor las emociones y las necesidades de sus colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cabanillas, 2014, p.181).

Por lo consiguiente, se definió como la habilidad de reconocer e inspeccionar las emociones y los sentimientos propios, igualmente los sentimientos y formas de ser de las demás personas, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y nuestras acciones. Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el propósito de tener éxito (Montoya, 2017); por lo consiguiente, la inteligencia emocional, se definió como un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, porque guía el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al que hacer gerencial. Se concluyó en el estudio que el uso de la inteligencia emocional genera en el ser humano satisfacción y sus desempeños son efectivos logrando, la gerencia del cambio organizacional (Montoya & Duran, 2017).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de coaching mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al séptimo factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, el coaching como habilidad del gerente, es un proceso conducente a generar cambios positivos y duraderos para agenciar la ruta del éxito en los equipos de trabajo. Se concluyó en el estudio, que el coaching organizacional, se incrementa en su nivel de alcance, cuando se logra llevar el proceso de intervención a diferentes niveles de la organización (Jiménez, *et al.*, 2020).

Por lo consiguiente, es un ente orientador que compromete a quienes colaboran para alcanzar sus objetivos y medidas de mejoramiento en la gestión organizacional. Se concluyó en el estudio, que la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas, es el proceso mediante el cual se replantea permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, bien en los contextos gerenciales, de liderazgo o direccionales, quienes deben seguir como estrategia innovando en la formación de equipos de alto rendimiento, que es elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción, continuamente respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente (Barrientos, *et al.*, 2020).

Por otro lado, el coaching es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas del gerente. Se concluyó en el estudio que el coaching organizacional; además, del acompañamiento y entrenamiento a la alta gerencia, se incrementa en su nivel de alcance, cuando se logra llevar el proceso de intervención a diferentes niveles de la organización; en ese sentido, una de las metas es dotar a los líderes de herramientas de gestión desde la consciencia, para que alcancen el desarrollo como líderes coach y emprendan procesos desde el acompañamiento efectivo con sus equipos (Díaz, 2016); por lo tanto, el coaching es un proceso por el cual se brinda apoyo al personal para que mejore y desarrolle sus habilidades y capacidades. Se concluyó en el estudio, que los directivos evidenciaron conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratérgicas y de eficacia personal (Patrón & Barroso, 2015).

5.1 limitaciones

Las limitaciones de la investigación fueron la falta de estudios cualitativos correspondiente al tema investigado; asimismo, es necesario de un periodo de tiempo más prolongado, para poder realizar una búsqueda más exhaustiva y presentar un análisis eficaz del tema tratado, se encontraron artículos que sobrepasaban el límite de tiempo correspondiente y en otras ocasiones se encontraron artículos con buena información pero al ser consultados en Miar se constató que no se encontraban indizados y por tal razón no fueron tomados en cuenta.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio muestran aspectos determinantes que se evidencian en las fuentes de información seleccionados, los cuales se constataron con los resultados analizados desde diversas perspectivas.

Primero Las habilidades directivas son un instrumento de valor esencial en toda organización, ya que poseen como base esencial estrategias para el crecimiento de la empresa, aplicando todo su conocimiento para una adecuada gestión y logrando con ello, ser una organización competitiva; en ese sentido, se definió las habilidades directivas según perspectivas, respecto a la perspectiva de instrumento de valor; las habilidades directivas son una herramienta que permiten al directivo tomar decisiones óptimas, guiando a los colaboradores hacia los objetivos planeados, coordinando las actividades con los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados (Jiménez, *et al.*, 2020, p.72; Díaz, 2016, p.121; Barrientos, *et al.*, 2020; p.224; Patrón & Barroso, 2015, p.101; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.687; Ayovi, 2019, p.60; Bermúdez, 2014). Por otro lado, desde la perspectiva de las bases estratégicas, las habilidades directivas, son un conjunto de habilidades que se basa en las destrezas que posee el gerente, para conseguir las metas propuestas en la organización; asimismo, todos los directivos que posean estas habilidades podrán generar beneficios, mediante la implementación de estrategias logrando así desempeñar sus funciones de manera exitosa (Malvarez, *et al.*, 2020, p.34; López, *et al.*, 2019, p.4; Montoya, 2017, p.435; Ascón, *et al.*, 2018, p.5; Moya, *et al.*, 2019, p.238; Cabanillas, 2014, p.178). Del mismo modo, desde la perspectiva de la efectividad empresarial, las competencias directivas, se definió como la capacidad del directivo para lograr la cooperación dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción del personal dentro de la organización, logrando de esta forma conseguir resultados eficientes para el crecimiento empresarial (Camacho, 2018, p.19; Leyva, *et al.*,

2018, p.9; Montoya & Duran, 2017, p.4; Flores & Vanoni, 2016, p.118). Finalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas, se manifestó como la capacidad intelectual y las destrezas del gerente para desempeñar sus funciones de manera eficaz, las cuales son necesarias para dirigir una organización de manera óptima (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; p.86; Camaraco, 2017, p.4; Pereda, *et al.*, 2015, p.72); en ese sentido, según las definiciones anteriores se pudo definir respecto a las habilidades directivas; como un conjunto de conocimientos, destrezas, herramientas, virtudes, capacidades, que posee un directivo para el cumplimiento de las metas organizacionales, para tomar decisiones de manera efectiva en diversas situaciones, encaminando a la organización hacia la competitividad empresarial; es por ello, que las habilidades directivas son fundamentales en toda organización que desee lograr una ventaja competitiva, ya que permite interactuar de manera efectiva, desarrollando las habilidades interpersonales para dirigir, liderar y orientar a sus colaboradores, conduciendo a los objetivos de cada organización, por tal razón el directivo tiene que reunir las competencias necesarias para realizar las funciones adecuadas en la organización. Del mismo modo, es importante que las organizaciones cuenten con directivos que posean habilidades directivas; ya que ello, asegura el éxito organizacional, debido que poseen diversas competencias estratégicas, que ayuden a motivar a sus colaboradores y dirigirlos hacia los mismos objetivos empresariales.

El liderazgo como habilidad del gerente se definió como el acto de influir en los colaboradores, cuya finalidad es inspirar y motivar al personal, guiándolos hacia el cumplimiento de metas organizacionales, originando mejores resultados para la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Segundo Malvares, *et al.*, 2020; p.37; Ascón, *et al.*, 2018, p.8; Camaraco, 2017, p.6); del mismo modo, el liderazgo está enfocado al cumpliendo las necesidades que requiera la organización, mediante la colaboración

eficaz del personal, conduciendo a los colaboradores hacia una misma dirección, enfocados en el éxito empresarial, asegurando un desempeño eficaz en la organización (Lescano, 2011; citado en López, *et al.*, 2019, p.7; Abad & Castillo, 2004, citado en Flores & Vanoni, 2016, p.119; Bermúdez, 2014, p.284); en ese contexto, es una habilidad directiva basada en dirigir, influir y motivar a los colaboradores; ello, incrementa la participación mediante los aportes de ideas y opiniones que los dirigen hacia el cumplimiento de objetivos en común, logrando con ello ser una organización competitiva.

Tercero La comunicación eficaz como habilidad fundamental del directivo, se definió como el intercambio de información entre el gerente y los colaboradores, creando de este modo un vínculo entre personas, cuyo propósito es guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.699); además, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando con ello ser una organización exitosa (López, *et al.*, 2019, p.10); en definitiva, es la herramienta primordial del directivo basada en un conjunto de conocimientos, habilidades, para producir y comprender mensajes de manera eficaz (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Bermúdez, 2014, p.278); en ese sentido, la comunicación eficaz como habilidad del directivo, se basa en transmitir información clara, directa y precisa a los colaboradores para el adecuado cumplimiento de sus funciones y el logro de objetivos propuestos en la organización; en ese sentido, es la capacidad para entender ideas y opiniones de los colaboradores, centrándose hacia el colaborador para que se sienta involucrado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización, es un factor importante ya que, genera confianza en los colaboradores, aumenta la productividad consiguiendo mejores resultados económicos, logrando ser una organización competitiva.

La toma de decisiones como habilidad del gerente, se definió como un proceso mediante el cual se elige alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, tomando la alternativa que genere mayor beneficio en la organización (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Moya, *et al.*, 2019, p.238); asimismo, implica determinar una participación coherente con la misión, visión y objetivos propuestos por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (Jiménez, *et al.*, 2020, p.74; López, *et al.*, 2019, p.11); en ese sentido, la toma de decisiones como habilidad del directivo en un proceso que consiste en identificar una problemática y encontrar una solución por medio de la elección de varias alternativas, basándose en el criterio del gerente para lograr resultados positivos para el bienestar de la organización; es por ello la importancia, ya que es un factor fundamental para resolver problemas y garantizar resultados eficaces, logrando con ello ser una organización competitiva.

El trabajo en equipo como habilidad del gerente, se definió como la capacidad de trabajar con un grupos de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar funciones para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos por la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Specer y Spencer, 1993; citado en, Camaraco, 2017, p.6); asimismo, se definió como la unión y división de tareas en función a sus habilidades y experiencia de los integrantes del equipo, para conseguir con ello aumentar la productividad y competitividad organizacional (Ayovi, 2019, p.60; Kotey, 2007; citado en, López, *et al.*, 2019, p.7); en ese sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes en beneficio de la organización (Patrón, *et al.*, 2015, p.101); en ese contexto, el trabajo en equipo como habilidad del directivo consiste en

el trabajo en conjunto de un grupo de colaboradores, que poseen diferentes formas de pensar, ideas, opiniones y distintos planteamientos en caso de solucionar problemas, que desempeñan sus funciones en base a sus competencias y experiencias, uniendo sus conocimientos para lograr objetivos en común; es un factor importante, ya que con ello, el personal se compromete con sus labores, se involucran con las actividades, con el crecimiento de la organización y consiguen resultados eficaces, logrando ser una organización competitiva.

Sexto

Los autores aludieron respecto a las competencias estratégicas, como un conjunto de procesos en los cuales intervienen métodos, recursos y técnicas que buscan maximizar el desarrollo que garantice el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados de la organización (Aleano & Ragazzo, 2016, citado en Sisa, *et al.*, 2020, p.12; y Camaraco 2017, p.6); por lo consiguiente, las competencias estratégicas como habilidad del gerente, se definieron como un conjunto de acciones organizadas para direccionar a la empresa y pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.691; Leyva, *et al.*, 2018, p.11); por otro lado, mencionaron que es la capacidad del directivo para poder tomar optimas decisiones y son consideradas como capacidades humanas observables muy importantes en el entorno organizacional necesarias para lograr un desempeño con excelencia, generando una ventaja competitiva (Flores & Vanoni, 2016, p.118; Camacho, 2018, p.19); en ese sentido, las competencias estratégicas hoy en día son imprescindibles en los directivos o gerentes, ya que las organizaciones requieren que los gerentes actualicen y refuercen sus habilidades, conocimientos para que puedan lograr el cumplimiento de los objetivos y generen ventajas competitivas; en definitiva, son un conjunto de acciones, procesos en los cuales intervienen recursos, técnicas que

buscan que los colaboradores se identifiquen con la organización y buscan maximizar los resultados de la organización.

La inteligencia emocional a nivel empresarial se definió como un esfuerzo individual para poder comprender la complejidad psíquica del ser humano, regulando los sentimientos propios y controlándolos para obtener un equilibrio emocional con el objetivo de tener un control de todas las emociones y de esta forma poder tomar decisiones asertivas para el beneficio de la organización (Montoya, 2017, p.436; Montoya & Duran, 2017, p.1; Cabanillas, 2014, p.181). La inteligencia emocional es un factor importante que debe de poseer un directivo para tomar buenas decisiones y lograr los objetivos de la organización. En ese sentido, es la habilidad de reconocer, inspeccionar y analizar las emociones, comportamiento y actitudes del ser humano dentro de la empresa, un directivo que posea esta habilidad logrará que la organización tenga una ventaja competitiva y consiga el éxito.

Séptimo

Los autores coincidieron en indicar la definición del coaching como habilidad del gerente, el cual es un método que consiste en generar cambios positivos, entrenar, instruir al personal para que mejore y funcione como ente regulador orientado en desarrollar habilidades directivas, con el objetivo de agenciar el cumplimiento de metas y medidas de mejoramiento organizacional creando una ventaja competitiva (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Díaz, 2016, p.101; Jiménez *et al.*, 2020, p.66; Barrientos, *et al.*, 2020, p.225). Las organizaciones buscan colaboradores que posean habilidades directivas, en ese sentido, el coaching es un proceso que tiene como propósito principal, desarrollar al máximo el nivel profesional y personal de forma óptima de la persona que lo recibe, asimismo, está orientado a dirigir el presente hacia el futuro, teniendo planificado el cumplimiento de los objetivos de la organización, también involucra a que el colaborador se identifique con la misión y visión de la empresa.

Octavo

REFERENCIAS

- Aguilera, R. (2014). Revisión sistemática, revisión narrativa o metaanálisis. *Revista de la sociedad española del dolor*, 21(6), 359-360.
- Aldana, J. (2017). Modelo de gestión gerencial basado en el modelo racional para la toma de decisiones. *Revista científica fipcaec*, 2 (2), 31-48.
- Almonacid, A., Martínez, M. & Almonacid, M. (2020). Elements that influence the process of decision-making in high-performance individual sports: A qualitative study. *Retos*, 38(1), 341-348.
- Araque, J., Mora, Y. & Gómez J. (2017). Management style and its influence on the communication of basic education. *Revista científica ecociencia*, 4(6), 1-21.
- Ayovi, J. (2019). Teamwork: key to the success of organizations. *Fipcaec*, 4(10), 58-76.
- Ascón, J., García, M. & Pedraza, C. (2018). The management skills in the institutions of higher education. strategic design with a leadership approach. *Revista científica ecociencia*, 5(2), 1-26.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación: serie integral por competencias*. (3ª ed.). México: Grupo editorial patria.
- Barrientos, E., Hurtado, L., Lesmes, A. & Duarte, D. (2020). Coaching in companies? The management of coaching in contemporary organizations. *Mundo Fesc*, 10 (1), 223-236
- Bello, C. (2019). Effective communication from educational management. *Episteme koinonia*, 2 (3), 24-41.
- Bermúdez, L. (2014). The Value of Communicative Competence and Effective Management Performance for Communicative Enterprises in Maracaibol. *Quórum Académico*, 11 (2), 276-289
- Bravo, C., Valdiviezo, P. & Arregui, R. (2018). Information systems on managerial decision making in the commercial enterprises of portoviejo. *Revista eca sinergia*, 9 (2), 45-54.
- Buitrago, R., Hernández, M. & Hernández, P. (2017). Resonant leadership and its dynamizing effect in the negotiation against organizational conflicts. *En desarrollo gerencial*, 9(1), 97-111.

- Cabanillas, M. (2014). Emotional skills for managers. *Ensayos y análisis*, 15(17), 171-191.
- Cabezas, E., Naranjo, D. & Santamaría, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: Espe.
- Camacho, M. (2018). Managerial Competencies of agro-industrial entrepreneurs. *Pensamiento y gestión*, 1(44), 13-43.
- Camaraco, P. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad contable faces*, 1(20), 34.
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2018). Leadership as a source of competitive advantage for organizations. *Universidad y sociedad*, 10(2), 273-284.
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerrero, M. & Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación holística*. (1ª ed.). Ecuador: uide
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. (2ª ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Charry, H. (2018). The management of internal communication and the organizational climate in the sector public. *Comunicación*, 9 (1), 25-34.
- Collado, A., & Fachelli, S. (2019). La competencia de trabajo en equipo: una experiencia de implementación y evaluación en un contexto universitario. *Reire*, 12(2), 1–21.
- De la Cruz, A. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista unimar*, 38 (2), 63-92.
- Díaz, G. (2016). El Gerente Coaching en la Gerencia. *Revista scientific*, 1(2), 110-130.
- Diez, S. & Sánchez, C. (2017). Influence of personality and emotional intelligence on leadership styles. *Revista empresarial*, 4(5), 22-27.
- Donawa, Z. & Gámez, W. (2019). Absence of Managerial Skills for a Culture of University Innovation in Institutions of Colombia and Venezuela. *Universidad & empresa*, 21(36), 8-35.

- Duque, J., Garcia, S. & Hurtado, A. (2017). Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250-2060.
- Escandon, D. & Hurtado, A. (2016). Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies. *Estudios gerenciales*, 33 (1), 137-145.
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación de la investigación científica. *Espíritu emprendedor tes*, 4 (3), 65-76.
- Fernández, J., Zafra, J., Goicochea, S., Peralta C., & Taype, A. (2019). Some basic concepts about reading systematic reviews and interpreting meta-analysis. *Acta med Perú*, 36 (2), 157-69.
- Flores, M., & Vanoni, G. (2016) Executive required skills by the CEOs due to the complexity of organizations of the 21st century. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124.
- Galarza, S., Carrillo, A. & Carrillo, L. (2019). Leadership styles in the ecuadorian savings and credit cooperatives: linear model of balance in results. *Eca sinergia*, 10(2), 96-104.
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Organizational structure and leadership styles in Savings and Credit Cooperatives of Pichincha. *Revista de cooperativismo y desarrollo*, 5(1), 19-31.
- Gallego, J. (2018). Building the theoretical framework of a research study. *Cuaderno de pesquisa*, 48(169), 830-854.
- García, J., Baradas, M. & Gutiérrez, L. (2016). Study of managerial skills in the performance of Corporate Customs. *Revista iberoamericana de contaduría, economía y administración*, 5(10), 1-23.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Huerta, M. (2015). Skills training through strategic Learning. *Revista de investigaciones de la universidad le cordon bleu*, 2(1), 57-67.
- Jiménez, A., Vásquez, María. & Ramirez, D. (2020). Contribution of coaching in managerial decision making. *Humanismo y sociedad*, 8(0), 66-80.

- Leris, D., Letosa, J., Uson, A., Allueva, P. & Bueno, C. (2016). Teamwork and learning styles in higher education. *Revista complutense de educación*, 28(4), 1267-1284.
- Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2017). Managerial Skills as a Corporate Competitiveness Strategy in Small and Medium-Size Businesses. *Rpe*, 4(1), 7-22.
- Leyva, A., Cavazos, J. & Espejel (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.
- López, L., Parra, M. & Rubio, G. (2019). Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia). *Espacios*, 40(11), 1-15.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. (1ª ed.). Colombia: ediciones de la U.
- Malvarez, A., Crispin, D., & Espinosa, C. (2020). Análisis competencial's Matrix, tool for the development of management skills. *Visionario. Digital*, 4(3), 32-47.
- Marín, P. (2016). Business communication in regions with low entrepreneurial development: The case of SMEs in Southern Europe. *Jorunal*, 10(1), 151-180.
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores.
- Montoya, Y. (2017). Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional. *Revista científica*, 2(1), 430-446.
- Montoya, M., & Durán, E. (2017). La Inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios. *Red de investigación educativa*, 9(2), 1- 8.
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Systematic Reviews: definition and basic notions. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186.

- Mota, J. (2020). Toma de decisiones efectivas desde el contexto de las organizaciones inteligentes en las escuelas primarias. *Revista Científica*, 5(15), 320-335.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P. & Stewart, L. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols statement. *Systematic reviews* 4(1), 1-9.
- Moya, P., Cortés N. & Martínez, A. (2019). The process of decision making in mipymes hoteleras in Boyaca, Colombia. *Revista investigación y desarrollo innov.*, 9(2), 237-248.
- Muñoz, C. & Díaz, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de negocios*, 5(11), 62-69.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J & Romero, H (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (5ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Nati, H., Da Silva, L. & Izquierdo, J. (2018). Consentimiento informado en investigación: una perspectiva médica estudiantil de Latinoamérica. *Investigación en Educación Médica*, 7(28), 112-113.
- O'Reilly, M. & Duque, E. (2015). Choral groupings as a strategy for training skills for teamwork in organizations: a comparative perspective. *Suma de negocios*, 6(13), 92-97.
- Orozco, J. & Díaz, A. (2018). How to write the background of a qualitative research? *Revista Electrónica de conocimientos, saberes y prácticas*, 1(2), 66-82.
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S. & Badde, G. (2019). Quality of communication and attitude of employees to processes of organizational change. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170.
- Passos, E. (2015). *Metodología para la presentación de trabajo de investigación: una manera práctica de aprender a investigar*. (2ª ed.). Colombia: Alpha editores
- Patrón, C., & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(1), 96-144.

- Paz, A., Harris, J. & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. En desarrollo gerencial. *Revista de la facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la universidad simón bolívar*, 7(2), 100-118.
- Paz, A., García, J., Suarez, H. & Pinto, E. (2020). Making management decisions in construction SMEs of the special tourist and cultural district of Riohacha. *Espacios*, 41(21), 322-333.
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L. & Merchán V. (2019). Fundamental management skills in public administration. *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 3(3), 682-705.
- Pereda, F., Gonzales, F. & López, T. (2015). An approximation to the managerial skills. Perspective from the regional administration in the province of Cordoba (Spain). *Revista de estudio regionales*, 1(102), 65-89.
- Pereda, F., López, T. & Gonzales, F. (2018). Managerial Skills gender differences in the sector: the case of Cordoba (Spain). *Revista Española de Ciencia Política*, 46(1), 199-230.
- Pereda, F., López, T. & Gonzales, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba Spain, España. *Intangible Capital*, 13 (3), 528-561.
- Rangel, T., Lugo, I. & Calderón, M. (2018). Revisión bibliográfica de equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia, *Revista ingeniería solidaria*, 14(24), 1-17.
- Retamozo, M. (2014). ¿Cómo hacer un proyecto de tesis doctoral en Ciencias Sociales? *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 1(48), 173-202.
- Reyes, V., Trejo, M. & Topete, C. (2017). Directive leadership and management in the middle-high level of the National Polytechnic Institute in Mexico: A view from the students. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(15), 1-35.
- Riquelme, J., Pedraja, L. & Vega, R. (2019). Leadership and management in wicked problem solving. A literature review. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144.

- Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2018). Information use model for the strategic decision making in information organizations. *Transinformação*, 30 (1), 51-64.
- Sáenz, K. Y Tamez, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. (1ª ed.). México: Tirant Humanidades México.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Silva, J. (2020). Systematic review of the approximation of emotional intelligence in mexican companies. *3c empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(1), 109-129.
- Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020). Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization. *593 digital publisher ceit*, 5(5), 4-22.
- Velásquez, J. (2015). Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura Parte 4. *Dyna*, 82(190), 9-12.
- Véliz, A. (2017). Effective communication for the optimization of the organizational climat. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación*, 2(2), 31-48.
- Yáñez, M., Ávila, J., Bermúdez, M., DeMiguel, I., Bellver, V., Guilabert, M & Mira, J. (2015). Delphi study to identify the management skills of nursing executives. *Calidad Asistencial*, 31(2), 113-121.
- Zapata, G., Sígala, L. & Mirabal, A. (2016). Decision making and leadership style: a medium-sized enterprises study *compendio*, 19(36), 35-59.

ANEXOS

Anexo 1a

Matriz total de artículos científicos

código	Autor	Año	TITULO	DOI
A1	Manresa, A. & Berbegal, J.	2020	Challenging students to develop work-based skills: A PBL experience	DOI: 10.4995 / HEAd20.2020.11108
A2	Ferrando, A., <i>et al.</i>	2020	Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú	ISSN 2519-7398
A3	Jiménez, A., <i>et al.</i>	2020	Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales	DOI: 10.22209/rhs.v8n1a05
A4	Sisa, C., <i>et al.</i>	2020	Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados.	DOI:10.33386/593dp.2020.5.200
A5	De la Cruz, A	2020	Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios	ISSN: 0120-4327
A6	Murcia, J.	2020	Competencias gerenciales para ingenieros.	DOI:10.26620/uniminuto.inclusion.7.2.2020.101-110
A7	Malvarez, A. <i>et al.</i>	2020	Análisis competencial's Matrix, tool for the development of management skills	DOI:10.33262/visionariodigital.v4i3.1271
A8	Bello, C.	2020	comunicación efectiva desde la gerencia educativa	DOI: 10.35381/e.k.v2i3.517
A9	Riquelme, J. <i>et al.</i>	2020	El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura	DOI: 10.4067/S0718-50062020000100135.
A10	Reyes, J. & Porraspita, D.	2020	Entrenamiento en liderazgo dinámico para directivos de empresas. Un desafío en la actual coyuntura económica	ISSN: 2310-340X
A11	Jiménez <i>et al.</i>	2020	Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales	DOI: 10.22209/rhs.v8n1a05
A12	Silva, J.	2020	Revisión sistemática de la aproximación de la inteligencia emocional en las empresas mexicanas.	ISSN: 2254-3376
A13	Fonseca <i>et al.</i>	2020	Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría.	DOI:10.17981/econconc.41.1.2020.Org.6
A14	Gigol, T.	2020	Influencia del liderazgo auténtico en el comportamiento organizacional poco ético: el papel intermedio del compromiso laboral	DOI: 10.3390/su12031182
A15	Cabana <i>et al.</i>	2020	Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile	ISSN 0718-0764
A16	Popescu <i>et al.</i>	2020	El papel de las habilidades de gestión en el desarrollo sostenible de las PYME en el condado de Mehedinti, Rumanía	DOI: 10.3390/su12031119
A17	Pedraza, N.	2020	Job satisfaction and organizational commitment of human capital in performance in higher education institutions.	ISSN 2007-7467
A18	Collado, A. & Fachelli, S.	2019	La competencia de trabajo en equipo: una experiencia de implementación y evaluación en un contexto universitario	ISSN: 2013-2255
A19	Pazmiño, W., <i>et al.</i>	2019	Habilidades directivas fundamentales en la administración pública	DOI:10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705
A20	Aldana, J., <i>et al.</i>	2019	Systemic leadership in competencesmanagers university teachers	ISSN: 2610-802X
A21	Ascón, J. <i>et al.</i>	2019	Liderazgo sistémico en competencias directivas docentes universitarios	ISSN: 2610-802X
A22	Merino, M., <i>et al.</i>	2019	Desarrollo de Competencias Directivas para la mejora de la Atención Integrada.	DOI: 10.5334/ijic.s3110
A23	Maestre, B.	2019	Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano.	ISSN 0120-4211

A24	Navia, F., <i>et al.</i>	2019	Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI	ISSN: 2588-073X
A25	González, J., <i>et al.</i>	2019	Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones	ISSN: 1317-0570
A26	Cejas, M., <i>et al.</i>	2019	Formación por competencias: Reto de la educación superior	ISSN: 1315-9518
A27	Donawa, Z. & Gámez, W.	2019	Absence of Managerial Skills for a Culture of University Innovation in Institutions of Colombia and Venezuela.	ISSN:0124-4639
A28	Parra, M., <i>et al.</i>	2019	Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes	DOI: 10.16888/interd.2019.36.1.11
A29	Ayovi, J.	2019	Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones	DOI: 10.23857/fipcaec.v4i10.39
A30	fernandez, <i>et. al.</i>	2019	El efecto del liderazgo en el compromiso organizacional: un metaanálisis	ISSN: 1315-9518
A31	López, L.	2019	Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)	ISSN: 0798 1015
A32	Nahou, M.	2019	Management and performance interpersonal skills of family and non-family small and medium-sized enterprises in Zimbabwe.	DOI: 10.33936/recus.v4i1.1753
A33	Dominguez & Campos	2019	Estructura interna de una medida breve de inteligencia emocional en estudiantes mexicanos de ciencias de la salud	DOI:10.1016/j.edumed.2019.10.010
A34	Cilek, A.	2019	The Effect Of Leadership On Organisational Commitment: A Meta-Analysis	DOI: 10.18844 / cjes.v11i4.4244
A35	Bhatti <i>et. al.</i>	2019	Impact Of Participative Leadership On Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Trust And Moderating Role Of Continuance Commitment: Evidence From The Pakistan Hotel Industry	DOI: 10.3390 / su11041170
A36	Mashavira <i>et. al.</i>	2019	Competencias interpersonales de gestión y desempeño de las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares en Zimbabwe y Sudáfrica	DOI: 10.4102 / sajhrm.v17i0.1130
A37	Bogicevic & Cuckovic Hendrawan	2019	Cómo aumentar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo en el sector TIC a través del diseño del trabajo.	DOI: 10.2298 / EKA1922081B
A38	RF & Darya nto, D.	2019	Employability Skills: Industry Perspective And Achievement Of Student Of Employability Skills	DOI:10.1088/1742- 6596/1402/2/022049
A39	Gallegos & Lopez	2019	Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente	DOI:10.30827/profesorado.v2 3i2.9270
A40	Zeike <i>et. al.</i>	2019	Habilidades de liderazgo digital y asociaciones con el bienestar psicológico	DOI: 10.3390 / ijerph16142628
A41	Soares & Mosquera	2019	Vincular el desarrollo de habilidades y las percepciones de empleabilidad: el caso de los estudiantes Erasmus	DOI: 10.1080/1331677X.2019.169 7330
A42	Podolchak <i>et. al.</i>	2019	La influencia de coaching sobre el desarrollo de los gerentes	DOI: 10.29202 / nvngu / 2019-4 / 22
A43	Getaruelas, R.	2019	Competencias, habilidades y necesidades de formación de los empleados de empresas hoteleras en Omán para Promoción: una consulta	ISSN: 2278-3075
A44	Prüfer & Prüfer	2019	Data science for entrepreneurship research: studying demand dynamics for entrepreneurial skills in the Netherlands	DOI: 10.1007/s11187-019- 00208-y
A45	Ueki & Gua ita	2019	The impact of engineers' skills and problem-solving abilities on process innovation	DOI:10.1080/1331677X.2019 .1596826
A46	Ascón, J. <i>et al.</i>	2018	Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo.	ISSN: 1390-9320
A47	Moya, P., <i>et al.</i>	2018	Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia	DOI:10.19053/20278306.v9.n 2.2019.9159
A48	Useche, M. & Artigas, W.	2018	Competencias de administración. Comparación de la perspectiva estudiantil gerencial	. ISSN:1315-9984
A49	Charry, H.	2018	La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público	ISSN 2219-7168
A50	Inchausteg ui, J.	2018	La base teórica de las competencias en educación	ISSN: 1316-4910

A51	Jordán, J. <i>et al.</i>	2018	Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa	ISSN 1390-9304
A52	Rangel, T., Lugo, I. & Calderón, M. (2018).	2018	Revisión bibliográfica de equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia	DOI:10.16925/in.v14i24.2164
A53	Lopez, Parra & Rubio	2019	Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)	ISSN: 0798 1015
A54	Rodriguez, Y. & Pinto, M.	2018	Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información	DOI: 10.1590 / 2318-08892018000100005
A55	Alvarez, N.	2018	La comunicación productiva: una modelización para la microempresa	DOI 10.15517/RCS.V01159.33693
A56	Bravo, C. <i>et al.</i>	2018	Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo	ISSN 1390-6623
A57	Barrientos <i>et. al.</i>	2020	¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas	ISSN: 2216-0388
A58	Echeverri <i>et. al.</i>	2018	Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional	ISSN 0718-0764
A59	Bezanilla <i>et. al.</i>	2018	El Pensamiento Crítico desde la Perspectiva de los Docentes Universitarios	DOI: 10.4067 / S0718-07052018000100089
A60	Jiménez, <i>et. al.</i>	2018	El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo	ISSN 2218-3620
A61	Camacho, M.	2018	Competencias directivas del empresario agroindustrial	DOI: 10.14482/pege.44.10528
A62	Cardoso, E.	2018	Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración	ISSN: 2014-2862
A63	Cassab & Mayorca	2018	Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar	DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922
A64	Chávez & Arias	2018	Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños	ISSN: 1992-1896
A65	Zhang <i>et. al.</i>	2018	Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement	DOI https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0
A66	Pereda <i>et. al.</i>	2018	La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España)	ISSN 0188-9834
A67	Rambe, P.	2018	Desentrañar las competencias gerenciales y la rentabilidad de las pequeñas empresas orientadas a la tecnología. empresas: un caso de lugares de acceso público en una economía emergente	DOI: 10.4102 / sajhrm.v16i0.1045
A68	Montezeli <i>et. al.</i>	2018	El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes	ISSN: 1695-6141
A69	Duque <i>et. al.</i>	2018	Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level.	DOI: 10.1016/j.estger.2017.06.005
A70	Moreno <i>et. al.</i>	2018	empresariales para el desempeño de microempresas informales en Kelantan, Malasia.	DOI: 10.5901 / mjss.2016.v7n3p273
A71	Montoya, Y.	2017	Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional	DOI:10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.23.430-446
A72	Montoya & Duran	2017	La inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios	ISSN: 2244-7997
A73	Lujan, G.	2018	Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional	DOI:10.18050/esp.2014.v4i2.1371
A74	Leyva, Espejel & Cavazos	2018	Managerial Skills as a Corporate Competitiveness Strategy in Small and Medium-Size Businesses.	ISSN: 0186-1042
A75	Araque, J. <i>et al.</i>	2017	Estilo gerencial y su influencia en la comunicación de educación básica	ISSN: 1390-9320
A76	Galarza, S., <i>et al.</i>	2017	Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha	ISSN: 2310-340X
A77	Camacho, M.	2017	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado	ISSN: 1316-8533
A78	Reyes, V. <i>et al.</i>	2017	Contribution of coaching in managerial decision making	ISSN: 1695-6141

A79	Hernandez, B.	2017	Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL	ISSN 2007-7467
A80	Salazar, D.	2017	La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico	ISSN: 2172-8690
A81	Sinche, L. et al.	2017	An evidence-based evaluation of transferrable skills and job satisfaction for science PhDs. PLoS ONE	DOI: 10.4067/S0718-07052012000100022
A82	Diez & Sánchez	2017	Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo	ISSN: 1390-3748
A83	Montoya, Y.	2017	Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional	DOI: https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.23.430-446
A84	Vargas & García	2017	Competencias directivas, un reto para la educación superior	DOI: 10.18359/ravi.2088
A85	Perilla & Gómez	2017	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder	ISSN 2174-0534
A86	Javani et. al.	2017	Essential managerial skills for financial and budgetary management in medical universities: The top managers' perspective	DOI: 10.14196 / mjiri.31.90
A87	Watkins-Fassler et. al.	2017	Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales.	DOI 10.20430/ete.v86i341.657
A88	Dančičinová et. al.	2017	Presentation skills as important managerial competences in the context of professional communication	DOI: 10.17512 / pjms.2017.15.2.04
A89	Levine et. al.	2017	Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas	ISSN 1130-2496
A90	Tapia & Cubo	2017	Redalyc.Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos	ISSN: 2027-1174
A91	Koo et. al.	2017	La relación entre el liderazgo transformacional del líder de una ONG ambiental y la confianza y el compromiso organizacional	ISSN:2027-1174
A92	Seelhofer & Valeri	2017	La interpretación entre liderazgo y desempeño de equipo	DOI: 10.4067/S0718-07052012000100022
A93	Duque et. al.	2017	Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level	DOI: 10.1016/j.estger.2017.06.005
A94	Rodriguez et. al.	2017	La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile	DOI: https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009
A95	Buitrago R. et. al.	2017	liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos ORGANIZACIONALES	DOI: 10.17081/dege.9.1.2727
A96	Serrano, G	2017	Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia	ISSN 0123-5923
A97	Núñez et. al.	2017	Perfil por competencias gerenciales en directivos	ISSN: 0716-050X
A98	Leris, D. et al.	2016	Trabajo en equipo y estilos de aprendizaje en la educación superior.	ISSN 1130-2496
A99	Navarro, R.	2016	Trabajo en equipo. Reflexiones para un mejor desempeño.	DOI: http://d-nb.info/1103962280
A100	Segredo, A., et al.	2016	Organizational communication as a necessary dimension to measure the environment in public health organizations	DOI: 10.19136/hs.v16i1.1256
A101	Salgado, C.	2016	Siete competencias gerenciales Apalancadas por la Inteligencia Emocional: Aplicación de la indagación Apreciativa en una Empresa Colombiana.	Doi: 10.21772/ripo.v35n2a04
A102	Veliz, A.	2016	Comunicación efectiva para la optimización del clima organizacional.	DOI: 10.23857/fipcaec.v2i2.16
A103	García, J., et al.	2016	Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal.	ISSN 2007-9907
A104	Barrientos, C. et al.	2016	Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas.	DOI:10.18800/educacion.201602.003
A105	Marin, P.	2016	La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa.	ISSN 1646-5954
A106	Zapata, G. et al.	2016	Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas.	ISSN: 1317-6099

A107	Escandon, D. & Hurtado, A.	2016	Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies	DOI: 10.1016/j.estger.2016.04.001
A108	Marques & Costa	2016	Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior.	ISSN: 1447-3355
A109	Mancheno, M. & Villalba, M.	2016	Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización	ISSN: 1390-9304
A110	Martínez, M., <i>et al.</i> , Carbogim <i>et. al.</i>	2016	Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior.	ISSN: 2007-7467
A111	Flores & Vanoni	2016	Pensamento crítico: análise do conceito sob a ótica evolucionista de Rodgers	DOI: 10.1590/1518-8345.1191.2785
A112	Díaz, G.	2016	Executive required skills by the CEOs due to the complexity of organizations of the 21st century	DOI:10.1016/j.sumneg.2016.02.005 DOI:10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.7.110-130
A113	Bianome <i>et. al.</i>	2016	El Gerente Coaching en la Gerencia	DOI:10.1063/1.4965780
A114	Smutny <i>et. al.</i>	2016	Las contribuciones de las habilidades directivas de Clima organizacional hacia maestros productivos Profesionalismo de las escuelas secundarias vocacionales en Kupang	ISSN: 0121-5051
A115	Tehseen, S. & Ramayah, T.	2016	The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game	DOI: 10.5901 / mjss.2015.v6n1p50
A116	Oreilly, M & Duque, E.	2015	Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success: The Contingent Role of External Integration.	DOI: 10.1016/j.sumneg.2015.08.0082015
A117	Paz, A. <i>et al.</i>	2015	Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa	DOI: 10.17081/dege.7.2.1183
A118	Pereda, F, <i>et al.</i>	2015	Decision making: a challenge to create compet	ISSN: 1665-4412
A119	Pereda, F. <i>et al.</i>	2015	La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España	ISSN: 0213-7585
A120	Patrón, C., & Barroso, F.	2015	An approximation to the managerial skills. Perspective from the regional administration in the province of Cordoba (Spain)	ISSN: 0327-584
A121	Castrillon, J., <i>et al.</i>	2015	Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. Estudios y perspectivas en turismo	DOI: 10.1016/j.cya.2015.07.009
A122	Gupta, A., Gupta, VK	2015	Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia.	DOI: 10.5465 / amp. 2015.0127
A123	Isfahani <i>et. al.</i>	2015	Habilidades gerenciales del ceo y coste del capital de capital: ¿hay?	DOI: 10.5539 / gjhs.v7n2p38
A124	Birkenmeier & Sanséau	2015	La relación entre las habilidades gerenciales y los resultados de Herramienta de "evaluación del desempeño" entre gerentes de enfermería en la enseñanza Hospitales de la Universidad de Ciencias Médicas de Irán	DOI: 10.19030 / jabr.v32i1.9530
A125	Rosa <i>et. al.</i>	2015	Las relaciones entre Percepciones del supervisor, confianza en el supervisor y desempeño laboral: un estudio en la industria bancaria	ISSN: 0718-5006
A126	Huerta, M.	2015	Coaching as a Working Tool of Emotional Competence in the Formation of Students of Social Education and Social Work at the University Ramón Llull, Spain	DOI:10.36955/RIULCB.2015v2n1.005
A127	Yañez <i>et. al.</i>	2015	Formación por competencias a través del aprendizaje estratégico	DOI: 10.1016 / J.CALI.2015.08.005
A128	Serrano, B. & Portalanza, A.	2014	Estudio Delphi para identificar las competencias en gestión del directivo de enfermería	DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6
A129	Bermudez, L.	2014	influencia del lidrazgo sobre el clima organizacional	ISSN: 1690-7582
A130	Zamora, K.	2014	El valor de la competencia comunicativa y el desempeño eficaz de la gerencia en empresas de comunicación de Maracaibo	DOI: 10.15517/eci.v4i2.15124
A131			Diagnosis of managerial competencies of Costa Rican archivists	

A132	Cabanillas, M	2014	Competencias emocionales de los directivos	ISSN: 1996-5257
A133	Vogel, R. & Masal, D.	2014	Public Leadership: A review of the literature and framework for future research	DOI: 10.1080 / 14719037.2014.895031
A134	Preciado & Etayo	2014	Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad	ISSN: 0122-8285
A135	Bell <i>et. al.</i>	2014	El impacto del liderazgo participativo y directivo en la cultura organizacional: Una perspectiva de desarrollo organizacional	DOI: 10.5901 / mjss.2014.v5n23p1970
A136	Prado <i>et. al</i>	2014	Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios	ISSN: 0120-4327
A137	Lombana <i>et. al.</i>	2024	Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración	DOI: 10.1016/j.estger.2014.01.017
A138	Aragón, M.	2014	Managerial ability as a mediator between training and innovation	DOI:10.1016/j.redee.2014.03.001
A139	Pereda <i>et. al.</i>	2014	Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España).	ISSN: 2014-3214
A140	Franco <i>et. al.</i>	2014	Pensamiento crítico: Reflexión sobre su lugar en la Enseñanza Superior 1	ISSN:: 1989-466
A141	Muñoz & Díaz	2014	El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches	DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70020-5

Nota: Relación de los artículos científicos indizados incluye variable y factores.

Anexo 1b

Matriz total de fuentes de información

Numero	Autor	Base de datos	Palabras Claves	Año	Población
A1	Manresa, A. & Berbegal, J.	Scopus	Project-based learning; skills; B-Smart; operations management.	2020	El desafío de los profesores radicó en ayudar a los estudiantes a desarrollar su capacidad para crear, innovar y agregar valor, habilidades que distinguen a los humanos de las máquinas.
A2	Ferrando, A. <i>et al.</i>	Google académico	Capacitación; gerenciales; empresas	2020	30 gerentes de las pequeñas empresas del parque industrial de Villa El Salvador de Lima Perú
A3	Jiménez, A., Vásquez, M. & Ramírez, D.	Google Académico	Coaching; gerencia; habilidades gerenciales; toma de decisiones.	2020	Estudio realizado del coaching en el proceso de toma de decisiones gerenciales.
A4	Sisa, C. <i>et al.</i>	Google académico	competencias gerenciales; desafíos de la globalización; factores potenciadores; sector económico	2020	Las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tuncurahua
A5	De la Cruz, A	Google académico	Inteligencia emocional, satisfacción laboral	2020	Revisión de la literatura sobre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral
A6	Murcia, J.	Scielo	Ingeniería, innovación, desarrollo gerencia, competencias, competitividad, empresarial,	2020	Competencias gerenciales en los profesionales de las áreas de ingenierías
A7	Malvarez, A. <i>et al.</i>	Google académico	Habilidades Directivas, Diagnóstico de Habilidades, Estrategia.	2020	Para el desarrollo de esta investigación se escogió al restaurante Don Cangrejo
A8	Bello, C.	Google académico	Comunicación interactiva; comunicación interpersonal; comunicación en grupo; relaciones entre grupos.	2020	La población estuvo representada por el personal del CEI San José, para un total de 16 docentes.
A9	Riquelme, J. <i>et al.</i>	Scielo	liderazgo; organizaciones; gestión; cultura; toma de decisiones	2020	Revisión de la literatura sobre el Liderazgo realizado en Chile
A10	Reyes, J. & Porraspita, D.	Google académico	programa de entrenamiento; dirección; liderazgo dinámico	2020	La muestra estuvo conformada por 42 directivos
A11	Jiménez, A. <i>et al.</i>	SCIELO	Coaching, gerencia, habilidades gerenciales, toma de decisiones.	2020	Los participantes del estudio fueron todas aquellas personas y profesionales que poseen cargos necesarios en las organizaciones
A12	Silva, J.	GOOGLE ACADEMICO	Empresas, competencia emocional, inteligencia emocional, comportamiento de ciudadanía organizacional.	2020	La población de estudio fueron todos los ejecutivos de negocios y líderes empresarios Mexicanos. Donde se analiza la Inteligencia emocional dentro de las empresas mexicanas.
A13	Fonseca. <i>et al.</i>	GOOGLE ACADEMICO	Gestión por competencias, estructura organizacional, gerencia estratégica, organización, indicadores de gestión	2020	La población de estudio fueron seleccionados libros y artículos científicos sobre el tema de investigación, dicho estudio se realizó en Colombia.
A14	Gigol, T.	GOOGLE ACADEMICO	Desarrollo sustentable, comportamiento pro organizacional poco ético, liderazgo auténtico, compromiso de trabajo.	2020	La población de estudio fueron un grupo de empleados de diversas organizaciones que laboran en varios puestos en el país de Polonia central y oriental.
A15	Cabana. <i>et al.</i>	SCIELO	Control de gestión, ecuaciones estructurales, valor público, mejora continua	2020	La población de estudio fueron todos aquellos funcionarios que laboran en los servicios

					dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en el país de Chile.
A16	Popescu, <i>et al.</i>	Google académico	Desarrollo sostenible, densidad de Pymes, habilidades directivas, conciencia de sí mismo, inteligencia emocional, habilidades interpersonales.	2020	La población de estudio fueron aquellos empresarios en el condado de Mehedinț (Rumania).
A17	Pedraza, N.	Google académico	Calidad académica, desempeño educativo, docencia, enseñanza superior, universidad.	2020	La población analizada ha sido todos aquellos directivos de instituciones públicas y privadas de educación superior en la ciudad de México
A18	Collado, A. & Fachelli, S.	Google académico	Desempeño financiero; México.	2019	En la Bolsa Mexicana de Valores durante el periodo 2001-2014.
A19	Pazmiño, W. <i>et al.</i>	Google académico	Administración Pública; Estrategia; Trabajo en Equipo; Comunicación.	2019	se realizó una revisión con respecto al tema consultándose 11 referencias bibliográficas de prestigiosas revistas científicas
A20	Aldana, J. <i>et al.</i>	Google académico	Pensamiento sistémico. Líder sistémico. Competencias gerenciales	2019	El liderazgo sistémico como eje integrador de las competencias gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM),
A21	Ascón, J. <i>et al.</i>	Scielo	habilidades directivas; instituciones de educación superior; liderazgo	2019	Revisión de la literatura sobre las directivas en las instituciones de educación superior.
A22	Merino, M. <i>et al.</i>	Google académico	competencias directivas; atención integrada	2019	Sociedad Española de Directivos de Atención Primaria
A23	Maestre, B.	Google académico	Control, sistémico, gestión, competencias gerenciales, talento humano.	2019	revisión de la literatura sobre las competencias directivas en los gerentes educativos
A24	Navia, F. <i>et al.</i>	Google académico	Habilidades gerenciales; Gerencia de empresas; Concepto de líder; Líderes del siglo XXI	2019	Habilidades gerenciales; Gerencia de empresas; Concepto de líder; Líderes del siglo XXI
A25	González, J. <i>et al.</i>	Google académico	Gerencia estratégica, pensamiento estratégico, organizaciones.	2019	Revisiones de la literatura de la toma de decisiones.
A26	Cejas, M. <i>et al.</i>	Google académico	Competencias, desempeño, conocimiento, formación, educación superior.	2019	Revisión de la literatura sobre las competencias realizada en Venezuela.
A27	Donawa, Z. & Gámez, W.	Google académico	habilidades, habilidades gerenciales, cultura de innovación	2019	Realizo una investigación de las competencias a partir de la teoría existente.
A28	Parra, M. <i>et al.</i>	Scielo	Cambio organizacional; Resistencia al cambio; Comunicación de alta calidad; Disminución de la resistencia al cambio.	2019	La muestra recolectada estaba conformando por (n= 174).
A29	Ayovi, J.	Google académico	Trabajo en equipo; equipo de trabajo; diferencia entre equipo y grupo.	2019	Revisión de la literatura relacionada con el trabajo en equipo en organizaciones.
A30	García, M. Sanchez, Y. & Zeron, M.	SCIELO	Emprendimiento, rasgos personales, habilidades gerenciales, motivación, México.	2019	Se realizó un estudio teórico sobre el desarrollo de las habilidades directivas.
A31	López, L.	GOOGLE ACADEMICO	Emprendedor, habilidades gerenciales, perdurabilidad	2019	La población de estudio fue un grupo de grandes empresarios reconocidos de distintas actividades comerciales que se encuentran en las regiones de Florencia e Ibagué (Colombia).
A32	Rodrigo, J., Rodrigo, J. & Gonzales, M.	GOOGLE ACADEMICO	gestión de competencias directivas; procedimiento de gestión de competencias directivas.	2019	La población examinada fueron todos los colaboradores de distintas jerarquías y cargos laborales que trabajan en la institución de Educación Superior Privada en la ciudad de Xalapa (México).
A33	Dominguez & Campos	Sciencedirect	Inteligencia emocional, evaluación psicológica,	2019	La población de estudio fueron los estudiantes universitarios mexicanos de las carreras de Ciencias de la Salud.

			estudiantes universitarios, ESEM		
A34	Cilek, A.	SCOPUS	Liderazgo, compromiso organizacional, metaanálisis	2019	La población estudiada fueron todos aquellos directores de escuela que ejercen en el sector educativo en el país de Turquía.
A35	Bhatti. <i>et al.</i>	Google académico	Liderazgo participativo, confianza afectiva, confianza cognitiva, compromiso continuo.	2019	La población analizada fueron todos los empleados que laboran en la industria hotelera en Pakistán
A36	Mashavira. <i>et al.</i>	SCIELO	Competencias interpersonales, actuación, pequeñas y medianas empresas (PYME)	2019	La población de estudio fueron todas FOSMEs y NFOSMEs que se dedican a fabricar muebles en la provincia de Harare de Zimbabwe y Gauteng (Sudáfrica).
A37	Bogicevic & Cuckovic	GOOGLE ACADÉMICO	Diseño de trabajo, satisfacción laboral, compromiso organizacional, compromiso laboral.	2019	Los participantes fueron empleados que laboran en el sector de las TIC en el país de (Serbia).
A38	Hendrawan, RF & Dar yanto, D.	GOOGLE ACADÉMICO	Habilidades básicas, gestión personal, responsabilidad individual, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, motivación	2019	La población estudiada fueron todos aquellos estudiantes fueron analizados en el sector Hostelería donde se analizan los indicadores de empleabilidad en la ciudad de Yakarta - Indonesia.
A39	Gallegos & Lopez	GOOGLE ACADÉMICO	Liderazgo distribuido, eficacia colectiva, compromiso organizacional, educación primaria.	2019	La población de estudio fueron todos aquellos docentes (hombres y mujeres), que laboran en instituciones de nivel primario. Con la intención de analizar la influencia del liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes que se realizó en el país de Chile.
A40	Lopez, Parra & Rubio	Google académico	Emprendedor, Habilidades, Gerenciales, Perdurabilidad	2019	Dirigido a los Municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas
A41	Soares & Mosquera	Scopus	Empleabilidad, desarrollo de habilidades, movilidad de estudiantes, Programa Erasmus	2019	La población examinada fue a través de contactos con la Red de estudiantes Erasmus en la ciudad de Lisboa (Portugal), que participaron en el programa Erasmus (2013 - 2017).
A42	Podolchak. <i>et al.</i>	Scopus	Coaching externo, estilos de liderazgo gerencial, coaching gerencial, competencias gerenciales	2019	Revisión de la literatura sobre el coaching
A43	Getaruela s, R.	GOOGLE ACADÉMICO	Líder, competencia, habilidades, puesto directivo, necesidades de formación, hotelero.	2019	La población analizada fueron todos aquellos empleados que se encuentran laborando en una hostelería, el estudio se realizó en la ciudad de Mascate (Omán).
A44	Prüfer & Prüfer	SCOPUS	Aprendizaje automático, emprendimiento, habilidades emprendedoras, big data, inteligencia artificial	2019	La población analizada fueron para todas las vacantes laborales en Países Bajos (Holanda)
A45	Ueki & Guaita	SCOPUS	Habilidades de ingeniero, problema, resolver innovación, el sudeste de Asia	2019	La población de estudio fueron todas las empresas manufactureras (Tailandia y Vietnam)
A46	Moya, P. <i>et al.</i>	Scielo	Empresas hoteleras, habilidades directivas, hoteles, mi pymes, toma de decisiones.	2019	Se aplicó una encuesta estructurada a 54 de 59 gerentes como población objeto de estudio.
A47	Ascón, J. <i>et al.</i>	ProsQuest	Liderazgo, habilidades directivas, prospectiva y estrategias.	2018	Revisión de la literatura sobre las directivas de los ejecutivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.
A48	Useche, M. & Artigas, W.	Google académico	competencias específicas, administración, competencias gerenciales	2018	La investigación tiene por objetivo comparar la perspectiva de los estudiantes de administración de la Universidad del
A49	Charry, H.	Scielo	Comunicación interna, clima organizacional, sector público, educación, gestión educativa.	2018	La población estudiada fueron a 200 colaboradores
A50	Inchausti, J.	Google académico	Competencia, teoría, enfoque, educación, investigación.	2018	Revisión de la literera sobre la competencia directiva
A51	Jordán, J. <i>et al.</i>	Google académico	PYMES, habilidades directivas, liderazgo PYMES, cultura organizacional PYMES	2018	Revisión de la literatura sobre las competencias directivas, para el manejo de las finanzas

A52	Rangel, T., Lugo, I. & Calderón, M. (2018).	SciELO	Equipos de trabajo, eficiencia, liderazgo, trabajo en equipo, sinergia, variables.	2018	trabajo de investigación desarrollada en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas
A53	Zeike. <i>et al.</i>	GOOGLE ACADÉMICO	liderazgo digital; bienestar psicológico; OMS-5; salud en el trabajo; transformación digital; digitalización	2018	La población de estudio fueron todos los participantes de una gran empresa Alemana de TIC, donde se analizó el liderazgo digital como factor importante en la gestión actual.
A54	Rodriguez, Y. & Pinto, M.	Scopus	Decisiones estratégicas. Modelo de uso de información. Procesos gerenciales. Toma de decisiones estratégicas.	2018	Toma de decisiones en los contextos organizacionales de Cuba
A55	Alvarez, N.	Google académico	Comunicación, Pequeña Empresa, Modelización, Lenguaje	2018	Investigación realizada sobre la comunicación productiva
A56	Bravo, C. <i>et al.</i>	Google académico	Innovación, Cambios Tecnológicos, Estrategias de negocios, Gestión, Competitividad.	2018	Toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo
A57	Barrientos. <i>et al.</i>	GOOGLE ACADÉMICO	Gerencia, gerencia del coaching, organizaciones contemporáneas.	2020	La población analizada ha sido aquellos todas las empresas contemporáneas de los cuales los participantes fueron gerentes, líderes de diferentes rubros;
A58	Echeverri. <i>et al.</i>	SCIELO	Conocimiento organizacional, gestión del conocimiento, creatividad organizacional, aprendizaje continuo, gestión de competencias	2018	La población analizada fueron las empresas representativas a nivel nacional (Colombia),
A59	Bezaniella. <i>et al.</i>	SCIELO	Educación superior, competencia profesional, aprendizaje, docencia.	2018	La población analizada fueron los docentes universitarios de diferentes áreas que provienen de universidades públicas y privadas de España y América Latina.
A60	Jiménez. <i>et al.</i>	SCIELO	Pensamiento crítico, pensamiento estratégico, liderazgo.	2018	La población de estudio fueron seleccionados artículos académicos que tratan sobre el tema de estudio de manera general en el país de Ecuador.
A61	Camacho, M.	SCIELO	Competencias directivas, agroindustria, directivos, modelos de competencias empresariales.	2018	La población de estudio fueron todos los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Comcalco y Cunduacán Tabasco (México).
A62	Cardoso, E.	GOOGLE ACADÉMICO	Evaluación, competencias directivas, egresados, posgrados	2018	La población examinada fueron egresados de cuatro programas de posgrado en Administración en la país de México
A63	Cassab & Mayorca	SCIELO	Comercialización, habilidades gerenciales, empoderamiento mujeres, economía familiar, economía de género.	2018	La población de estudio fueron seleccionadas mujeres de hogar en Montería (municipio de Colombia)
A64	Chávez & Arias	GOOGLE ACADÉMICO	Competencias directivas, arequipeño, administración de negocios, capital social.	2018	La población analizada fueron empresas locales ubicadas en la ciudad de Arequipa (Perú), que son empresas de servicios (Transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos y privados). Se analiza la percepción de los empresarios arequipeños respecto a la importancia de las habilidades directivas.
A65	Zhang <i>et al.</i>	SCOPUS	Liderazgo auténtico, empoderamiento psicológico, autoevaluaciones básicas, Comportamiento proactivo, habilidad política	2018	La población examinada fueron líderes y subordinados de dos grandes empresas de fabricación en China, ubicadas en (Beijing y Luoyang)
A66	Pereda. <i>et al.</i>	SCOPUS	Habilidades directivas, sector público, empleados públicos, género, España.	2018	La población examinada fueron todos los colaboradores públicos ubicados en la provincia de Córdoba, que ejercen distintas actividades comerciales, donde se analiza las habilidades directivas y su valoración a nivel directivo y subordinado.

A67	Rambe, P.	SCOPUS	competencias gerenciales, rentabilidad de negocios, gerentes, economías emergentes	2018	La población de estudio fueron todos los propietarios empresarios de Cibercafé (Sudáfrica), para el análisis de la influencia de las competencias gerenciales en la rentabilidad de los negocios.
A68	Montezeli . et al.	SCOPUS	Habilidades sociales, servicios de enfermería, Hospital, enfermería, supervisión, liderazgo, relaciones interpersonales	2018	En el estudio la población analizada fueron todas las enfermeras que ejercen en un hospital universitario público.
A69	Duque. et al.	Google académico	Actitud emocional, personalidad, competencias, desempeño, productividad	2018	Se realizó un estudio con empleados del área administrativo
A70	Moreno. et al.	SCOPUS	Habilidades directivas, Satisfacción laboral, Talento Humano, Empresa, Organización	2018	La población analizada fueron todos los colaboradores (jefes y empleados), de la empresa Chicken King de Trujillo (Perú). Donde se analiza la influencia e importancia de las habilidades directivas, en la satisfacción laboral de los trabajadores.
A71	Montoya, Y.	Google académico	Competencias directivas, Inteligencia emocional, directivo escolar	2018	La población analizada fueron los directivos escolares
A72	Montoya, Y & Duran, E.	Google académico	Inteligencia, gerencia, cambio, emocional, universidad	2018	La población de estudio fueron todos los docentes que laboran en Educación Secundaria Red Educativa N° 22 Ugel 01, ubicado en Pachacamac (Lima - Perú), donde el análisis fue la relación del liderazgo directivo y compromiso organizacional en los docentes de dicha UGEL.
A73	Lujan, G.	SCOPUS	Gestión del cambio organizacional, Habilidades directivas, Procesos de cambio.	2018	La población examinada fueron empleados de la Dirección regional de Ancash (Perú), donde se analiza la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio.
A74	Leyva, Espejel & Cavazos.	Scielo	Competitividad empresarial, Planeación estratégica, Habilidades gerenciales, Pymes.	2018	Revisión de la literatura sobre las habilidades directivas en empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora
A75	Araque, J. et al.	Google académico	gerencia, comunicación	2017	Estilo del gerente sobre la comunicación en la Escuela Bolivariana "Ciudad Varona", municipio Barinas, estado Barinas, Venezuela
A76	Galarza, S. et al.	Google académico	Liderazgo; habilidades directivas; Estructura Organizacional; Cooperativas de Ahorro y Crédito.	2017	Revisión de la literatura sobre el liderazgo, realizada en Ecuador
A77	Camaraco, M.	Google académico	Gestión, empresas manufactureras, competencias gerenciales, desarrollo	2017	El trabajo trata las competencias gerenciales de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida- Venezuela
A78	Blasquez, A., Zaldivar, C. & Letite, E.	Scielo	Emprendimiento, dimensiones, características, competencia del capital humano.	2017	Se realizó un estudio teórico sobre la competencia del capital humano
A79	Hernández, B.	Scielo	competencia formativa, competencia emotiva, autorrealización, enfoque educativo	2017	Muestra docentes efectivos del nivel educativo superior en la carrera de Administración de Empresas,
A80	Salazar, D.	Google académico	Gestión del tiempo, habilidades directivas, organización empresarial, servicios turísticos	2017	
A81	Sinche, L. et al.	ProsQuest	Habilidad , habilidad transferible	2017	Población de 8099 encuestados vía internet, que proporcionan las 15 habilidades transferibles
A82	Diez & Sánchez	SCIELO	Personalidad, inteligencia emocional, liderazgo, estilos de liderazgo.	2017	La población analizada fueron gerentes profesionales que ocupan cargos importantes en distintas organizaciones de diferentes rubros en la ciudad de Guayaquil (Ecuador). Donde se analiza la influencia de la

					personalidad en los distintos estilos de liderazgo para generar ventajas competitivas.
A83	Montoya, Y.	GOOGLE ACADÉMICO	Competencias gerenciales, básicas, inteligencia emocional, directivo escolar	2017	La población de estudio fueron todos los docentes que laboran en las instituciones de educación primaria en Barinas (Venezuela). Donde se analiza las competencias gerenciales del directivo escolar en base a la inteligencia emocional.
A84	Vargas & García.	GOOGLE ACADÉMICO	Competencias, administración financiera, Proyecto GRIICA, Proyecto Tuning, plan de estudio.	2017	La población examinada fueron estudiantes (egresados o graduados) y docentes del Programa de Administración Financiera de la Universidad de Ibagué (Colombia). Donde se analiza la importancia de las competencias genéricas y específicas del administrador financiero.
A85	Perilla & Gómez.	SCOPUS	Liderazgo transformacional, salud y bienestar del empleado, Confianza en el líder, bienestar afectivo, bienestar psicológico	2017	La población estudiada fueron todos los empleados de distintas empresas de dos países en desarrollo (Colombia y México), que se dedican a distintas actividades comerciales, se analiza la relación del liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de los empleados.
A86	Javani. <i>et al.</i>	SCOPUS	Habilidades directivas, gestión financiera, universidades médicas.	2017	Los participantes del estudio fueron todos aquellos asistentes de desarrollo de recursos de universidades de ciencias médicas en Irán. Cuyo fin fue analizar las habilidades de gestión financiera y presupuestaria del Ministerio de Salud.
A87	Watkins-Fassler. <i>et al.</i>	SCOPUS	Teoría institucional, empresa familiar, competencia administrativa, desempeño financiero.	2017	En el estudio la población analizada fueron aquellas empresas familiares no financieras listadas en la Bolsa mexicana de Valores; el análisis consistió en la relación de las habilidades de los directores generales y el desempeño financiero en la ciudad de México.
A88	Dančišino vá. <i>et al.</i>	SCOPUS	Habilidades de gestión, presentación, competencia comunicativa, comunicación intercultural, análisis de género	2017	La población estudiada fueron estudiantes con estudio en Maestría en Administración en la Universidad de Presov, en la ciudad de Presov - Eslovaquia. El análisis consistió en función a sus estudios que aspiren a puestos de directivos; fueron evaluados por los docentes experimentados.
A89	Colmenares, L., Da Costa, M., & Montilla, J.	SCOPUS	competencias, planeación, gestión, desempeño, Venezuela	2017	la población estuvo conformada por ocho entidades representantes del sector público y privado que se consideraron de prioridad por su vinculación directa con el desempeño del contador público.
A90	Tapia & Cubo.	SCOPUS	Relaciones interpersonales, formación de docentes, comunicación interpersonal, competencias del docente, competencias para la vida.	2017	La población de estudio fueron aquellos (profesores, académicos y estudiantes universitarios) que se encuentran en el sector educativo en la región de La Araucanía (Chile). Con la intención de analizar el significado de las Habilidades Sociales para los participantes de dicho estudio.
A91	Koo. <i>et al.</i>	SCOPUS	ONG medioambiental; Liderazgo transformacional; Confiar; Compromiso organizacional	2017	La población analizada fueron todos los miembros importantes de ONG ambientales de la República de Corea, donde el análisis consistió identificar los efectos del liderazgo transformacional de una ONG y el compromiso organizacional.
A92	Seelhofer & Valeri.	SCOPUS	Liderazgo, investigación de rasgos, personalidad, recursos humanos.	2017	La población analizada fueron todas las personas de una empresa importante con varias sucursales ubicadas en el país de Suiza, donde se lleva a cabo el análisis del liderazgo y desempeño del equipo.
A93	Duque. <i>et al.</i>	SCIELO	Aptitud emocional, personalidad, competencias, desempeño, productividad	2017	La población de estudio fueron los estudiantes de Maestría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad de Valle (Cali - Colombia), donde se analiza la influencia de

la inteligencia emocional sobre el desarrollo de las competencias laborales.

A94	Rodriguez, <i>et al.</i>	Sciencedirect	Liderazgo, desempeño, equipos de trabajo, dirección intermedia.	2017	La población estudiada fueron los equipos de dirección intermedia de una empresa de servicios al norte de Chile. Se trata de indagar la relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de los equipos de dirección intermedia.
A95	Buitrago R. <i>et al.</i>	SCOPUS	Gestión de las emociones, liderazgo resonante, negociación	2017	La población estudiada fueron todos aquellos líderes resonantes que ejercen en organizaciones públicas y privadas, donde se analizan los indicadores gestión de emociones en la negociación y resolución de conflictos organizacionales en el país de Colombia.
A96	Serrano, G.	Sciendo	Estilo directivo, organizaciones, competencias directivas, virtudes, desarrollo profesional.	2017	Dirigido a todos aquellos directivos en la orientación del trabajo de las personas hacia el logro de sus objetivos comunes en la ciudad de Bogotá - Colombia
A97	Núñez, <i>et al.</i>	Sciencedirect	Competencias gerenciales, competencias profesionales y gestión presupuestaria.	2017	La población analizada fueron gerentes profesionales que laboran en instituciones públicas del Perú. Donde se analiza determinar la influencia de las competencias gerenciales y profesionales en la gestión presupuestaria.
A98	Leris, D. <i>et al.</i>	Google académico	Trabajo en equipo; estilos de aprendizaje; equipos heterogéneos; resultados educativos.	2016	Revisión de la literatura sobre el trabajo en equipo, realizada en España
A99	Navarro, R.	Google académico	Trabajo en equipo; grupos de trabajo; condiciones; sinergia; ventajas del trabajo en equipo	2016	Revisión de la literatura realiza en Perú.
A100	Segredo, A. <i>et al.</i>	Google académico	clima organizacional, comunicación, comunicación organizacional, desarrollo organizacional, gestión del cambio	2016	Se trabajó con un total de 13 expertos, en el campo de la salud pública y en la dirección en salud.
A101	Salgado, C.	ProQuest	Inteligencia emocional, Competencias Gerenciales, Gerenciales, Habilidades	2016	Muestra conformada por 32 directores que integraron el grupo de estudio.
A102	Veliz, A.		Comunicación interactiva, Comunicación interpersonal, Comunicación en grupo, relaciones entre grupos.	2016	población objeto de estudio estuvo conformada por 35 personas
A103	García, J. <i>et al.</i>	Google académico	directing skills, performance, managers	2016	La población estuvo conformada por nueve gerentes de pertenecientes al corporativo aduanal en México.
A104	Barrientos, C. <i>et al.</i>	Scielo	Dirección escolar, competencias, prácticas, estrategias, participación, liderazgo.	2016	Competencias directivas y dinámicas que circundan el desempeño de los directores de escuelas en torno a la promoción de la participación.
A105	Marin, P.	Scielo	Pequeñas y medianas empresas, Comunicación Empresarial, Gestión Empresarial, Comunicación Comercial, Comunicación Corporativa, Comunicación Interna	2016	analizar la gestión de la actividad comunicativa que desarrollan las PYMES
A106	Zapata, G. <i>et al.</i>	Scielo	Estilo de líder, centralización, toma de decisiones, variables de diseño.	2016	Revisión de la literatura sobre el liderazgo, realizada en Venezuela
A107	Escandon, D. & Hurtado, A.	Sciencedirect	Liderazgo Desempeño~ exportador Método clúster	2016	Revisión de la literatura sobre el liderazgo, realizada en Venezuela

A108	Marques & Costa	Google académico	Liderazgo transformacional; confianza organizacional; compromiso organizacional.	2016	La población de estudio fueron todos los empleados de una empresa de la Fundación Serralves (Oporto - Portugal), donde se analiza si el compromiso organizacional tiene un efecto mediador en la relación entre liderazgo transformacional y confianza organizacional.
A109	Mancheno, M. & Villalba, M.	Google académico	habilidades gerenciales, mercado ecuatoriano, competitividad, modelo de gestión, calzado competitivo	2016	La población analizada fueron empresas dentro del mercado de estudio en la provincia de Tungurahua (Ecuador), tomando como referencia a un grupo de colaboradores de líneas gerenciales. Se analiza la influencia de las habilidades directivas en la competitividad de las empresas en el mercado.
A110	Duarte. <i>et al.</i>	Scielo	Habilidades profesionales pedagógicas, sistema de tareas docentes, Filosofía Marxista, exigencias didácticas.	2016	La población analizada fueron los docentes de la formación inicial del sector educativo en el país de Cuba. Donde se analiza el desarrollo de habilidades profesionales pedagógicas, investigativas y comunicativas en las carreras de pedagogía y psicología.
A111	Carbogim . <i>et al.</i>	Scielo	Enfermería, formación de pensamiento, procesos de enfermería, toma de decisiones.	2016	La población de estudio fueron trabajos científicos (libros y artículos, publicados en portugués, inglés y español) que más destaca en el rubro de enfermería en la ciudad de Sao Paulo (Brasil)..
A112	Flores & Vanoni.	Sciencedirect	Complejidad organizacional, sistemas emergentes, competencias distintivas, liderazgo, motivación.	2016	En el estudio la población analizada ha sido todos aquellos profesionales que laboran en particulares organizaciones de los cuales se analizan el liderazgo, el estudio se realizó en el país de Ecuador.
A113	Díaz, G.	Google académico	Gerente, coaching, gerencia	2016	La población analizada fueron todos los Coaches internacionales que se encuentran laborando en diferentes organizaciones.
A114	Bianome. <i>et al.</i>	Scopus	Habilidades gerenciales, clima organizacional, profesionalismo, maestros productivos	2016	La población de estudio fueron todos aquellos docentes productivos que enseñan en toda la ciudad de Kupang (Indonesia).
A115	Smutny. <i>et al.</i>	Scopus	Habilidades gerenciales, efectividad gerencial, surgimiento del liderazgo, desempeño grupal, juego de.	2016	La población analizada fueron todos aquellos estudiantes universitarios de la Facultad de Economía y Administración (Masaryk y Praga),
A116	Tehseen, S. & Ramayah, T.	google académico	Competencias empresariales, integración externa, éxito en el negocio, industria manufacturera	2015	La población analizada fueron todos aquellos empresarios que laboran en las empresas Pymes del sector manufacturero en Malasia
A117	Oreilly, M & Duque, E.	Sciencedirect	Trabajo en equipo, Competencias, Música, Coro	2015	Se realizó una encuesta realizada a 51 cantores acerca de los beneficios de la práctica coral en el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo
A118	Paz, A. <i>et al.</i>	Google académico	Toma de decisiones, ventajas competitivas, éxitos, solución de problemas, oportunidades.	2015	La población se representó por 24 individuos, que ocupaban cargos entre la gerencia y la administración de las empresas
A119	Pereda, F. <i>et al.</i>	Google académico	habilidades directivas, capacidad de aprender, administración local, empleados públicos, capital humano	2015	Capacidad de aprender como habilidad directiva en el contexto de la administración local en la Provincia de Córdoba
A120	Pereda, F. <i>et al.</i>	scopus	Habilidades directivas, Administración Autónoma, Empleados públicos, Córdoba	2015	Revisión de la literatura sobre las habilidades directivas en la administración autónoma en la provincia de Córdoba
A121	Patrón, C., & Barroso, F.	Scielo	Competencias directivas, gerentes de restaurantes, comportamiento humano.	2015	Revisión de la literatura sobre competencias que utilizan y las que deben adquirir con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México
A122	Castrillon, J., et al.	ProQuest	Competencias; Educación superior; Administración; Fundamentos filosóficos; Proyecto Tuning	2015	Investigación de 47 competencias, las 5 más importantes según la percepción de los académicos y de los empleadores.

A123	Gupta, A., Gupta, VK	google académico	Habilidades gerenciales, experiencia laboral, conocimientos y experiencia, costo de la equidad.	2015	La población examinada fueron aquellos directores ejecutivos con experiencias laborales, habilidades gerenciales dicho estudio se realizó en el país de Estados Unidos.
A124	Isfahani. <i>et al.</i>	google académico	Evaluación del desempeño, habilidades gerenciales, hospital, gerentes de enfermería	2015	La población de estudio fueron las matronas y jefaturas de hospitales docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de Irán.
A125	Birkenmeier & Sanséau.	google académico	Empleado de primera línea; Desempeño laboral; Percepciones del supervisor; Confianza en el supervisor	2015	La población estudiada fueron todos los colaboradores que ocupan puestos en contacto con el cliente en los Bancos al Sur de Estados Unidos.
A126	Rosa. <i>et al.</i>	Scielo	Competencia emocional, técnicas de entrevista, coaching, formación universitaria.	2015	La población de estudio fueron aquellos profesionales en la formación universitaria Ramón Llull (España).
A127	Huerta, M.	google académico	Aprendizaje autónomo, desarrollo de capacidades, desarrollo de competencias.	2015	Los participantes del estudio fueron estudiantes universitarios que están en proceso de aprendizaje.
A128	Yañez. <i>et al.</i>	google académico	Gestión de enfermería, competencias profesionales, directivo enfermero, estudios cualitativos, estudio Delphi.	2015	La población analizada fue un conjunto de enfermeros colegiados de las universidades de las provincias de Alicante, Castellón y Valencia (España).
A129	Serrano, B. & Portalanza, A.	Sciencedirect	Liderazgo, clima organizacional, desempeño laboral	2014	Revisión de la literatura sobre el liderazgo en Ecuador
A130	Bermudez, L.	google académico	Competencia, comunicación, desempeño, gerente.	2014	la muestra estaba conformada por seis gerentes para determinar qué competencias comunicativas de los gerente de Maracaibo
A131	Zamora, K.	Google académico	competencias gerenciales, gerencia, gerente de archivo, liderazgo, Administración, proceso administrativo,	2014	competencias gerenciales de gerentes de instituciones públicas costarricenses
A132	Cabanillas, M.	Google académico	Inteligencia emocional, competencia, liderazgo	2014	Revisión de la literatura sobre las competencias y la inteligencia emocional. emprendedoras en el departamento de Boyacá,
A133	Vogel, R. & Masal, D.	Google académico	Leadership, publicness, followership, bibliometrics, network analysis	2014	revisión de teoría liderazgo publico
A134	Preciado & Etayo	Scopus	Agencia de publicidad, comunicación directiva, comunicación interna, estilo directivo.	2014	La población estudiada fueron directivos que trabajan en empresas de servicios profesionales del sector de agencias de publicidad en España,
A135	Bell. <i>et al.</i>	Google académico	Participativo, directiva, liderazgo, cultura organizacional, desarrollo organizacional.	2014	La población analizada fueron todos los empleados de los departamentos administrativos de la Universidad de.
A136	Ramón, D. <i>et al.</i>	Scielo	habilidades gerenciales personales; recursos humanos; ventaja competitiva; organización; resultados	2014	El trabajo contempla una investigación realizada a los empresarios de diversos sectores productivos de la provincia de El Oro
A137	Lombana. <i>et al.</i>	Sciencedirect	Competencias, gerencia, fundamentos filosóficos, proyecto Tuning	2024	La población de estudio fueron aquellos académicos y empleadores que son miembros de instituciones de educación superior de la Asociación Colombiana
A138	Aragón, M.	Sciencedirect	Formación, innovación, habilidad de los directivos	2014	La población de estudio fueron todas aquellas grandes empresas españolas que pertenecen al sector económico.
A139	Pereda. <i>et al.</i>	Google Académico	Habilidades personales y directivas, ventaja competitiva, sector público, empleados públicos, capital humano.	2014	En el estudio la población analizada fueron aquellos directivos públicos sector público de Córdoba - España.
A140	Franco. <i>et al.</i>	Google Académico	Pensamiento crítico; Competencias transversales;	2014	La población de estudio fueron todos aquellos estudiantes de una universidad Portuguesa pública situada al norte del país (Portugal).

A141	Muñoz & Díaz.	Scienc eDirect	Enseñanza Evaluación. Coaching, empresarial, Card	superior; coaching Balanced Scored	2014	Los participantes del estudio fueron (Gerentes, jefes de RR.HH y estudiantes de coaching empresarial) en las organizaciones.
------	---------------	-------------------	---	--	------	--

Nota: Relación total de los artículos científicos indizados incluye variable y factores.

Anexo 2

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1. Habilidades directivas

N	código	Autor	Investigación	Objetivo	Metodología	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A3	Jiménez, A., et al. (2020)	Contribution of coaching in managerial decision making.	Establecer el aporte del coaching en la toma de decisiones de mayor demanda en la gestión administrativa.	La metodología empleada fue cualitativa	Son herramientas de valor que potencian los entornos relacionales de las personas, dotándolas de mayor capacidad para responder a diferentes demandas en sus contextos de desarrollo y, en lo particular de la labor gerencial, para gestionar exitosamente una organización (p.72).	Respecto a la perspectiva de instrumental de valor, las habilidades directivas son una herramienta que permiten al directivo tomar decisiones óptimas, guiando a los colaboradores hacia los objetivos planeados, coordinando las actividades con los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados (Díaz, G, 2016, p.121; Barrientos, et. al., 2020; Patrón &	Según las definiciones anteriores se puede definir respecto a las habilidades directivas; como un conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, virtudes, capacidades, que posee un directivo para el cumplimiento de las metas organizacionales, para tomar decisiones de manera efectiva en diversas situaciones, encaminando a la organización hacia la competitividad empresarial; es por ello, que las habilidades directivas son fundamentales en toda organización que desee lograr una ventaja competitiva, ya	Se concluyó que las habilidades gerenciales son imprescindibles en el mundo laboral, estas posibilitan interactuar de manera efectiva y construir un tejido de relaciones sinérgicas, elementos diferenciadores que dan soporte a la forma de dirigir, liderar y orientar los equipos de trabajo. Su desarrollo está ligado al conocimiento y manejo de las emociones.	Recomendaron a futuras investigaciones sobre las habilidades gerenciales como factor imprescindible en el mundo laboral.
2	A4	Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020)	Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization	Determinar los factores potenciados de las competencias gerenciales que aprovechan los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.	La metodología empleada fue de enfoque mixto.	Las competencias gerenciales son la unión de conductas, comportamientos, habilidades, destrezas, actitudes y un conjunto de conocimientos (p.7).	los colaboradores hacia los objetivos planeados, coordinando las actividades con los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados (Díaz, G, 2016, p.121; Barrientos, et. al., 2020; Patrón &	Se concluyó que las competencias requeridas para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados son el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones.	Se recomendó a futuras investigaciones, desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.	
3	A7	Malvar ez, A. et al. (2020)	Analisis competencial's Matrix, tool for the development of management skills	Determinar la influencia del comportamiento de las habilidades directivas de los cuadros de la entidad en el desarrollo de la gestión de la instalación.	La metodología fue de enfoque cualitativo.	Las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. Por lo consiguiente, esta definición no es solo más amplia, sino que además resalta la importancia de las habilidades en la efectividad de la administración (p.34)	los resultados deseados (Díaz, G, 2016, p.121; Barrientos, et. al., 2020; Patrón &	Las habilidades de los directivos ocuparon un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo de la empresa, entre las habilidades analizadas están; liderazgo, manejo de estrés y delegación.	Se recomendó realizar una investigación para conocer la influencia de las habilidades directivas y el desarrollo organizacional.	

4	A19	Pazmiño, et al. (2019)	Fundamental management skills in public administration.	Desarrollar un análisis conceptual de las habilidades directivas para el buen desarrollo de una empresa al mercado competitivo.	La metodología fue de enfoque cualitativo.	Son aquellas actitudes, acciones y motivaciones que realiza el directivo en favor a sus subordinados y contribuye al éxito organizacional (p.687).	Barroso, 2015, p.101; Pazmiño, et al., 2019, p.687; Ayovi, 2019, p.60; Bermúdez, 2014, p. 277).	que permite interactuar de manera efectiva, desarrollando las habilidades interpersonales para dirigir, liderar y orientar a sus colaboradores, conduciendo a los objetivos de cada organización, por otro lado desde la perspectiva de las bases estratégicas, las habilidades directivas, son un conjunto de habilidades que se basa en las destrezas que posee el gerente, para conseguir las metas propuestas en la organización, asimismo, todos los directivos que posean estas habilidades podrán generar beneficios, mediante la implementación de estrategias	Los autores concluyeron tres habilidades fundamentales que tiene que poseer el directivo, las cuales son en primer lugar estrategia, la cual involucra a 5 elementos en secuencia; objetivo, contexto, actores, factores y acciones; en segundo lugar comunicación, cuyo proceso además de tener en cuenta las de tipo horizontal, descendente y ascendente, valora la habilidad de la buena escucha y finalmente el trabajo en equipo, en la que predomina el método interactivo y el enfoque participativo para el buen desarrollo de dicha empresa.	Recomendaron a futuras líneas de investigación profundizar sobre la importancia de las habilidades directivas como estrategia de mejora.
5	A29	Ayovi, C. (2019)	Teamwork: key to the success of organizations Trabalho em equipe: chave para o sucesso das organizações	Analizar la importancia, las diferencias entre grupo y equipo, los tipos, los principios básicos, la caracterización y finalmente la competencia del trabajo en equipo.	La metodología empleada fue un enfoque cualitativo basada en la revisión bibliográfica.	Es la capacidad del directivo para trabajar en equipo y tomar las mejores decisiones en favor a la organización (p.60).	son un conjunto de habilidades que se basa en las destrezas que posee el gerente, para conseguir las metas propuestas en la organización, asimismo, todos los directivos que posean estas habilidades podrán generar beneficios, mediante la implementación de estrategias	Se concluyó que los directivos deben de contar con competencias del trabajo en equipo como; competencias interpersonales de comunicación, competencia de conflictos y negociación; por último, competencia de sentido ético.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar una investigación cuantitativa para determinar la influencia de las habilidades directivas y el trabajo en equipo como factor de éxito.	
6	A40	López, Parra & Rubio (2019)	Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia).	Analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas.	El método de investigación fue cualitativo.	Son aquellas habilidades requeridas en todos los niveles jerárquicos para generar relaciones entre directivos y subordinados originando con ello un buen clima laboral, productividad y la perdurabilidad de las empresas (p.4).	Los autores concluyeron 5 habilidades gerenciales para empresas perdurables son; liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y decisiones, asimismo los emprendedores con habilidades gerenciales que logran adaptarse a las necesidades de un mercado cambiante, suelen crear empresas que perduran a través del tiempo.	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.		
7	A46	Moya, P., Cortés & Martín ez, A. (2019)	The process of decision making in mipymes hoteleras in	Identificar el proceso de Toma de Decisiones, en las empresas hoteleras afiliadas	La metodología fue mixta	Es la capacidad para identificar para desarrollar estrategias de comunicación, resolución de problemas y motivación para el logro de	Los gerentes desarrollaron un proceso estructurado en la toma de decisiones, con la tendencia a aplicar algunas acciones al uso de herramientas gerenciales en gestión	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en base		

		Boyaca, Colombia	a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, Capítulo Boyacá.	objetivos (p. 238).	(p. (Malvarez, et al., 2020, p.34; López, Parra & Rubio, 2019, p.4; Montoya, 2017, p.435; Ascón, J. et al., 2018, p.5 ; Moya, et al., 2019, p.238; Cabanillas, 2014, p.178). Del mismo modo,	empresas de calidad y servicio al cliente.	a la toma de decisiones directivas y la calidad del servicio al cliente.	
8	A47	Ascón, González & Pedraza (2018)	The management skills in the institutions of higher education. strategic design with a leadership approach.	Evaluar las habilidades directivas de los ejecutivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.	La metodología fue mixta	Son conocimientos que son aplicados para generar beneficios, mediante estrategias, programas y estructuras (p. 5).	Se comprobó que existió un alto nivel de desarrollo de las habilidades y un estilo de liderazgo predominante generando la propuesta de estrategias de mejora y planes de acción para el desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo se determinó que los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en base a las habilidades directivas y la motivación.
9	A57	Barrientos et al (2020)	Coaching in companies? The management of coaching in contemporary organizations.	Describir la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas	Este estudio se desarrolló con el método cualitativo, esencialmente documental bibliográfico.	Son conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización (p.224)	Se concluyó que la gerencia es la acción mediante la cual se reconsidera la preparación y capacitación del personal, con la presencia del liderazgo o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento, dado que aumenta la productividad de la empresa.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en base a las perspectivas de la gerencia del coaching en las organizaciones
10	A61	Camacho, M. (2018)	Managerial Competencies of agro-industrial entrepreneurs	Lograr una aproximación del perfil directivo del empresario agroindustrial, particularmente de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco, México, considerando la aplicación del modelo de competencias para directivos.	La metodología empleada fue el método cualitativo con enfoque fenomenológico sistémico.	Las competencias directivas, se consideran como capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad (p.19).	Se concluyó que las competencias observadas, se resumen en pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, administrador de recursos, comunicación escrita, trabajo en equipo y liderazgo, enfocado en clientes, influenciados, sensibilidad diplomática, negociaciones, conocimiento organizacional, desarrollo de talentos, alineamiento organizacional, redes estratégicas y pensamiento estratégico, ello implica que deben consolidar sus competencias para alcanzar sus metas organizacionales y ser competitivos.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios complementarios con otros grupos de empresas del sector agroindustrial.

1 1	A71	Montoya, Y. (2017)	Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional	Generar un análisis de las competencias gerenciales del directivo escolar en base a la inteligencia emocional, la cual está orientada en una nueva visión de la realidad.	La metodología empleada fue cualitativa.	Competencia gerencial se refiere a la destreza del gerente para conseguir las metas que se han planteado en la organización (p.435).	forma conseguir resultados eficientes para el crecimiento empresarial (Camacho, 2018, p.19; Leyva, et al., 2018, p.9; Montoya & Duran, 2017, p.4; Flores & Vanoni 2016, p.118).	Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el proposito de tener éxito	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar el desarrollo de habilidades gerenciales y emocionales para conseguir mayor seguridad, entusiasmo y compromiso
1 2	A72	Montoya & Duran (2017)	La inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios	Analizar la inteligencia emocional en el recurso humano para la gerencia en tiempos de cambios.	Las técnicas e instrumentos empleados fueron los registros bibliográficos y la bitácora enmarcados en la revisión teórica	Es la capacidad gerencial para lograr la integración, la confianza, y la sensibilidad de cooperación dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción individual y social dentro de la organización (p.4).	F inalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas, se definió como la capacidad intelectual y las destrezas del gerente para desempeñar sus funciones de manera eficaz, las cuales son necesarias para gerenciar una organización de	Se concluyó el uso de la inteligencia emocional genera en el ser humano satisfacción y sus desempeños son efectivos logrando, la gerencia del cambio universitario.	Se recomienda a las futuras investigaciones profundizar estudios en base a las habilidades emocionales que permitan establecer un clima laboral armónico, estimular el trabajo y el desarrollo profesional.
1 3	A74	Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2018)	Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's..	Medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pymes de Hermosillo, Sonora.	La metodología fue mixta	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la realización de objetivos (p.9).	destrezas del gerente para desempeñar sus funciones de manera eficaz, las cuales son necesarias para gerenciar una organización de	Se concluyó que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las pymes influyen en la competitividad empresarial, para ello es necesario una gerencia activa, enfocadas en las habilidades. Al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las organizaciones que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización; es decir, le dará la ruta a seguir	Se recomendó determinar el impacto de otras variables, ya que lo anterior incurrirá sobre la competitividad de las organizaciones.

					manera óptima (Sisa, Ballesteros & Mejía, 2020, p.7; Camaraco, 2017, p.4; Pereda, et al, 2015, p.72); de todo lo detallado anteriormente, se puede concluir que las habilidades directivas son un instrumento de valor esencial en toda organización, ya que posean como base esencial estrategias para el crecimiento de la empresa, aplicando todo su conocimiento para una adecuada gestión y logrando con ello ser una organización competitiva.	para la realización de sus actividades y poder llegar a lograr competitividad empresarial.	
14	A77	Camaraco, M.(2017)	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela	Determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida.	La metodología empleada fue cualitativa colaborativa	Las competencias gerenciales se definen como las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización (p.4).	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios sobre el desarrollo o habilidad gerenciales para una óptima gestión organizacional.
15	A112	Flores, M., & Vanoni, G. (2016)	Executive required skills by the CEOs due to the complexity of organizations of the 21st century.	Identificar competencias directivas en términos de desarrollo y compromiso con empleados, ambiente y resultados económicos de la organización, frente a la complejidad de las organizaciones.	La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, descriptiva.	Las competencias directivas se desarrollan en un medio cambiante, lo que origina que sea inevitable su constante evaluación y su necesaria evaluación (p.118).	Se recomendó profundizar el estudio de competencias del directivo, para el fomento del desarrollo profesional de los colaboradores, estableciendo una conexión entre el compromiso y confianza hacia la organización.
16	A113	Díaz, G.(2016)	El Gerente Coaching en la Gerencia	Formular aportes para el gerente coaching, la optimización de la gerencia, en todas las áreas en las cuales se desarrolla y desenvuelve el ser humano.	La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo de tipo descriptivo.	Las habilidades directivas es una herramienta que permiten tomar decisiones de manera efectiva, logrando que el gerente pueda guiar y asesorar a los miembros del equipo de trabajo de la organización (p.121).	Se recomendó a futuros estudios realizar una investigación permitiendo determinar, la importancia que tiene una adecuada gestión del coaching para el gerente, estimulando de este modo un desempeño eficaz en la organización.

1 7	A120	Pereda, F., Gonzales, F. & López, T. (2015). An approximation to the managerial skills. Perspective from the regional administration in the province of Córdoba (Spain).	Reflejar la relación de determinantes variables sociodemográficas con variables que hacen referencia a la valoración de las habilidades directivas más relevantes.	La metodología de la investigación fue un estudio empírico.	Es la capacidad y disposición para una actividad, frente al de competencia que integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una actividad determinada (p.72).	Se concluyó que el desarrollo de las habilidades directivas es la estrategia más adecuado en aquellas organizaciones que cuentan con directivos responsables que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales, asimismo, el liderazgo se posiciona como la habilidad que tiene que poseer un directivo.	Se recomendó que futuros estudios avancen en la evaluación de las habilidades de dirección en comparación con otras organizaciones, asimismo investigar sobre la relación de las habilidades directivas y la mejora en la productividad.
--------	------	--	--	---	---	---	--

1 8	A121	Patrón, C., & Barros, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos.	Reconocer las habilidades directivas que tienen para adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México.	El método utilizado fue cualitativo.	la habilidad para tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la eficiencia en las tareas y la satisfacción del personal (p.101).	Se concluyó que los directivos evidenciaron conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratégicas y de eficacia personal. En este sentido, los gerentes deben desarrollar relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores del restaurante como con personas clave del entorno externo para conseguir la integración de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa. En este sentido, los gerentes deben desarrollar relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores del restaurante como con personas clave del entorno externo para conseguir la integración de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa.	Se recomendó que futuras investigaciones incluyan una muestra representativa de gerentes, además realizar una investigación en empresas para determinar la relación entre las competencias y el desempeño organizacional.
--------	------	--	--	--------------------------------------	--	---	---

19	A130	patr, L. (2014)	The Value of Communicative Competence and Effective Management Performance for Communicative Enterprises in Maracai bo	Determinar qué competencias comunicativas pone en práctica el gerente en el desempeño de sus funciones y en la consecución de los objetivos de la organización.	La metodología de la investigación fue cualitativa	Habilidades gerenciales es la acción de involucrar a los colaboradores en el logro de los objetivos; para ello, el gerente debe tener la capacidad de entender, procesar, ponderar y valorar la reacción que sus mensajes provocan en sus destinatarios (p.277).	se concluyó que la competencia directivas para enfrentar los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones, requieren de habilidades como, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y entablar relaciones interpersonales realmente productivas que constituye un valor fundamental.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios con una muestra de gerentes en base a las habilidades directivas y la comunicación eficaz en empresas de Maracai bo.
20	A132	Caballeros, M	Emotional skills for managers	Analizar sobre la aplicabilidad de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial en concreto, en su utilidad para los directivos de las organizaciones.	La metodología de la investigación fue cualitativa	Las habilidades directivas son cualidades del directivo, que se manifiestan para desempeñar las funciones de manera exitosa (p.178)	Se concluyó que 19 competencias directivas, nos necesarias para una buena gestión empresarial, las competencias en mención se clasifican en habilidades subyacentes; autoestima, percepción de otros, autoconocimiento, autodominio, habilidades básicas; flexibilidad, iniciativa, empatía, creatividad, estilo emocional, control y las habilidades ejecutivas; asertividad, comunicación eficaz, negociación, gestión incertidumbre, catalizador del cambio, delegación, gestionar estrés, trabajo en equipo, escucha activa.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar un estudio en base al liderazgo o como habilidad del directivo y su efecto en la rentabilidad empresarial.

Nota: Matriz de discusión de la variable, habilidades directivas

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1a. Liderazgo

N	código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	
1	A4	Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020).	Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization	Determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.	Crea una influencia social dentro de un grupo de personas que lo rodean, con la finalidad de transmitir su enfoque hacia las demás, motivándolos y guiándolos con cumplimiento de metas en común (p.7)	El liderazgo como habilidad del gerente se definió como el acto de influir en los colaboradores, cuya finalidad inspirar y motivar al personal, guiándolos hacia el cumplimiento de metas organizacionales, originando mejores resultados para la empresa (Sisa, et al., 2020, p.7; Malvares, et al., 2020; p.37; Ascón, et al., 2018, p.8; Camaraco, 2017, p.6); del mismo modo, el liderazgo está enfocado al cumplimiento de las necesidades que requiera la organización, mediante la colaboración eficaz del personal, conduciendo a los colaboradores hacia una misma dirección, enfocados en el éxito empresarial.	El liderazgo es una habilidad basada en dirigir, influir y motivar a los colaboradores; ello, incrementa la participación mediante los aportes de ideas y opiniones que los dirigen hacia el cumplimiento de objetivos en común, logrando con ello ser una organización competitiva.	Se concluyó en la investigación que para aprovechar los desafíos de la globalización los gerentes de las organizaciones deben poseer la habilidad de liderar a sus colaboradores con un estilo democrático, es decir el líder debe apoyar a los miembros y colaboradores a ser partícipes con ideas y opiniones que contribuyan a desarrollar de una manera más eficaz y eficiente las actividades dentro de la organización. Se recomendó a futuras investigaciones, desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.	
2	A7	Malvares, J. A. et al. (2020)	Analisis competencial's Matrix, tool for the development of management skills	Determinar la influencia del comportamiento de las habilidades directivas de los cuadros de la entidad en el desarrollo de la gestión de la instalación.	El liderazgo es la acción de dirigir, inspirar y motivar a los colaboradores, es una habilidad importante en las organizaciones (p.37).	El liderazgo está orientado al servicio, a las necesidades que se presentan en la organización y su perdurabilidad, logrando un ambiente de colaboración que se enfoca en una sola dirección (Lescano, 2011; citado en p.7).	El liderazgo es una habilidad directiva basada en dirigir, influir y motivar a los colaboradores; ello, incrementa la participación mediante los aportes de ideas y opiniones que los dirigen hacia el cumplimiento de objetivos en común, logrando con ello ser una organización competitiva.	Se concluyó que es necesario desarrollar un plan de formaciones detallada, con herramientas concretas para poder gestionar los equipos de trabajo, lo que generara que los planes sean objetivos, alcanzables y realistas. Los autores concluyeron dos aspectos fundamentales en relación a la habilidad de liderazgo; la visión de futuro y pensar, el segundo aspecto fue, actuar estratégicamente; es por ello, la importancia de planificar y encaminar los colaboradores hacia las metas deseadas.	Se recomendó realizar una investigación para conocer la influencia de las habilidades directivas y el desarrollo organizacional. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.
3	A40	López, Parra & Rubio (2019).	Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia).	Analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas.	El liderazgo está orientado al servicio, a las necesidades que se presentan en la organización y su perdurabilidad, logrando un ambiente de colaboración que se enfoca en una sola dirección (Lescano, 2011; citado en p.7).	El liderazgo está orientado al servicio, a las necesidades que se presentan en la organización y su perdurabilidad, logrando un ambiente de colaboración que se enfoca en una sola dirección (Lescano, 2011; citado en p.7).	El liderazgo es una habilidad directiva basada en dirigir, influir y motivar a los colaboradores; ello, incrementa la participación mediante los aportes de ideas y opiniones que los dirigen hacia el cumplimiento de objetivos en común, logrando con ello ser una organización competitiva.	Se concluyeron dos aspectos fundamentales en relación a la habilidad de liderazgo; la visión de futuro y pensar, el segundo aspecto fue, actuar estratégicamente; es por ello, la importancia de planificar y encaminar los colaboradores hacia las metas deseadas.	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.
4	A47	Ascón, J. et al. (2018)	The management skills in the institutions of higher education . strategic design with a leadership approach	Evaluar las habilidades directivas de los ejecutivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.	El liderazgo se definió como el acto de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos (p.8).	El liderazgo se definió como el acto de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos (p.8).	El liderazgo es una habilidad directiva basada en dirigir, influir y motivar a los colaboradores; ello, incrementa la participación mediante los aportes de ideas y opiniones que los dirigen hacia el cumplimiento de objetivos en común, logrando con ello ser una organización competitiva.	En la investigación realizada sobre las habilidades de liderazgo se concluyó como un aspecto favorable en la organización que se debe generalizar en todos los directivos, para asegurar el logro de las metas organizacionales. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en base a las habilidades directivas y la motivación.	

5	A77	Camara co, M.	Compete nCIAS gerencia les para la gestió n de empres as manuf actur eras del Municip io Lib ertador del estado Mérida- Venezuel a	Determinar las competencia s gerencia les necesarias para la gestión de las empresas manuf acturer as del Municip io Lib ertador del estado Mérida.	El lideraz go se definió como la habilidad de motivar constantem ente al personal en su desempe ño laboral y guiar hacia los resultados deseados (Specer , 1993; citado en, Camaraco, 2017, p.6).	asegurand o un desempe ño eficaz en la organizaci ón (Lescano, 2011; citado en López, Parra & Rubio, 2019, p.7; Abad & Castillo, 2004, citado en Flores & Vanoni, 2016, p.119; Bermúdez, 2014, p.284).	Se concluyó que el liderazgo es importan te ya que, ello origina que le personal esté motivado y logre mejores resultados en su rendimien to y comportam iento; asimismo un buen líder es capaz de incenti var a los colaborad ores al logro de las metas propuestas y mejorar continuam ente los procesos productivos.	Se recomendó a futuras investigacion es profundizar estudios sobre el desarrollo de habilidades gerencia les para una óptima gestión organizacion al.
6	A130	Bermúdez, 2014	The Value of Communi cative Compete nce and Effective Manage ment Perform ance for Communi cative Enterpris es in Maracaib o	Identificar las competencia s comunicativa s de los gerentes de empresas de comunicaci ón de Maracaibo y su aplicaci ón en el desempe ño de sus funciones.	Las competencia s de liderazgo están relacionada s al rol de conducir una organizaci ón (p.284).		Se concluyó en la investigaci ón que la gerencia está asociada al liderazgo y a las relaciones de la organizaci ón, por tal razón por los directivos deben asegurarse de poseer competencia s comunicativa s que les permita dirigir a los colaborad ores hacia el logro de los objetivos comunes	Se recomendó a futuras investigacion es realizar estudios con una muestra de gerentes en base a las habilidades directivas y la comunicaci ón eficaz en empresas de Maracaibo.
7	A112	Flores, M., & Vanoni, G. (2016)	Executive required skills by the CEOs due to the complexit y of organizati óns of the 21st century.	Identificar competencia s directivas en términos de desarrollo y compromiso con empleados, ambiente y resultados económicos de la organizaci ón, frente a la complejidad de las organizacion es.	Se definió como la capacidad de conducir a los colaborad ores al desarrollo empresarial e incrementa su vínculo y confianza en la organizaci ón (Abad & Castillo, 2004, citado en p.119).	El lideraz go actúa fomentando el progreso individual y el aprendizaje a través del desarrollo de experiencia s, facilitando las redes de conocimien to en la estructura organizacion al vertical- horizontal y explora e institucional iza el conocimien to de los sistemas emergentes.	Se recomendó profundizar el estudio de competencia s estratégicas, orientadas a las finanzas por parte de los gerentes	

Nota: Matriz de resultados del factor del liderazgo

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1b. Comunicación eficaz

Número	Código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A4	Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020)	Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization	Determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.	Es el intercambio de información que crea un vínculo entre personas, para guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos (p.7)	La comunicación eficaz como habilidad fundamental del directivo, se definió como el intercambio de información entre el gerente y los colaboradores, creando de este modo un vínculo entre personas, cuyo propósito es guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos (Sisa, et al., 2020, p.7; Pazmiño, et al., 2019, p.699); además, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando organización (p.699)	La comunicación eficaz como habilidad del directivo, se basa en transmitir información clara, directa y precisa a los colaboradores para el adecuado cumplimiento de sus funciones y el logro de objetivos propuestos en la organización; asimismo, es la capacidad para entender ideas y opiniones de los colaboradores, centrándose hacia el colaborador para que se sienta involucrado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización, es un factor importante ya que, genera confianza en los colaboradores, aumenta la productividad	Los autores concluyeron una comunicación eficaz en la cual debe tomar algunos aspectos, entre ellos el desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa; la cual, consiste en concentrarse totalmente para captar las ideas, pensamientos y sentimientos del colaborador, mantener la credibilidad; se compone dos aspectos la confianza con el que se transmite el mensaje y el grado de conocimiento del tema, por último, para que la comunicación se desarrolle de manera adecuada debe ser bilateral; es decir que, una comunicación activa donde se intercambien ideas	Se recomendó a futuras investigaciones, desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.
2	A19	Pazmiño, et al. (2019)	Fundamental management skills in public administration.	Desarrollar un análisis conceptual de las habilidades directivas para el buen desarrollo de una empresa al mercado competitivo.	Es un proceso bidireccional de intercambio de informaciónes con un propósito específico, los logros de una empresa, institución, organización (p.699)	Es un proceso bidireccional de intercambio de informaciónes con un propósito específico, los logros de una empresa, institución, organización (p.699)	opiniones de los colaboradores, e hacia el colaborador para que se sienta involucrado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización, es un factor importante ya que, genera confianza en los colaboradores, aumenta la productividad	La comunicación no solo implica ser la habilidad más importante imprescindible, es una habilidad que relaciona y atraviesa un conjunto de otras destrezas que necesitan servirse de ellas para lograr los objetivos organizacionales. La lógica precisa que no se puede establecer una estrategia sin comunicación, ni trabajo en equipo de los miembros de la organización, es importante generar y desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de estas habilidades.	Recomendaron a futuras líneas de investigaciones profundizar sobre la importancia de las habilidades directivas como estrategia de mejora.

3	A40	López, Parra & Rubio (2019)	Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia)	Analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la durabilidad de sus empresas.	se definió como un instrumento de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando con ello ser una organización exitosa (p.10)	es la herramienta primordial del directivo basada en un conjunto de conocimientos, habilidades, para producir y comprender mensajes de manera eficaz (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Bermúdez, 2014, p.278).	Los investigadores concluyeron que los directivos mantienen informado a los colaboradores sobre el alcance de la visión y misión de las organizaciones, asimismo animan a los colaboradores a presentar ideas innovadoras para el crecimiento de las empresas, en definitiva una comunicación eficaz permite alcanzar metas, aumentar la productividad, lograr los resultados y estrategias planteadas por la organización.	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.
4	A121	Patrón, C., & Barroso, F. (2015)	Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos.	Reconocer las habilidades directivas que tienen que adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México.	Es Informar de manera efectiva y aportar evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones (p. 101).	Se concluyó que, los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con colaboradores como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven; en ese sentido, los gerentes tienen el conocimiento teórico de que en toda empresa la comunicación y el autocontrol son importantes para el buen funcionamiento empresarial, son poco utilizados en la práctica, lo que repercute en la eficacia del restaurante	Se recomendó que futuras investigaciones incluyan una muestra representativa de gerentes, además realizar una investigación en empresas para determinar la relación entre las competencias y el desempeño organizacional.	
5	A130	Bermúdez, L. (2014)	The Value of Communicative Competence and Effective Management Performance for Communicative Enterprises in Maracaibo	Identificar las competencias comunicativas de los gerentes de empresas de Maracaibo y su aplicación en el desempeño de sus funciones.	Es la herramienta primordial para la persona que asume el rol de emisor, quien se basará en una serie de procesos y formación para transmitir ideas claras (p.278)	La gerencia de las empresas analizadas requirieron otorgar mayor valor a la competencia comunicativa en el desempeño de sus funciones, de manera que propicie una red de relaciones, orientada a la participación eficaz de todos sus miembros en su proceso productivo y propicie el avance hacia la nueva forma de gestión organizacional	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios con una muestra de gerentes en base a las habilidades directivas y la comunicación eficaz en empresas de Maracaibo.	

Nota: Matriz de resultados del factor de la comunicación eficaz

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1c. Toma de decisiones

Número	Código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A3	Jiménez, A., Vásquez, M. & Ramírez, D. (2020)	Contribution of coaching in managerial decision making.	Establecer el aporte del coaching en la toma de decisiones de mayor demanda en la gestión administrativa.	Implica determinar un marco de actuación coherente con la misión, visión y objetivos trazados por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora de evaluar las diferentes alternativas con las que se cuenta (p.74).	La toma de decisiones como habilidad del gerente, se definió como un proceso mediante el cual se elige alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, tomando la alternativa que genere mayor beneficio en la organización (Sisa, et al., 2020, p.9; Moya, et al., 2019 p.238); asimismo, implica determinar una participación coherente con la misión, visión y objetivos propuestos por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora de elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados	La toma de decisiones como habilidad del gerente, se definió como un proceso mediante el cual se elige alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, tomando la alternativa que genere mayor beneficio en la organización (Sisa, et al., 2020, p.9; Moya, et al., 2019 p.238); asimismo, implica determinar una participación coherente con la misión, visión y objetivos propuestos por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora de elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados	Se concluyó que la gerencia es una función vital y estratégica en toda organización; asimismo, la toma de decisiones se presenta en base a criterios, control de riesgos y enfoque hacia la competitividad.	Recomendaron a futuras investigaciones sobre las habilidades gerenciales como factor imprescindible en el mundo laboral.
2	A4	Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020).	Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization	Determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.	Se definió la toma de decisiones, como un proceso donde se desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos en beneficio de la organización (p.9)	La toma de decisiones se definió como un proceso donde se desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos en beneficio de la organización (p.9)	Se definió la toma de decisiones, como un proceso donde se desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos en beneficio de la organización (p.9)	Se concluyó que dentro de la toma de decisiones el estilo colectivo es el que se desarrolla para aprovechar de forma inmediata cada uno de los desafíos que la globalización de mercados presenta a las organizaciones, debido a que dentro de este estilo los directivos y líderes de las organizaciones implican a que los miembros sean partícipes con ideas, opiniones y posibles alternativas de solución.	Se recomendó a futuras investigaciones, desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.
3	A40	López, Parra & Rubio (2019).	Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia)	Analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas.	La toma de decisiones se basa en elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (p.11).	La toma de decisiones se basa en elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados	La toma de decisiones se definió como un proceso donde se desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos en beneficio de la organización (p.9)	Se concluyó en la investigación dos aspectos relevantes, las cuales fueron; la solución de problemas basada en información clave para la toma de decisiones y los resultados obtenidos de la decisión seleccionada, aspectos que lograran una organización exitosa y rentable	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.

4	A46	Moya, Cortés & Martínez, 2019	The process of decision making in mipymes hoteleras in Boyaca, Colombia.	Identificar el proceso de Toma de Decisiones, en las empresas hoteleras afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Codelco, Capítulo Boyacá.	Se definió como el proceso a través del cual se brinda solución a las diferentes situaciones o problemas de las empresas mediante la identificación y selección de la mejor alternativa, que genere el máximo valor para los intereses organizacionales y sociales (p.238).	s, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (Jiménez, et al., 2020, p.74; López, et al, 2019, p.11).	Se concluyó que el proceso de toma de decisiones en las empresas investigadas es de carácter centralizado y el gerente es el actor principal. En cuanto a la estructura organizacional, se encontró que la toma de decisiones se da en una estructura organizativa por áreas de trabajo; en consecuencia la toma de decisiones serán analizadas según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del trabajo en equipo.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en empresas hoteleras en base a las habilidades directivas y el proceso de toma de decisiones
---	-----	-------------------------------	--	---	---	---	--	--

Nota: Matriz de discusión del factor de toma de decisiones

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1d. Trabajo en equipo

Número	Código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A4	Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020)	Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization	Determinar los factores potenciados de las competencias gerenciales que aprovechan los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.	Son grupos de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar esfuerzos para trabajar de forma interdependiente en el desarrollo de cada una de las actividades que le fueron encargadas logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos (p.9).	El trabajo en equipo como habilidad del gerente, se definió como la capacidad de trabajar con un grupo de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar funciones para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos (Sisa, et al., 2020, p.9);	El trabajo en equipo como habilidad del gerente, se definió como la capacidad de trabajar con un grupo de colaboradores, que poseen diferentes formas de pensar, ideas, opiniones y distintos planteamientos en caso de solucionar problemas, que desempeñan sus funciones en base a sus competencias y experiencias, uniéndose con los conocimientos para lograr objetivos en común; es un factor importante, ya que con ello, el personal se compromete con sus labores, se involucran con las actividades, con el crecimiento de la organización y consiguen resultados eficaces, logrando ser una organización competitiva	Se concluyó en el estudio que las claves principales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados es la conformación de trabajo en equipo, debido a que ellos serán los encargados de trabajar para alcanzar los resultados en beneficio de la organización, los factores más primordiales al momento de integrar el trabajo en equipo es la experiencia que posee cada uno de los miembros, la habilidad que posea para la toma de decisiones de manera colectivas y la habilidad para comunicar.	Se recomendó a futuras investigaciones, desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.
2	A29	Ayovi, J. (2019)	Teamwork: key to the success of organizations. Trabalho em equipe: chave para o sucesso das organizações	Analizar la importancia, las diferencias entre grupo y equipo, los tipos, los principios básicos, la caracterización y finalmente la competencia del trabajo en equipo.	Es la interacción de dos o más personas que se influyen entre sí, para alcanzar objetivos en común en las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61).	Se definió al trabajo en equipo como la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en condiciones (Kotey, 2007; citado en, López, Parra & Rubio, 2019, p.7),	Se definió al trabajo en equipo como la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en condiciones (Kotey, 2007; citado en, López, Parra & Rubio, 2019, p.7),	Se concluyó en el estudio que el trabajo en equipo es fundamental en toda organización debido a que aprovecha las capacidades de sus colaboradores obteniendo logros esperados con eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar una investigación cuantitativa para determinar la influencia de las habilidades y el trabajo en equipo como factor de éxito.
3	A40	López, Parra & Rubio (2019)	Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia).	Analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas.	se definió al trabajo en equipo como la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en condiciones (Kotey, 2007; citado en, López, Parra & Rubio, 2019, p.7),	Se definió al trabajo en equipo como la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en condiciones (Kotey, 2007; citado en, López, Parra & Rubio, 2019, p.7),	Se definió al trabajo en equipo como la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en condiciones (Kotey, 2007; citado en, López, Parra & Rubio, 2019, p.7),	Se concluyó en la investigación 2 aspectos importantes para los directivos las cuales fueron, establecer objetivos, metas y calidad, en cuanto al segundo aspecto fue, tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos propuestos, dichos aspectos son de vital importancia para lograr las metas organizacionales.	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.

4	A77	Camaraco, M. 2017	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida- Venezuela	Determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las Empresas manufactureras del Municipio Libertador Mérida.	El trabajo en equipo, se definió como la habilidad de trabajar y hacer que los miembros del equipo trabajen en armonía (Spencer y Spencer, 1993; citado en, Camaraco, 2017, p.6).	es del equipo, para conseguir con ello aumentar la productividad y competitividad organizacional (Ayovi, 2019, p.60; Kotey, 2007; citado en, López, Parra & Rubio, 2019, p.7); en ese sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo, además los motiva para el logro de objetivos comunes (p.101).	Se concluyó en el estudio que las competencias gerenciales del sector manufacturero deben 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	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios sobre el desarrollo habilidades gerenciales para una óptima gestión organizacional.
5	A121	Patrón, C., & Barroso, F. (2015)	Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos	Reconocer las habilidades directivas que tienen que adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México.	Se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo, además los motiva para el logro de objetivos comunes (p.101).	colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes en beneficio de la organización (Patrón, et al. 2015, p.101).	Se concluyó en relación a la empresa analizada un mayor grado en la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo y, en menor grado, la comunicación y la organización. Los gerentes utilizan más las competencias requeridas para el logro de resultados económicos y menos las necesarias para lograr la unidad de la empresa y las que se refieren a la relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.	Se recomendó que futuras investigaciones incluyan una muestra representativa de gerentes, además realizar una investigación en empresas para determinar la relación entre las competencias y el desempeño organizacional.

Nota: Matriz de discusión del factor de trabajo en equipo

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1e. Competencia estratégica

N	código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A4	Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020)	Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization	Determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.	conjunto de procesos, en los cuales intervienen recursos, técnicas y métodos que buscan maximizar resultados (Galeano y Ragazzo, 2016, p.12).	Zaleano y Ragazzo (2016) y Camaraco (2017) aludieron respecto a las competencias estratégicas como un conjunto de procesos en los cuales intervienen métodos, recursos y técnicas que buscan maximizar el desarrollo que garantice el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados de la organización. Por lo consiguiente, Pazmiño, et al. (2019) y Leyva, et al. (2018) definieron a las competencias estratégicas como un conjunto de acciones organizadas para direccionar a la empresa y pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo.	Las competencias requeridas dentro de este escenario fueron las siguientes: desarrollar y mantener nuevos conocimientos, anticiparse al cambio, capacidad para analizar y escuchar, formar equipos de trabajo para indagar y resolver conflictos, apoyar en la toma de decisiones, practicar la comunicación empresarial ayudan a corroborar los resultados obtenidos en la investigación, debido al grado de similitud en cuanto a las competencias requeridas en cada uno de los casos	Se recomendó a futuras investigaciones, desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.	
2	A19	Pazmiño, et al. (2019)	Fundamental management skills in public administration.	Desarrollar un análisis conceptual de las habilidades directivas para el buen desarrollo de una empresa al mercado competitivo.	Conjunto de acciones organizadas a la institución al logro de los objetivos (p.691).	organización orientado a los resultados de la organización. Por lo consiguiente, Pazmiño, et al. (2019) y Leyva, et al. (2018) definieron a las competencias estratégicas como un conjunto de acciones organizadas para direccionar a la empresa y pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo.	Las competencias requeridas dentro de este escenario fueron las siguientes: desarrollar y mantener nuevos conocimientos, anticiparse al cambio, capacidad para analizar y escuchar, formar equipos de trabajo para indagar y resolver conflictos, apoyar en la toma de decisiones, practicar la comunicación empresarial ayudan a corroborar los resultados obtenidos en la investigación, debido al grado de similitud en cuanto a las competencias requeridas en cada uno de los casos	Recomendaron a futuras líneas de investigación profundizar la importancia de las habilidades directivas como estrategia de mejora.	
3	A61	Camaraco, M. (2018)	Managerial Competencies of agro-industrial entrepreneurs	formular aportes para El Gerente Coaching, la optimización de la gerencia, en todas las áreas en las cuales se desarrolla y desenvuelve el ser humano, en ese sentido, dedica parte de su contenido a la figura del gerente	Las competencias directivas, se consideran como capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad (p.19).	organización orientado a los resultados de la organización. Por lo consiguiente, Pazmiño, et al. (2019) y Leyva, et al. (2018) definieron a las competencias estratégicas como un conjunto de acciones organizadas para direccionar a la empresa y pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo.	Se concluyó que, aunque todos los empresarios muestran un desempeño directivo con pensamiento estratégico, son dos empresas quienes mayor dominio tienen de esta competencia, al conocer y comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización, ambos consideran un amplio espectro para sus negocios	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios sobre el desarrollo de habilidades gerenciales para una óptima gestión organizacional.	
4	A77	Camaraco, M. (2017)	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela	Determinar las competencias gerenciales necesarias para la gestión de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida.	Las competencias estratégicas es el desarrollo de un pensamiento estratégico que aporta ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad al orientado a los resultados (p.6).	organización orientado a los resultados de la organización. Por lo consiguiente, Pazmiño, et al. (2019) y Leyva, et al. (2018) definieron a las competencias estratégicas como un conjunto de acciones organizadas para direccionar a la empresa y pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo.	Se concluyó que las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero deben 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.	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios sobre el desarrollo de habilidades gerenciales para una óptima gestión organizacional.	

5	A74	Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2018)	Influencia of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's..	Medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pymes de Hermosillo, Sonora.	Habilidad de la gerencia para elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes operativos por parte de la empresa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, ya sea a corto o a largo plazo (p.11).	Por otro lado, Flores & Vanoni. (2016) y Camacho (2018) nos mencionan Es la capacidad del directivo para poder tomar decisiones óptimas y son consideradas como capacidad humanas observables muy importantes en el entorno organizacional necesarias para lograr un desempeño con excelencia, generando una ventaja competitiva.	Se concluyó que la competencia estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las pymes influyen en la competitividad empresarial, al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las organizaciones que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización; es decir, le dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades y poder lograr competitividad empresarial	Se recomendó determinar el impacto de otras variables, ya que lo anterior incurrirá sobre la competitividad de las organizaciones.
6	A112	Flores, M., & Vanoni, G. (2016)	Executive required skills by the CEOs due to the complexity of organizations of the 21st century.	Identificar competencias directivas en términos de desarrollo y compromiso con empleados, ambiente y resultados económicos de la organización, frente a la complejidad de las organizaciones.	Capacidad de un directivo y su correspondencia con el entorno donde se desenvuelve y comprende; es la visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación (p, 118).	Capacidad de un directivo y su correspondencia con el entorno donde se desenvuelve y comprende; es la visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación (p, 118).	Se concluyó que las competencias orientadas a la preocupación del proceso o los resultados económicos son las competencias estratégicas, las cuales están relegadas a situaciones y proyectos menos exigentes y no resultan ser fundamentales, muy al contrario de lo que se pensaba tradicionalmente.	Se recomendó profundizar el estudio de competencias estratégicas, orientadas a las finanzas por parte de los gerentes

Nota: Matriz de discusión del factor de competencia estratégica

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1f. Inteligencia emocional

N	código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A71	Montoya Y.(2017)	Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional	Generar un análisis de las competencias gerenciales del directivo escolar en base a la inteligencia emocional, la cual está orientada en una nueva visión de la realidad.	La habilidad de reconocer e inspeccionar las emociones y los sentimientos propios, igualmente los sentimientos y formas de ser de las demás personas, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y nuestras acciones, (Salovey y Mayer, 1990; citado en Montoya, 2017, p. 436).	La inteligencia emocional a nivel empresarial se definió como un esfuerzo individual para comprender la complejidad psicológica del ser humano, regulando los sentimientos propios y controlando para obtener un equilibrio emocional con el objetivo de tener un control de todas las emociones y de esta forma poder tomar decisiones asertivas para el beneficio de la organización (Montoya, 2017, y Montoya & Duran, 2017; Cabanillas, 2014, p.181); por otro lado, la inteligencia emocional es una habilidad esencial para poder tomar decisiones correctas y poder adaptarse a situaciones diversas).	La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al quehacer gerencial (p.1).	Se concluyó que poseen poca destreza de sus habilidades emocionales, así pues es importante resaltar que en cuanto al desarrollo emocional se debe contar con directivos con Inteligencia Emocional alta ya que estos demuestran, en primer lugar mayor seguridad y luego más entusiasmo y compromiso con sus trabajos, canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores así como para tomar las decisiones apropiadas y lograr contagiar su confianza y fomentar la colaboración entre los docentes con el fin de lograr los éxitos esperados.	Se recomendó a futuras investigaciones profundizar el desarrollo de habilidades gerenciales y emocionales para conseguir mayor seguridad, entusiasmo y compromiso.
2	A72	Montoya & Duran (2017)	La inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios	Analizar la inteligencia emocional en el recurso humano para la gerencia en tiempos de cambios.	La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al quehacer gerencial (p.1).	emociones y de esta forma poder analizar las decisiones asertivas para el beneficio de la organización (Montoya, 2017, y Montoya & Duran, 2017; Cabanillas, 2014, p.181); por otro lado, la inteligencia emocional es una habilidad esencial para poder tomar decisiones correctas y poder adaptarse a situaciones diversas).	La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al quehacer gerencial (p.1).	Se concluyó el uso de la inteligencia emocional genera en el ser humano satisfacción y sus desempeños son efectivos logrando, la gerencia del cambio universitario.	Se recomendó a las futuras investigaciones profundizar estudios en base a las habilidades directivas, emocionales que permitan establecer un clima laboral armónico.
3	A132	Cabanillas, M(2014)	Emotional skills for managers	analizar sobre la aplicabilidad de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial en concreto, en su utilidad para los directivos de las organizaciones	La inteligencia emocional se definió como la capacidad del directivo para identificar, controlar y manejar sus emociones, tanto personalmente como con otras personas (p.181).	La inteligencia emocional es una habilidad esencial para poder tomar decisiones correctas y poder adaptarse a situaciones diversas).	La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al quehacer gerencial (p.1).	Se concluyó que la inteligencia emocional del directivo es predictor del éxito, dicha habilidad es importante para poder desempeñar la habilidad del líder, de esta manera los directivos entienden mejor las emociones y las necesidades de sus colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Se recomendó a futuras investigaciones realizar un estudio en base al liderazgo como habilidad del directivo y su efecto en la rentabilidad empresarial.

Nota: Matriz de discusión del factor de competencia estratégica

Matriz de síntesis de resultados para objetivo 1g. Coaching

Número	Código	Autor	Investigación	Objetivo	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
1	A3	Jiménez, A., Vásquez, M. & Ramírez, D.(2020)	Contribución of coaching in managerial decision making	Establecer el aporte del coaching en la toma de decisiones, una de las habilidades gerenciales de mayor demanda en la gestión administrativa.	El coaching organizacional, es un proceso que conduce a generar cambios positivos y duraderos para agenciar la ruta del éxito en los equipos de trabajo (p.66).	Patrón & Barros (2015); Díaz. (2016); Jiménez et al. (2020) y Barrientos et. al.(2020) coincidieron en indicar que el coaching es un método que consiste en generar cambios positivos, entrenar, instruir a una persona con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas en la persona del gerente(p.116)	En la actualidad las organizaciones buscan colaboradores que posean habilidades directivas, en ese sentido el coaching es un proceso que tiene como propósito principal, desarrollar al máximo el nivel profesional y personal de forma óptima de la persona que lo recibe, asimismo está orientado a dirigir el presente hacia el futuro, teniendo planificado el cumplimiento de los objetivos de la organización, también involucra a que el colaborador se identifique con la misión y visión de la empresa.	El coaching organizacional, además del acompañamiento y entrenamiento a la alta gerencia, se incrementa en su nivel de alcance, cuando se logra llevar el proceso de intervención a diferentes niveles de la organización. No obstante, una de las metas es dotar a los líderes de herramientas de gestión desde la consciencia, para que alcancen su desarrollo como líderes coach y emprendan procesos desde el acompañamiento efectivo con sus equipos.	Se recomendó a futuras investigaciones investigar sobre las habilidades gerenciales como factor imprescindible en el mundo laboral.
2	A113	Díaz, G.(2016)	El Gerente Coaching en la Gerencia	Formular aportes para el gerente coaching, la optimización de la gerencia, en todas las áreas en las cuales se desarrolla y desenvuelve el ser humano.	El Coaching es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas en la persona del gerente(p.116)	El Coaching es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas en la persona del gerente(p.116)	El nivel profesional y personal de forma óptima de la persona que lo recibe, asimismo está orientado a dirigir el presente hacia el futuro, teniendo planificado el cumplimiento de los objetivos de la organización, también involucra a que el colaborador se identifique con la misión y visión de la empresa.	Se concluyó en el estudio que el coaching organizacional, además del acompañamiento y entrenamiento a la alta gerencia, se incrementa en su nivel de alcance, cuando se logra llevar el proceso de intervención a diferentes niveles de la organización; en ese sentido, una de las metas es dotar a los líderes de herramientas de gestión desde la consciencia, para que alcancen su desarrollo como líderes coach y emprendan procesos desde el acompañamiento efectivo con sus equipos	Se recomendó promover los talleres de Coaching, para todos los gerentes de las unidades de la organización. El gerente, debe ser flexible y dinámico; con un adecuado clima organizacional, que favorezca la fluida comunicación entre sus diferentes trabajadores, y orientada al logro de objetivos adecuadamente definidos.
3	A121	Patrón, C., & Barroso, F. (2015)	Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos	Reconocer las habilidades directivas que tienen para adquirir y contribuir al	El coaching, apoya al personal para que mejore y desarrolle sus habilidades y capacidad	El coaching, apoya al personal para que mejore y desarrolle sus habilidades y capacidad	Se concluyó que los directivos evidenciaron conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias intratécnicas y de eficacia personal.	Se recomendó que futuras investigaciones incluyan una muestra representativa de gerentes, además realizar una investigación en empresas	

			desarrollo económico de la localidad y de México.	des(p.101)	as de mejora organizacional creando ventajas competitivas.			para determinar la relación entre las competencias y el desempeño organizacional.
4	A57	Barrientos et. al.(2020)	Coaching in companies? The management of coaching in contemporary organizations.	Describir la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas	El coaching gerencial como proceso, es un ente orientador que compromete a quienes colaboran para alcanzar sus objetivos y medidas de mejoramiento en la gestión organizacional (p.225).			La Gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas se concluye que según el estudio elaborado, es el proceso mediante el cual se replantea permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, bien en los contextos gerenciales, liderazgo, direccionales, quienes deben seguir como estrategia la Innovando en la formación de equipos de alto rendimiento, que es elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción, continuamente respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente, aunque existan contingencias, pues cada organización goza de su personalidad.

Nota: Matriz de discusión del factor de coaching



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Trascendencia de las habilidades directivas en las organizaciones competitivas. Revisión sistemática de literatura.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORAS:

Cerra Querevalú Annie Guisel (ORCID: 0000-0002-3589-1769)

Solís Díaz Diana Carolina (ORCID: 0000-0002-8813-9095)

ASESOR:

Dr. Illa Sihuincha Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

I. INTRODUCCIÓN

El resumen del capítulo uno, fue necesario la realización de la revisión de la literatura como un proceso sistemático, plasmada en la explicación objetiva de la variable de estudio. Inicialmente fue descrita las habilidades directivas, justificando la importancia que genera su aplicación en las organizaciones, los factores que la componen y explican, las cuales fueron provenientes de revistas indizadas. Luego se planteó el problema de investigación en términos afirmativos y prospectivos para demostrar, a través de la investigación, la consolidación del problema planteado. Por último, se plantearon las justificaciones según la relevancia teórica, metodológica y social; asimismo, los objetivos a demostrar.

El resumen del capítulo uno, fue necesario la realización de la revisión de la literatura como un proceso sistemático, plasmada en la explicación objetiva de la variable de estudio. Inicialmente fue descrita las habilidades directivas, justificando la importancia que genera su aplicación en las organizaciones, los factores que la componen y explican, las cuales fueron provenientes de revistas indizadas. Luego se planteó el problema de investigación en términos afirmativos y prospectivos para demostrar, a través de la investigación, la consolidación del problema planteado. Por último, se plantearon las justificaciones según la relevancia teórica, metodológica y social; asimismo, los objetivos a demostrar.

La globalización y las competencias entre empresas por subsistir y liderar el mercado requieren que los gerentes actualicen sus conocimientos y habilidades, lo que ha generado el éxito de la empresa y la diferenciación entre la competencia. Las organizaciones presentan una realidad, teniendo como ventaja competitiva a las habilidades personales y directivas (Pereda, López & Gonzales, 2014, p.555); es por ello, que las habilidades directivas se consideran una fuente valiosa para competir en las organizaciones actuales y conseguir un proceso de creación continuo y de competitividad empresarial (Leyva, Espejel & Cavazos, 2017, p.9); por ende, es muy importante contar con directivos que tengan conocimientos requeridos para que realicen sus actividades eficazmente (García, Baradas & Gutiérrez, 2016, p.4)

En una investigación ejecutada en la ciudad de Córdoba, España, se sometió a discusión si las habilidades gerenciales eran importantes; el resultado desde la

apreciación de las habilidades personales y directivas, demostró que los colaboradores valoraron satisfactoriamente dichas habilidades, concluyendo que son de vital importancia en los directivos (Pereda, *et al.*, 2014, p.556); por otro lado, en investigaciones realizadas en las Pymes de Hermosillo, México, demostraron la importancia que tiene para los empresarios declarar con un apoyo científico, el requisito de contar con gerentes dinámicos que presenten habilidades operativas y de gestión, siempre abierta al cambio organizacional que influyen en la competitividad empresarial (Leyva, *et al.*, 2017, p.7); además, el estudio enfocado en un corporativo aduanal demostró que la mitad de gerentes se desempeñó de manera óptima, concluyendo que el desarrollo de las habilidades son importantes; sin embargo, no significa que la posición del gerente garantice el progreso de dichas habilidades (García, *et al.*, 2016, p.2).

Es fundamental desarrollar habilidades directivas en las organizaciones para así poder tomar buenas decisiones a nivel administrativo, financiero y sobre todo liderar el equipo para poder lograr un trabajo eficiente, consiguiendo la rentabilidad y lograr mantenerse vigente en un entorno competitivo. En ese sentido, las habilidades primordiales que debe poseer un directivo son; *liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional y coaching.*

El estudio del liderazgo como habilidad del gerente, ha sido analizado a lo largo de la historia y su enfoque ha evolucionado, debido a que es un tema importante en las organizaciones (Escandón & Hurtado, 2016, p.138); canalizándose, en diferentes enfoques y que ha establecido que el líder no solo posee una serie de características, comportamientos y valores, sino también que está influenciado por aspectos como el ambiente, colaborador y la organización (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca & Fernández, 2017, p.29); las cuales, desde una perspectiva emocional los líderes conducen a sus seguidores en el progreso (Buitrago, Hernández & Hernández, 2017, p.97); por lo tanto, un líder eficaz obtiene el éxito cuando consigue la estabilidad entre el logro de las metas y el interés por sus colaboradores (Serrano & Portalanza, 2014, p.117); combinando estilos de liderazgo que favorecen la solución de problemas y la supervivencia de las organizaciones (Riquelme, Pedraja & Vega, 2019, p.142).

En los resultados realizados a empresas exportadoras de Colombia se identificaron empresas con alto desempeño que combinan el liderazgo liberal y el democrático, se puede alcanzar el éxito cuando sus gerentes tienen un adecuado manejo de habilidad enfocado en el liderazgo; es decir, manejan el equilibrio entre la libertad y el control (Escandón & Hurtado, 2016, p.137); asimismo, estudios en cooperativas detallaron que los gerentes masculinos obtuvieron mayor inclinación en el liderazgo transformacional, mientras que las gerentes femeninas obtuvieron mayor participación en el liderazgo laissez, demostrando que el liderazgo de los directivos es necesario para alcanzar el éxito empresarial (Galarza, *et al.*, 2017, p.29); además, se encontró como resultado que los líderes directivos tienen mayor capacidad para negociar, obteniendo mejores condiciones para alcanzar un acuerdo, logrando con ello los objetivos propuestos (Buitrago, *et al.*, 2017, p.97); por otro lado, el liderazgo de los directivos es fundamental, debido a que se obtiene un gran desempeño laboral en función a las apreciaciones estimuladas por el líder (Serrano & Portalanza, 2014, p.119); finalmente, la adecuada combinación de estilos de liderazgo favorece la solución de problemas y la supervivencia de las organizaciones (Riquelme, *et al.*, 2019, p.142).

La comunicación eficaz como habilidad del gerente es de suma importancia para las organizaciones; ya que, a través de ella, se interactúa eficazmente con los colaboradores (Bello, 2019, p.31); por otro lado, es importante que el gerente aplique estrategias de comunicación empresarial, debido a que permite establecer relaciones con el público, logrando con ello conseguir una buena imagen corporativa (Marín, 2016, p.151); en ese sentido, la comunicación es parte del progreso y fortalecimiento de las organizaciones, expresándose con las acciones del gerente como un proceso transversal (Fernández, Greta, Duran & Badde, 2019, p.158); en definitiva, la comunicación eficaz es la herramienta que todo gerente debe saber utilizar para la transmisión adecuada de ideas, planes y funciones dentro de la organización (Araque, Mora & Gómez, 2017, p.10).

En cuanto a los resultados de una organización de Venezuela con respecto a la comunicación eficaz, indicaron que la mitad de los gerentes están realizando propiamente la comunicación entre los directivos y colaboradores; es por ello, la importancia de difundir mensajes claros y necesarios para evitar malos entendidos y futuros problema en la empresa (Bello, 2019, p.31); por otro lado, en las *Mypes*

los directivos le dan importancia a la habilidad de comunicación debido a que permite establecer relaciones sean externos o interno; sin embargo, su gestión se encuentra en un estado muy básico de desarrollo (Marín, 2016, p.163); en ese sentido, la comunicación eficaz de los gerentes tiene un impacto que va más allá de informar a los colaboradores, influenciando positivamente, generando el éxito de la organización (Fernández, *et al.*, 2019, p. 167); sin embargo, en estudios sobre la comunicación eficaz determinaron una comunicación inapropiada basada en un estilo gerencial autocrático; por lo tanto, cada directivo según su forma de comunicación influirá en los procesos de comunicación, estos pueden ser de manera negativa (Araque, *et al.*, 2017, p.2).

La toma de decisiones como habilidad del gerente se constituye como una actividad que durante el transcurso de los años ha logrado un prestigio por el beneficio que genera en los contextos organizacionales (Bravo, Valdiviezo & Arregui, 2018, p.47); el cual, durante el proceso de toma de decisiones, debe identificar el problema central que se va a discutir, los hechos y circunstancias involucradas (Almonacid, Martínez & Almonacid, 2020, p.347); en efecto, es importante ya que permite resolver problemas que se presenten, visualizando el futuro y estar preparado para tomar decisiones ante los constantes cambios (Aldana, 2017, p.38); por consiguiente, las decisiones efectivas son parte de las habilidades del gerente, estas definen su ventaja competitiva y constituyen la fortaleza de la empresa (Paz, Harris & García, 2015, p.115).

Los resultados de la investigación realizada en la ciudad de Portoviejo, Manabí, demostraron que la implementación de sistemas de información sirvió de base para incrementar la toma de decisiones gerenciales eficaces, logrando obtener ventajas competitivas (Bravo, *et al.*, 2018, p.53); el resultado indicó que la toma de decisión es un procedimiento, donde se combinan aspectos tales como autoconfianza, motivación, expectativas de autoeficacia, concentración y emociones (Almonacid, *et al.*, 2020, p.341); sin embargo, se constató que existe un proceso de toma de decisiones que tiene mayor importancia en la improvisación, dado que se tomaron decisiones sin tener una planificación establecida o no cumplieron el monitoreo para evaluar la incidencia de las decisiones en dicha organización (Aldana, 2017, p.32); además, en los resultados de una empresa se observó que la identificación de alternativas para la toma de decisiones fue débil;

asimismo, mencionó que el gerente selecciona alternativas requeridas para tener éxito competitivo (Paz, *et al.*, 2015, p.115).

El trabajo en equipo como la habilidad directiva está consignado como un modelo de gestión que permitió evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente para las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61); por otro lado, en un trabajo de equipo el gerente es quien detecta los conocimientos y competencias de sus subordinados, de manera que pueda potenciar sus habilidades y logren resultados comunes (O'Reilly & Duque, 2015, p.96); además, las experiencias de los directivos y colaboradores permitieron tener diferentes perspectivas y capacidades que ayudaron a lograr el cumplimiento de objetivos de la organización (Rangel, Lugo & Calderón, 2018, p.6).

En la investigación realizada se determinó que si una organización quiere ser exitosa los gerentes tienen que trabajar en equipo, logrando en conjunto alcanzar los objetivos propuestos (Ayovi, 2019, p.61); en los resultados de una organización, se comprobó la importancia del trabajo en equipo para desarrollar competencias; por ende, si una organización quiere tener ventaja competitiva tiene que contar con directivos que tengan esta habilidad (O'Reilly & Duque, 2015, p.92); en investigaciones realizadas, se evidencia que el trabajo en equipo puede aumentar el nivel de eficiencia de los colaboradores en favor de la organización (Rangel, *et al.*, 2018, p.13).

Las competencias estratégicas como habilidad del gerente están orientados a procesos rigurosos de desempeño en determinados contextos, integrando conocimientos, habilidades y destrezas, en la búsqueda del desarrollo económico empresarial (Huerta, 2015, p.60); es por ello, que el directivo debe de contar con competencias del ámbito relacional y aquellas que reflejen un comportamiento ético (Yáñez, *et al.*, 2015, p.114); por consiguiente, las competencias estrategias conlleva al incremento de la competitividad organizacional (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.692).

Los resultados de la investigación implicaron en una evaluación de competencias que se consideren en los directivos con respecto a sus diferencias, se ubicó en su propio contexto y enfrentó situaciones de aprendizajes significativas y complejas, tanto a nivel individual como grupal (Huerta, 2015, p.63); por consiguiente, en los resultados de la investigación indicaron que las competencias estratégicas priorizadas dieron lugar a 10 factores de primer orden: gestión de

personas, gestión de conflictos, aprendizaje autónomo, bioética, equilibrio emocional, compromiso, autodisciplina, mejora continua, razonamiento crítico e innovación para lograr los objetivos de la organización (Yáñez, *et al.*, 2015, p.113); así mismo, en un estudio realizado indicó que para realizar una buena estrategia tiene que haber una buena comunicación y trabajo en equipo; de modo que, son competencias fundamentales que impulsan el crecimiento organizacional (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.703).

La inteligencia emocional como habilidad gerencial en el transcurso del tiempo se ha transformado en uno de los primordiales objetivos; ya que, permitió mejorar las habilidades directivas en las organizaciones (Diez & Sánchez, 2017, p.26); por lo consiguiente, proporcionó a las personas competencias perceptivas y meta cognitivas que optimizaron la adquisición de habilidades relacionadas con el trabajo (Duque, García & Hurtado, 2017; citado en Silva, 2020, p.120); del mismo modo, es importante resaltar que en cuanto al desarrollo emocional, se debió contar con directivos que posean inteligencia emocional alta para conducir a sus colaboradores a tomar decisiones apropiadas con el objetivo de lograr los éxitos esperados (Montoya, 2017, p.443).

En los resultados de la investigación se identificó que la inteligencia emocional tiene mucha relación con los estilos de liderazgo; sin embargo, la importancia de su aplicación tiene el deseo firme de adaptarse, esto podría traer extraordinarios beneficios a los directivos de la organización (Diez & Sánchez, 2017, p.26); por consiguiente, se identificaron en los resultados la evidencia de que la inteligencia emocional de los gerentes empresariales mexicanos no cumplieron con el estándar exigido por todos los que desean forjar un nicho considerable (Silva, 2020, p.121); así mismo, los resultados permitieron establecer la relación entre la inteligencia emocional y las competencias básicas del directivo, buscando una gerencia cordial a través de un estilo gerencial que combine habilidades, rasgo y actitudes (Montoya, 2017, p.443).

Como habilidad del gerente, el coaching es un factor determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los que dirijan una organización (Barrientos, Hurtado, Lesmes & Duarte, 2020, p.234); es por ello, que se infirió como un instrumento clave de apoyo para los directivos, mediante la conducción de procesos reflexivos y creativos (Jiménez, Vásquez & Ramírez, 2020, p.77); en ese

sentido, hay una percepción sobresaliente con respecto a que el coaching gerencial ayuda a crecer a los colaboradores en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora de trabajo en equipo y un clima laboral productivo (Muñoz & Díaz, 2014, p. 69); por lo tanto, fue de vital importancia contar con gerentes que posean esta habilidad de forma innata para proponer cambios que los conduzcan a nuevos campos de evolución y desarrollo de las habilidades del gerente (Díaz, 2016, p.126).

En un estudio realizado en las organizaciones contemporáneas, el coaching, permitió ser un factor determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los directivos de una organización, aumentando con objetividad la identificación de las habilidades de los gerentes y subordinados (Barrientos, *et al.*, 2020, p.234); por consiguiente, en investigaciones sobre el tema, se resaltó que el coaching gerencial brindó aportes de forma efectiva, mediante un proceso profundo de transformación personal (Jiménez, *et al.*, 2020, p.66); por lo tanto, los resultados del estudio indicaron que el proceso de coaching convierte el entorno empresarial como gestor del cambio personal (Muñoz & Díaz, 2014, p.69); como es evidente, el coaching ha logrado captar la atención de empresas exitosas, que brindan confianza en las habilidades que debió poseer el gerente, logrando de esta forma un cambio trascendental en su personalidad y en todos los individuos que tiene bajo su responsabilidad (Díaz, 2016, p.126).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se señaló la importancia de las habilidades directivas en las organizaciones, debido a que permitió obtener una mayor ventaja competitiva mediante una serie de habilidades que debe poseer el gerente, como: el liderazgo debido a que permite dirigir a sus subordinados para el cumplimiento de las metas; asimismo, la comunicación eficaz que conlleva a una comunicación esencial con los colaboradores y estimula la integración de personal; del mismo modo, la toma de decisiones es fundamental ya que permite resolver problemas y emplear estrategias; además, el trabajo en equipo debido a que implica tener objetivos comunes de los colaboradores; también, las competencias estratégicas que se basan en crear estrategias para afrontar problemas y conseguir resultados positivos; de igual modo, la inteligencia emocional proporciona a los directivos y colaboradores seguridad para comprender y manejar las emociones enfocándose a los objetivos; del mismo modo, el coaching gerencial ayuda a

desarrollar las capacidades de los colaboradores enfocados en el aumento de la productividad, las habilidades en mención son fundamentales para que el directivo realice sus labores eficazmente en la organización y logre obtener mayores resultados.

Prosiguiendo con la enunciación del problema, se definió como un hecho, fenómeno o situación que conllevó a la reflexión del estudio, es una interrogante que requirió una respuesta, la cual debe ser resuelta o investigada (Cabezas, Naranjo & Santamaría, 2018, p.37); por otro lado, se efectuó a través de una interrogante de investigación, que al ser contestada por el investigador, se esperó resolver el problema (Maldonado, 2018, p.73); es por ello, que se propuso la formulación de problema general en términos de: Las habilidades directivas permiten impulsar el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales centrado en un factor diferenciador.

Como justificación de la investigación se explicó la finalidad, precisó las razones, la importancia y la necesidad de realizar la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.40); por otro lado, es un texto no muy extenso mediante el cual se expone el valor e importancia que engloba la investigación y el beneficio que genera el estudio (Martínez, 2018, p.96); por lo consiguiente, la investigación se desarrolló con el propósito de reforzar el conocimiento sobre la trascendencia de las habilidades directivas en las organizaciones competitivas, que ha ido generando diversos conceptos, los cuales guardan semejanza y son aportes para la literatura del tema en cuestión.

La justificación teórica tiene por objetivo producir conciencia y debate académico sobre la razón existente y comparar resultados de los estudios (Bernal, 2010; citado en Arroyo, 2020, p.145); por otro lado, se desarrollaron las teorías que ayudan a conocer y demostrar el comportamiento de las variables de estudio o su relación entre ellas (Carhuacho, *et al.*, 2014, pp.36, 37); en otras palabras, indaga ofrecer conocimientos a los investigadores con los resultados conseguidos. Para el estudio de la variable se requirió información de diferentes autores, extraídos de artículos científicos indizados.

La justificación metodológica implicó emplear procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados en el desarrollo de la investigación resulten eficaces (Carrasco, 2015, p.119); además, son las pruebas que defienden un aporte por la

utilización de instrumentos y modelos de investigación (Passos, 2015, p.48); en efecto, la investigación del estudio es de tipo revisión sistemática y de enfoque revisiones sistemáticas cualitativas.

En la justificación social, debe de tener relevancia social, logrando ser crucial, mostrando alcance o proyección óptimas para la sociedad (Arias, 2012; citado en Fernández, 2020, p.71); asimismo, incurre cuando la investigación está dirigida a resolver problemas sociales que afectan a los individuos (Ñaupas, *et al.*, 2014, p.165); es por ello, que el estudio tendrá como finalidad que las empresas tengan la información correcta sobre las habilidades directivas, de esta manera aplicar estrategias que logren que las organizaciones sean competitivas, en tal sentido, servirá de aporte para estudios posteriores, ejecutivos, investigadores, empresarios, profesionales que deseen conocer sobre el tema y estudiantes en formación.

A continuación, se procedió a plantear el objetivo de la investigación, el cual se formuló de acuerdo hasta donde se pretende llegar con la investigación, las metas conseguidas deberán de concordar con los objetivos formulados (Baena, 2017, p.58); en ese sentido, el objetivo general debe abarcar de forma integral el propósito de la investigación; asimismo, los objetivos específicos deben formularse en función del general; de modo que, al ser alcanzados obtenga como resultado, el cumplimiento del objetivo general (Sáenz y Tamez, 2014, p.56); en otras palabras, se orientó a un resultado que se pretende llegar mediante la investigación sistemática.

Tabla 1

Planteamiento de objetivos

Numero	Objetivo de investigación
Ob. 1	Las organizaciones que cuenten con gerentes que posean habilidades directivas impulsan el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales.
Ob. 1a	Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de liderazgo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
Ob. 1b	Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de comunicación eficaz mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
Ob. 1c	Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de toma de decisiones mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.

- Ob. 1d Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de trabajo en equipo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
- Ob. 1e Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de competencia estratégica mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
- Ob. 1f Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de inteligencia emocional mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.
- Ob. 1g Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de coaching mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional.

Nota: Objetivos general y específicos

II. MARCO TEÓRICO

El resumen del segundo capítulo, se plasmó el marco teórico de la investigación, presentado la recolección de la información relevante como trabajos previos, que detallaron investigaciones anteriores en relación a nuestro tema de estudio; asimismo, para definir la variable habilidades directivas y sus factores se utilizaron diferentes autores de artículos científicos indizados para respaldar nuestra investigación.

Los antecedentes, son aquellos estudios que fueron realizados anteriormente sobre el tema de investigación (Orozco & Díaz, 2018, p.67); por otro lado, tienen como finalidad evidenciar que el tema de investigación, fue estudiado por otros autores y, a su vez, poder demostrar que hay algo aun por conocer con respecto al tema (Retamozo, 2014, p.185); en otras palabras, los antecedentes son investigaciones realizadas anteriormente y guardan gran similitud con el tema estudiado. A continuación, se señalan los trabajos previos.

Jiménez, Vásquez & Ramírez (2020) centraron su estudio en establecer el aporte del coaching en la toma de decisiones de mayor demanda en la gestión administrativa. La metodología empleada fue cualitativa. Concluyeron que el coaching aportó de forma positiva en la toma de decisiones gerenciales, debido a que fortaleció estrategias organizacionales, logrando dirigirla mediante las funciones de sus directivos y colaboradores encaminándolas hacia niveles crecientes de desarrollo, enfocados en la competitividad empresarial; asimismo, las habilidades necesarias para los directivos fue; el coaching y la toma de decisiones. Recomendaron a futuras investigaciones investigar sobre las habilidades gerenciales como factor imprescindible en el mundo laboral.

Sisa, Ballesteros & Mejía (2020) propusieron como finalidad determinar los factores potenciadores de las competencias gerenciales que aprovechen los desafíos de la globalización de mercado, dentro de las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua. La metodología empleada fue de enfoque mixto. Se concluyó que las habilidades requeridas para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados son; el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones. Se recomendó a futuras investigaciones,

desarrollar relaciones entre los desafíos de la globalización y los factores potenciadores pertenecientes a las competencias gerenciales mencionadas.

Malvarez (2020) propuso como finalidad determinar la influencia del comportamiento de las habilidades directivas de los cuadros de la entidad en el desarrollo de la gestión empresarial. La metodología empleada fue cualitativo. Se llegó a la conclusión que las habilidades de los directivos ocupan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo de la empresa, entre las habilidades analizadas están; liderazgo, manejo de estrés y delegación. Se recomendó realizar una investigación para conocer la influencia de las habilidades directivas y el desarrollo organizacional.

Barrientos, Hurtado, Lesmes & Duarte (2020) planteó como objetivo describir la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. Este estudio se desarrolló con el método cualitativo, documental bibliográfico. Se concluyó que la gerencia es la acción mediante el cual se reconsideró la preparación y capacitación del personal, con la presencia del liderazgo o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento, dado que aumenta la productividad de la empresa. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios profundos en base a las perspectivas de la gerencia del coaching en las organizaciones.

Pazmiño, Parrales, Muñoz & Merchán (2019) elaboraron una investigación cuyo fin fue desarrollar un análisis conceptual de las habilidades directivas para el buen desarrollo de una empresa al mercado competitivo. La metodología fue de enfoque cualitativo. Los autores concluyeron tres habilidades fundamentales que tiene que poseer el directivo, las cuales son: estrategia, comunicación y trabajo en equipo. Recomendaron a futuras líneas de investigación profundizar sobre la importancia de las habilidades directivas como estrategia de mejora.

Ayovi (2019) en su investigación propuso como objetivo analizar la importancia, las diferencias entre grupo y equipo, los tipos, los principios básicos, la caracterización y finalmente la competencia del trabajo en equipo. La metodología empleada fue un enfoque cualitativo basada en la revisión bibliográfica. Se concluyó que los directivos debieron de contar con competencias de trabajo en equipo como: competencias interpersonales de comunicación, competencia de conflictos y negociación; por último, competencia de sentido ético. Se recomendó a futuras

investigaciones realizar una investigación cuantitativa para determinar el impacto de las habilidades directivas y el trabajo en equipo como factor de éxito.

López, Parra & Rubio (2019) en su investigación tuvieron como objetivo analizar las habilidades directivas de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas. El método de investigación fue cualitativo. Los autores concluyeron 5 habilidades gerenciales para empresas perdurables son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y decisiones; asimismo, los emprendedores con destrezas directivas que se adapten a los constantes cambios del mercado y satisfagan las necesidades del cliente, logran permanecer a través del tiempo. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar sobre las habilidades directivas como aspectos influyentes en el éxito empresarial.

Moya, Cortés & Martínez (2019) realizaron una investigación con la finalidad de identificar el proceso de toma de decisiones en las empresas hoteleras afiliadas a la asociación hotelera y turística de Colombia. La metodología de la investigación fue mixta. Se concluyó que los directivos realizaron una serie de procesos detallados en la toma de decisiones, cuyo objetivo es aplicar herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios en base a la toma de decisiones directivas y la calidad del servicio al cliente.

Ascón, García & Pedraza (2018) propusieron como finalidad evaluar las habilidades directivas de los ejecutivos de la facultad de turismo de la universidad de la Habana, Cuba. Se empleó métodos cualitativos y cuantitativos. Se comprobó que existió un elevado nivel de desarrollo de las habilidades y un liderazgo influyente, generando estrategias para el desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo, los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios sobre las habilidades directivas y la motivación.

Camacho (2018) propuso como objetivo lograr una aproximación del perfil directivo del empresario agroindustrial, particularmente de los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Tabasco, México, considerando la aplicación del modelo de competencias para directivos. La

metodología empleada fue el método cualitativo. Se concluyó que las competencias observadas se resumen en: pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, comunicación escrita, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, negociaciones, conocimiento organizacional y redes estratégicas; debido a ello, deben fortalecer sus competencias para alcanzar sus propósitos laborales y ser competitivos. Se recomendó a futuras investigaciones realizar estudios complementarios con otros grupos de empresarios del sector agroindustrial.

Leyva, Cavazos, & Espejel (2018) realizaron una investigación con el propósito de medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pymes de Hermosillo, Sonora. La metodología fue mixta. Se concluyó que la competencia estratégica y las destrezas gerenciales influyeron en la competitividad empresarial, para ello es necesario una gerencia activa, enfocada en las habilidades. Recomendó replicar la investigación en otras organizaciones a fin de conocer si los resultados son semejantes a los encontrados.

Montoya (2017) sostuvo como objetivo generar un análisis de las competencias gerenciales del directivo escolar en base a la inteligencia emocional. La metodología empleada fue cualitativa. Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el propósito de tener éxitos esperados. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar el desarrollo de habilidades gerenciales y emocionales para conseguir mayor seguridad, entusiasmo y compromiso.

Montoya & Duran (2017) el objetivo de la investigación fue analizar la inteligencia emocional en el recurso humano para la gerencia en tiempos de cambios. La metodología fue cualitativa. Se concluyó que la inteligencia emocional como habilidad del directivo logra satisfacción y sus desempeños son efectivos. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios en base a las habilidades emocionales que logren establecer un clima laboral armónico, estimular el trabajo y el desarrollo profesional.

Camaraco (2017) realizó el estudio con la finalidad de determinar las competencias directivas fundamentales para la gestión de las empresas manufactureras. La metodología empleada fue cualitativo. Se concluyó que las competencias directivas deben estar orientadas al desarrollo y dirección del talento humano, enfocadas en los resultados, las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con el propósito de lograr objetivos y poder subsistir en el mercado. Se recomendó a futuras investigaciones profundizar estudios sobre el desarrollo habilidades gerenciales para una óptima gestión organizacional.

Flores & Vanoni (2016) plantearon la necesidad de identificar competencias directivas en términos de desarrollo y compromiso con empleados, ambiente y resultados económicos de la organización, frente a la complejidad de las organizaciones. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, descriptiva. Se concluyó que el liderazgo y la motivación son competencias fundamentales del directivo, para el fomento del desarrollo profesional de los colaboradores, estableciendo una conexión entre el compromiso y confianza hacia la organización. Se recomendó profundizar el estudio de competencias estratégicas, orientadas a las finanzas por parte de los gerentes.

Díaz (2016) planteó como propósito formular aportes para el gerente coaching, la optimización de la gerencia, en todas las áreas en las cuales se desarrolla y desenvuelve el ser humano. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Se concluyó que una adecuada gestión del coaching es importante para el gerente, estimulando de este modo un desempeño eficaz en la organización. Se recomendó a futuros estudios realizar una investigación sobre el coaching como habilidad del gerente para alcanzar la competitividad empresarial.

Pereda, Gonzales & López (2015) plantearon como objetivo reflejar la relación de determinantes variables sociodemográficas con variables que hacen referencia a la valoración de las habilidades directivas más relevantes. La metodología de la investigación fue cualitativo. Se concluyó que el desarrollo de las competencias directivas es la estrategia precisa en las organizaciones, debido a que cuentan con gerentes responsables que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales; asimismo, el liderazgo se posiciona como la habilidad que tiene que poseer un directivo. Recomendaron que futuros estudios

avancen en la evaluación de las habilidades de dirección en comparación con otras organizaciones.

Patrón & Barroso (2015) en su investigación propusieron reconocer las habilidades directivas que tienen que adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad de México. El método utilizado fue cualitativo. Se concluyó que los directivos evidenciaron conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratégicas y de eficacia; en este sentido, los directivos deben desarrollar relaciones interpersonales efectivas tanto con los colaboradores como con personas del entorno externo. Se recomendó que futuras investigaciones que incluyan una muestra representativa de los gerentes.

Bermúdez (2014) en su investigación propuso como objetivo determinar qué competencias comunicativas pone en práctica el gerente en el desempeño de sus funciones para lograr los objetivos de la organización. La metodología de la investigación fue cualitativo. Se concluyó que las competencias directivas para enfrentar los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones, requieren de habilidades como; comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y entablar relaciones interpersonales realmente productivas que constituye un valor fundamental. Se recomendó a futuras investigación realizar estudios con una muestra de gerentes en base a las habilidades directivas y la comunicación eficaz en empresas de Maracaibo.

Cabanillas (2014) planteo como finalidad analizar sobre la aplicabilidad de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial en concreto, en su utilidad para los directivos de las organizaciones. La metodología de la investigación fue cualitativo. Se llegó a la conclusión que 19 competencias directivas, son necesarias para una buena gestión empresarial, las competencias en mención se clasificaron en habilidades subyacentes; autoestima, percepción de otros, autoconocimiento, autodominio, habilidades básicas; flexibilidad, iniciativa, empatía, creatividad, estilo emocional, control y las habilidades ejecutivas; asertividad, comunicación eficaz, negociación, gestionar incertidumbre, catalizador del cambio, delegación, gestionar estrés, trabajo en equipo, escucha activa. Se recomendó a futuros estudios realizar una investigación en base al liderazgo como habilidad del directivo y su efecto en la rentabilidad empresarial.

Prosiguiendo con el marco teórico, conforma una de las piezas esenciales en los estudios de investigación, debido que sirve como orientador y apoyo conceptual de distintas investigaciones (Gallego, 2018, p.852); por otro lado, consiste en realizar una búsqueda de investigaciones teóricas realizadas en la disciplina y específicamente en el tema del estudio, comparando diversas teorías (Barleta, Chamorro & Mizuno, 2020, p.75); en otras palabras, el marco teórico está respaldado por las definiciones de varios autores en relación a la variable y sus factores que la componen.

Las habilidades directivas son esenciales en toda organización para lograr la competitividad empresarial; en ese sentido, fueron incluidas entre las variables esenciales que identifican a las organizaciones competitivas (Peters & Waterman, 1982; citado en Pereda, *et al.*, 2018, p.201); por lo tanto, con relación a la habilidad significa emplear el conocimiento para solucionar dilemas, crear o innovar, además, es la transformación del conocimiento que conllevara a una ventaja competitiva (Chiavenato, 2009; citado en Donawa & Gámez, 2019, p.10); asimismo, la habilidad directiva es la capacidad del gerente obtenida por medio del estudio, capaz de producir resultados previstos con máxima seguridad (Knapp, 2007; citado en Ascón, *et al.*, 2018, p.5); por tal razón, las organizaciones exitosas y competitivas son aquellas que cuentan con la presencia de directivos eficientes que posean habilidades directivas (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.687).

Las habilidades directivas son esenciales en toda organización; ya que, poseen como base esencial, estrategias para el crecimiento de la empresa, aplicando todo su conocimiento para una adecuada gestión y logrando ser una organización competitiva; en ese sentido, se definió las habilidades directivas según perspectivas, respecto a la perspectiva de instrumento de valor, es una herramienta que permiten al directivo tomar decisiones óptimas, guiando a los colaboradores hacia los objetivos planeados, coordinando las actividades con los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados (Jiménez, *et al.*, 2020, p.72; Díaz, 2016, p.121; Barrientos, *et al.*, 2020; p.224; Patrón & Barroso, 2015, p.101; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.687; Ayovi, 2019, p.60; Bermúdez, 2014, p.277).

Las habilidades directivas fueron necesarias en el ámbito organizacional debido a que permitió dirigir, liderar y guiar a los colaboradores de forma más efectiva (Jiménez, *et al.*, 2020, p.77); por otro lado, los gerentes poseían

conocimientos teóricos sobre las habilidades directivas; sin embargo, les dificultó al momento de aplicarlos en las tareas diarias (Patrón & Barroso, 2015, p.111); en ese sentido, las habilidades directivas son diferentes; no obstante, deben separarse debido a que forman un sistema integrado y coherente con el directivo y las diversas situaciones que se presenten en la organización (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.703).

Por otro lado, desde la perspectiva de las bases estratégicas, las habilidades directivas son un conjunto de competencias que se basa en las destrezas que posee el gerente, para conseguir las metas propuestas en la organización; asimismo, todos los directivos que posean estas habilidades podrán generar beneficios, mediante la implementación de estrategias logrando así desempeñar sus funciones de manera exitosa (Malvarez, *et al.*, 2020, p.34; López, *et al.*, 2019, p.4; Montoya, 2017, p.435; Ascón, *et al.*, 2018, p.5; Moya, *et al.*, 2019, p.238; Cabanillas, 2014, p.178).

Las ventajas de contar con gerentes que posean habilidades directivas se basó en que permitió el desarrollo de la empresa, dirigiéndola al éxito organizacional (Malvarez, *et al.*, 2020, p.46); del mismo modo, las ventajas de desarrollar dichas habilidades permitió a empresas perdurar a través del tiempo, han innovado en procesos y productos logrando ser una organización reconocida (López, *et al.*, 2019, p.11); en ese sentido, las habilidades directivas fueron importantes en la organización; además, dichas habilidades estuvieron asociadas a la efectividad del liderazgo (Ascón, *et al.*, 2018, p.1).

Del mismo modo, desde la perspectiva de efectividad empresarial, las competencias directivas se definieron como la capacidad del directivo para lograr la unión dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción del personal dentro de la organización, logrando de esta forma conseguir resultados eficientes para el crecimiento empresarial (Camacho, 2018, p.19; Leyva, *et al.*, 2018, p.9; Montoya & Duran, 2017, p.4; Flores & Vanoni, 2016, p.118).

Las habilidades directivas permitieron alcanzar metas organizaciones y ser competitivos (Camacho, 2018, p.36); en definitiva, para lograr la competitividad empresarial se requirió directivos dinámicos, abierto al cambio organizativo y consciente de la necesidad de involucrar a los colaboradores como un recurso de primer orden; sin embargo, suele ser uno de los puntos más débiles de empresas que han dejado de existir o tienen dificultades de supervivencia (Leyva, *et al.*, 2018,

p.17); asimismo, las competencias fueron necesarias para dirigir organizaciones, destacando siempre las capacidades y destrezas; sin embargo, no poseen ningún valor si no se logra un desempeño eficaz de las actividades; logrando con ello, el éxito organizacional (Flores & Vanoni, 2016, p.121).

Finalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas se define como la capacidad intelectual y las destrezas del gerente para desempeñar sus funciones de manera eficaz, las cuales son necesarias para dirigir una organización de manera óptima (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Camaraco, 2017, p.4; Pereda, *et al.*, 2015, p.72).

Las habilidades directivas fueron de gran importancia para aprovechar diferentes desafíos que origina la globalización (Sisa, *et al.*, 2020, *et al.*, p.5); en ese sentido, las organizaciones que contaron con directivos que poseían un conjunto de habilidades directivas crearon mayores ventajas competitivas en comparación con organizaciones con un capital humano menos desarrollado (Pereda, *et al.*, 2015, p.72).

El liderazgo como habilidad del gerente se definió como el acto de influir en los colaboradores, cuya finalidad es inspirar y motivar al personal, guiándolos hacia el cumplimiento de metas organizacionales, originando mejores resultados para la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Malvares, *et al.*, 2020; p.37; Ascón, *et al.*, 2018, p.8; Camaraco, 2017, p.6); del mismo modo, el liderazgo está enfocado en cumplir las necesidades que requiera la organización, mediante la colaboración eficaz del personal, conduciendo a los colaboradores hacia una misma dirección, enfocados en el éxito empresarial, asegurando un desempeño eficaz en la organización (Lescano, 2011; citado en López, *et al.*, 2019, p.7; Abad & Castillo, 2004; citado en Flores & Vanoni, 2016, p.119; Bermúdez, 2014, p.284).

Continuando con las definiciones del liderazgo, es el proceso en el cual el gerente motiva a sus seguidores para que estos contribuyan con los propósitos organizacionales (House, *et al.*, 2002; citado en Galarza, Carrillo & Carrillo, 2019, p.97); asimismo, es influir en los colaboradores de modo que se sientan motivados y logren el máximo desempeño en la organización (Serrano & Portalanza, 2014, p.123); en ese mismo contexto, se definió como el acto de influir que determina la alineación y el deber de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales (Capa, Benítez & Capa, 2018, p. 274); además, es una competencia

necesaria considerada como una estrategia para lograr una adecuada gestión en las organizaciones, conduciendo hacia la excelencia (Reyes, Trejo & Topete, 2017, p.9); en ese contexto, el liderazgo es un proceso que resulta de una interacción armónica entre un líder y sus colaboradores, para ejercer influencia con el propósito de lograr ciertas metas deseadas (Escandón & Hurtado, 2016, p.138; Riquelme, *et al.*, 2019, p.137).

La habilidad de liderazgo fue necesaria para aprovechar desafíos de la globalización, con un estilo democrático centrado en apoyar a los colaboradores a ser partícipes en ideas que contribuyan a la efectividad organizacional (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); en ese sentido, en la investigación se inclinó por un estilo transformacional, basado en centrarse en las necesidades de sus seguidores y hacerlos partícipes en las decisiones que se toman, fue un aspecto favorable que debe generalizar en todos los directivos para lograr mejores resultados (Ascón, *et al.*, 2018, p.24); asimismo, la ventaja de contar con gerentes que poseían la habilidad de liderazgo fue que permitió a la organización perdurar a través del tiempo (López, *et al.*, 2019, p.9); además, las competencias de liderazgo fueron de mayor relevancia para el impulso y el desarrollo en el crecimiento de los colaboradores (Flores & Vanoni, 2016, p.121); del mismo modo, fue una habilidad necesaria para el cumplimiento de objetivos; ello, estuvo vinculado con la competencia comunicativa, que le permita al directivo cumplir con los objetivos propuestos (Bermúdez, 2014, p.288).

La comunicación eficaz como habilidad fundamental del directivo, se definió como el intercambio de información entre el gerente y los colaboradores, creando de este modo un vínculo entre personas, cuyo propósito es guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y objetivos (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.699); además, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando con ello ser una organización exitosa (López, *et al.*, 2019, p.10); en definitiva, es la herramienta primordial del directivo basada en un conjunto de conocimientos, habilidades, para producir y comprender mensajes de manera eficaz (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Bermúdez, 2014, p.278).

Asimismo, se definió como una comunicación perfecta y una forma de motivar e influenciar positivamente a los colaboradores (Veliz, 2017, p.38); del

mismo modo, es la interacción social por medios de mensajes, uno de los procesos más significativos y propios de la habilidad humana (Charry, 2018, p.26); además, la comunicación efectiva del directivo es indagar las condiciones que hacen posible que la comunicación del gerente a sus subordinados sea provechosa y eficaz (Escobedo, 2010; citado en Véliz, 2017, p.33); en ese mismo sentido, es la interacción de información para consolidar estrategias y un elemento importante en la gerencia de una organización; porque, a través de ella se interactúa eficazmente con el personal (Bello, 2019, p.31); del mismo modo, es un proceso que está asociada a la trasmisión, recepción de ideas, acciones y actitudes, que favorece al crecimiento y desarrollo; según su formación y consolidación (Parra, *et al.*, 2019, p.158).

La habilidad de comunicación eficaz se basó en una comunicación bilateral donde fue necesaria una comunicación fluida entre el emisor y receptor (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); asimismo, la comunicación no fue la habilidad más importante, imprescindible en la organización, se requiere de un conjunto otras destrezas para conseguir resultados esperados (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.699); del mismo modo, una correcta comunicación es importante; ya que, permitió aumentar la productividad, lograr resultados y estrategias planteadas por la organización (López, *et al.*, 2019, p.10); por otro lado, los gerentes poseían conocimientos teóricos sobre la comunicación eficaz, siendo fundamental para el adecuado desempeño organizacional; sin embargo, fueron pocos utilizados en la práctica (Patrón & Barroso, 2015, p.112); asimismo, una sólida comunicación origino en la organización entablar relaciones interpersonales realmente productivas (Bermúdez, 2014, p.288).

La toma de decisiones como habilidad del gerente, se definió como un proceso mediante el cual se elige alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, tomando la alternativa que genere mayor beneficio en la organización (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Moya, *et al.*, 2019, p.238); asimismo, implica determinar una participación acorde con los objetivos propuestos por la organización, los cuales son un punto de partida para elegir una alternativa de solución y posterior a ello evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (Jiménez, *et al.*, 2020, p.74; López, *et al.*, 2019, p.11).

Del mismo modo, la toma de decisiones es una técnica por la cual se identifican y solucionan problemas en la organización, se consideran alternativas de solución, selección e implementación de una alternativa (Daft, 2000; citado en Zapata, Sigala & Mirabal, 2016, p.38); es decir, es una serie de pasos en la cual se eligen alternativas estando en una dilema donde se presentan varias opciones y es necesario optar por una de ellas para obtener resultados favorables (Robbins y Timothy, 2010; citado en Paz, *et al.*, 2020, p.326); en ese sentido, es la manera de cómo se lleva a cabo la información que recibe el gerente a través de la estructura organizacional (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2013; citado en Paz, *et al.*, 2020, p.326).

Por otro lado, la toma de decisiones gerenciales es un proceso sistemático, con elementos establecidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos (Drucker, 2016; citado en Mota, 2020, p.325); en tal sentido, es un proceso mediante el cual el gerente decide, realizar acciones para confrontar problemas, oportunidades externas e internas, ello permite el cumplimiento de las metas, objetivos y un desarrollo continuo de la organización (Rodríguez & Pinto, 2018, p.53).

La habilidad de toma de decisiones para aprovechar desafíos de la globalización, se centró en un estilo colectivo basado en apoyar a los colaboradores a ser partícipes en ideas y posibles alternativas de solución (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); en ese sentido, en la organización la toma de decisiones se centró en un estilo racional, donde se identificó el problema y se plantearon posibles alternativas, escogiendo la mejor propuesta (Moya, *et al.*, 2019, p.245); además, fue vital una gerencia estratégica mediante la conducción de procesos reflexivos y creativos, mediante la toma de decisiones con criterio de control de riesgo y enfoque hacia la competitividad empresarial (Jiménez, *et al.*, 2020, p.77); asimismo, al tener una correcta información se lograron tomar las mejores decisiones, obteniendo resultados deseados (López, *et al.*, 2019, p.11).

El trabajo en equipo como habilidad del gerente, se definió como la capacidad de trabajar con un grupo de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar funciones para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos por la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Specer y Spencer, 1993; citado en Camaraco, 2017, p.6); asimismo,

se definió como la unión y división de tareas en función a sus habilidades y experiencia de los integrantes del equipo, para conseguir con ello aumentar la productividad y competitividad organizacional (Ayovi, 2019, p.60; Kotey, 2007; citado en López, *et al.*, 2019, p.7); en ese sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes en beneficio de la organización (Patrón & Barroso, 2015, p.101).

Además, el trabajo en equipo de un directivo consiste la interacción de dos o más personas que se influyen entre sí, para alcanzar objetivos en común en las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61); del mismo modo, se entiende como la capacidad de unirse en un grupo y colaborar en forma activa para conseguir resultados comunes (Solé, Collado & Palau, 2015; citado en Collado & Fachelli, 2019, p.4); en ese sentido, trabajar en equipo es una competencia altamente demandada debido a los resultados positivos que genera (Passow, 2012; citado en Leris, *et al.*, p.1268).

La habilidad de trabajo en equipo, se centró en la experiencia de los colaboradores, habilidad para la toma de decisiones y para comunicar mensajes claros (Sisa, *et al.*, 2020, p.19); asimismo, para que una organización sea exitosa fue necesario que el directivo posea habilidades, entre ellas el trabajo en equipo (Ayovi, 2019, p.59); en ese sentido, el trabajo en equipo fue necesario, ya que de ello dependió que las empresas fueran competitivas, coordinando esfuerzos de los integrantes del equipo y estructurando los puestos de trabajo según las destrezas de los colaboradores (López, *et al.*, 2019, p.10).

Prosiguiendo, los autores aludieron respecto a las competencias estratégicas, se definieron como un conjunto de procesos en los cuales intervienen métodos, recursos y técnicas que buscan maximizar el desarrollo que garantice el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados de la organización (Aleano & Ragazzo, 2016; citado en Sisa, *et al.*, 2020, p.12; Camaraco, 2017, p.6); en ese sentido, las competencias estratégicas como habilidad del gerente, se definieron como un conjunto de acciones para direccionar a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.691; Leyva, *et al.*, 2018, p.11); por otro lado, mencionaron que es la capacidad del directivo para poder tomar optimas decisiones y son consideradas como capacidades humanas observables muy importantes en el entorno

organizacional necesarias para lograr un desempeño con excelencia, generando una ventaja competitiva (Flores & Vanoni, 2016, p.118; Camacho, 2018, p.19).

En ese sentido, son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, que integran conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para resolver problemas con sentido de emprendimiento (Tobón, 2008; citado en Huerta, 2015, p.60); finalmente, es la capacidad de una persona para lograr un elevado nivel de desempeño en un trabajo (Yañez, *et al.*, 2015, p.114).

Para realizar una adecuada estrategia organizacional fue necesario una buena comunicación y trabajo en equipo (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.703); en definitiva, la competitividad requirió una gestión empresarial efectiva; sin embargo varias organizaciones contaron con debilidades de gestión; por tal razón, es necesario poseer gerentes con habilidades directivas que permitan realizar una óptima planeación estratégica y conducirlo a la competitividad empresarial (Leyva, *et al.*, 2018, p.17); asimismo, la ventaja de contar con directivos competentes fue que permitió dirigir organizaciones competitivas, teniendo en cuenta una visión más amplia para impulsar iniciativas estratégicas (Camacho, 2018, p.36); por otro lado, las competencias estratégicas fueron de menor relevancia, relegadas a proyectos menos exigentes y no resultaron ser fundamentales (Flores & Vanoni, 2016, p.121).

La inteligencia emocional a nivel empresarial, es un esfuerzo individual para poder comprender la complejidad psíquica del ser humano, regulando los sentimientos propios y controlándolos para obtener un equilibrio emocional, con el objetivo de tener un control de todas la emociones y de esta forma poder tomar decisiones asertivas para el beneficio de la organización (Montoya, 2017, p.436; Montoya & Duran, 2017, p.1; Cabanillas, 2014, p.181).

Asimismo, la inteligencia emocional es la capacidad de la persona para entender y manejar sus habilidades en las relaciones interpersonales (Dabke, 2016; citado en Diez & Sánchez, 2017, p.22); por otro lado, se definió como el saber dominar y regular los estados de ánimo, manteniendo la capacidad de pensar; empatizar y esperar (Arrabal, 2018; citado en Silva, 2020, p.112); así mismo, es la habilidad de reconocer e inspeccionar las emociones, los sentimientos propios, formas de ser para guiar nuestros pensamientos y acciones (Salovey & Mayer, 1990; citado en Montoya, 2017, p.436); por otro lado, es una habilidad esencial para

poder tomar decisiones correctas y poder adaptarse a situaciones diversas (García y Giménez, 2020; citado en De la Cruz, 2020, p.74).

Se confirmó, que los directivos poseían poca destreza de su habilidades emocionales; en ese sentido, fue importante resaltar que en cuanto al desarrollo emocional se debió contar con directivos con inteligencia emocional alta ya que estos demuestran mayor seguridad, más entusiasmo, compromiso con sus trabajos y canalizan mejor sus emociones para conducir a sus colaboradores así como para tomar las decisiones apropiadas con el fin de lograr los éxitos esperados (Montoya, 2017, p.443); asimismo, los gerentes dispuestos a gestionar en tiempos de cambios, deben tener en cuenta los planteamientos de la inteligencia emocional, cual señaló que para ser exitoso se requiere un efectivo autoconocimiento, autoconciencia, autocontrol y manejo de las propias emociones (Montoya & Duran, 2017, p.4); por lo consiguiente, la inteligencia emocional del directivo es predictor del éxito, dicha habilidad es importante para poder desempeñar la habilidad del líder, de esta manera los directivos entienden mejor las emociones y las necesidades de sus colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cabanillas, 2014, p.190).

El coaching como habilidad del gerente, se definió como un método que consiste en generar cambios positivos, entrenar e instruir al personal para que mejore y funcione como ente regulador orientado en desarrollar habilidades directivas, con el objetivo de agenciar el cumplimiento de metas y medidas de mejoramiento organizacional creando una ventaja competitiva (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Díaz, 2016, p.116; Jiménez, *et al.*, 2020, p.66; Barrientos, *et al.*, 2020, p.225).

Por lo consiguiente, es un proceso orientador que compromete a los directivos y colaboradores para alcanzar objetivos, metas y medidas de mejoramiento en la organización (Barrientos, *et al.*, 2020, p.225); por otro lado, es una disciplina que favorece a los individuos a descubrir una serie de habilidades, competencias para buscar acuerdos conjuntos (Romero, 2012; citado en Díaz, 2016, p.116); por consiguiente, el coaching es aplicable y viable en el transcurso del tiempo, potencializa las capacidades de los empresarios, líderes y colaboradores como cumplimiento de los objetivos organizacionales y el incremento de la competitividad (Lozano, 2008; citado en Muñoz & Díaz, 2014, p.64); finalmente, el

coaching gerencial acompaña al camino de autoaprendizaje para lograr un mayor nivel de consciencia, logrando disminuir la incertidumbre al momento de su ejecución (Jiménez, *et al.*, 2020, p.78).

Los gerentes comprendieron las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal, utilizaron las competencias estratégicas de visión de negocios, resolución de problemas, gestión de recursos y orientación al cliente y están conscientes de la importancia que juega el cliente en la toma de decisiones; en cuanto, a las competencias intratégicas, la complejidad en su desempeño las manifestaron en mayor grado la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo y en menor grado, la comunicación; en relación, a las competencias de eficacia personal, los gerentes presentaron dificultades para utilizar las competencias de gestión personal y desarrollo personal; finalmente, los gerentes utilizaron más las competencias estratégicas y emplean menos las intratégicas y las de eficacia personal; es decir, utilizaron más las competencias requeridas para el logro de resultados económicos y menos las necesarias para lograr la unidad de la empresa, las que se refieren a la relación eficaz de la persona consigo mismo y con el entorno (Patrón & Barroso, 2015, p.111).

Asimismo, entre los aportes primordiales del coaching para el gerente y la organización, consistió en el tipo de relación, se requirió que esté basada en la confianza entre los participantes; de este modo, el entrenador puede ser no solo un director, sino también un consultor que ayude a innovar en los procedimientos; por lo que, para mejorar la productividad, el entrenador debió tener un conocimiento profundo de tal forma que el puesto se relacionara con los objetivos de la organización (Díaz, 2016, p.126).

En ese sentido, la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas según el estudio elaborado, es el proceso mediante el cual se replanteó permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, en los contextos gerenciales, de liderazgo o direccionales, quienes deben seguir como estrategia la innovando en la formación de equipos de alto rendimiento, que se basó en elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción (Barrientos, *et al.*, 2020, p.235); finalmente, la gerencia es una función vital y estratégica en toda organización; en ese propósito, el coaching se configuró como una herramienta de invaluable apoyo para los gerentes y líderes, mediante la conducción de procesos

reflexivos y creativos, que integraron a los equipos colaborativos en una dinámica de mejora continua, en tareas tan importantes como la toma de decisiones, con criterio, control de riesgos y enfoque hacia la competitividad empresarial (Jiménez, *et al.*, 2020, p.77),

III. METODOLOGIA

El resumen del tercer capítulo, estuvo centrado en describir el desarrollo de la búsqueda de información relacionado a la variable de estudio en investigaciones realizadas por académicos y los cuales presentaron sus resultados en revistas indizadas para la visualización de toda la comunidad interesada en profundizar investigaciones en el tema tratado. Cabe señalar que la totalidad de la información esta consignada en repositorios de reconocidos y confiables en el ámbito de la ciencia.

3.1 Tipo y enfoque de investigación

El tipo de la investigación es de revisión sistemática, ya que son resúmenes detallados de informaciones anteriores que está dirigida a responder una interrogante, debido a que está elaborada en base a diversos artículos científicos (Moreno, *et al.*, 2018, p.186); así mismo, el enfoque de la investigación es de revisiones sistemáticas cualitativas, dado que presentan evidencias en forma descriptiva y sin análisis estadísticos, también conocidos como revisiones sistemáticas sin metanálisis (Aguilera, 2014, p.359). En ese sentido, la investigación es de tipo revisiones sistemáticas con un enfoque cualitativo, debido que se basan en investigaciones anteriores sobre nuestra variable de estudio.

3.2 Protocolo y registro

Un protocolo es un documento que presenta un plan explícito para la revisión sistemática; en ese sentido, el protocolo detalla tanto la justificación de la revisión como el enfoque metodológico y analítico con anterioridad a su realización (Moher, *et al.*, 2015, p.151); en ese sentido, el protocolo fue realizar búsquedas con el título de la variable de estudio y sus factores, se consideró artículos cualitativos y cuantitativos, se realizó la búsqueda en fuentes reconocidas como: Scopus, ScienceDirect, ProQuest, Scielo y Google académico; por consiguiente, se procedió a buscar artículos que se encuentren en el rango de años 2014-2020, una vez encontrada los artículos científicos se prosiguió a buscarla en Miar mediante el ISSN para verificar si los artículos están indizadas, se tomó en cuenta el tiempo de los artículos teniendo un periodo mínimo de seis años, así mismo se verificó si los

artículos contaban con el DOI ya que se utilizó fundamentalmente en revistas científicas que se encuentren indizadas, es un indicador usado para identificar los artículos científicos, facilita ir directamente hacia el objetivo, sirve de enlace único de información.

Tabla 2

Protocolo y registro

Base de datos	Resultados	Búsqueda de palabras claves y otros filtros aplicados
Scopus	341	Habilidades directivas, habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades gerenciales en organizaciones competitivas, liderazgo, éxito empresarial, organizaciones competitivas, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional coaching.
ScienceDirect	306	Habilidades directivas, habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades gerenciales en organizaciones competitivas, liderazgo, éxito empresarial, organizaciones competitivas, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional coaching.
ProQuest	232	Habilidades directivas, habilidades gerenciales, competencias gerenciales, habilidades gerenciales en organizaciones competitivas, liderazgo, éxito empresarial, organizaciones competitivas, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional coaching.
Scielo	230	Habilidades directivas + DOI, competencias gerenciales + DOI, habilidades gerenciales + DOI, destrezas gerenciales en organizaciones competitivas + DOI, liderazgo, toma de decisiones+ DOI, comunicación efectiva+ DOI, trabajo en equipo+ DOI, competencia estratégica+ DOI, inteligencia emocional coaching+ DOI.
Google Académico	208	Habilidades directivas + DOI, competencias gerenciales + DOI, habilidades gerenciales + DOI, destrezas gerenciales en organizaciones competitivas + DOI, liderazgo, toma de decisiones+ DOI, comunicación efectiva+ DOI, trabajo en equipo.

Nota: fuentes de información de repositorios.

3.3 Criterio de ilegibilidad

Consistió en especificar las características de los estudios, diseño del estudio, contexto, duración del seguimiento y detallar las características utilizadas como criterios de elegibilidad para la revisión (Moher, *et al.*, 2015, p.154); en ese sentido, para la búsqueda de información se tuvieron en cuenta una serie de criterios de selección, los cuales fueron, el rango de años comprendidos entre el 2014 y 2020, el idioma de los artículos según la guía de productos observables, que en su mayoría fueron en el idioma inglés; asimismo, se emplearon palabras claves para una búsqueda más rápida y así poder encontrar los artículos de interés. Por lo consiguiente, todos los artículos encontrados debieron ser indizados y contener la variable de estudio, por lo tanto, las investigaciones debieron ser cualitativas para elaborar la investigación y para apoyo teórico del proyecto.

Tabla 3

Lista de palabras claves

Business Leadership	Efficient Communication Emotional Intelligence Executive Leadership	Managerial skills in competitive organizations Managerial Competences Organizaciones Competitivas
Coaching	Habilidades directivas	Organizaciones Exitosas
Coaching empresarial	Habilidades directivas como ventaja competitivas	Skills In Competitive Organizations
Competencias gerenciales	Habilidades Gerenciales Habilidades Gerenciales En Organizaciones Competitivas	Strategic Competence Systematic Review
Comunicación efectiva Comunicación efectiva en gerentes	Inteligencia Emocional Intelligence	Teamwork
Critical thinking	Leadership Liderazgo	Toma de decisiones Trabajo en equipo
Decision making Effective communication Éxito Empresarial	Liderazgo Empresarial	Trabajo en equipo organizacional
		Revisión sistemática

Nota: Relación de las palabras clave para la búsqueda de artículos.

3.4 Fuentes de información

Son las bases de datos examinados por el investigador y las palabras de búsqueda utilizados para conseguir el artículo; así mismo, las fuentes información utilizadas en el proyecto de investigación se realizaron en bases de datos reconocidas para poder acreditar todo lo que se mostrará en el estudio (Fernández, *et al.*, 2019, p.159). En efecto, se realizó la búsqueda en: Scopus, ScienceDirect, ProQuest, Google académico, consultados en Miar; por consiguiente, se realizó la búsqueda de la variable habilidades directivas y sus factores; cabe recalcar que, solo se consideraron artículos del año 2014 al 2020. La relación de artículos científicos indizados se visualiza en el (Anexo 1b) en la cual se observa el total de los artículos que ascienden a 141 artículos.

3.5 Búsqueda

Las principales peculiaridades de la revisión sistemática se definió como el proceso de búsqueda repetitivo, por lo cual, es solicitado que se documente toda la información posible en el trabajo final, existen aspectos esenciales para el proceso de búsqueda tales como; búsqueda en base bibliográficas, palabras claves, términos variables y probables sinónimos (Velásquez, 2015, p.9).

Es por ello, que la táctica de búsqueda se ejecutó en bases de datos, con la variable traducida al inglés; así mismo, se utilizó sinónimos como: destrezas gerenciales, habilidades gerenciales, competencias directivas; por otro lado, se utilizó los factores de la variable como: liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional y coaching; por lo tanto, se efectuó en bases de datos como: Scopus, ScienceDirect, ProQuest; así mismo en la base de datos de Scielo y Google académico se utilizó la variable y las factores agregando el + DOI para obtener solo artículos indizados, por lo consiguiente, se procedió a filtrar el rango de años para obtener artículos más exactos y una vez encontrados fueron seleccionados y consultados en Miar para comprobar si el artículo se encuentra en algún repositorio o revistas publicadas.

Tabla 4

Resultados del filtro semi-automático y comprobación manual

Fuente	Original	Semi automática		Comprobación Manual		
		Excluidos	Incluidos	Duplicados	Abstracta	
Scopus		344	315	29	0	29
ProsQuest		306	302	4	0	4
Web of Science		232	220	12	0	12
Scielo		230	200	30	0	30
Google Académico		206	140	66	0	66
Total		1318	1177	141	0	141

Nota: Total de artículos seleccionados.

3.6 Selección de los estudios

La selección de resultados comienza mostrando la elección de estudios por medio de un flujograma en la cual se evidencia la cifra total de las investigaciones conseguidas, se ira excluyendo los artículos según el título y resumen, quedando como resultados los artículos incluidos, los cuales serán evaluados rigurosamente a texto completo (Fernández, *et al.*, 2019, pp.159,160). En este punto se procederá

a tomar aquellos artículos científicos de investigación cualitativa que aporten al estudio y que estén dentro de 6 años de antigüedad, los artículos tienen que estar indizados y ser en la mayoría del idioma extranjero; asimismo, se filtrara los artículos seleccionados que cuenten con información cualitativa sobre la variable y se excluirá a los que brinden información innecesaria para el estudio.

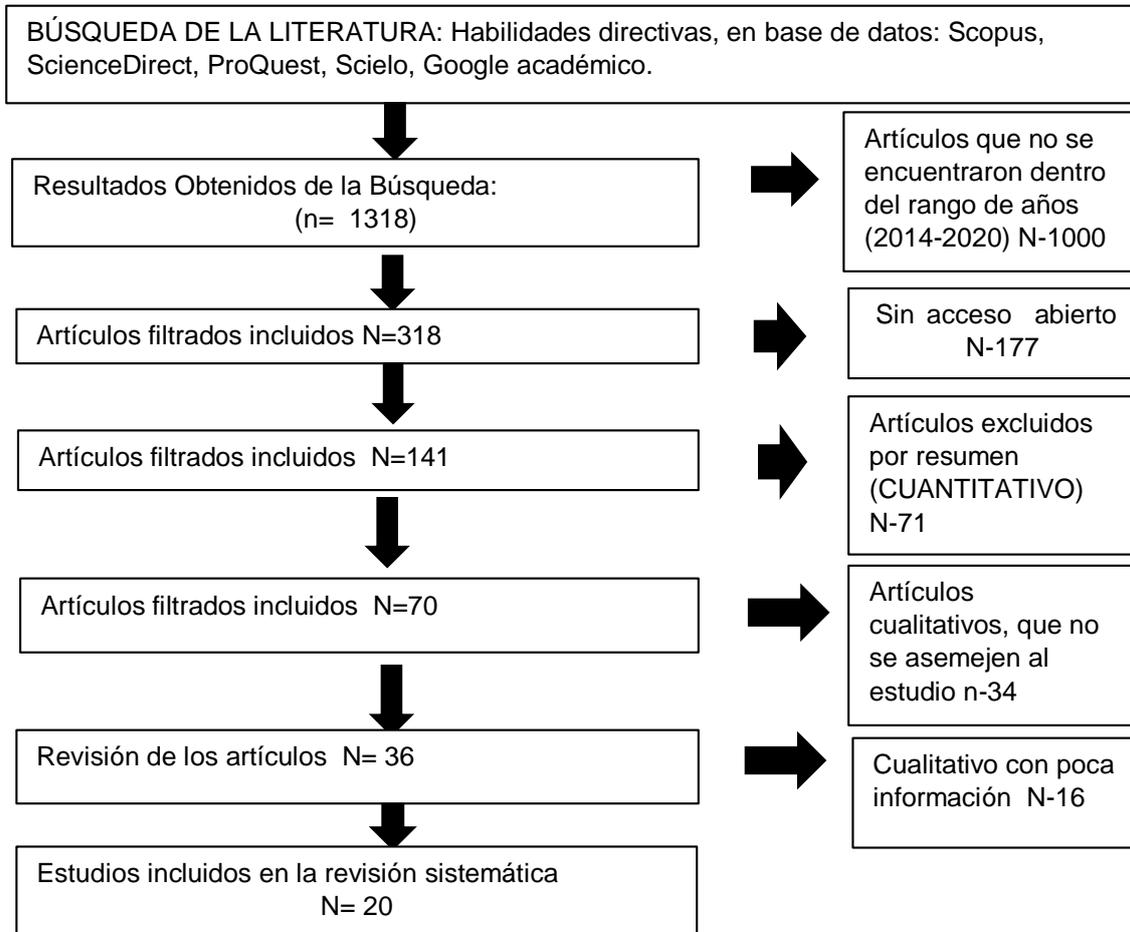
Para proceder a filtrar los artículos que aportaron al estudio, se realizó en base a dos criterios: (a) criterio de inclusión: artículos que contengan las variables de estudio, que se encuentren en el rango de años del 2014 al 2020, que presenten el acceso abierto; asimismo, que se encuentren indizados y artículos cualitativos que se asemejen al estudio; y (b) criterio de exclusión; artículos cuyos títulos se asemejaban al estudio pero que eran cuantitativos y artículos cualitativos que no contaban con información relevante. La relación de artículos científicos seleccionados se visualiza en el (Anexo 1a) en la cual se observa el total de los artículos indizados que ascienden a 141 artículos.

3.7 Procesos de extracción de datos

Una vez finalizada la selección de los artículos, se debió obtener de ellos toda la información posible, los resultados deben ser tabulados en un formulario de recolección de datos; asimismo, se debe evaluar el riesgo de sesgo de los artículos (Moreno, *et al.*, 2018, p.185); por ende, se realizó la búsqueda de artículos según la variable de estudio, siendo habilidades directivas con sus respectivos factores; por lo tanto, al realizar la búsqueda se encontraron un total de 1318 artículos, de los cuales se les aplicó el criterio de exclusión e inclusión obteniendo un total de n=20 artículos científicos que servirán en la investigación.

Figura 1

Flujo de diagrama prisma



Nota: Flujo de diagrama prisma, total de artículos incluidos en la revisión sistemática 20 artículos científicos.

3.8 Lista de Datos

Se configura al enumerar y definir las variables de estudio para cualquier asunción o simplificación de datos planteados (Moher, *et al.*, 2015, p.151); por lo consiguiente, para realizar la investigación se procedió a recabar información en bases de datos reconocidas, se recaudó artículos científicos indizados sobre la variable de estudio habilidades directivas y sus factores, los cuales son: liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones, trabajo en equipo, competencia estratégica, inteligencia emocional y coaching; de esta manera, se obtuvo información sobre las habilidades

directivas que impulsan el desarrollo de las ventajas competitivas organizacionales, a continuación se realiza las definiciones de la variable y sus factores.

Tabla 5
Marco de la teoría del aprendizaje

Categorías	Explicación
Habilidades Directivas	Es la unión de conductas, comportamientos, destrezas, actitudes y un conjunto de conocimientos que hacen que los directivos sean capaces de desarrollar las labores diarias de las organizaciones mostrando elevados niveles de eficiencia y eficacia (Sisa, <i>et al.</i> , 2020, p.7).
Liderazgo	El liderazgo se definió como el acto de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos (Ascón, <i>et al.</i> , 2018, p.8).
Comunicación Eficaz	Es un proceso bidireccional de intercambio de informaciones con un propósito específico, los logros de una empresa, institución, organización (Pazmiño, <i>et al.</i> , 2019, p.699)
Toma de decisiones	La toma de decisiones se basa en elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (López, <i>et al.</i> , 2019, p.11).
Trabajo en Equipo	Es la interacción de dos o más personas que se influyen entre sí, para alcanzar objetivos en común en las organizaciones (Ayovi, 2019, p.61).
Competencia estratégica	Habilidad gerencial para elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes operativos por parte de la empresa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, ya sea a corto o a largo plazo (Leyva, <i>et al.</i> , 2018, p.11).
Inteligencia emocional	La inteligencia emocional es un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, porque guía el pensar y el actuar del individuo, extendiéndose al que hacer gerencial (Montoya & Duran, 2017, p.1).
Coaching	Es un proceso orientador que compromete a los directivos y colaboradores para alcanzar objetivos, metas y medidas de mejoramiento en la organización (Barrientos, <i>et al.</i> , 2020, p.225).

Nota: Definiciones de la variable y sus factores

3.9 Riesgo de sesgo en estudios individuales

Se ha seleccionado a 36 artículos, que presentan la variable de estudio, se procedió a verificar si cuentan con los factores escogidos en la investigación, una vez revisada artículo por artículo se contabilizó los factores, si cada artículo contaba con 3 o más factores, se escogía para los análisis finales; es decir, eran parte de la selección de los 20 artículos, cabe recalcar que hubieron artículos que reunieron la cantidad de factores; sin embargo, no fueron considerados ya que poseían poca información o no estaba alineado al objetivo del estudio.

Tabla 6
Riesgo de sesgo en los estudios individuales

Código	Autor	Titulo	Enfoque	FACTORES							
				Liderazgo	Toma de decisiones	Comunicación eficaz	Trabajo en equipo	Coaching	Inteligencia Competencia estratégica	Organizaciones competitivas	
A1	Manresa, A. & Berbegal, J. (2020)	Desafiar a los estudiantes a desarrollar habilidades basadas en el trabajo: un PBL	Cualitativo			X					X
A3	Jiménez, A., et al., (2020)	Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales	Cualitativo	X	X	X	X	X			X
A4	Sisa, C., et al.(2020)	Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados.	Cualitativo	X	X	X	X			X	X
A6	Murcia, J.(2020)	Competencias gerenciales para ingenieros.	Cualitativo	X	X					X	X
A7	Malvarez, A. et al.(2020)	Matriz de análisis competencial, herramienta para el desarrollo de habilidades directivas	Cualitativo	X		X	X		X	X	x
A21	Cejas, M, et al.(2019)	Formación por competencias: Reto de la educación superior Revista de Ciencias Sociales	Cualitativo								X
A19	Pazmiño, W. et al. (2019)	Habilidades de gestión fundamentales en la administración pública.	Cualitativo	X	X	X	X		X	X	X
A21	Ascón, J. et al.(2019)	Pirámide de habilidades gerenciales en instituciones de educación superior.	Cualitativo	X	X	X				X	X
A27	Donawa, Z. & Gamez, W. (2019)	Ausencia de competencias directivas para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela	Cualitativo								X
A29	Ayovi, C. (2019)	Trabajo en equipo: clave para el éxito de las organizaciones	Cualitativo	X	X	X	X				X
A40	López, L. et al., (2019)	Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas	Cualitativo	X	X	X	X				X
A25	González, J, et al.,(2019)	Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones	Cualitativo		X						X
A46	Moya, P., et al. (2019)	El proceso de toma de decisiones en hoteles mipymes en Boyacá, Colombia	Mixto	X	X		X				X
A47	Ascón, J. et al.(2018)	Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo.	Mixto	X	X		X			X	X
A51	Jordán, J. et al.(2018)	Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa	Cualitativo	X							X
A57	Barrientos, et. al.(2020)	¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones Contemporáneas	Cualitativo	X		X	X	X	X	X	X
A61	Camacho, M.(2018)	Competencias gerenciales de empresarios agroindustriales	Cualitativo	X		X	X			X	X
A71	Montoya, Y.(2017)	Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la inteligencia emocional	Cualitativo	X	X	X	X	X	X	X	
A72	Montoya, M. & Duran, E. (2017)	La inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios.	Cualitativo	X	X	X	X	X	X	X	X
A74	Leyva, A. et al., (2018)	Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)	Mixto		X		X			X	X
A77	Camaraco, M.(2017)	Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela	Cualitativo	X		X	X	X	X	X	x
A79	Hernández, B (2017).	Desarrollo de Habilidades Directivas en los Docentes del Grado en Administración de la UNEDL	Cualitativo	X	X	X	X		X	X	X
A80	Salazar, D. (2017)	La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico	Cualitativo			X					X
A84	Vargas & García (2017)	Competencias directivas, un reto para la educación superior	Mixto								X
A96	Serrano, G. (2017)	Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia.	Cualitativo	X	X	X			X	X	X
A104	Barrientos, C. et al. (2020)	Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas	Cualitativo	X							X
A112	Flores & Vanoni (2016)	Habilidades ejecutivas requeridas por los CEO debido a la complejidad de las organizaciones del siglo XXI	Cualitativo	X		X		X	X	X	X
A113	Díaz, G. (2016)	El Gerente Coaching en la Gerencia	Cualitativo	X	X	X	X	X			X
A116	Tehseen, S. & Ramayah, T. (2015)	Competencias empresariales y éxito empresarial de las pymes: el papel contingente de la integración externa.	Cualitativo							X	X
A110	Martínez, M., et al.,(2016)	Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior.	Cualitativo	X	X	X	X			X	X
A120	Pereda, F. et al. (2015)	Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración regional en la provincia de Córdoba (España)	Cualitativo	X	X	X	X		X		X
A121	Patrón, C., & Barroso, F. (2015)	Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos	Cualitativo		X	X	X	X	X		X
A130	Bermúdez, L. (2014).	El valor de la competencia comunicativa y desempeño gerencial efectivo para empresas Comunicativas en Maracaibo	Cualitativo	X	X		X				X
A122	Castrillón, J., et al. (2015)	Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia	Cualitativo								X
A139	Pereda, F. et al.(2014)	Habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público en Córdoba (España).	Cualitativo	X			X	X	X		X
A132	Cabanillas, M. (2014)	Competencias emocionales para directivos	Cualitativo	X		x	X		x		x

Nota: Relación de artículos científicos pre seleccionados

3.10 Síntesis de resultados

Se realizó en base de los artículos seleccionados, donde se especificó el título, objetivo, definición de la variable el análisis, síntesis, conclusiones y recomendaciones de las investigaciones seleccionadas. La relación completa de artículos científicos seleccionados se visualiza en el (Anexo 2) en la cual se observa el total de los artículos que cumplieron con el criterio de selección que ascendió a 20 estudios científicos; asimismo, se visualiza la matriz de síntesis de resultados de los factores.

3.11 Aspectos éticos

La ética en la investigación es fundamental debido a que busca proporcionar información clara sobre los métodos, objetivos, beneficios y obstáculos que implicó la realización de la investigación (Nati, Da Silva & Izquierdo, 2018, p.112); en otras palabras, la investigación debe de enfocarse a mostrar información verdadera sobre los resultados obtenidos sin distorsionar la información. En ese sentido, la investigación se ha elaborado bajo los principios de la ética de manera que todo material bibliográfico mencionado cuenta con sus respectivas citas, respetando los derechos de autor; asimismo, se trabajó bajo los principios de las normas Apa, cumpliendo y respetando las reglas establecidas; además, la investigación se realizó con fines académicos y en beneficio de la sociedad; del mismo modo, servirán de ayuda para futuras investigaciones o personas interesadas en el tema; por lo tanto, todos los artículos científicos nombrados en la investigación fueron indizados, recurriendo al programa Miar para verificar lo mencionado, cumpliendo con la guía de productos observables; por ende, se cumplió el límite requerido del programa Turnitin, evitando superar el máximo querido por la institución que asciende a un 25% de similitud.

IV. RESULTADOS

En el resumen del cuarto capítulo, está sustentado en el proceso de análisis cualitativo que detalla los diversos estudios seleccionados para la evaluación de las investigaciones y obtener el índice global, mostrando las características y aportes de las investigaciones para demostrar el objetivo planteado.

4.1 Selección de estudios

Una vez obtenido la totalidad de artículos se realizó una selección inicial en base al resumen y título, se analizó el total de los artículos escogidos y se procedió a una recopilación final mediante el criterio de inclusión lo cual debe estar vinculado de manera directa con la pregunta de investigación (Moreno, *et al.*, 2018, p.185); por lo tanto, se realizó la exclusión de los artículos debido a que eran cuantitativos y algunos que eran artículos cualitativos que no se asemejaban al estudio, por contar con poca información sobre las habilidades directivas en favor a la ventaja competitiva organizacional, obteniendo un total de 20 artículos que se visualiza en la siguiente tabla, en la cual se puede observar los autores, el año y los factores con lo que cuenta las investigaciones.

Tabla 7

Artículos incluidos en el estudio

Artículo	Liderazgo	Comunicación eficaz	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Competencia estratégica	Inteligencia emocional	Coaching
Jiménez, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Sisa, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Malvares, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Pazmiño, <i>et al.</i> , (2019).	+	+	+	+	+	+	+
Ayovi (2019).	+	+	+	+	+	+	+
López, <i>et al.</i> , (2019).	+	+	+	+	+	+	+
Moya, <i>et al.</i> , (2019).	+	+	+	+	+	+	+
Ascón, <i>et al.</i> , (2018).	+	+	+	+	+	+	+
Barrientos, <i>et al.</i> , (2020).	+	+	+	+	+	+	+
Camacho (2018).	+	+	+	+	+	+	+
Montoya (2017).	+	+	+	+	+	+	+
Montoya & Duran (2017).	+	+	+	+	+	+	+
Leyva, <i>et al.</i> , (2018).	+	+	+	+	+	+	+
Camaraco (2017).	+	+	+	+	+	+	+
Flores & Vanoni (2016).	+	+	+	+	+	+	+
Díaz (2016).	+	+	+	+	+	+	+
Pereda, <i>et al.</i> , (2015).	+	+	+	+	+	+	+
Patrón & Barroso (2015).	+	+	+	+	+	+	+
Bermúdez (2014).	+	+	+	+	+	+	+
Cabanillas (2014).	+	+	+	+	+	+	+

Nota: Los colores indican lo siguiente: el color verde; correspondieron a los factores que fueron analizados en el estudio se presentaron la definición, importancia y conclusión individual, el color amarillo; indicó los factores que fueron mencionados en el estudio; sin embargo, no presentaban una conclusión individual y el color rojo indicó los factores que no fueron considerados en el estudio citado.

4.2 Características de los estudios

En la investigación realizada se utilizó un total de 20 artículos, los cuales cumplen con los criterios de selección, tomados en cuenta; artículos indizados, que corresponden al rango de año del 2014 al 2020, posterior se utilizó artículos cualitativos que presentaban la variable de estudio; además, los artículos contienen los factores analizados que en su mayoría fueron de 3 a más.

Los artículos seleccionados se mencionan a continuación, especificando las características de los estudios, la investigación se basó en la revisión de la literatura sobre, las habilidades directivas, el coaching y la toma de decisiones gerenciales (Jiménez, *et al.*, 2020); asimismo, se realizó un estudio teniendo como población a las empresas del sector cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, la investigación se basó en las habilidades directivas y se mencionó como habilidades fundamentales a los factores tales como; el liderazgo, toma de decisiones, comunicación eficaz, trabajo en equipo y competencia estratégica (Sisa, *et al.*, 2020); además, se realizó una investigación sobre las competencias gerenciales la cual fue desarrollada en el restaurante Don Cangrejo, el factor analizado en la investigación fue liderazgo (Malvarez, *et al.*, 2020); adicionalmente se realizó una revisión de la literatura sobre las habilidades directivas, consultándose 11 referencias bibliográficas de prestigiosas revistas científicas, que permitió redactar tres habilidades fundamentales como; la comunicación del gerente, el trabajo en equipo y la competencia estratégica (Pazmiño, *et al.*, 2019).

Por otro lado, se realizó una revisión de la literatura relacionada a las habilidades directivas, los factores estudiados en la investigación fueron, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y el trabajo en equipo en organizaciones (Ayovi, 2019); también, se realizó un estudio en los municipios de Florencia e Ibagué, en Colombia, se estudió la variable y factores como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones (López, *et al.*, 2019); asimismo, se realizó una investigación sobre la toma de decisiones como habilidad del directivo en las *Mypes* hoteleras de Colombia (Moya, *et al.*, 2019); adicionalmente, se realizó un estudio de revisión de la literatura sobre las habilidades directivas de los ejecutivos de la facultad de turismo de la Universidad de la Habana, Cuba, el estudio estuvo

enfocado en el liderazgo como habilidad del gerente (Ascón, *et al.*, 2018); de igual manera, se estudió las competencias directivas, cuya población de estudio fueron todos los propietarios administradores de las haciendas del cacao y el chocolate en Comalcalco y Cunduacán Tabasco, México (Camacho, 2018).

Continuando con los estudios, se realizó una revisión de la literatura sobre las habilidades directivas en empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora, basado principalmente en el factor de competencia estratégica (Leyva, *et al.*, 2018); por otro lado, en el estudio sobre las competencias directivas, se analizan el liderazgo, la motivación que son elementales dentro de una organización, el estudio se realizó en el país de Ecuador (Flores & Vanoni, 2016); en ese mismo sentido, se realizó un estudio en España, sobre las habilidades directivas cuyos factores mencionados fueron; el liderazgo, trabajo en equipo y la toma de decisiones (Pereda, *et al.*, 2015); asimismo, se realizó una investigación sobre las competencias gerenciales deben adquirir para contribuir al desarrollo económico de la localidad de México, los factores analizados fueron, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, coaching, inteligencia emocional (Patrón & Barroso, 2015); finalmente, se realizó un estudio cualitativo sobre las competencias comunicativas del directivo en las empresas de comunicación de Maracaibo, la muestra estaba conformada por seis gerentes (Bermúdez, 2014).

Por lo consiguiente, se realizó una investigación de la literatura relacionada a influencia, se realizó un estudio en la gerencia de las organizaciones sobre el coaching en las empresas cuyos factores analizados fueron específicamente las competencias estratégicas y liderazgo (Barrientos, *et al.*, 2020); de igual forma, se realizó un estudio de revisión de la literatura sobre competencias gerenciales del directivo escolar, el estudio estuvo enfocado en la inteligencia emocional como habilidad del gerente (Montoya, 2017); asimismo, se realizó una investigación basada sobre las habilidades directivas basadas en las emociones, los factores mencionados en el estudio fueron, inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación eficaz.

Finalmente, se realizó una investigación sobre la inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios, cuyos factores fueron principales fueron,

liderazgo, comunicación, competencias estratégicas, inteligencia emocional y coaching (Montoya & Duran, 2017); adicionalmente, se realizó una investigación cualitativa sobre las habilidades directivas cuya población fueron las empresas manufactureras, cuyos factores considerados fueron: liderazgo, trabajo en equipo y coaching (Camaraco, 2017); por lo tanto, se realizó un estudio de revisión de la literatura sobre el gerente coaching en la gerencia, se basó específicamente en el factor de competencias estratégicas (Díaz, 2016).

V. DISCUSIÓN

Respecto con la revisión sistemática de la literatura sobre el estudio de la variable habilidades directivas y su efecto en el impulso del desarrollo de ventajas competitivas organizacionales. Se explica desde las siguientes perspectivas; instrumento de valor, bases estratégicas, efectividad empresarial y conocimiento competitivo.

Las organizaciones que cuenten con gerentes que posean habilidades directivas impulsan el desarrollo de ventajas competitivas organizacionales. Las evidencias señalan sobre instrumento de valor, respecto las habilidades directivas, son herramientas de valor que incrementan las relacionales de los individuos, proporcionándolas de mayores conocimientos para enfrentar a diferentes demandas y para gestionar exitosamente una organización. Concluyeron que el coaching aporta de forma positiva en la toma de decisiones gerenciales, debido a que fortalece las estrategias organizacionales, logrando dirigirla mediante las funciones de sus directivos y colaboradores encaminándolas hacia niveles crecientes de desarrollo, enfocados en la competitividad empresarial (Jiménez, *et al.*, 2020); en ese sentido,

Se definió como la habilidad del directivo para trabajar en equipo y tomar las mejores decisiones en favor a la organización. Se concluyó que los directivos deben de contar con competencias del trabajo en equipo como; competencias interpersonales de comunicación, competencia de conflictos y negociación; por último, competencia de sentido ético (Ayovi, 2019).

Asimismo, se definió como la acción de involucrar a los colaboradores en el logro de los objetivos; para ello, el gerente debe tener la capacidad de entender, procesar, ponderar y valorar la reacción que sus mensajes provocan en sus destinatarios. Se concluyó que las competencias directivas para enfrentar los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones, requieren de habilidades como, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y entablar relaciones interpersonales realmente productivas que constituye un valor fundamental (Bermúdez, 2014); además, es la habilidad para tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones y recursos en busca de la eficiencia en las tareas y la satisfacción del personal. Se concluyó que los directivos evidenciaron

conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratégicas y de eficacia personal, factores que son necesarios para lograr una organización competitiva (Patrón & Barroso, 2015).

En ese sentido, son aquellas actitudes, acciones y motivaciones que realiza el directivo en favor a sus subordinados y contribuye al éxito organizacional. Los autores concluyeron tres habilidades fundamentales que tiene que poseer el directivo, las cuales son; estrategia, comunicación y trabajo en equipo (Pazmiño, *et al.*, 2019); en ese sentido, es la base donde que descansa la administración efectiva. Por lo consiguiente, esta definición no es solo más amplia, sino que resalta la importancia de las habilidades en la efectividad de la administración. Se concluyó en la investigación que las habilidades de los directivos ocupan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo de la empresa, entre las habilidades analizadas se consideran; liderazgo, manejo de estrés y delegación (Malvarez, *et al.*, 2020).

Por lo tanto, es la capacidad para identificar, desarrollar estrategias de comunicación, resolución de problemas y motivación para el logro de objetivos. Se concluyó que los directivos realizan una serie de procesos detallados en la toma de decisiones, cuyo objetivo es aplicar herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente (Moya, *et al.*, 2019); asimismo, las habilidades directivas es una herramienta que permite tomar decisiones de manera efectiva, logrando que el gerente pueda dirigir a los miembros del equipo de trabajo de la organización. Se concluyó que una adecuada gestión del coaching es importante para el gerente, estimulando de este modo un desempeño eficaz en la organización (Díaz, 2016); también, son conocimientos que un individuo posee para ejecutar actividades de liderazgo y coordinación. Se concluyó que la gerencia es la acción mediante el cual se reconsidera la preparación y capacitación del personal, con la presencia del liderazgo o gerente coach, quien debe asumir las estrategias para la innovación y formación de equipos de alto rendimiento, dado que aumenta la productividad de la empresa (Barrientos, *et al.*, 2020).

Del mismo modo, desde la perspectiva de las bases estratégicas, las habilidades directivas, es el origen, la raíz, de una administración efectiva, se

concluyó que las habilidades de los directivos ocupan un papel fundamental dentro de la gestión empresarial y son de vital importancia para el desarrollo organizacional (Malvarez, *et al.*, 2020); asimismo, son un conjunto de habilidades requeridas en todos los niveles jerárquicos para generar relaciones entre directivos y subordinados, originando con ello un buen clima laboral, productividad y la perdurabilidad de las empresas, se concluyó que las. Se concluyó 5 habilidades gerenciales para empresas perdurables son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y decisiones; asimismo, los emprendedores con destrezas directivas que se adapten a los constantes cambios del mercado y satisfagan las necesidades del cliente, lograran permanecer a través del tiempo. (López, *et al.*, 2019).

En ese contexto, la competencia gerencial se definió como la destreza del gerente, para conseguir las metas que se han planteado en la organización. Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el propósito de tener éxitos esperados (Montoya, 2017); asimismo, las habilidades directivas son cualidades del directivo, que se manifiestan para desempeñar las funciones de manera exitosa. Se llegó a la conclusión que 19 competencias directivas, nos necesarias para un buena gestión empresarial, las competencias en mención se clasifican en habilidades subyacentes; autoestima, percepción de otros, autoconocimiento, autodominio, habilidades básicas; flexibilidad, iniciativa, empatía, creatividad, estilo emocional, control y las habilidades ejecutivas; asertividad, comunicación eficaz, negociación, gestionar incertidumbre, catalizador del cambio, delegación, gestionar estrés, trabajo en equipo y escucha activa (Cabanillas, 2014).

Del mismo modo, son conocimientos para generar beneficios, mediante estrategias, programas y estructuras. Se comprobó que existió de un alto nivel de desarrollo de las habilidades y un estilo de liderazgo predominante generando la propuesta de estrategias de mejora y planes de acción para el

desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo se determinó que los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores (Ascón, *et al.*, 2018).

Por otro lado, desde la perspectiva de la efectividad empresarial, se recalca que las habilidades directivas son capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad, que se adquieren durante la formación académica. Se concluyó que las competencias observadas se resumen en: pensamiento analítico, orientación a logros, pensamiento flexible, comunicación escrita, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, negociaciones, conocimiento organizacional y redes estratégicas; debido a ello, deben fortalecer sus competencias para alcanzar sus propósitos laborales y ser competitivos (Camacho, 2018); del mismo modo, las competencias directivas se desarrollan en un medio cambiante, lo que origina que sea inevitable su constante evaluación. Se concluyó que tanto el liderazgo como la motivación son competencias fundamentales del directivo, para el fomento del desarrollo profesional de los colaboradores, estableciendo una conexión entre el compromiso y confianza hacia la organización (Flores & Vanoni, 2016).

En ese sentido, es la capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la realización de objetivos. Se concluyó que la competencia estratégica y las destrezas gerenciales influyen en la competitividad empresarial, para ello es necesario una gerencia activa, enfocadas en las habilidades (Leyva, *et al.*, 2018); por lo consiguiente, es la capacidad gerencial para lograr la integración, la confianza, y la sensibilidad de cooperación dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción individual y social dentro de la organización. Se concluyó que la inteligencia emocional como habilidad del directivo logra en el personal satisfacción y sus desempeños son efectivos (Montoya & Duran, 2017).

Finalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas, son la unión de conductas, comportamientos, habilidades, destrezas, actitudes y un conjunto de conocimientos, que genera que el directivo cumpla eficientemente todas sus labores. Se concluyó que las competencias requeridas para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados son el

liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones (Sisa, *et al.*, 2020); además, se considera como capacidad y disposición para una actividad, frente al de competencia que integra el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una actividad determinada. Se concluyó que el desarrollo de las habilidades directivas es la estrategia más adecuado en aquellas organizaciones que cuenten con directivos responsables que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales; asimismo, el liderazgo se posiciona como la habilidad que tiene que poseer un directivo (Pereda, *et al.*, 2015).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de liderazgo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al primer factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, el liderazgo se definió como una influencia social dentro de un grupo de personas que lo rodean, con la finalidad de transmitir su idea hacia los demás, motivándolos y guiándolos con cumplimiento de metas en común. Se concluyó en la investigación que para aprovechar los desafíos de la globalización los gerentes de las organizaciones deben poseer la habilidad de liderazgo con un estilo democrático, es decir el líder debe apoyar a los miembros y colaboradores a ser partícipes con ideas y opiniones que contribuyan a desarrollar de una manera más eficaz y eficiente las actividades dentro de la organización (Sisa, *et al.*, 2020).

Asimismo, es la acción de dirigir, inspirar y motivar a los colaboradores, el liderazgo es una habilidad importante en las organizaciones para el cumplimiento de metas organizacionales. Se concluyó que es necesario desarrollar un plan de formaciones detalladas, con herramientas concretas para poder gestionar eficientemente los equipos de trabajo, lo que generara que los planes sean objetivos, alcanzables y realistas (Malvares, *et al.*, 2020); además, se definió como el acto de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos. En la investigación realizada se concluyó que el liderazgo es un aspecto favorable en la organización, para asegurar el logro de las metas organizacionales (Ascón, *et al.*, 2018); del mismo modo, el liderazgo está orientado al servicio, a las necesidades que se presenten en la organización y su

perdurabilidad, logrando un ambiente de colaboración que se enfoca en una sola dirección. Los autores concluyeron dos aspectos fundamentales en relación a la habilidad de liderazgo; la visión de futuro y pensar, el segundo aspecto fue, actuar estratégicamente; es por ello, la importancia de planificar y encaminar los colaboradores hacia las metas deseadas (López, *et al.*, 2019).

En ese mismo sentido, se definió como la habilidad de conducir a los colaboradores al desarrollo empresarial e incrementar su vínculo y confianza en la organización. Los investigadores concluyeron que el liderazgo actúa fomentando el progreso individual y el aprendizaje a través del desarrollo de experiencias, facilitando las redes de conocimiento en la estructura organizacional vertical-horizontal y explora e institucionaliza el conocimiento de los sistemas emergentes (Flores & Vanoni, 2016); por otro lado, se definió como la habilidad de motivar constantemente al personal en su desempeño laboral y guiar hacia los resultados deseados. Se concluyó que las competencias directivas deben estar orientadas al desarrollo del talento humano y dirección del talento, enfocados a los resultados, las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con el propósito de lograr objetivos y poder subsistir en el mercado (Camaraco, 2017); en definitiva, es la acción de conducir a la organización y asegurar un desempeño eficaz. Se concluyó en la investigación que la gerencia está asociada al liderazgo y a las relaciones de la organización, por tal razón los directivos deben asegurarse de poseer competencias comunicativas que les permita liderar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos comunes (Bermúdez, 2014).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de comunicación eficaz mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Como segundo factor de las habilidades directivas, la comunicación eficaz se definió como el intercambio de información que crea un vínculo entre personas, para guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos, los autores concluyeron una comunicación eficaz en la cual se debe de tomar algunos aspectos; entre ellos, el desarrollo de nuevas habilidades para la escucha activa; la cual, consiste en concentrarse totalmente para captar ideas, pensamientos, sentimientos del colaborador y mantener la credibilidad; se

compone dos aspectos; la confianza con el que se transmite el mensaje y el grado de conocimiento del tema, por último, para que la comunicación se desarrolle de manera adecuada debe ser bilateral; es decir, una comunicación activa donde se intercambien ideas (Sisa, *et al.*, 2020).

Del mismo modo, es un proceso bidireccional de intercambio de informaciones con un propósito específico. Se concluyó que la comunicación es una habilidad que relaciona y atraviesa un conjunto de otras destrezas que son importantes para lograr los objetivos organizacionales, es importante la comunicación para establecer una estrategia y trabajo en equipo, es fundamental generar y desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de estas habilidades (Pazmiño, *et al.*, 2019); asimismo, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando ser una organización exitosa. Los investigadores concluyeron que los directivos mantienen informados a los colaboradores sobre el alcance de la visión y misión de las organizaciones; en ese sentido, animan a los colaboradores a presentar ideas innovadoras para el crecimiento de las empresas, en definitiva una comunicación eficaz permite alcanzar metas, aumentar la productividad, lograr los resultados y estrategias planteadas por la organización (López, *et al.*, 2019).

En definitiva, es informar de manera efectiva y aportar evidencias para respaldar sus opiniones y soluciones. En conclusión, los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con colaboradores como con personas claves del entorno externo en el que se desenvuelven; en ese sentido, los gerentes tienen el conocimiento teórico que toda empresa necesita; por lo tanto, la comunicación y el autocontrol son importantes para el buen funcionamiento empresarial, son poco utilizados en la práctica, lo que repercute en la eficacia del restaurante (Patrón & Barroso, 2015); en ese mismo sentido, es la herramienta primordial para la persona que asume el rol de emisor, quien se basará en una serie de procesos y formación para transmitir ideas claras. Se concluyó en el estudio que la competencia comunicativa es importante ya que propicia una red de relaciones, orientada a la participación eficaz de todos sus colaboradores en su proceso

productivo y propicie el avance hacia la nueva forma de gestión organizacional (Bermúdez, 2014).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de toma de decisiones mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al tercer factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, la toma de decisiones, implica determinar una participación coherente con la misión, visión y objetivos trazados por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora de evaluar las diferentes alternativas con las que se cuenta. Se concluyó que la gerencia es una función vital y estratégica en toda organización; asimismo, la toma de decisiones se presenta en base a criterios, control de riesgos y enfoque hacia la competitividad (Jiménez, *et al.*, 2020).

En ese contexto, es un proceso donde se desarrollan alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos en beneficio de la organización. Se concluyó que dentro de la toma de decisiones el estilo colectivo es el que se desarrolla para aprovechar de forma inmediata cada uno de los desafíos que la globalización de mercados presenta a las organizaciones, debido a que dentro de este estilo los directivos y líderes de las organizaciones implican que los miembros participen con ideas, opiniones y posibles alternativas de solución (Sisa, *et al.*, 2020); además, la toma de decisiones se basa en elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron. Se concluyó en la investigación dos aspectos relevantes, las cuales fueron; la solución de problemas basada en información clave para la toma de decisiones y evaluar los resultados obtenidos de la decisión seleccionada, aspectos que lograrán una organización exitosa y rentable (López, *et al.*, 2019).

Del mismo modo, es el proceso a través del cual se brinda solución a las diferentes situaciones o problemas de las empresas mediante la identificación y selección de la mejor alternativa, aquella que genere el máximo valor para los intereses organizacionales y sociales. Se concluyó que el proceso de toma de decisiones en las empresas investigadas es de carácter centralizado y el gerente

es el actor principal, en cuanto a la estructura organizacional, se encontró que la toma de decisiones se da en una estructura organizativa por áreas de trabajo; en consecuencia, la toma de decisiones serán analizadas según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del trabajo en equipo (Moya, *et al.*, 2019).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de trabajo en equipo mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al cuarto factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, se definió como grupos de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar esfuerzos para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos. Se concluyó en el estudio que las claves principales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados es la conformación de trabajo en equipo, debido a que ellos serán los encargados de trabajar para alcanzar los resultados en beneficio de la organización, los factores más primordiales al momento de integrar el trabajo en equipo es la experiencia que posee cada uno de los miembros, la habilidad que posea para la toma de decisiones de manera colectivas y la habilidad para comunicar (Sisa, *et al.*, 2020).

Asimismo, se definió como la cohesión, la unión y la transformación de una organización para conseguir la productividad, competitividad y logro de objetivos. Se concluyó en el estudio que el trabajo en equipo es fundamental en toda organización debido a que aprovecha las capacidades de sus colaboradores obteniendo logros esperados con eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos (Ayovi, 2019); asimismo, consiste en la división de labores en función a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales y asegurando que el negocio continúe en óptimas condiciones. Se concluyó en el estudio que el trabajo en equipo es fundamental en toda organización debido a que aprovecha las capacidades de sus colaboradores obteniendo logros esperados con eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes, tanto internos como externos (López, *et al.*, 2019).

Además, es la habilidad de trabajar y hacer que los miembros del equipo trabajen en armonía. Se concluyó que el trabajo en equipo es importante ya que, las ideas de cada colaborador se unen en una sola; además, ello propicia la formación entre los colaboradores y aumenta el compañerismo, logrando con ello crear mejores resultados organizacionales (Camaraco, 2017); en ese mismo sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes. Se concluyó en relación a la empresa analizada un mayor grado en la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo. Los gerentes utilizan más las competencias requeridas como el trabajo en equipo para el logro de resultados económicos (Patrón, *et al.*, 2015).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de competencias estratégicas mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al quinto factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, la competencia estratégica es conjunto de procesos, en los cuales intervienen recursos, técnicas y métodos que buscan maximizar resultados. Se concluyó en el estudio que las competencias requeridas dentro de este escenario son las siguientes; desarrollar y mantener nuevos conocimientos, anticiparse al cambio, capacidad para analizar y escuchar, formar equipos de trabajo para indagar y resolver conflictos, apoyar en la toma decisiones, practicar la comunicación empresarial que ayudan a corroborar los resultados obtenidos en la investigación, debido al grado de similitud en cuanto a las competencias requeridas en cada uno de los casos (Galeano y Ragazzo, 2016; citado en Sisa, *et al.*, 2020).

En ese sentido, se definió como un conjunto de acciones organizadas para orientar a la institución al logro de los objetivos. Se concluyó en la investigación, a lógica precisa que no se puede establecer una estrategia sin comunicación, ni trabajo en equipo de los miembros de la organización y es de gran importancia desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de estas habilidades (Pazmiño, *et al.*, 2019); asimismo, las competencias directivas, se consideran como capacidades humanas observables y medibles, necesarias para

lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Se comprobó que existió un elevado nivel de desarrollo de las habilidades y un liderazgo influyente, generando estrategias para el desarrollo y formación de las habilidades directivas; asimismo, los factores que más influyen son; clima organizacional, motivación, interés del puesto de trabajo, formación y rol de los administradores (Camacho, 2018).

Por lo consiguiente, las competencias estratégicas son el desarrollo de un pensamiento estratégico que innova y aporta ideas que garanticen el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados. Se concluyó en el estudio que las competencias gerenciales del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano 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 (Camaraco, 2017); por lo tanto, las competencias estratégicas se definieron como la habilidad de la gerencia para elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes operativos por parte de la empresa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, ya sea a corto o a largo plazo. Se concluyó que la competencia estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las *pymes* influyen en la competitividad empresarial, al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las organizaciones que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo (Leyva, *et al.*, 2018).

Finalmente, se definió como la capacidad de un directivo y su correspondencia con el entorno donde se desenvuelve y comprende; asimismo, es la visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación. Se concluye que las competencias orientadas a la preocupación del proceso o los resultados económicos son las competencias estratégicas, las cuales están relegadas a situaciones y proyectos menos exigentes y no resultan ser fundamentales, muy al contrario de lo que se pensaba tradicionalmente (Flores & Vanoni, 2016).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de inteligencia emocional mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo

de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al sexto factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, la inteligencia emocional como habilidad del gerente; se definió como la capacidad del directivo para identificar, controlar y manejar sus emociones, tanto personalmente como con otras personas. Se concluyó que la inteligencia emocional del directivo es predictor del éxito, dicha habilidad es importante para poder desempeñar la habilidad del líder, de esta manera los directivos entienden mejor las emociones y las necesidades de sus colaboradores, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cabanillas, 2014, p.181).

Por lo consiguiente, se definió como la habilidad de reconocer e inspeccionar las emociones y los sentimientos propios, igualmente los sentimientos y formas de ser de las demás personas, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y nuestras acciones. Se concluyó respecto a las habilidades emocionales como un factor importante, debido a que generan mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con sus trabajos, dirigiendo mejor sus emociones para encaminar a sus colaboradores; asimismo, para elegir las decisiones efectivas y lograr contagiar su confianza en los colaboradores, con el propósito de tener éxito (Montoya, 2017); por lo consiguiente, la inteligencia emocional, se definió como un balance de control y regulador de los sentimientos propios, y de los demás, porque guía el pensar, el repensar y el actuar del individuo, extendiéndose al que hacer gerencial. Se concluyó en el estudio que el uso de la inteligencia emocional genera en el ser humano satisfacción y sus desempeños son efectivos logrando, la gerencia del cambio organizacional (Montoya & Duran, 2017).

Las organizaciones que cuenten con directivos que posean la habilidad de coaching mejoran las habilidades directivas y ello impulsa el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional. Respecto al séptimo factor, como elemento esencial en las habilidades directivas, el coaching como habilidad del gerente, es un proceso conducente a generar cambios positivos y duraderos para agenciar la ruta del éxito en los equipos de trabajo. Se concluyó en el estudio, que el coaching organizacional, se incrementa en su nivel de alcance, cuando se logra llevar el proceso de intervención a diferentes niveles de la organización (Jiménez, *et al.*, 2020).

Por lo consiguiente, es un ente orientador que compromete a quienes colaboran para alcanzar sus objetivos y medidas de mejoramiento en la gestión organizacional. Se concluyó en el estudio, que la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas , es el proceso mediante el cual se replantea permanentemente la preparación y capacitación del talento humano, bien en los contextos gerenciales, de liderazgo o direccionales, quienes deben seguir como estrategia innovando en la formación de equipos de alto rendimiento, que es elevar la productividad del trabajo y los volúmenes de producción, continuamente respondiendo a las necesidades y expectativas del cliente (Barrientos, *et al.*, 2020).

Por otro lado, el coaching es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas del gerente. Se concluyó en el estudio que el coaching organizacional; además, del acompañamiento y entrenamiento a la alta gerencia, se incrementa en su nivel de alcance, cuando se logra llevar el proceso de intervención a diferentes niveles de la organización; en ese sentido, una de las metas es dotar a los líderes de herramientas de gestión desde la consciencia, para que alcancen el desarrollo como líderes coach y emprendan procesos desde el acompañamiento efectivo con sus equipos (Díaz, 2016); por lo tanto, el coaching es un proceso por el cual se brinda apoyo al personal para que mejore y desarrolle sus habilidades y capacidades. Se concluyó en el estudio, que los directivos evidenciaron conocimientos sobre el manejo de la negociación, competencias estrategias, intratérgicas y de eficacia personal (Patrón & Barroso, 2015).

5.1 limitaciones

Las limitaciones de la investigación fueron la falta de estudios cualitativos correspondiente al tema investigado; asimismo, es necesario de un periodo de tiempo más prolongado, para poder realizar una búsqueda más exhaustiva y presentar un análisis eficaz del tema tratado, se encontraron artículos que sobrepasaban el límite de tiempo correspondiente y en otras ocasiones se encontraron artículos con buena información pero al ser consultados en Miar se constató que no se encontraban indizados y por tal razón no fueron tomados en cuenta.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio muestran aspectos determinantes que se evidencian en las fuentes de información seleccionados, los cuales se constataron con los resultados analizados desde diversas perspectivas.

Las habilidades directivas son un instrumento de valor esencial en toda organización, ya que poseen como base esencial estrategias para el crecimiento de la empresa, aplicando todo su conocimiento para una adecuada gestión y logrando con ello, ser una organización competitiva; en ese sentido, se definió las habilidades directivas según perspectivas, respecto a la perspectiva de instrumento de valor; las habilidades directivas son una herramienta que permiten al directivo tomar decisiones óptimas, guiando a los colaboradores hacia los objetivos planeados, coordinando las actividades con los miembros del equipo para conseguir los resultados deseados (Jiménez, *et al.*, 2020, p.72; Díaz, 2016, p.121; Barrientos, *et al.*, 2020; p.224; Patrón & Barroso, 2015, p.101; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.687; Ayovi, 2019, p.60; Bermúdez, 2014). Por otro lado, desde la perspectiva de las bases

Primero estratégicas, las habilidades directivas, son un conjunto de habilidades que se basa en las destrezas que posee el gerente, para conseguir las metas propuestas en la organización; asimismo, todos los directivos que posean estas habilidades podrán generar beneficios, mediante la implementación de estrategias logrando así desempeñar sus funciones de manera exitosa (Malvarez, *et al.*, 2020, p.34; López, *et al.*, 2019, p.4; Montoya, 2017, p.435; Ascón, *et al.*, 2018, p.5; Moya, *et al.*, 2019, p.238; Cabanillas, 2014, p.178). Del mismo modo, desde la perspectiva de la efectividad empresarial, las competencias directivas, se definió como la capacidad del directivo para lograr la cooperación dentro del equipo que dirige, influyendo en la satisfacción del personal dentro de la organización, logrando de esta forma conseguir resultados eficientes para el crecimiento empresarial (Camacho, 2018, p.19; Leyva, *et al.*, 2018, p.9; Montoya & Duran, 2017, p.4; Flores & Vanoni, 2016, p.118).

Finalmente, desde la perspectiva del conocimiento competitivo, las habilidades directivas, se manifestó como la capacidad intelectual y las destrezas del gerente para desempeñar sus funciones de manera eficaz, las cuales son necesarias para dirigir una organización de manera óptima (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; p.86; Camaraco, 2017, p.4; Pereda, *et al.*, 2015, p.72); en ese sentido, según las definiciones anteriores se pudo definir respecto a las habilidades directivas; como un conjunto de conocimientos, destrezas, herramientas, virtudes, capacidades, que posee un directivo para el cumplimiento de las metas organizacionales, para tomar decisiones de manera efectiva en diversas situaciones, encaminando a la organización hacia la competitividad empresarial; es por ello, que las habilidades directivas son fundamentales en toda organización que desee lograr una ventaja competitiva, ya que permite interactuar de manera efectiva, desarrollando las habilidades interpersonales para dirigir, liderar y orientar a sus colaboradores, conduciendo a los objetivos de cada organización, por tal razón el directivo tiene que reunir las competencias necesarias para realizar las funciones adecuadas en la organización. Del mismo modo, es importante que las organizaciones cuenten con directivos que posean habilidades directivas; ya que ello, asegura el éxito organizacional, debido que poseen diversas competencias estratégicas, que ayuden a motivar a sus colaboradores y dirigirlos hacia los mismos objetivos empresariales.

Segundo

El liderazgo como habilidad del gerente se definió como el acto de influir en los colaboradores, cuya finalidad es inspirar y motivar al personal, guiándolos hacia el cumplimiento de metas organizacionales, originando mejores resultados para la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Malvares, *et al.*, 2020; p.37; Ascón, *et al.*, 2018, p.8; Camaraco, 2017, p.6); del mismo modo, el liderazgo está enfocado al cumpliendo las necesidades que requiera la organización, mediante la colaboración eficaz del personal, conduciendo a los colaboradores hacia una misma dirección, enfocados en el éxito empresarial, asegurando un desempeño eficaz en la organización (Lescano, 2011; citado en López,

et al., 2019, p.7; Abad & Castillo, 2004, citado en Flores & Vanoni, 2016, p.119; Bermúdez, 2014, p.284); en ese contexto, es una habilidad directiva basada en dirigir, influir y motivar a los colaboradores; ello, incrementa la participación mediante los aportes de ideas y opiniones que los dirigen hacia el cumplimiento de objetivos en común, logrando con ello ser una organización competitiva.

La comunicación eficaz como habilidad fundamental del directivo, se definió como el intercambio de información entre el gerente y los colaboradores, creando de este modo un vínculo entre personas, cuyo propósito es guiar al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos (Sisa, *et al.*, 2020, p.7; Pazmiño, *et al.*, 2019, p.699); además, se definió como un instrumento primordial de motivación hacia los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, logrando con ello ser una organización exitosa (López, *et al.*, 2019, p.10); en definitiva, es la herramienta primordial del directivo basada en un conjunto de conocimientos, habilidades, para producir y comprender mensajes de manera eficaz (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Bermúdez, 2014, p.278); en ese sentido, la comunicación eficaz como habilidad del directivo, se basa en transmitir información clara, directa y precisa a los colaboradores para el adecuado cumplimiento de sus funciones y el logro de objetivos propuestos en la organización; en ese sentido, es la capacidad para entender ideas y opiniones de los colaboradores, centrándose hacia el colaborador para que se sienta involucrado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización, es un factor importante ya que, genera confianza en los colaboradores, aumenta la productividad consiguiendo mejores resultados económicos, logrando ser una organización competitiva.

La toma de decisiones como habilidad del gerente, se definió como un proceso mediante el cual se elige alternativas de solución para afrontar los problemas tanto internos como externos, tomando la alternativa que genere mayor beneficio en la organización (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Moya, *et al.*, 2019, p.238); asimismo, implica determinar una

participación coherente con la misión, visión y objetivos propuestos por la organización, los cuales son un punto de referencia a la hora de elegir una alternativa de solución y evaluar los resultados, con la finalidad de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron (Jiménez, *et al.*, 2020, p.74; López, *et al.*, 2019, p.11); en ese sentido, la toma de decisiones como habilidad del directivo en un proceso que consiste en identificar una problemática y encontrar una solución por medio de la elección de varias alternativas, basándose en el criterio del gerente para lograr resultados positivos para el bienestar de la organización; es por ello la importancia, ya que es un factor fundamental para resolver problemas y garantizar resultados eficaces, logrando con ello ser una organización competitiva.

Quinto

El trabajo en equipo como habilidad del gerente, se definió como la capacidad de trabajar con un grupos de individuos con propósitos bien definidos, que al combinar funciones para trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades logran alcanzar y cumplir con los propósitos establecidos por la empresa (Sisa, *et al.*, 2020, p.9; Specer y Spencer, 1993; citado en, Camaraco, 2017, p.6); asimismo, se definió como la unión y división de tareas en función a sus habilidades y experiencia de los integrantes del equipo, para conseguir con ello aumentar la productividad y competitividad organizacional (Ayovi, 2019, p.60; Kotey, 2007; citado en, López, *et al.*, 2019, p.7); en ese sentido, se definió como la colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes en beneficio de la organización (Patrón, *et al.*, 2015, p.101); en ese contexto, el trabajo en equipo como habilidad del directivo consiste en el trabajo en conjunto de un grupo de colaboradores, que poseen diferentes formas de pensar, ideas, opiniones y distintos planteamientos en caso de solucionar problemas, que desempeñan sus funciones en base a sus competencias y experiencias, uniendo sus conocimientos para lograr objetivos en común; es un factor importante, ya que con ello, el personal se compromete con sus labores, se

involucran con las actividades, con el crecimiento de la organización y consiguen resultados eficaces, logrando ser una organización competitiva.

Sexto

Los autores aludieron respecto a las competencias estratégicas, como un conjunto de procesos en los cuales intervienen métodos, recursos y técnicas que buscan maximizar el desarrollo que garantice el crecimiento y sostenibilidad organizacional orientado a los resultados de la organización (Aleano & Ragazzo, 2016, citado en Sisa, *et al.*, 2020, p.12; y Camaraco 2017, p.6); por lo consiguiente, las competencias estratégicas como habilidad del gerente, se definieron como un conjunto de acciones organizadas para direccionar a la empresa y pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas ya sea en corto o largo plazo (Pazmiño, *et al.*, 2019, p.691; Leyva, *et al.*, 2018, p.11); por otro lado, mencionaron que es la capacidad del directivo para poder tomar optimas decisiones y son consideradas como capacidades humanas observables muy importantes en el entorno organizacional necesarias para lograr un desempeño con excelencia, generando una ventaja competitiva (Flores & Vanoni, 2016, p.118; Camacho, 2018, p.19); en ese sentido, las competencias estratégicas hoy en día son imprescindibles en los directivos o gerentes, ya que las organizaciones requieren que los gerentes actualicen y refuercen sus habilidades, conocimientos para que puedan lograr el cumplimiento de los objetivos y generen ventajas competitivas; en definitiva, son un conjunto de acciones, procesos en los cuales intervienen recursos, técnicas que buscan que los colaboradores se identifiquen con la organización y buscan maximizar los resultados de la organización.

La inteligencia emocional a nivel empresarial se definió como un esfuerzo individual para poder comprender la complejidad psíquica del ser humano, regulando los sentimientos propios y controlándolos para obtener un equilibrio emocional con el objetivo de tener un control de todas la emociones y de esta forma poder tomar decisiones asertivas para el beneficio de la organización (Montoya, 2017, p.436; Montoya & Duran, 2017, p.1; Cabanillas, 2014, p.181).La inteligencia emocional es

Séptimo

un factor importante que debe de poseer un directivo para tomar buenas decisiones y lograr los objetivos de la organización. En ese sentido, es la habilidad de reconocer, inspeccionar y analizar las emociones, comportamiento y actitudes del ser humano dentro de la empresa, un directivo que posea esta habilidad logrará que la organización tenga una ventaja competitiva y consiga el éxito.

Octavo

Los autores coincidieron en indicar la definición del coaching como habilidad del gerente, el cual es un método que consiste en generar cambios positivos, entrenar, instruir al personal para que mejore y funcione como ente regulador orientado en desarrollar habilidades directivas, con el objetivo de agenciar el cumplimiento de metas y medidas de mejoramiento organizacional creando una ventaja competitiva (Patrón & Barroso, 2015, p.101; Díaz, 2016, p.101; Jiménez *et al.*, 2020, p.66; Barrientos, *et al.*, 2020, p.225). Las organizaciones buscan colaboradores que posean habilidades directivas, en ese sentido, el coaching es un proceso que tiene como propósito principal, desarrollar al máximo el nivel profesional y personal de forma óptima de la persona que lo recibe, asimismo, está orientado a dirigir el presente hacia el futuro, teniendo planificado el cumplimiento de los objetivos de la organización, también involucra a que el colaborador se identifique con la misión y visión de la empresa.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Declaratoria de Originalidad de los Autores

Nosotros, CERRA QUEREVALU ANNIE GUISEL, SOLIS DIAZ DIANA CAROLINA estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "TRASCENDENCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA.", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
CERRA QUEREVALU ANNIE GUISEL DNI: 73657394 ORCID 0000-0002-3589-1769	Firmado digitalmente por: ACERRAQU el 30-12-2020 13:34:12
SOLIS DIAZ DIANA CAROLINA DNI: 48012070 ORCID 0000-0002-8813-9095	Firmado digitalmente por: DSOLISDI6 el 30-12-2020 13:09:31

Código documento Trilce: INV - 0140131